

طراحی چارچوب جامع ارزیابی آمادگی برای پیاده سازی مدیریت دانش

دکتر علی رضا علی احمدی
دانشیار دانشگاه علم و صنعت

aliahmadia@iust.ac.ir

دکتر فرناز برزین پور
استادیار دانشگاه علم و صنعت

barzinpour@iust.ac.ir

دکتر پیمان اخوان (نویسنده مسئول مکاتبات)
دانشیار دانشگاه مالک اشتر

peyman_aky@yahoo.com

مهران کرمی
کارشناس ارشد مهندسی صنایع دانشگاه علم
و صنعت

Mehran_kv2@yahoo.com

چکیده

با وجود آنکه بسیاری از تجارب شکست در پیاده‌سازی مدیریت دانش، ریشه در آماده نبودن سازمان‌ها دارد؛ موضوع ارزیابی آمادگی سازمان‌ها چندان مورد توجه قرار نگرفته است. تحقیقات انجام شده پیشین نیز، با داشتن خلاءها و محدودیتهای فراوان، بیشتر در جستجوی فاکتورهای موثر بر آمادگی برای پیاده سازی مدیریت دانش از طریق انجام مطالعات موردی بوده و چارچوبی عملیاتی و منسجم ارائه نداده اند.

این تحقیق با طراحی ارائه و چارچوبی عملیاتی، گامهایی برای اجرای ارزیابی آمادگی سازمان‌ها، معرفی کرده و در هر گام، رهنمونهایی را برای پوشش محدودیتهای خلاءهای تحقیقات پیشین؛ ارائه کرده است. توجه به منابع مختلف در استخراج فاکتورهای موثر بر آمادگی؛ لزوم توجه به تفکیک فاکتورهای بازدارنده و پیش برنده؛ و ضرورت تفکیک موضوع ارزیابی آمادگی بر حسب ابعاد و فرآیندهای مختلف چرخه مدیریت دانش، از یافته های این تحقیق است.

به منظور بررسی اعتبار نتایج و روابط موجود در چارچوب پیشنهاد شده، با نمونه گیری گلوله برفی، و به کمک ابزار پرسش نامه، نظر جامعه خبرگان اخذ شده و از طریق ابزار آماری مناسب تحلیل شده است. نتایج حاصل از این تحلیل بیانگر توافق عمومی خبرگان بر اعتبار چارچوب پیشنهادی است.

کلیدواژه:

مدیریت دانش؛ آمادگی برای مدیریت دانش؛ ارزیابی آمادگی؛ چارچوب*

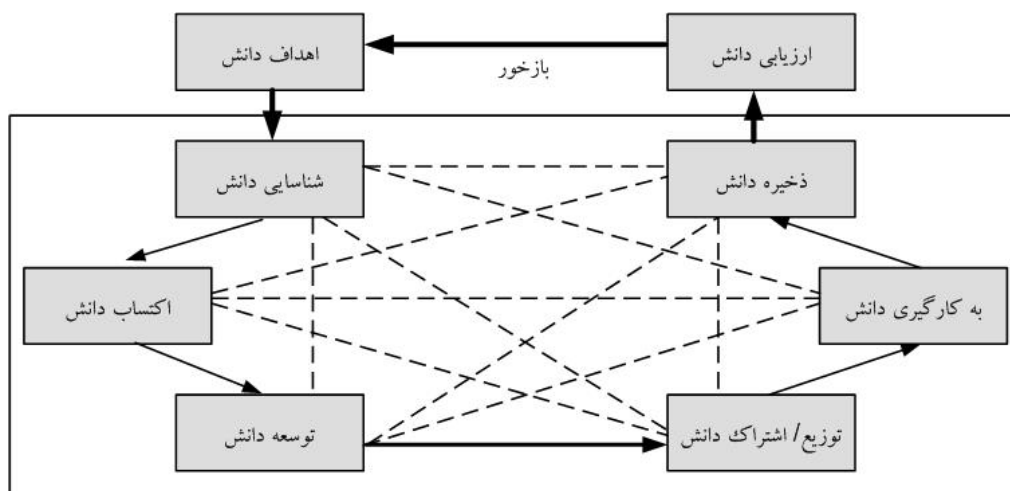
مقدمه

امروزه از دانش به دلیل آنکه، بیشتر ماهیت آن ناملموس بوده و به سادگی قابل کپی برداری و تقلید نمی‌باشد [۱،۲]؛ به عنوان منبع با ارزشی برای رشد سازمان‌ها [۱] و در مواردی به عنوان تنها مزیت رقابتی پایدار یاد شده است [۳]. از دانش به آمیزه‌ای از اطلاعات و فوت و فن [۴]؛ ترکیبی از تجارب، ارزش‌ها و اطلاعات وابسته به قراین و بینش‌های حرفه‌ای [۵]؛ کشف از آموخته‌ها [۳،۶]؛ و اطلاعات دارای ارزش تعبیر شده است [۷]. ضرورت مدیریت این منبع باارزش، سبب اجرای پروژه‌های مدیریت دانش توسط تعداد روبه رشدی از سازمان‌ها [۸] و در تمامی کسب‌وکارها و نواحی عملکردی [۹] شده است.

از مدیریت دانش به عنوان قابلیت سازمانی [۵] و فرآیند خلق ارزش از دارایی‌های ناملموس سازمانی تعبیر شده است [۴]. در مواردی نیز، مدیریت دانش به شکلی کاربردی و به معنای انتقال دانش مناسب، در زمان مناسب،

به فرد مناسب، تعریف شده است؛ که سبب کارآتر و اثر بخش‌تر شدن فعالیت‌های سازمانی می‌گردد [۱۰]. هم چنین، مدیریت دانش را اعمال مدیریت و زمینه‌سازی برای تبدیل دانش در داخل یک سازمان از طریق گردآوری، به اشتراک گذاری و استفاده از دانش، به عنوان یک سرمایه سازمانی، تعریف کرده‌اند [۸]؛ که برای این منظور بایستی فرآیندهای مدیریت دانش به خوبی مورد توجه قرار گیرد. از این رو مدیریت دانش به عنوان مجموعه‌ای از فرآیندها و روالها، برای شناسایی، ارزیابی، سازماندهی، ذخیره و به کارگیری دانش به منظور تامین نیازها و اهداف سازمان معرفی شده است [۱۱].

پرابست^۵ و همکارانش [۱۲] اجزاء اصلی تشکیل دهنده مدیریت دانش را ترکیبی از چرخه فرآیندی دانش، و شامل شناخت دانش، کسب دانش، توسعه دانش، اشتراک دانش، به کارگیری دانش و ذخیره دانش دانسته‌اند؛ که پس از ارزیابی دانش، بازخورهای مناسب را برای تعریف اهداف دانشی در راستای چالش‌های سازمان فراهم کرده و تشکیل دهنده چارچوبی برای مدیریت دانش است (شکل ۱). برای تحقق فرآیندهای مدیریت دانش و دست یافتن به مزایای حاصل از آن؛ بایستی مدیریت دانش را در سازمان‌ها پیاده‌سازی کرد. از آنجا که پیاده‌سازی مدیریت دانش را نیازمند تغییرات فراوانی در سازمان‌ها دانسته‌اند [۱۳، ۱۷]؛ بایستی این کار به دقت مدیریت شود تا نتایج مطلوب حاصل گردد.



شکل (۱) اجزای تشکیل دهنده مدیریت دانش [۱۲]

۱. ضرورت تحقیق

با وجود آنکه، سازمان‌های پیشرو در دنیا، تجربه‌های موفقی از پیاده‌سازی مدیریت دانش، کسب کرده‌اند [۱۴]، مواردی نیز از شکست در پیاده‌سازی مدیریت دانش، گزارش شده است [۱۵]. بررسی‌ها بیانگر آن است که عوامل شکست مدیریت دانش در خلال سه گام از عمر مدیریت دانش روی می‌دهد که شامل؛ راه‌اندازی^۶، پیاده‌سازی^۷ و یکپارچه کردن^۸ آن است [۱۵]. توجه به اهمیت گام آمادگی برای توسعه مدیریت دانش [۱۶، ۱۸، ۱۷، ۱۹] و تعریف مدیریت دانش به عنوان قابلیت^۹ سازمانی، که مانند هر قابلیت دیگری بایستی مقدمات لازم برای آن مهیا شود [۸]؛ سبب شده تا موضوع ارزیابی آمادگی سازمان‌ها در گام راه‌اندازی و پیش از پیاده‌سازی مدیریت دانش مورد توجه قرار گیرد.

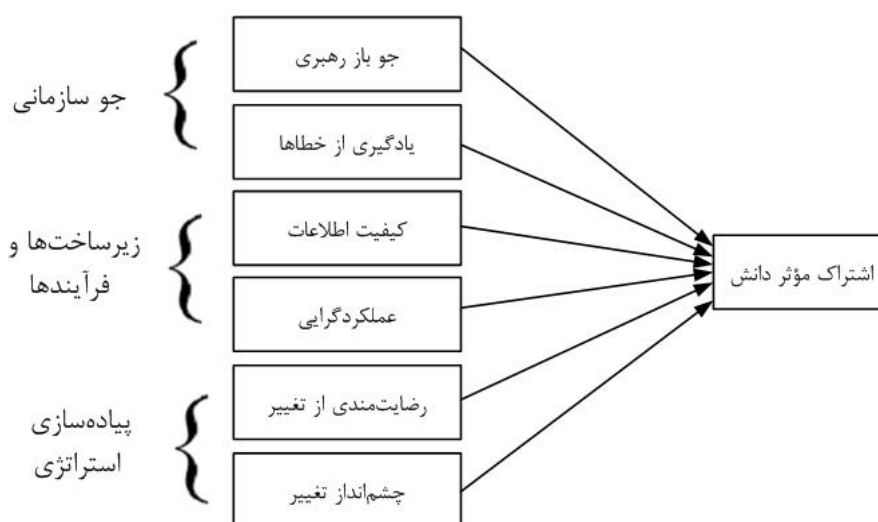


ارزیابی آمادگی سازمان‌ها در مرحله راه‌اندازی مدیریت دانش، اطلاعات با ارزشی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش فراهم خواهد کرد [۲۰]؛ که می‌تواند سبب دوری از صرف هزینه‌های هنگفت مالی و زمانی، و مقاومت افراد گردد [۲۱]. همچنین مهمترین استراتژی در گام اول از پیاده‌سازی مدیریت دانش، ایجاد آمادگی معرفی شده [۲۲] و از عدم آمادگی سازمانی در پیاده‌سازی مدیریت دانش به عنوان ریشه اصلی ناتوانی و یاس سازمان‌ها در رسیدن به مزایای پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش یاد شده است [۱۶، ۱۹]. با این وجود؛ متأسفانه، ارزیابی آمادگی برای مدیریت دانش چندان به شکل جدی مورد توجه قرار نگرفته [۲۱] و تحقیقات انجام شده در این رابطه بسیار اندک و دارای محدودیتهایی است.

۲. مرور ادبیات

یکی از اقدامات انجام شده در این زمینه، پرسش‌نامه OCI^{۱۰} است؛ که به عنوان یک محصول تجاری معتبر، توسط هزاران سازمان استفاده شده است [۲۳]. این ابزار متشکل از دوازده مجموعه هنجار فرهنگی است که در سه دسته فرهنگ سازمانی شامل؛ فرهنگ سازنده، فرهنگ انفعالی و فرهنگ تهاجمی قرار گرفته است و هر دسته دارای چهار هنجار فرهنگی است. با آن‌که در این ابزار؛ فرهنگ سازمانی متأثر از ساختار، سیستم‌ها، تکنولوژی و مهارت‌ها دیده شده است؛ و خود این‌ها نیز متأثر از مأموریت‌ها و فلسفه سازمانی است [۲۳]. اما به شکل عمده می‌توان آن را ابزاری دانست که، صرفاً به ارزیابی آمادگی فرهنگی برای مدیریت دانش پرداخته و سایر توانمندساز^{۱۱}‌های آمادگی برای مدیریت دانش را بررسی نکرده است.

تیلور^{۱۲} و رایت^{۱۳} [۱۸]؛ ابعاد سه‌گانه جو سازمانی، فرآیندها و زیرساخت‌ها و پیاده‌سازی استراتژی را برای ارزیابی آمادگی سازمان مورد توجه قرار داده‌اند. این ابعاد مطابق شکل ۲؛ دربردارنده شش فاکتور به عنوان فاکتورهای مؤثر بر اشتراک دانش است؛ که با کمک ابزاری مشتمل بر بیست و هفت زیرفاکتور، تنها به بررسی میزان آمادگی سازمان برای اشتراک دانش در سازمان‌های عمومی پرداخته است.



شکل ۲: عوامل مؤثر بر آمادگی سازمان‌های عمومی [۱۸]

سیمیونیچ^{۱۴} و سینکلر^{۱۵} [۱۶]: بر اساس چرخه حیات دانش^{۱۶} در سازمان که: کشف، ضبط، به‌کارگیری و نهایتاً از رده خارج می‌شود؛ به معرفی چارچوبی مشتعل بر چهارده دسته فاکتور مؤثر بر آمادگی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش پرداخته‌اند. آن‌ها ضمن تأکید بر اهمیت دانش شبکه‌ای^{۱۷} به عنوان منبع اصلی کسب و استفاده از دانش، به ارائه‌ی نمودار مفهومی از فاکتورهای مورد توجه برای آمادگی و مجموعه‌ای از زیرفرآیندهای آمادگی برای مدیریت دانش پرداخته‌اند. چارچوب ارائه شده توسط آنها به شکل عمده بر فرآیندهایی همچون؛ اعتمادسازی از طریق رهبری؛ سیاست‌های مالکیت دانش؛ تعریف و اجرای نقش‌های مبلغین دانش؛ ایجاد رویه‌ها و فرآیندهای کلی و حرکت به سمت یک رویکرد هزینه‌یابی فعالیت محور^{۱۸}؛ تمرکز دارد. بایستی یادآور شد که رهنمون‌های ارائه شده توسط آنها، صرفاً موضوع "کسب و استفاده از دانش" را بررسی کرده، و موضوعاتی همچون؛ فرهنگ، زیرساخت، فرآیندها و ساختار سازمانی را به شکل مستقیم مورد توجه قرار نداده است. از این رو، نمی‌توان چارچوب ارائه شده آن‌ها را برای اجزای مختلف در چرخه فرآیند مدیریت دانش کامل دانست، کما این‌که، این موضوع توسط این محققین مورد اشاره قرار گرفته است [۱۶].

در تحقیقی دیگر توسط لی^{۱۹} و چوی^{۲۰} [۲۴]، چارچوب آمادگی برای مدیریت دانش، با نگاهی فنی-اجتماعی^{۲۱} و متشکل از توانمندسازها، فرآیندها و عملکرد سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. توانمندسازهای شش گانه مورد نظر در این تحقیق بر فرآیندهای؛ خلق دانش، اشتراک دانش و محافظت از دانش توجه دارد. همچنین فاکتورهای آمادگی برای مدیریت دانش از جنبه‌های ساختار، افراد، فرهنگ سازمانی و تکنولوژی اطلاعات مورد بررسی قرار گرفته و این ابعاد، به عنوان ابعاد قابل توجه در ارزیابی آمادگی سازمان معرفی شده است.

هالت^{۲۲} و همکارانش [۱۷]: آمادگی برای مدیریت دانش را تحت تاثیر؛ چه کسی (افراد)؛ کجا (فرهنگ)؛ چه چیزی (محتوا) و چگونه رویداد آمادگی (فرآیند) دانسته و بیان کرده‌اند؛ تمام چهار جنبه نامبرده در ادبیات موضوع تغییر و آمادگی مورد اندازه‌گیری قرار نگرفته است. آنها ضمن توجه به فاکتورهای مدیریت تغییر که پیش از این کمتر مورد توجه دیگر محققین قرار گرفته بود، ابزاری ترکیبی از تحقیقات پیشین برای ارزیابی آمادگی مدیریت دانش ارائه کرده‌اند که بیشتر موضوع اشتراک دانش را مد نظر داشته و بر اساس مطالعه موردی در یک آژانس دولتی اجرا شده است.

تانودجوجو^{۲۳} و براگانزا^{۲۴} [۱۹] با تکیه بر ابعاد فنی-اجتماعی که مشتعل بر؛ ابعاد زیرساختی، ساختار دانشی و فرهنگی است؛ ابزاری برای ارزیابی آمادگی سازمان‌ها به نام KIAT^{۲۵} ارائه داده‌اند. آن‌ها زیرساخت‌های فیزیکی، سیاست‌ها و تکنولوژی‌های لازم برای عملیاتی کردن سیستم‌های مدیریت دانش را در بعد زیرساختی؛ ساختارهای رسمی، قواعد و تسهیلات لازم برای تبدیل دانش را در بعد ساختاری؛ و مفاهیم فرهنگی و اجتماعی لازم را در بعد فرهنگی مدنظر قرار داده‌اند. موضوع آمادگی سازمان توسط آن‌ها، به تفکیک خلق، انتقال و پخش دانش بررسی شده و تا حدودی تفکیک ارزیابی آمادگی بر حسب فرآیندهای مختلف چرخه دانش به شکل گسترده تری نسبت به تحقیقات دیگر، مورد توجه بوده است. با این وجود، تحقیق انجام شده توسط آن‌ها، به فرآیندهای مختلف چرخه‌ی مدیریت دانش به شکل کامل نپرداخته و تنها محدود به بخش خاصی از یک سازمان (بخش تحویل خدمات در یک شرکت نفتی) بوده است. همچنین ابعاد دانشی مورد نظر آن‌ها در قالب سه بعد زیرساختی، ساختاری و فرهنگی را می‌توان به دامنه وسیع‌تری گسترش داد؛ کما این‌که در برخی تحقیقات دیگر [۲۴، ۲۰، ۱۸] به ابعاد دیگری همچون؛ استراتژی و رهبری و بعد فردی به شکلی مجزا پرداخته شده است.

تحقیق دیگری که در ارتباط با آمادگی برای مدیریت دانش شکل گرفته؛ مربوط به ارزیابی آمادگی در شرکت‌های فناوری اطلاعات است. این تحقیق [۲۰]: سنجه‌هایی برای ارزیابی آمادگی سازمان به منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش در پنج دسته‌ی؛ چشم‌انداز تغییر، زیرساخت‌ها، ساختار سازمانی، حمایت از تغییر و فرهنگ دانشی معرفی و ابزاری بر مبنای ترکیبی از مطالعات انجام شده پیشین برای سنجش میزان آمادگی ارائه کرده است. در این تحقیق، آمادگی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش به شکلی عمومی و کلی مورد بررسی قرار گرفته است؛ به این معنا که تفکیک و تمرکز تحقیق بر جنبه‌های مختلف فرآیند چرخه مدیریت دانش؛ از قبیل خلق



دانش، اشتراک دانش و مانند آن؛ به گونه ای که در برخی کارهای انجام شده در این زمینه [۱۶، ۱۸] دیده می شود؛ مدنظر قرار نگرفته است. به شکل خلاصه می توان ویژگی های تحقیقات انجام شده در ارتباط با آمادگی برای پیاده سازی مدیریت دانش را، در جدول ۱ دسته بندی کرد.

جدول (۱) مقایسه چارچوبها و ابزار ارائه شده برای ارزیابی آمادگی مدیریت دانش

فضای تحقیق	نتایج/ دستاورد		تمرکز اصلی چارچوب	ابعاد مورد توجه	ویژگی چارچوبها
	محصول	یافته ها			
----	۱۲ هنجار فرهنگی در ۳ دسته: فرهنگ سازنده؛ فرهنگ تدافعی و فرهنگ تهاجمی	ابزار تجاری	آمادگی فرهنگی	ساختار؛ سیستمها/ روالها؛ تکنولوژی؛ مهارت ها / افراد	پرسش نامه OCI
سازمان های عمومی	۶ دسته فاکتور ۲۸ زیر فاکتور	دسته فاکتور	اشتراک دانش	فرهنگ؛ فرآیند؛ زیرساخت؛ استراتژی	تیلور و رایت
----	۱۴ دسته فاکتور گرافی از ارتباط فاکتورها و زیرفرآیندهای آمادگی	چارچوب	کسب و به کارگیری دانش	----	سیمونیچ و سینگر
----	۶ دسته فاکتور	چارچوب	خلق؛ اشتراک و محافظت از دانش	ساختار؛ افراد؛ فرهنگ؛ IT	لی و چوی
سازمان های IT	۵ دسته فاکتور ۱۸ زیر فاکتور	دسته فاکتور	----	زیرساخت؛ چشم انداز؛ ساختار؛ حمایت از تغییر؛ فرهنگ	سازمان های IT
مطالعه یک شرکت نفتی	۳۵ ویژگی و ۵۰ فاکتور	ابزار	خلق؛ انتقال؛ پخش دانش	زیرساخت؛ ساختار؛ فرهنگ	ابزار KIAT
مطالعه یک آژانس دولتی	۱۳ موضوع مربوط به آمادگی برای مدیریت دانش	ابزار	اشتراک دانش	فرد؛ فرهنگ؛ فرآیند؛ محتوای دانش	هالت و همکارانش

بررسی و مقایسه تحقیقات انجام شده، بیانگر وجود خلاءهایی در چارچوب های ارائه شده برای ارزیابی آمادگی سازمانها به منظور پیاده سازی مدیریت دانش است. بیشتر این تحقیقات بر مبنای یک مطالعه موردی و تنها به ارائه فاکتورها و ابزاری برای ارزیابی آمادگی بسنده کرده و در هیچ کدام چارچوب و روندی برای اجرای ارزیابی آمادگی به شکلی عملیاتی مد نظر نبوده است. در تحقیقات پیشین، تمامی ابعاد مدیریت دانش به شکل کامل مورد توجه قرار نگرفته است. لی و چوی [۲۴] تنها زیرساخت های فنی (تکنولوژی اطلاعات) را مورد توجه قرار داده و به زیرساخت های غیرفنی کمتر توجه داشته اند؛ اشاره ای آنها به موضوعی همچون مهارت های چندگانه افراد نیز در بعد فردی؛ در تحقیقی دیگر [۲۰] به عنوان زیرساخت معرفی شده است. از طرفی در تعدادی از این تحقیقات [۱۸، ۱۹، ۲۰] نامی از تکنولوژی برده نشده و موضوع تکنولوژی در درون موضوع زیرساخت و به همراه مواردی از زیرساخت های غیرفنی مطرح شده است. همچنین موضوعات ساختاری سازمان؛ همچون تمرکز و رسمیت؛ در برخی تحقیقات [۲۰، ۲۴] به وضوح در بعد ساختار سازمانی مطرح شده و حال آنکه در تحقیقی دیگر [۱۸]، به شکلی محدود و در قالب ابعادی متفاوت از سایر تحقیقات؛ مورد توجه بوده است. در مواردی نیز [۱۹] برخی ابعاد همچون بعد فردی مدیریت دانش، چندان مورد توجه نبوده است. به شکلی مشابه، همه تحقیقات انجام شده با محدودیتها و توجه ناکافی به برخی زمینه ها همراه بوده اند. هم چنین بیشتر چارچوبها و ابزار ارائه شده [۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۴] آمادگی برای مدیریت دانش را تنها در تعداد اندکی از فرآیندهای چرخه مدیریت دانش [۱۲]، مورد توجه قرار داده و اهمیت و ارتباط آنها را با سایر فرآیندها مورد توجه قرار نداده اند. در مطالعات تیلور و رایت [۱۸] فقط موضوع اشتراک دانش مد نظر بوده و از پرداختن به سایر موضوعات صرف نظر شده است و یا سیمونیچ و سینگر [۱۶] نیز فقط موضوع کسب و به کارگیری دانش را مورد بررسی قرار داده اند. نکته مهمتر آنکه در مواردی [۲۰] نیز، هیچ تفکیکی از فرآیندهای چرخه دانش مد نظر نبوده؛ گویی آمادگی سازمان برای موضوعی مانند خلق دانش، با آمادگی برای ذخیره دانش، اشتراک دانش، کسب دانش و مانند آن به عنوان یک مساله یکسان در نظر گرفته شده است. به سختی می توان باور داشت که



یک سازمان، هم آن اندازه برای خلق دانش آماده باشد؛ که برای به کارگیری دانش و یا ذخیره دانش آماده است. این موضوع را می‌توان از اینجا نیز دریافت که؛ بسیاری از تحقیقات [۱۶،۱۸،۱۹،۲۴]، تنها از برخی جنبه‌ها، به بحث آمادگی پرداخته‌اند، و چنانچه آمادگی برای هر یک از فرآیندهای مختلف چرخه‌ی دانش به صورت یکسان قابل بررسی بود، تفکیک انجام شده در این تحقیقات معنایی نداشت.

در بیشتر تحقیقات انجام شده در ارتباط با آمادگی برای مدیریت دانش [۱۶،۱۹]، تنها فاکتورهای با تاثیر مثبت مورد اشاره قرار گرفته است. از طرفی با وجود توجه برخی از تحقیقات انجام شده [۲۰،۱۸] به فاکتورهای بازدارنده که اثر منفی بر آمادگی سازمان دارند؛ این فاکتورها در دسته‌ای جدا از فاکتورهای با اثر مثبت قرار نگرفته و تفاوت میزان تاثیر آنها بر آمادگی سازمان نیز مورد توجه نبوده است. شاید این عدم تفکیک در نگاه اول، چندان هم اشتباه به نظر نرسد؛ چرا که، اکثر موارد مطرح شده هم‌چون؛ وجود ساختار سلسله‌مراتبی، مشاوره‌های صوری با افراد و رضایت‌مندی از وضعیت جاری [۱۸]، در تحقیقاتی مشابه به شکل مثبت، مورد اشاره قرار گرفته است. مثلاً به جای وجود ساختار سلسله‌مراتبی به عنوان یک عامل منفی، از انواع ساختارهای غیرسلسله‌مراتبی به عنوان عوامل موثر و مثبت یاد شده است [۳۱،۳۴]. اما اشاره به فاکتورهای بازدارنده‌ای همچون بی‌اعتمادی در ادبیات موضوع [۱۷] که اثری وسیع‌تر از جنبه مثبت آن دارد [۲۵] این خلاء را بیشتر نمایان خواهد کرد.

به عنوان یکی از خلاءهای دیگر، با وجود ضرورت توجه به بلوغ مدیریت دانش در ارزیابی آمادگی [۲۰]، این موضوع در هیچ یک از تحقیقات پیشین مورد توجه نبوده و فاکتورهای گام آمادگی برای بلوغ مدیریت دانش [۲۶،۲۷،۲۸] بررسی نشده است. هم‌چنین، با وجود تاکید بر ارتباط مدیریت تغییر و مدیریت دانش در منابع مختلف [۱۷،۲۳،۳۰،۲۹] و تاکید محققینی همچون هالت و همکارانش [۱۷] بر همراهی مدیریت تغییر و آمادگی برای مدیریت دانش به منظور ایجاد هم‌افزایی؛ این موضوع نه تنها در تحقیقات پیش از آن‌ها و یا مقارن با آن‌ها [۱۶،۲۳] بلکه در برخی از تحقیقات انجام شده که از نظر زمانی نیز بعد از آن‌ها صورت گرفته [۱۹]؛ نادیده انگاشته شده است.

در ادامه این تحقیق و در بخش بعدی آن چارچوبی عملیاتی و اجرایی؛ متشکل از سه فاز شناخت، طراحی و ارزیابی، به منظور ارزیابی آمادگی سازمانها ارائه شده است. در این چارچوب ضمن معرفی اقدامات لازم برای ارزیابی آمادگی در هر یک از این سه فاز، رهنمونهایی برای پوشش خلاءهای موجود در تحقیقات پیشین ارائه شده است. توسعه و معرفی ابعاد پنج‌گانه مدیریت دانش، که به منظور همه‌جانبه بودن ارزیابی آمادگی، بایستی همه آنها مورد توجه قرار گیرند؛ معرفی منابع مختلف برای استخراج فاکتورهای موثر بر آمادگی سازمانها و ضرورت توجه به تمامی جنبه‌ها و زیرفاکتورهای مختلف آنها؛ تاکید بر استفاده از ادبیات موضوع با هدف پوشش خلاءهایی همچون عدم توجه به بلوغ مدیریت دانش؛ توجه به تفکیک موضوع ارزیابی آمادگی بر حسب فرایندهای مختلف چرخه مدیریت دانش و نحوه تفکیک چک لیستهای ارزیابی آمادگی برای هر یک از این فرآیندها؛ و مورد بررسی قرار دادن میزان آمادگی از منظر افراد مختلف سازمان؛ از موارد مورد توجه در چارچوب پیشنهادی است. سپس در بخش چهارم از تحقیق، با معرفی روش اعتبارسنجی چارچوب پیشنهادی، مراحل انجام تحقیق معرفی شده و در بخش چهارم، نتایج حاصل از اجرای پرسش‌نامه نظرسنجی از خبرگان که به روش گلوله برفی به آنها مراجعه شده، به کمک آزمون فرض آماری تحلیل و بررسی شده است. در نهایت به جمع‌بندی و پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی در بخش ششم پرداخته شده است.

۳. چارچوب پیشنهادی ارزیابی آمادگی برای مدیریت دانش

در این بخش، چارچوبی عملیاتی برای ارزیابی آمادگی سازمانها در قالب سه فاز؛ شناخت، طراحی، و اجرای ارزیابی آمادگی؛ پیشنهاد شده و در هر یک از این سه گام، ضمن پوشش خلاءهای مورد اشاره در ادبیات موضوع، روندی برای اجرای ارزیابی آمادگی ارائه شده است.



۱.۱.۳. فاز شناخت

برای بررسی هر موضوعی، بایستی ابتدا شناخت لازم از آن حاصل آید. اهداف فاز شناخت به منظور ارزیابی آمادگی برای مدیریت دانش، شامل؛ شناخت فاکتورهای موثر بر آمادگی از منابع مختلف، و مشخص نمودن ابعاد اصلی مدیریت دانش است که بایستی در ارزیابی آمادگی سازمان مد نظر قرار گیرند. اقدامات لازم برای دستیابی به اهداف این فاز، طی مراحل زیر پیشنهاد شده است.

۱.۱.۳.۱. توجه کامل به ابعاد مختلف مدیریت دانش

عدم توجه کامل به ابعاد مختلف مدیریت دانش، یکی از خلاءهای تحقیقات پیشین است. این در حالی است که پیاده سازی مدیریت دانش با تغییرات فراوان همراه بوده و بر سنجش آمادگی به شکلی گسترده تاکید شده است [۱۷]. از این رو، عدم توجه کافی و مناسب به همه ابعاد، می تواند منبع بروز محدودیت هایی در ارزیابی کامل آمادگی سازمانها باشد. بر این اساس، در چارچوب عملیاتی ارائه شده، ابعاد پنج گانه زیر، به عنوان ابعاد اصلی برای ارزیابی آمادگی به منظور پیاده سازی مدیریت دانش مطرح و پیشنهاد شده است.

۱.۱.۳.۱.۱. فرهنگ

این موضوع در اکثر تحقیقات مربوط به مدیریت دانش و آمادگی برای مدیریت دانش، به عنوان یک بعد اصلی مورد توجه قرار گرفته است [۲۴،۲۳،۲۰،۱۹]. این بعد دربردارنده تعاملات افراد و موضوعاتی است که به باورها و اعتقادات جمعی در اجتماع سازمان برمی گردد.

۱.۱.۳.۲. فرد

توجه ویژه به موضوع فرد به عنوان یک رکن اصلی در بسیاری سازمانها مانند سازمانهای تحقیق و توسعه [۳۱]، بیان جایگاه ویژه افراد در برنامه های تغییر [۲۱،۳۲] و توجه به ویژگی های فردی در برخی از تحقیقات مربوط به آمادگی برای مدیریت دانش [۱۷،۲۴]؛ سبب شده تا این مورد به عنوان یکی از ابعاد چارچوب، به شکل مجزا، پیشنهاد گردد.

۱.۱.۳.۳. زیرساخت و تکنولوژی

با وجود تفاوت در میزان توجه به این بعد از آمادگی برای مدیریت دانش در تحقیقات پیشین؛ دو موضوع زیرساخت و تکنولوژی در هیچ تحقیقی به شکل همزمان و در قالب دو موضوع مجزا بیان نشده است. از این رو، موضوعات زیرساخت و تکنولوژی به عنوان یک بعد مهم و مشترک، در چارچوب مطرح شده است.

۱.۱.۳.۴. ساختار

موضوع ساختار نیز با شدتی متفاوت در تحقیقات مورد توجه بوده است. در چارچوب ارائه شده، ساختار سازمانی به عنوان بعدی مجزا، برای توجه به فاکتورهایی مربوط به ویژگی های ساختار سازمان و با هدف تسهیل امور مربوط به مدیریت دانش؛ در نظر گرفته شده است.



۳.۱.۱.۵. رهبری و استراتژی

از آنجا که استراتژی‌های سازمان اغلب در راس آن شکل می‌گیرد و وظایفی همچون طرح‌ریزی استراتژیک و خلق چشم‌اندازها در وظایف رهبری سازمان قرار گرفته است [۳۳] و همچنین موضوع رهبری در تحقیقات آمادگی سازمان [۱۸، ۱۹، ۲۰] بیش‌تر به منظور حمایت از برنامه‌ها و استراتژی‌های تغییر در سازمان مورد توجه قرار گرفته است؛ این دو موضوع به عنوان یکی از ابعاد پنج گانه در یک دسته پیشنهاد شده است.

۳.۱.۲. استخراج زیرفاکتورهای موثر بر آمادگی سازمان‌ها از منابع مختلف

۳.۱.۲.۱. لزوم توجه همه جانبه به منابع مختلف برای استخراج زیرفاکتورهای موثر بر آمادگی مدیریت دانش

عدم توجه همه جانبه به منابع استخراج زیرفاکتورهای موثر بر آمادگی سازمان‌ها نیز یکی از محدودیت‌های تحقیقات پیشین است. برای استخراج زیرفاکتورهای آمادگی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش؛ بررسی ادبیات موضوع، استراتژی‌ها و ماموریت‌های سازمان‌ها؛ و توجه به فاکتورهای بحرانی که در ارتباط با استراتژی‌ها و ماموریت‌های سازمان‌ها نیز می‌باشد، پیشنهاد شده است. به نقل از روکارت، پنج منبع مهم برای استخراج فاکتورهای بحرانی بایستی مورد توجه قرار داشته باشد [۲۹]. این منابع شامل؛ صنعتی که سازمان در آن مشغول به فعالیت و رقابت می‌باشد، استنباط وضعیت سازمان‌های هم‌پایه و مشابه، فضای عمومی تجاری یا شرایط و محیط سازمانی، مشکلات و هزینه‌ها و چالش‌های سازمان، و بررسی لایه‌ها و سطوح مدیریتی است. از طرفی، دلیل توجه به استراتژی‌ها و ماموریت‌های سازمان‌ها به عنوان یکی از منابع استخراج فاکتورها آن است که، فلسفه و ماموریت‌های متفاوت سازمان‌ها؛ ساختارها، تکنولوژی، افراد و سیستم‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهد [۲۳]. علاوه بر این، با وجود آنکه پرداختن به ادبیات موضوع و تحقیقات پیشین، امری بدیهی و معمول در همه تحقیقات به نظر می‌رسد؛ در چارچوب پیشنهادی، به شکلی برجسته مورد تاکید قرار گرفته است. دلیل این تاکید، فقدان توجه همه جانبه به موضوعاتی همچون بلوغ مدیریت دانش و مدیریت تغییر در تحقیقات پیشین است.

۳.۲.۱. توجه به فاکتورهای بازدارنده (منفی) آمادگی برای مدیریت دانش و لزوم تفکیک آنها از فاکتورهای پیش برنده (مثبت)

دیگر پیشنهاد مطرح شده در فاز شناخت؛ لزوم تفکیک فاکتورهای با اثر مثبت و منفی از یکدیگر است؛ که در تحقیقات پیشین مورد توجه نبوده است. دلیل ارائه این پیشنهاد آن است که در ادبیات مرتبط با مدیریت دانش، فاکتورها و عواملی وجود دارد که اثر مثبت و منفی آن‌ها نمی‌تواند با یکدیگر یکسان باشد. از جمله این موارد بحث بدبینی است؛ که آن را موضوعی متفاوت و حتی وسیع‌تر از عدم اعتماد دانسته‌اند [۲۵] و یا از فرهنگ عیب‌جویی و تخریب دیگران به عنوان موضوعی منفی یاد شده است که برای تبدیل آن به فرهنگ اشتراک نیازمند ایجاد و حفظ قابلیت‌های متعددی است [۲۴] و نقطه مقابل موضوع مثبتش نبوده و دارای اثری متفاوت است.



۲.۳. فاز طراحی

از آنجا که یک رویکرد در دسترس مشترک برای همه سازمانها در مدیریت دانش وجود ندارد [۸]؛ بایستی سازمانها رویکردشان را به مدیریت دانش شخصی سازی^{۲۶} نمایند [۸]. هدف از اجرای این فاز آن است که از فاکتورهای فاز شناخت، به نحو مناسبی برای ارزیابی آمادگی یک سازمان خاص که تحت مطالعه قرار گرفته است؛ به نحو مناسبی غربال و شخصی سازی شود.

۲.۳.۱. توجه به جنبه های مختلف فاکتورهای آمادگی سازمان برای تعیین میزان آمادگی

نکته ی قابل توجه در چارچوبها و ابزارهای ارائه شده برای آمادگی مدیریت دانش آن است که؛ فاکتورهای ارائه شده توسط هر یک از آنها با وجود اشتراکهایی که در عنوان و مفهوم دارند؛ جنبه های متفاوتی را مد نظر داشته اند. به عنوان مثال؛ بحث کیفیت اطلاعات، توسط بیشتر محققین [۱۶،۱۷،۱۸،۱۹،۲۰] به عنوان یک فاکتور موثر بر آمادگی مد نظر بوده است؛ اما هر کدام از تحقیقات، به جنبه های متفاوتی از فاکتور کیفیت اطلاعات توجه داشته اند. در مواردی سرعت و زمان دسترسی به اطلاعات [۲۰] به عنوان زیرساخت سازمانی مد نظر بوده و در موردی دیگر بازبینی اطلاعات و برخورداری از سیستم های اطلاعاتی [۱۸] و یا ساختاردهی مناسب [۱۶] و حتی تصدیق اطلاعات [۱۹] مورد توجه قرار گرفته است. همچنین زیرساخت های دسترسی به اطلاعات؛ که در اکثر تحقیقها [۱۶،۱۹،۲۰] به مجموعه ای از؛ سخت افزار، شبکه و استراتژی های دستیابی به اطلاعات اشاره داشته است؛ در تحقیقی دیگر تنها وجود سیستم های اطلاعاتی به منظور افزایش کیفیت اطلاعات [۱۸] را مورد توجه قرار داده است. حمایت مدیر ارشد نیز به عنوان یکی دیگر از این فاکتورها به اشکال مختلفی، همچون؛ حمایت از ایده های ارائه شده [۱۸،۱۹] و تعهد مدیر ارشد به اجرای تغییرات و ایجاد انطباق بین پاداش های داده شده به افراد [۲۰]؛ مورد توجه قرار گرفته است. از این رو پرداختن به فاکتورهای اصلی مورد توجه در چارچوب های آمادگی، به تنهایی کافی نبوده و توجه به جنبه های مختلف آنهاست که می تواند به شفاف شدن موضوع و ارزیابی درستی از آمادگی برای مدیریت دانش بیانجامد. در چارچوب ارائه شده از این موارد و جنبه های مختلف مطرح شده برای هر یک از فاکتورهای آمادگی، به عنوان "آیتم های مورد پرسش" که همان جنبه های مختلف ارزیابی آمادگی است؛ یاد شده است. توجه به این جنبه های مختلف می تواند عاملی باشد که پس از شخصی سازی و غربال کردن آنها، به شکل کامل تری ارزیابی آمادگی سازمانی که در دست بررسی است، محقق گردد. این غربال کردن در قسمت بعدی توضیح داده شده است.

۲.۳.۲. لزوم سنجش آمادگی سازمانها به تفکیک فرآیندهای مختلف چرخه مدیریت دانش

همان گونه که در بخش مقدمه گفته شد؛ ابزارها و چارچوب های ارائه شده برای ارزیابی آمادگی، فرآیندهای مختلف چرخه مدیریت دانش [۱۲] را به شکل کامل مورد توجه قرار نداده و یا به تفکیک نمودن این موضوعات از یکدیگر توجهی نداشته اند. از این رو، چارچوب ارائه شده؛ تفکیک موضوع آمادگی بر حسب فرآیندهای مختلف و توجه به همه آنها را مورد تاکید قرار داده است. برای این منظور با مورد پرسش قراردادن میزان اهمیت عوامل موثر بر آمادگی سازمان در هر یک از زیرفرآیندهای مختلف چرخه مدیریت دانش، عوامل موثر را غربال کرده و دسترسی به چک لیستهای متفاوتی را برای ارزیابی آمادگی در خلق دانش، اشتراک دانش، کسب دانش و سایر فرآیندهای چرخه دانش ممکن می سازد. نکته مهم دیگر آن است که؛ برخی از این عوامل، ممکن است برای سنجش آمادگی در بیش از یک فرآیند از چرخه مدیریت دانش دارای اهمیت باشد. این موضوع را می توان با مشاهده فاکتورهایی همچون حمایت مدیر ارشد از ایده ها، که به شکل مشابه در چندین تحقیق [۱۸،۱۹] بیان شده است؛ مشاهده کرد. حال آنکه در هر کدام از این تحقیقات، این فاکتور برای فرایند دانشی متفاوتی مورد توجه قرار گرفته و در تحقیقی [۱۸] تنها برای اشتراک دانش و در تحقیقی [۱۹] دیگر برای خلق دانش نیز مورد توجه بوده است. به دلیل مورد پرسش قرار دادن اهمیت تمام



عوامل بر تمامی فرآیندهای چرخه دانش، این موضوع نیز در چارچوب دیده شده است.

۳.۲.۳. استفاده از نظر افراد مختلف سازمان در تعیین میزان آمادگی سازمان برای مدیریت دانش

افراد در جایگاه‌های مختلف سازمان، نظر و درک متفاوتی نسبت به برنامه‌های تغییر در سازمان دارند [۲۲]، از این رو در چارچوب؛ ارزیابی آمادگی سازمان از منظر تمامی افراد و در سطوح مختلف سازمانی، پیشنهاد شده است. همچنین پیشنهاد شده است؛ میزان اهمیت پاسخ این افراد نیز متفاوت در نظر گرفته شود. چرا که به عنوان مثال، اهمیت پاسخ افراد عادی به موضوع توان مالی سازمان، به دلیل آگاهی کمتر آن‌ها به مسایل سطح بالای سازمان؛ می‌تواند اهمیتی کمتر از نظر مدیران سطوح بالاتر داشته باشد. همچنین در این چارچوب استفاده از نظر ارزیاب/ مشاوران خارجی برای انجام ارزیابی آمادگی در موارد لازم پیشنهاد شده است. در این ارتباط با مجاز دانستن تخصیص ضریب صفر برای اهمیت هر یک از این دسته پاسخ‌گویان، انعطاف کافی در زمینه استفاده/ عدم استفاده از نظر هر یک از منابع پاسخ‌گو ایجاد شده است.

۳.۳. فاز ارزیابی

از آنجا که اقدامات انجام شده با هدف ارزیابی آمادگی سازمان‌ها صورت گرفته است. در فاز پایانی با کمک ضرایب به دست آمده و به پرسش گذاشتن وضعیت عوامل و آیتم‌های نهایی در سازمانی که عوامل و فاکتورها برای آن در فاز طراحی شخصی‌سازی شده است؛ امکان ارزیابی و ارائه نتایج میزان آمادگی سازمان میسر خواهد شد. مجموعه نکات مورد اشاره در این سه فاز به منظور ارزیابی آمادگی سازمانها برای پیاده سازی مدیریت دانش، در چارچوب عملیاتی (شکل ۳)، ارائه شده است.

۴. روش و متدولوژی تحقیق

این تحقیق با مرور ادبیات موضوع آمادگی برای پیاده سازی مدیریت دانش آغاز شده و با مطالعه گسترده و عمیق سایر موضوعات مرتبط با ارزیابی آمادگی مدیریت دانش، به ارائه چارچوبی برای پوشش خلاءهای تحقیقات پیشین پرداخته است. سپس با کمک ابزار پرسش نامه و استفاده از آزمون آماری دو جمله ای بینم مناسب، اعتبار مدل را مورد ارزیابی قرار داده است. برای بررسی اعتبار چارچوب، پرسشنامه‌ای شامل چهارده سؤال بسته و در مقیاس لیکرت، با هدف تعیین اعتبار هر یک از روابط مورد توجه در چارچوب ارائه شده، طراحی و روایی آن با انجام مصاحبه و به شکل صورتی^{۲۷} و محتوایی؛ توسط جمعی از خبرگان مدیریت دانش که از اساتید دانشگاه و دارای تجارب علمی و عملی در این حوزه بودند، مورد بررسی قرار گرفته است. همچنین ثبات درونی^{۲۸} یا اعتبار^{۲۹} ابزار با کمک آلفای کرونباخ بررسی شده که نتایج قابل قبول بالاتر از ۰٫۷ (برابر با ۰٫۸۲۵) [۱۸،۲۰] برای آن به دست آمده است. سپس نظر خبرگان مدیریت دانش؛ از بین اساتید و سازمان‌هایی که به اجرای مدیریت دانش مبادرت کرده اند؛ اخذ شده است.

از آنجا که، موضوع مدیریت دانش در کشور ما نوپا بوده و خبرگان این موضوع نیز اندک هستند [۲۰]؛ جامعه آماری محدودی وجود خواهد داشت. از طرفی، شناسایی این افراد خبره و تمام سازمان‌هایی که مدیریت دانش را پیاده‌سازی کرده‌اند، کار چندان ساده‌ای نیست؛ چرا که هیچ منبعی برای ثبت مشخصات سازمان‌هایی که مدیریت دانش را پیاده‌سازی کرده‌اند و یا آن را در دست اجرا دارند؛ وجود ندارد. با توجه به این موارد، امکان نمونه‌گیری احتمالی [۳۵] وجود نخواهد داشت. از این رو با استفاده از روش نمونه‌برداری "گلوله‌برفی"^{۳۰} [۳۶،۳۷،۳۸]؛ که با وجود قرار داشتن در نمونه‌گیری‌های غیراحتمالی؛ از آن به عنوان یک نمونه‌گیری تصادفی یاد شده است [۳۷]؛ اعضای جامعه خبرگان شناسایی و اقدام به اخذ نظرات آنها شده است. واقعیت کم بودن تعداد خبرگان مدیریت دانش در کشورمان، سبب شده تا با اخذ نظرات جمع‌کنندگی از خبرگان شناسایی شده با روش گلوله برفی که تعداد آنها پس از تکمیل زنجیره افراد معرفی شده، ۳۳ نفر بوده است؛ به نمونه‌گیری اعداد بزرگی از جامعه [۳۸] خبرگان نزدیک شویم. هم چنین به دلیل آنکه خبرگان معرفی شده تجارب علمی و عملی فراوانی در زمینه مدیریت دانش داشته‌اند؛ موضوع کیفیت نمونه‌ها [۳۵،۳۸] نیز قابل قبول بوده و در مجموع، ضرورت معرف بودن نمونه [۳۵] تا حد چشمگیری تامین شده است.

پس از اخذ نظرات، برای تایید یا رد هر یک از سوالات مطرح شده در پرسش نامه، که میزان توافق با جزئیات و روابط چارچوب ارائه شده را در طیف لیکرت پنج گزینه ای مورد پرسش قرار داده است؛ از آزمون فرض آماری استفاده شده است. برای آزمون فرضیه‌ها، به دلیل نوع مساله و سطح اندازه‌گیری متغیر که در تحقیق موجود از مقیاس ترتیبی است؛ از آزمون تک نمونه ای غیرپارامتریک دو جمله ای (بینم) به عنوان یک انتخاب مناسب برای تجزیه و تحلیل اطلاعات [۳۹] استفاده شده است.

۵. تجزیه و تحلیل نتایج

با توجه به موارد گفته شده در روش تحقیق، برای تحلیل نتایج پرسش‌نامه، فرض‌های صفر و یک به شکل مشابهی برای تمام چهارده سوال موجود در پرسش‌نامه مطرح و با آزمون بینم و به کمک نرم‌افزار SPSS بررسی شده است. برای این کار، ابتدا اقدام به کدگذاری مجدد^{۳۱} پاسخ‌های اخذ شده کرده ایم. با شرایط سخت‌گیرانه پاسخ‌های موافقت خیلی کم، کم و متوسط به هر یک از روابط و موضوعات مطرح شده در چارچوب در طبقه صفر و موافقت زیاد و خیلی زیاد با اجزاء مورد پرسش در چارچوب، در طبقه یک کدگذاری مجدد شده است. هم چنین نسبت توافق ۰٫۷ به عنوان حد پایین قابل پذیرش در آزمون بینم در نظر گرفته شده است. موارد چهارده گانه مورد بررسی در چارچوب به شکل زیر است.



- ا- ضرورت فاز شناخت به منظور ارزیابی آمادگی برای پیاده سازی مدیریت دانش
- ب- ضرورت فاز طراحی به منظور ارزیابی آمادگی برای پیاده سازی مدیریت دانش
- ج- ضرورت فاز ارزیابی به منظور ارزیابی آمادگی برای پیاده سازی مدیریت دانش
- د- مناسب بودن دسته‌بندی زیرفاکتورها، به دو دسته عوامل با اثر مثبت و منفی
- ه- جامعیت منابع دستیابی به زیرفاکتورهای آمادگی، شامل؛ ادبیات موضوع، فاکتورهای بحرانی و استراتژی‌ها
- و- مناسب بودن استفاده از نظر افراد خبره برای تعیین ضرایب اهمیت مورد توجه در چارچوب پیشنهادی
- ز- مناسب بودن روش استخراج زیرفاکتورها و آیتم‌های نهایی برای ارزیابی آمادگی، با مورد پرسش قرار دادن میزان اهمیت آنها بر فرآیندهای مختلف مدیریت دانش و غربال فاکتورهای با اهمیت بیشتر
- ح- ضرورت استفاده از نظر ارزیابان خارج از سازمان در کنار سایر منابع ارزیابی کننده برای انجام ارزیابی دقیق تر آمادگی
- ط- **ضرورت مورد بررسی و ارزیابی قرار دادن آمادگی سازمان با پرسش از منظر افراد مختلف سازمان**
- ی- توافق با به‌کارگیری ابعاد اصلی معرفی شده (فرهنگ؛ افراد؛ زیرساخت و تکنولوژی، ساختار، رهبری و استراتژی) برای ارزیابی آمادگی
- ک- جامع بودن ابعاد اصلی معرفی شده (فرهنگ؛ افراد؛ زیرساخت و تکنولوژی، ساختار، رهبری و استراتژی) برای سازمان‌های مختلف
- ل- عملیاتی و کاربردی بودن چارچوب ارائه شده برای ارزیابی آمادگی
- م- جامع بودن چارچوب ارائه شده برای ارزیابی آمادگی
- ن- قابل استفاده بودن روند ارائه شده در چارچوب، برای ارزیابی آمادگی در سازمان‌های مختلف

در همه موارد به استثنای موارد ح و ط، در سطح قابل قبول ۵٪ خطای آلفا [۳۵]؛ با توجه به آنکه P_Value کمتر از مقدار آلفای ۰,۰۵ به دست آمده؛ فرض H_0 یا فرض صفر رد شده است. به این معنا که بیش از هفتاد درصد خبرگان با اطمینان ۹۵٪ مخالف رد اعتبار موارد مطرح شده در چارچوب بوده‌اند. اما در دو مورد ح و ط، فرض صفر آن‌ها در سطح آلفای مطرح شده، رد نشده است. از این رو ضرورت استفاده از نظر ارزیابان خارج از سازمان برای انجام ارزیابی دقیق تر آمادگی ($P_Value = ۰,۲۶۷$) و ضرورت مورد بررسی و ارزیابی قرار دادن آمادگی سازمان با پرسش از منظر افراد مختلف سازمان ($P_Value = ۰,۰۹۴$) مورد تایید نبوده است.

بایستی متذکر شویم که با کاهش شرایط سخت‌گیرانه‌ی مربوط به کدگذاری مجدد، پاسخ‌های داده شده به این دو مورد می‌تواند در شرایط پذیرش قرار گیرند؛ به گونه‌ای که پس از تکرار آزمون و با کاهش نسبت پذیرش (P) به مقدار ۰,۶؛ موضوع استفاده از نظر افراد مختلف نیز در ناحیه رد H_0 بوده و مورد تایید قرار خواهد گرفت. با این وجود، از آنجا که در چارچوب ارائه شده، اختصاص دادن ضریب اهمیت صفر به هر یک از منابع پاسخ‌گو مجاز دانسته شده است؛ عدم استفاده از نظر منابع مختلف پاسخ‌گو در چارچوب دیده شده و خللی به کلیت چارچوب وارد نشده است.

از این رو، با توجه به نتایج حاصل؛ چارچوب ارائه شده به منظور ارزیابی آمادگی سازمانها برای پیاده سازی مدیریت دانش به شکل کلی مورد تایید قرار گرفته است.



نتیجه گیری

در این تحقیق، ضرورت توجه به موضوع ارزیابی آمادگی سازمان‌ها برای پیاده سازی مدیریت دانش از پیاده سازی مدیریت دانش مورد تاکید قرار گرفته است. همچنین چارچوبی مشتمل بر سه فاز؛ شناخت، طراحی و ارزیابی آمادگی مدیریت دانش معرفی شده و در هر گام رهنمون‌هایی برای پوشش خلاءهای موجود در تحقیقات پیشین، ارائه شده است. با آنکه به دلیل جدید بودن موضوع مدیریت دانش در ایران، محدودیتهایی برای شناسایی و دستیابی به خبرگان وجود دارد، اما با توجه به توضیحات ارائه شده در بخش‌های پیش، نکات لازم برای معرف بودن نمونه پاسخ‌گو به دقت مورد توجه قرار گرفته و در نهایت اعتبار چارچوب نیز تایید شده است.

ضرورت توجه و گردآوری ترکیبی از فاکتورهای مدیریت تغییر، بلوغ مدیریت دانش و فاکتورهای آمادگی برای مدیریت دانش؛ با بررسی ادبیات موضوع، استراتژی‌ها و اهداف سازمان‌ها و فاکتورهای بحرانی آنها از یافته های این تحقیق است. هم چنین، ضرورت تفکیک فاکتورهای اثرگذار بر آمادگی سازمان‌ها به دو دسته عوامل بازدارنده و پیش‌ران؛ معرفی ابعاد پنج‌گانه؛ فرهنگ، فرد، زیرساخت و تکنولوژی، ساختار، و رهبری و استراتژی به عنوان ابعاد اصلی مدیریت دانش برای ارزیابی آمادگی سازمان‌ها؛ ضرورت تفکیک فاکتورهای آمادگی برای مدیریت دانش بر حسب فرآیندهای چرخه مدیریت دانش و تفکیک چک لیست های ارزیابی آمادگی برای خلق دانش، ارزیابی آمادگی برای اشتراک دانش، و ... از دیگر یافته های این تحقیق محسوب می‌شوند.

بر مبنای یافته های این تحقیق؛ انجام مطالعه موردی ارزیابی آمادگی بر اساس چارچوب ارائه شده در سازمان‌های مختلف؛ و تعیین فاکتورهای اثرگذار بر آمادگی سازمان‌ها با در نظر داشتن فاکتورهای بلوغ مدیریت دانش و مدیریت تغییر، می تواند زمینه مناسبی برای تحقیقات آتی باشند.



۱. Sanchez R., *Managing Knowledge into Competence: The Five Learning Cycles of the Competent Organization, Knowledge Management and Organizational Competence*, Oxford University Press, Oxford, ۲۰۰۱, pp. ۳-۳۷.
۲. Grant R.M., "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. ۱۷, Winter special issue, ۲۰۰۱, pp. ۱۰۹-۱۲۲.
۳. Venzin M., "Knowledge management", *CEMS Business Review*, Vol. ۲, ۱۹۹۸, pp. ۲۰۵-۲۱۰.
۴. Kogut B., & Zander U., "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology", *Organization Science*, Vol. ۳, No. ۳, August. ۱۹۹۲, pp. ۳۸۳-۳۹۷.
۵. Davenport T.H., & Prusak L., *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Boston: Harvard Business School Press, ۱۹۹۸, P. ۵.
۶. McInerney C., "Knowledge Management and the Dynamic Nature of Knowledge", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. ۵۳, No. ۱۲, October. ۲۰۰۲, pp. ۱۰۰۹-۱۰۱۸.
۷. Anderson A., & The APQC, "The Knowledge Management Assessment Tool", Arthur Anderson and The American Productivity & Quality Center, ۱۹۹۶.
۸. Chase R.L., "Editor, Journal of Knowledge Management, Knowledge Management Benchmarks", *The Journal of Knowledge Management*, Vol. ۱, No. ۱, September, ۱۹۹۷.
۹. Hung Y., & Chou S., "On Constructing a Knowledge management Pyramid Model", *The IEEE International Conference on Information Reuse and Integration*, ۲۰۰۵.
۱۰. Smith A., "Knowledge management strategies: a multi case study", *Journal of knowledge management*, Vol. ۸, No. ۳, ۲۰۰۴, pp. ۶-۱۶.
۱۱. داوینپورت، توماس، و لاری پروساک، ترجمه دکتر رحمان سرشت، "مدیریت دانش"، نشر سایکو، ۱۳۷۹.
۱۲. Probst G., Steffen R., & Rmhardt K., *Managing Knowledge: building Block for Success*, John Wiley, ۲۰۰۰.
۱۳. Pee L.G., Teah H.Y., & Kankanhalli A., "Development of a General Knowledge Management Maturity Model", *School of Computing, National University of Singapore*, Online accessible: http://www.kmsk.or.kr/admin/symposium/r_upload/A۱-۳_kankanhalli.pdf
۱۴. کرمی، مهران، و علی مبصری، "مدیریت دانش و ابزارهای آن"، تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۹۳، صفحه ۳۶-۳۸، خرداد ۱۳۸۷.
۱۵. Chua A., & Lam W., "Why KM projects fail: a multi-case analysis", *Journal of knowledge management*, Vol. ۹, No. ۳, ۲۰۰۵, pp. ۶-۱۷.



۱۶. Siemieniuch C., & Sinclair M., "A framework for organizational readiness for knowledge management", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. ۲۴, No. ۱, ۲۰۰۴, pp. ۷۹-۹۸.
۱۷. Holt D., Bartczak S., Clark S., & Trent M., "The development of an instrument to measure readiness for knowledge management", *Proceedings of the ۳۷th Hawaii International Conference on System Sciences*, ۲۰۰۴.
۱۸. Taylor W.A., & Wright G.H., "Organizational Readiness for Successful Knowledge Sharing: Challenges for Public Sector Managers", *Information Resources Management Journal*, Vol. ۱۷, No. ۲, Apr-June. ۲۰۰۴, pp. ۲۲-۳۷.
۱۹. Tanudjojo S., & Braganza A., "Developing Organizational Readiness for Managing Knowledge", *British Academy of Management Conference, Oxford, UK*, ۲۰۰۵.
۲۰. Mohammadi K., Khanlari A., & Sohrabi B., "Organizational Readiness Assessment for Knowledge Management", *International Journal of Knowledge Management*, Vol. ۵, No. ۱, January-March. ۲۰۰۹, pp. ۲۹-۴۵.
۲۱. Smith I., "Achieving readiness for organizational change", *Library Management*, Vol. ۲۶, No. ۶/۷, ۲۰۰۵, pp. ۴۰۸-۴۱۲.
۲۲. Lee J.H., & Kim Y.G., "A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis", *Expert Systems with Applications*, Vol. ۲۰, ۲۰۰۱, pp. ۲۹۹-۳۱۱.
۲۳. OCI Report, Online Accessible:
http://www.humansyn.com/products/documents/OCI_Sample_Detailed_Report.pdf
۲۴. Lee H., & Choi B., "Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination", *Journal of Management Information Systems*, Vol. ۲۰, No. ۱, ۲۰۰۳, pp. ۱۷۹-۲۲۸.
۲۵. Andersson L.M., "Employee cynicism: An examination using a contract violation framework", *Human Relations*, Vol. ۴۹, ۱۹۹۶, pp. ۱۳۹۵-۱۴۱۸.
۲۶. Robinson H.S., Anumba C.J., Carrillo P.M. & Al-Ghassani A.M., "STEPS: a knowledge management maturity roadmap for corporate sustainability", *Business Process Management Journal*, Vol. ۱۲ No. ۶, ۲۰۰۶, pp. ۷۹۳-۸۰۸.
۲۷. Ehms K., & Manfred Dr.L., "Holistic Development of Knowledge Management, KMMM Siemens AG / Corporate Technology Knowledge Management & Business Transformation", Online Accessible:
http://www.knowledgeboard.com/doclibrary/knowledgeboard/kmmm_article_siemens_۲۰۰۲.pdf, ۲۰۰۲.
۲۸. Kulkarni U., & Freeze R., "Development and Validation of a Knowledge Management Capability Assessment Model", *Proceedings of the ۲۵th International Conference on Information Systems*, ۲۰۰۴.



۲۹. Caralli R.A., "The critical success factor method: establishing a foundation for enterprise security management", *Garnegie Mellon*, Online Accessible: <http://www.sei.cmu.edu>, July, ۲۰۰۴.
۳۰. Jafari M., & Akhavan P., "Essential Changes for Knowledge Management Establishment in a Country: a Macro Perspective", *European Business Review Journal*, Vol. ۱۹, No. ۱, ۲۰۰۷, pp. ۸۹-۱۱۰.
۳۱. Suh W., Sohn J.H.D., & Kwak J.K., "Knowledge management as enabling R&D innovation in high tech industry: the case of SAIT", *Journal of Knowledge Management*, Vol. ۸, No. ۶, ۲۰۰۴, pp. ۵-۱۵.
۳۲. Jones L., Watson B., Hobman E., Bordia P., Gallois C., & Callan V.J., "Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. ۲۹, No. ۴, ۲۰۰۸, pp. ۲۹۴-۳۱۶.
۳۳. Baldanza C., & Stankosky M.A., "Knowledge Management: An evolutionary architecture toward enterprise engineering", *Paper read at International Council on Systems Engineering (INCOSE), Mid-Atlantic regional conference*, Vol. ۱۵, September, (۱۹۹۹)
۳۴. Charles E., "Managing knowledge and intellectual capital for improved organizational innovations in the construction industry: an examination of critical success factors", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. ۱۱, No. ۵, ۲۰۰۴, pp. ۳۰۱-۳۱۵.

۳۵. بیابانگرد، اسماعیل، "روشهای تحقیق در روانشناسی و علوم تربیتی"، نشر دوران، ۱۳۸۴

۳۶. جزایری، سید حسین، راهنمای اجرای روش علمی در علوم انسانی، انتشارات شاپور خواست، ۱۳۸۶

۳۷. ابی، ارل، ترجمه دکتر رضا فاضل، "روشهای تحقیق در علوم اجتماعی"، انتشارات سمت، جلد اول، ۱۳۸۱

۳۸. هومن، حیدرعلی، "استنباط آماری در پژوهش رفتاری"، نشر پارسا، ۱۳۷۳

۳۹. سیگل، سیدنی، ترجمه دکتر یوسف کریمی، "آمار غیر پارامتری برای علوم رفتاری"، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی،

۱۳۷۲



پی نوشت:

-
- ^۱ . Knowledge Management
 - ^۲ . Readiness for Knowledge management
 - ^۳ . Readiness Assessment
 - ^۴ . Framework
 - ^۵ . Probst
 - ^۶ . Initiation
 - ^۷ . Implementation
 - ^۸ . Integration
 - ^۹ . Capability
 - ^{۱۰} . Organizational Culture Inventory
 - ^{۱۱} . Enabler
 - ^{۱۲} . Taylor
 - ^{۱۳} . Wright
 - ^{۱۴} . Siemieniuch
 - ^{۱۵} . Sinclair
 - ^{۱۶} . Knowledge Life_Cycle
 - ^{۱۷} . Network Knowledge
 - ^{۱۸} . Activity-based costing approach
 - ^{۱۹} . Lee
 - ^{۲۰} . Choi
 - ^{۲۱} . Socio technical system
 - ^{۲۲} . Holt
 - ^{۲۳} . Tanudjojo
 - ^{۲۴} . Braganza
 - ^{۲۵} . Knowledge Implementation Assessment Tool
 - ^{۲۶} . customization
 - ^{۲۷} . Face
 - ^{۲۸} . internal consistenc
 - ^{۲۹} . reliability
 - ^{۳۰} . Snowball
 - ^{۳۱} . Recode