

# Identifying and Ranking of Factors Affecting the Success of Knowledge Management Implementation in the Gas Organization of Khuzestan Province by Analytical Hierarchy Process Method<sup>1</sup>

Reza Abasi

M.A. Student in Administrative Management, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran.  
lotfipur27@gmail.com

Fariba Nazari

Assistant Professor, Department of Knowledge and Information Science, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran (**Corresponding Author**). nazari\_lib@yahoo.com

## Abstract

**Purpose:** This study was carried out to identify and rank factors affecting the success of knowledge management implementation in the gas organization of Khuzestan Province by the Analytical Hierarchy Process Method.

**Methodology:** The research method was descriptive- exploratory. The statistical population included all managers and senior experts of Khuzestan Gas Company, 35 of whom were selected by snowball sampling. The data gathering tool was a researcher-made questionnaire. The face validity of the questionnaire was confirmed by the professors and managers of Khuzestan Gas Company. Cronbach's alpha method was used to determine its reliability, which was estimated at 0.877 and 0.892. In this study, SPSS and Expert Choice software were used to analyze data from descriptive and inferential statistics.

**Findings:** Based on the Delphi technique, 6 factors and 33 important factors were identified. The results of the analytical hierarchy process show that in terms of importance, management and leadership factors, information technology, organizational culture, organizational structure, human resource management, and processes and activities factors were ranked first to sixth.

**Conclusion:** According to the results of this study, we can use the decision model derived from identifying and ranking of factors affecting the success of knowledge management implementation in the gas organization of Khuzestan Province by Analytical Hierarchy Process Method to improve and enhance the competitive position of the company. According to the findings obtained from the priority of agents, creation, and development of technological infrastructure, application of knowledge-based strategy in formulating company plans and

1. **Received:** 2020/09/06 ; **Accepted:** 2020/10/26

Abasi, Reza & Nazari, Fariba (2021). Identifying and Ranking of Factors Affecting the Success of Knowledge Management Implementation in the Gas Organization of Khuzestan Province by Analytical Hierarchy Process Method. *Sciences and Techniques of Information Management*, 7(4).

**DOI:** 10.22091/stim.2020.5938.1439

© the authors / **Publisher:** University of Qom



providing appropriate information systems for storage, transfer, and exchange of knowledge, the rule of creative and critical thinking in culture, engagement, development of social relations between working and business communities as well as informal relations among company employees to increase satisfaction and motivation of knowledge transfer and other knowledge management processes to improve and enhance the company's competitive position in knowledge management development can be implemented and run.

**Keywords:** Analytical hierarchy process, Khuzestan Gas Company, Knowledge Management, Organizational Knowledge, Knowledge Sharing.

## شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت گاز استان خوزستان به روش تحلیل سلسه مراتبی<sup>۱</sup>

رضا عباسی

دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت اجرایی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران. lotfipur27@gmail.com

فریبا نظری

استادیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران (نویسنده مسئول).

nazari\_lib@yahoo.com

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت گاز استان خوزستان به روش تحلیل سلسه مراتبی اجرا شد.

**روش‌شناسی:** روش پژوهش حاضر توصیفی - اکتشافی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران و کارشناسان ارشد شرکت گاز استان خوزستان بودند که تعداد ۳۵ نفر از آنها به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته است. روایی صوری پرسشنامه توسط اساتید و مدیران و صاحب‌نظران شرکت گاز استان خوزستان تأیید شد. برای تعیین پایایی آن از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار آن برای مرحله اول و دوم ۰/۸۶۴ و ۰/۸۹۳ به دست آمد. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی به کمک نرم‌افزار اس. پی. اس. و اکسپرت چویس استفاده شده است.

**یافته‌ها:** براساس تکنیک دلفی، ۶ عامل و ۳۳ زیرعامل شناسایی شد. نتایج فرایند تحلیل سلسه مراتبی نشان داد از نظر اهمیت، به ترتیب عوامل مدیریت و رهبری، فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و فرایندها و فعالیت‌ها در رتبه اول تا ششم قرار دارند.

**نتیجه‌گیری:** مطابق با یافته‌های پژوهش با اولویت عامل‌ها می‌توان نسبت به ایجاد و توسعه زیرساخت‌های تکنولوژیکی، اعمال استراتژی دانش محور در تدوین برنامه‌های شرکت و فراهم نمودن سامانه‌های اطلاعاتی مناسب برای ذخیره‌سازی، انتقال و تبادل دانش، حاکمیت تفکر خلاق و انتقادی در فرهنگ، جلب مشارکت، توسعه روابط اجتماعی بین جوامع کاری و تجاری و همچنین روابط غیررسمی در بین کارکنان شرکت برای افزایش رضایت‌مندی و انگیزه انتقال دانش و سایر فرایندهای مدیریت دانش برای بهبود و ارتقاء موقعیت رقابتی شرکت در توسعه مدیریت دانش اقدام کرد.

**کلیدواژه‌ها:** تحلیل سلسه مراتبی، شرکت گاز استان خوزستان، مدیریت دانش، دانش سازمانی، تسهیم دانش، اشتراک دانش.

۱. پژوهش حاضر برگرفته از: پایان‌نامه کارشناسی ارشد، با عنوان: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی

مدیریت دانش در شرکت گاز استان خوزستان به روش تحلیل سلسه مراتبی، دانشجو: رضا عباسی، استاد راهنما: فریبا نظری،

گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز، ارائه شده در سال ۱۳۹۸ است.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۱۶ ؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۸/۰۵

## ۱. مقدمه

آنچه امروزه از آن به عنوان دانایی، مدیریت دانش<sup>۱</sup>، مدیریت دانایی محوری یا اندوخته مدیریت‌های علمی یاد می‌گردد، رویکردی است که در آن با هدف افزایش بهره‌وری، تولید ثروت و ایجاد ارزش افزوده در تولید کالا یا خدمات رقابت‌پذیرتر، اطلاعات و اندوخته‌های علمی در خصوص چگونگی انجام فعالیت، به صورت نظام‌مند در اختیار سایر افراد یا بخش‌های مرتبط قرار می‌گیرد. در سطح خرد<sup>۲</sup> به دلیل جهانی شدن اقتصاد و رقابت شدید بین تولیدکنندگان کالا و خدمات، ضرورت نظام‌مند کردن اندوخته‌های تجربی و یافته‌های دانشی، در شرکت‌های تخصصی یا فعال در بازارهای بین‌المللی به مراتب از اهمیت بیشتری برخوردار بوده و از آن به عنوان یکی از راهبردهای اساسی هر سازمانی یاد می‌گردد. در سطح کلان<sup>۳</sup> نیز مجموعه‌ای از فعالیت‌های دانشی اجزاء منجر به افزایش توان رقابتی یک کشور در ارتقاء موقعیت و سهم خود از بازارهای بین‌المللی می‌شود. از این رو تأکید بر جاری‌سازی مدیریت دانش همواره در زمره راهبردهای کشوری مورد تأکید قرار می‌گیرند (حسن‌زاده، ۱۳۹۵).

## ۲. بیان مسأله

سازمان‌های فعلی، به منظور بقاء حتی برای یک دهه، باید پیوسته تغییر کنند، اما تغییر به تنهایی کافی نیست. تغییر باید مبتنی بر جمع‌آوری داده‌های مناسبی از محیط خارجی و داخلی و تبدیل آنها به دانش باشد (پرنیان و جزندری، ۱۳۹۴). دانش و قابلیت‌های سازمانی اشکالی از دارایی‌های استراتژیک هستند که اهداف بلند مدت سازمان را از حیث رقابتی و اقتضانات محیطی ارتقاء داده و در محیط‌های پویا کاربرد استراتژیک دارند. تبدیل دانش ذهنی (ضمنی) به دانش ثبت شده رسمی (صریح)، یکی از اهداف کلیدی مدیریت دانش است که باعث کاهش ریسک از دست رفتن دانش با ارزش سازمان به واسطه افت کارکنان و کاهش خطر از دست دادن حافظه سازمان به هنگام تعدیل نیروی انسانی می‌شود (حسن‌زاده، ۱۳۹۳). محققان، مدیریت دانش را ابزاری می‌دانند که به شرکت امکان بهبود بازدهی، انعطاف‌پذیری و خلاقیت مورد نیاز برای افزایش ارزش و قدرت رقابتی آن می‌دهد. مدیریت دانش، ابزار شناخت و اهرمی برای دانش جمعی در

سازمان است که موجب تسهیم دانش بین افراد و اثربخشی فرایندها می‌شود. پدیده مدیریت دانش دارای اهمیت استراتژیک در توسعه ظرفیت‌های منحصر به فرد در سازمان و در تبدیل آنها به مزیت رقابتی پایدار است (شاناک<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش نیازمند نگرشی همه‌جانبه و فراگیر به عوامل مختلف سازمانی است. یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها درک مدیریت دانش و چگونگی پیاده‌سازی آن است. امروزه یکی از بزرگ‌ترین آرزوهای سازمان‌ها تعریف یک سیستم مدیریت دانش متناسب با سازمان و اداره آن به یک روش کارساز است (اخوان و یزدی مقدم، ۱۳۹۲). پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در شرکت از یک سو می‌تواند منجر به کاهش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان و به تبع آن کاهش کارایی و اثربخشی شرکت گردد؛ از سوی دیگر، فقدان نظام مدیریت دانش می‌تواند مانع شکل‌گیری شبکه‌های هوشمند و حرفه‌ای اشتراک دانش، خروج نیروهای با تجربه و متخصص، ضعف خلاقیت و نوآوری سازمانی و تضعیف مشارکت و روحیه کار تیمی گردد (جعفری و همکاران، ۱۳۹۰؛ کریمی موقی و همکاران، ۱۳۹۳).

بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش یک مسأله تصمیم‌گیری چند معیاره گروهی است که درجه عدم اطمینان داده‌ها و ماهیت عامل‌های مؤثر از جمله موضوعاتی است که باید در این مسائل مورد توجه قرار گیرد. در هر مسأله شناسایی و رتبه‌بندی، فاکتورها و معیارهایی مطرح هستند که انتخاب براساس آنها صورت می‌گیرد، بسیاری از معیارها می‌توانند کیفی و غیرقابل سنجش باشند. روش‌های متفاوتی تاکنون برای حل یک مسأله تصمیم‌گیری ارائه شده است، در این میان تکنیک سلسله مراتبی داده‌ها روش مناسبی است، زیرا زمانی که عوامل کمی و هم کیفی باشند، قابل استفاده است (نادری و همتی، ۱۳۹۶).

با توجه به موارد مطرح شده، پژوهش حاضر قصد دارد که با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی، رویه‌ای برای شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت گاز استان خوزستان ایران ارائه دهد. در این راستا، ابتدا عوامل و زیرعوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش با نظر خبرگان این شرکت شناسایی شده و در نهایت با توزیع پرسشنامه، اوزان و درجه اهمیت هر یک از عوامل و زیرعوامل به دست می‌آید. با این هدف که مدل توسعه داده شده

به سازمان‌های دولتی و نیز سازمان‌های فعال در زمینه حوزه گاز کمک خواهد کرد و منجر به تصمیمات آگاهانه‌تر شرکت‌های بزرگ خواهد شد. این امر در نهایت باعث خواهد شد تصمیم‌گیرندگان این سازمان بتوانند با در نظر گرفتن آیت‌های مؤثر، با آگاهی بیشتر مناسب‌ترین شیوه‌های مؤثر در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش را انتخاب نمایند.

مسئله این پژوهش دربرگیرنده شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت گاز استان خوزستان بوده و تلاش شده است تا از منظر فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی به آنها توجه شود. پرسشی که این پژوهش در پی پاسخ به آن است به موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش اشاره دارد، عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت گاز استان خوزستان کدامند؟ رتبه‌بندی عوامل به چه صورت می‌باشد؟

### ۳. اهداف پژوهش

هدف اصلی این پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت گاز استان خوزستان به روش تحلیل سلسله‌مراتبی می‌باشد.

اهداف فرعی پژوهش نیز عبارتند از:

- شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت گاز استان خوزستان
- وزن‌دهی عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت گاز استان خوزستان
- رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت گاز استان خوزستان

### ۴. روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر روش پژوهش و گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی، از نظر ماهیت اکتشافی، از لحاظ زمانی مقطعی، از لحاظ میزان ژرفایی، ژرفانگر، از نظر مبنای نوع داده‌های گردآوری شده از نوع کمی و از طریق توزیع پرسشنامه به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت گاز استان خوزستان به روش تحلیل سلسله‌مراتبی می‌پردازد. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران و کارشناسان ارشد شرکت گاز استان خوزستان در سال ۱۳۹۷ است. تعداد ۳۵ نفر از افراد صاحب‌نظر، دارای سابقه بالای ده سال و متخصص در حوزه مدیریت دانش به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. در این پژوهش از هر دو روش گردآوری اطلاعات یعنی روش کتابخانه‌ای و روش میدانی استفاده شد. در

مرحله اول بررسی کتابخانه‌ای از ابزار فیش‌برداری و در مرحله دوم و بخش میدانی از طریق پرسشنامه به جمع‌آوری اطلاعات اقدام شده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه بوده که طی سه مرحله در میان اعضا به صورت زیر توزیع گردید:

جدول ۱- مراحل توزیع پرسشنامه و ماهیت آنها

مرحله	روش	هدف	منبع	تعداد سؤالات/ مقایسات	حجم نمونه	طیف پرسشنامه
اول	دلفی	شناسایی عامل‌ها و زیرعامل‌ها	ادبیات پژوهش	۴۰ سؤال (۶ عامل اصلی و ۳۴ زیرعامل)	۳۵ نفر	لیکرت ۹ گزینه‌ای
دوم	دلفی	شناسایی عامل‌ها و زیرعامل‌ها	پرسشنامه اصلاح شده مرحله اول	۳۹ سؤال (۶ عامل اصلی و ۳۳ زیرعامل)	۳۵ نفر	لیکرت ۹ گزینه‌ای
سوم	فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی	رتبه‌بندی عامل‌ها و زیرعامل‌ها	پرسشنامه اصلاح شده مرحله دوم	۷ جدول مقایسه‌ای	۳۵ نفر	۹ گانه دوقطبی

در این پژوهش برای بررسی پایایی از روش‌های مختلفی استفاده شد. برای شناسایی عوامل پرسشنامه مرحله اول و دوم طبق تکنیک دلفی در میان ۳۵ نفر از کارکنان شرکت گاز استان خوزستان توزیع گردید. برای این دو پرسشنامه پایایی در نرم‌افزار اس. پی. اس. و با استفاده از روش آلفای کرونباخ به ترتیب  $0/۸۶۴$  و  $0/۸۹۳$  محاسبه گردید که چون میزان پایایی از عدد  $0/۷$  بیشتر است، پایایی مطلوب می‌باشد. در پرسشنامه مرحله سوم، پایایی از طریق بررسی نرخ ناسازگاری مقایسات در نرم‌افزار اکسپرت چویس<sup>۱</sup> مورد ارزیابی گرفت و چون نرخ ناسازگاری برای تمامی مقایسات از عدد  $0/۱$  کم‌تر بود، صحت مقایسات انجام شده مورد تایید قرار گرفت. جهت تحلیل داده‌ها از تکنیک دلفی، آزمون t تک‌نمونه‌ای<sup>۲</sup> و روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی استفاده شد.

<http://stjm.gom.ac.ir>

## ۵. اهمیت و ضرورت

تغییرات سریع در محیط امروزی، شرکت‌ها را به اکتساب و به‌روزرسانی دانش به منظور کسب مزیت رقابتی ملزم کرده است (آل و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). از این‌رو، شرکت‌های موفق دنیا،

1. Expert Choice
2. One sample t. test
3. Ale & et al.

مدیریت دانش سازمانی را به‌مثابه نیاز ضروری و برنامه اولویت‌دار برای پیشگامی در عرصه‌ی رقابت‌پذیری، در کانون توجه قرار داده‌اند. مؤسسه گارتنر<sup>۱</sup> طی گزارشی بیان کرد در سال ۲۰۰۸ شرکت‌های آمریکایی نزدیک به ۸۵ میلیارد دلار برای مدیریت دانش سرمایه‌گذاری کرده‌اند که این میزان سرمایه‌گذاری رشدی برابر با ۱۶ درصد نسبت به سال ۲۰۰۷ داشته است. دانش به سازمان‌ها امکان می‌دهد به پیش‌بینی ماهیت و پتانسیل تجاری بالقوه تغییرات بپردازند. توانایی اکتساب، سازماندهی و انتشار دانش، به سازمان‌ها در کیفیت تصمیم‌گیری، کارایی هزینه‌ها، رضایت مشتریان و کنترل هزینه‌ها کمک می‌کند (لین و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). با وجود این، مدیریت دانش فرایندی بسیار دشوار و چالش‌انگیز است (اگیلا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵)، زیرا شناخت ارزش واقعی آن دشوار بوده و دشوارتر از آن، پذیرش و به‌کارگیری مطلوب مدیریت دانش به نحوی است که به ایجاد مزیت رقابتی منجر شود. براساس نتایج نامطلوب این‌گونه سرمایه‌گذاری‌ها، بسیاری از مدیران مسأله مدیریت دانش را به جای راهبرد کلان سازمانی، به شکل مدی زودگذر در نظر می‌گیرند. مطالعات نشان داده است ۸۰ درصد از ابتکارهای پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش، به دلیل برآورده نشدن قابلیت‌های مد نظر ذی‌نفعان با شکست مواجه شده‌اند (آل و همکاران، ۲۰۱۴). شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌تواند عواید زیر را برای شرکت گاز استان خوزستان به دنبال داشته باشد:

- جلوگیری از تولید مجدد تجربه‌ها و دانش‌ها و صرف صحیح موجودی‌های بهبود آنها و نه بازتولید آنها

- کاهش خطاهای ناشی از عدم دسترسی به تجارب قبلی

- افزایش تعلق سازمانی و مطلوبیت برای مدیران و پرسنل به جهت ملموس شدن تولیدات دانش در شرکت گاز و ارتباط مؤثر بین پرسنل و بهبود روابط

- شناسایی نقاط ضعف دانش شرکت گاز و سرمایه‌گذاری آگاهانه روی آنها.

این پژوهش، به علت شکاف پژوهش‌های موجود و نبود پژوهش‌های مشابه در سطح شرکت گاز استان خوزستان و شرکت‌های مشابه و از طرفی به دلیل اهمیت بالای آن برای شرکت انجام

1. Gartner

2. Lin & et al.

3. Ogiela



شده و البته وجود سوابق، موارد و تجارب قابل توجه در زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت مذکور، در راستای انجام پژوهش، بسیار کمک‌کننده بوده و لزوم پژوهش در این زمینه را به منظور تداوم تولید و رقابت، در عرصه داخلی و بین‌المللی، مهم‌تر می‌نماید. پیاده‌سازی مدیریت دانش و اهمیت آن در کلیه شرکت‌ها، علی‌الخصوص در سطح قلمرو جغرافیایی پژوهش حاضر (شرکت گاز استان خوزستان)، به همان اندازه که با اهمیت است، می‌تواند به علت فقدان تجربه و پژوهش کافی، با ریسک هدر رفت منابع نیز همراه شود، لذا، شناخت عوامل مؤثر در این رویکرد، می‌تواند موجب کاهش ریسک‌های تصمیم‌گیری مدیران و کسب موفقیت و پیشرفت در زمینه شرکت گاز استان خوزستان مدیریت دانش بشود.

#### ۶. پیشینه پژوهش

چارچوب مدیریت دانش اجرای فیلترها، فرآیندها و فناوری‌های ایجاد شده برای ارضاء هدف تجزیه و تحلیل داده‌های عملی است و اطلاعات عملی را تسهیل می‌کند (منگلو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). مدیریت دانش در هنگام توسعه یک مزیت رقابتی، به عنوان یک عنصر قوی شناخته شده و به عنوان یک دارایی لازم محسوب می‌شود (رشید و همکاران، ۲۰۲۰). مدیریت دانش به شرکت‌ها در تأمین محصولات و خدمات بهتر در پاسخ به تقاضاهای رو به افزایش آن‌ها از لحاظ انعطاف‌پذیری، سرعت و کیفیت کمک می‌کند. بنابراین، بخش مهمی از مدیریت دانش شامل تجزیه و تحلیل نظام‌مند، برنامه‌ریزی، ایجاد، توسعه، ذخیره‌سازی و استفاده از دانش است (اورنگا-روگلا و چالمتا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

مزیت رقابتی در اقتصادهای توسعه یافته امروز، ناشی از نوآوری و توانایی مدیریت رو به رشد دانش است. صنایع متمرکز بر دانش در درجه اول به ظرفیت خود برای نوآوری و رشد دانش می‌پردازند (گلویت و سامسون<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). مدیریت دانش فرایند جمع‌آوری، مدیریت و تقسیم سرمایه دانش کارمندان در سراسر سازمان است (گونجال<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵). یکی از مزایای مدیریت دانش نوآوری است، که به نوبه خود عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد و در نتیجه مزیت رقابتی را

1. Meneghello ane & et al.
2. Orenge-Roglá & Chalmeta
3. Gloet & Samson
4. Gunjal

تقویت می‌کند (کاستا و مونتیرو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). مدیریت دانش یک رشته و عملکردی است که در آن دانش ایجاد می‌شود، به دست می‌آید، به اشتراک رمزگذاری شده و از طریق آن استفاده می‌شود (شوجهت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

دلیری و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های موفقیت اجرای مدیریت دانش (مورد مطالعه: بانک توسعه تعاون شهر تهران)» انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد مدیریت دانش دارای ۷ شاخص زیرساخت سازمانی، استراتژی مدیریتی، منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، زیرساخت فنی، ارزیابی عملکرد مبتنی بر دانش، اقدامات انگیزشی و ۴۱ گویه می‌باشد که وضعیت شاخص‌هایی همچون زیرساخت سازمانی، ارزیابی عملکرد مبتنی بر دانش و اقدامات انگیزشی مناسب نیست.

صادقی و همکاران (۱۳۹۸)، پژوهشی با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مدیریت دانش (مطالعه موردی: مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای استان اصفهان)» انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که عوامل مؤثر در استقرار موفق مدیریت دانش در مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای استان اصفهان عبارتند از: منابع انسانی، فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، تولید دانش، کسب دانش، تسهیم و توزیع دانش، بکارگیری دانش، ذخیره‌سازی دانش.

بهی و مدانلوجویباری (۱۳۹۸)، پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل موفقیت معیارهای استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های آزاد اسلامی غرب استان گلستان» انجام دادند. با توجه به نتایج بدست آمده، در دانشگاه‌های آزاد اسلامی غرب استان گلستان عوامل موفقیت معیارهای استقرار مدیریت دانش وجود دارند و متغیرهای فرهنگ سازمانی، رهبری و اداره مؤثر دانش، مراکز و درگاه‌های دانش، کارکنان و مدیران، عوامل ساختار سازمانی، فرآیندهای سازمانی، فناوری و اطلاعات بر موفقیت استقرار مدیریت دانش تأثیر معناداری داشتند.

خیری و همکاران (۱۳۹۸)، پژوهشی با عنوان «اولویت‌بندی ابعاد مدیریت دانش جهت پیاده‌سازی در شرکت هواپیمایی بعثت» انجام دادند. نتیجه حاصل از این اولویت‌بندی متغیرها نشان داد بُعد ساختار سازمانی از بیشترین اهمیت برخوردار است و پس از آن، فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی و در نهایت منابع انسانی دارای اهمیت می‌باشند.

1. Costa & Monteiro

2. Shujahat & et al.

کریم بیاتی و همکاران (۱۳۹۸)، پژوهشی با عنوان «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش با استفاده از روش دلفی و BWM (مطالعه موردی: نیروگاه برق منتظر قائم)» انجام دادند. پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، با استفاده از روش بهترین-بدترین، شاخص‌های پژوهش وزن‌دهی و اولویت‌بندی شد که در بین شاخص‌های اصلی، معیار رهبری مدیریت دانش با وزن ۰/۴۶۷ رتبه اول را کسب کرده است. معیار فرآیندهای دانشی با وزن ۰/۱۳۰ رتبه دوم و معیار فناوری اطلاعات با وزن ۰/۱۱۶ رتبه سوم را به دست آورد.

سپیدا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان «فرایندهای حیاتی مدیریت دانش: نگرشی به خلق ارزش برای مشتری»، ظرفیت جذب، انتقال دانش و کاربرد دانش را به عنوان فرایندهای حیاتی مدیریت دانش معرفی و بیان نمودند که سازمان برای ایجاد قابلیت‌های پویا و نیز ایجاد ارزش برتر برای مشتریان باید ترکیبی از این سه فرایند را به کار ببرد.

کولونیاری و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر خلق دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی» انجام دادند. نتایج حاکی از آن است که کتابخانه‌ها باید برای دستیابی به خلق دانش جدید، استراتژی دانش محور را پشتیبانی کرده و از بستر مناسب اجتماعی و فناوری استفاده کنند. فرهنگ سازمانی نیز به عنوان مهم‌ترین عامل تأثیرگذار ظاهر شد.

کرامت و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، پژوهشی با عنوان «توسعه سیستم‌های بهداشتی پایدار در کشورهای در حال توسعه: بررسی نقش موانع، توانمندسازها و محرک‌ها در پذیرش مدیریت دانش» انجام دادند. این یافته‌ها نشان دادند که، موانع سازمانی و استراتژیک با پذیرش مدیریت دانش ارتباط منفی معنی‌داری داشته و عوامل دولتی با پذیرش مدیریت دانش ارتباط مثبت دارند. محرک‌های مرتبط با مراقبت‌های بهداشتی و مبتنی بر عملکرد با پذیرش مدیریت دانش ارتباط مثبتی دارند.

1. Cepeda & et al.
2. Koloniari & et al.
3. Karamat & et al.



نمودار ۱- درخت تصمیم‌گیری اولیه پژوهش

## ۷. یافته‌های پژوهش

جدول ۲- عوامل و زیرعوامل منتخب مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت گاز استان خوزستان

ردیف	زیرعامل	عامل
۱	تعهد و حمایت مدیریت ارشد نسبت به اجرای مدیریت دانش	مدیریت و رهبری
۲	تشویق مدیران به خلق و تسهیم و استفاده از دانش	
۳	فراهم آوردن شرایط مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش توسط مدیریت ارشد	
۴	همسوزاری استراتژی مدیریت دانش با استراتژی سازمان	
۵	پیگیری و پایش میزان پیشرفت اجرای مدیریت دانش	
۶	مدیریت تغییر سازمانی جهت پذیرش اجرای مدیریت دانش از سوی کارکنان	
۷	برخورداری از سطح بالایی از اعتماد و اطمینان در بین کارکنان به منظور تسهیم دانش	فرهنگ سازمانی
۸	ایجاد فرهنگ آموزش و یادگیری	
۹	برخورداری از فرهنگی که جستجوی دانش و حل مسأله را ارزش محسوب نماید	
۱۰	تشویق به انجام کارهای تیمی در بین کارکنان	
۱۱	تلقی تسهیم دانش از سوی کارکنان، به عنوان ارزش و نقطه قوت	

ردیف	زیرعامل	عامل
۱۲	بکارگیری نرم‌افزارهای اختصاصی مدیریت دانش متناسب با نیازهای کاربران	فناوری اطلاعات
۱۳	ایجاد شبکه امن، مطمئن برای دسترسی به اطلاعات و همچنین ورود اطلاعات از نقاط مختلف	
۱۴	بکارگیری اینترنت و اینترنتان به منظور دسترسی به منابع اطلاعاتی	
۱۵	سهولت استفاده از فناوری‌های در دسترس	
۱۶	سرعت در کسب و خلق و انتقال دانش	
۱۷	پشتیبانی و نظارت از سیستم‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری به منظور جلوگیری از اختلال در مجموعه سیستم‌ها	
۱۸	تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌های ویژه برای انجام وظایف مدیریت دانش	
۱۹	تدارک زیرساخت‌های ساختاری که همکاری دانش‌کاران را تسهیل کند	
۲۰	تعیین و بکارگیری یک فرد به عنوان مسئول یا مدیر دانش	
۲۱	ایجاد انعطاف‌پذیری سازمانی	
۲۲	تشکیل یک تیم یا گروه دانش	
۲۳	وجود فرایندهای کارا برای پیدا کردن دانش مورد نیاز	فرایندها و فعالیت‌ها
۲۴	تعیین شاخص‌هایی برای محتوای دانش مورد نیاز سازمان	
۲۵	تشویق به یادگیری مستمر در تمامی سطوح سازمان	
۲۶	حصول اطمینان از اعتبار و مرتبط بودن دانش مورد استفاده و تولید شده سازمان	
۲۷	وجود ارتباطات اثربخش در بین کارکنان	
۲۸	چارچوب‌ها و فرایندها برای ایجاد و خلق ایده‌ها و دانش جدید	
۲۹	فراهم آوردن فرصت‌های مطالعاتی و فعالیت‌های پیشرفت شغلی و توسعه حرفه‌ای برای کارکنان	مدیریت منابع انسانی
۳۰	فراهم آوردن زمینه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به حوزه‌های تخصصی خودشان	
۳۱	بهبود ترکیب نیروی انسانی مؤثر در چرخه مدیریت دانش	
۳۲	بودجه‌بندی مناسب و تخصیص منابع برای اجرای مدیریت دانش	
۳۳	توجه به فرایند ارتقای کارکنان دانشی	

جدول ۳- مقایسه وزن نسبی و درصد وزن نهایی هر یک از زیرعوامل

معیار	وزن نسبی	زیرمعیارها	وزن نسبی	درصد وزن نهایی
مدیریت و رهبری	۰/۲۵۵	تعهد و حمایت مدیریت ارشد نسبت به اجرای مدیریت دانش	۰/۲۴۲	۶/۱۷۱
		تشویق مدیران به خلق، تسهیم و استفاده از دانش	۰/۱۷۸	۴/۵۳۹
		فراهم آوردن شرایط مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش توسط مدیریت ارشد	۰/۲۱۵	۵/۴۸۳
		همسوسازی استراتژی مدیریت دانش با استراتژی سازمان	۰/۱۲۱	۳/۰۸۶
		پیگیری و پایش میزان پیشرفت اجرای مدیریت دانش	۰/۱۴۳	۳/۶۴۷
فرهنگ سازمانی	۰/۱۷۶	برخورداری از سطح بالایی از اعتماد و اطمینان در بین کارکنان به منظور تسهیم دانش	۰/۲۴۰	۴/۲۲۴
		ایجاد فرهنگ آموزش و یادگیری	۰/۲۹۴	۵/۱۷۴
		برخورداری از فرهنگی که جستجوی دانش و حل مسأله را ارزش محسوب نماید	۰/۱۲۳	۲/۱۶۵
		تشویق به انجام کارهای تیمی در بین کارکنان	۰/۱۵۵	۲/۷۲۸
		تلقی تسهیم دانش از سوی کارکنان، به عنوان ارزش و نقطه قوت	۰/۱۸۹	۳/۳۲۶
فناوری اطلاعات	۰/۲۰۹	بکارگیری نرم‌افزارهای اختصاصی مدیریت دانش متناسب با نیازهای کاربران	۰/۲۵۱	۵/۲۴۶
		ایجاد شبکه امن، مطمئن برای دسترسی به اطلاعات و همچنین ورود اطلاعات از نقاط مختلف	۰/۲۱۴	۴/۴۷۳
		بکارگیری اینترنت و اینترنت به منظور دسترسی به منابع اطلاعاتی	۰/۱۷۵	۳/۶۵۸
		سهولت استفاده از فناوری‌های در دسترس	۰/۱۴۱	۲/۹۴۷
		سرعت در کسب، خلق و انتقال دانش	۰/۱۲۰	۲/۵۰۸
ساختار سازمانی	۰/۱۴۵	پشتیبانی و نظارت از سیستم‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری به منظور جلوگیری از اختلال در مجموعه سیستم‌ها	۰/۱۰۰	۲/۰۹۰
		تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌های ویژه برای انجام وظایف مدیریت دانش	۰/۲۹۱	۴/۲۲۰
		تدارک زیرساخت‌های ساختاری که همکاری دانش‌کاران را تسهیل کند	۰/۲۳۵	۳/۴۰۸
		تعیین و بکارگیری یک فرد به عنوان مسئول یا مدیر دانش	۰/۱۲۶	۱/۸۲۷
		ایجاد انعطاف‌پذیری سازمانی	۰/۱۹۲	۲/۷۸۴
فرایندها و فعالیت‌ها	۰/۰۹۸	تشکیل یک تیم یا گروه دانش	۰/۱۵۶	۲/۲۶۲
		وجود فرایندهای کارا برای پیدا کردن دانش مورد نیاز	۰/۲۵۲	۲/۴۷۰
		تعیین عامل‌هایی برای محتوای دانش مورد نیاز سازمان	۰/۱۷۶	۱/۷۲۵
		تشویق به یادگیری مستمر در تمامی سطوح سازمان	۰/۲۱۳	۲/۰۸۷
		حصول اطمینان از اعتبار و مرتبط بودن دانش مورد استفاده و تولید شده سازمان	۰/۰۹۹	۰/۰۹۷
وجود ارتباطات اثربخش در بین کارکنان	۰/۱۱۸	۱/۱۵۶		
چارچوب‌ها و فرایندها برای ایجاد و خلق ایده‌ها و دانش جدید	۰/۱۴۲	۱/۳۹۲		

وزن نسبی	وزن نسبی	زیرمعیارها	وزن نسبی	معیار
۳/۳۹۹	۰/۲۹۳	فراهم آوردن فرصت‌های مطالعاتی و فعالیت‌های پیشرفت شغلی و توسعه حرفه‌ای برای کارکنان	۰/۱۱۶	مدیریت منابع انسانی
۱/۷۷۵	۰/۱۵۳	فراهم آوردن زمینه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به حوزه‌های تخصصی خودشان		
۱/۴۶۲	۰/۱۲۶	پهلود ترکیب نیروی انسانی مؤثر در چرخه مدیریت دانش		
۲/۷۴۹	۰/۲۳۷	بودجه‌بندی مناسب و تخصیص منابع برای اجرای مدیریت دانش		
۲/۲۱۶	۰/۱۹۱	توجه به فرایند ارتقای کارکنان دانشی		

زیرعامل «تعهد و حمایت مدیریت ارشد نسبت به اجرای مدیریت دانش»، با وزن ۰/۲۴۲ بیشترین اهمیت و زیرعامل «مدیریت تغییر سازمانی جهت پذیرش اجرای مدیریت دانش از سوی کارکنان»، با وزن نسبی ۰/۱۰۰، کم‌ترین اهمیت را دارا می‌باشد. نرخ ناسازگاری مقایسات زوجی ۰/۰۰۲۰۲ بدست آمده که چون کم‌تر از ۰/۱ است، این مقایسات قابل قبول می‌باشد. زیرعامل «ایجاد فرهنگ آموزش و یادگیری» با وزن ۰/۲۹۴ بیشترین اهمیت و زیرعامل «برخوررداری از فرهنگی که جستجوی دانش و حل مسأله را ارزش محسوب نماید»، با وزن نسبی ۰/۱۲۳، کم‌ترین اهمیت را دارا می‌باشد. نرخ ناسازگاری مقایسات زوجی ۰/۰۰۰۷۳ بدست آمده که چون کم‌تر از ۰/۱ است، این مقایسات قابل قبول می‌باشد. زیرعامل «بکارگیری نرم‌افزارهای اختصاصی مدیریت دانش متناسب با نیازهای کاربران» با وزن ۰/۲۵۱ بیشترین اهمیت و زیرعامل «پشتیبانی و نظارت از سیستم‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری به منظور جلوگیری از اختلال در مجموعه سیستم‌ها» با وزن نسبی ۰/۱۰۰، کم‌ترین اهمیت را دارا می‌باشد. نرخ ناسازگاری مقایسات زوجی ۰/۰۰۱۳۳ بدست آمده که چون کم‌تر از ۰/۱ است، این مقایسات قابل قبول می‌باشد. زیرعامل «تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌های ویژه برای انجام وظایف مدیریت دانش» با وزن ۰/۲۹۱ بیشترین اهمیت و زیرعامل «تعیین و بکارگماری یک فرد به عنوان مسئول یا مدیر دانش» با وزن نسبی ۰/۱۲۶، کم‌ترین اهمیت را دارا می‌باشد. نرخ ناسازگاری مقایسات زوجی ۰/۰۰۲۱۸ بدست آمده که چون کم‌تر از ۰/۱ است، این مقایسات قابل قبول می‌باشد. زیرعامل «وجود فرایندهای کارا برای پیدا کردن دانش مورد نیاز» با وزن ۰/۲۵۲ بیشترین اهمیت و زیرعامل «حصول اطمینان از اعتبار و مرتبط بودن دانش مورد استفاده و تولید شده سازمان» با وزن نسبی ۰/۰۹۹، کم‌ترین اهمیت را دارا می‌باشد. نرخ ناسازگاری مقایسات زوجی ۰/۰۰۲۳۷ بدست آمده که چون کم‌تر از ۰/۱ است، این

مقایسات قابل قبول می‌باشد. زیرعامل «فراهم آوردن فرصت‌های مطالعاتی و فعالیت‌های پیشرفت شغلی و توسعه حرفه‌ای برای کارکنان» با وزن ۰/۲۹۳ بیشترین اهمیت و زیرعامل «بهبود ترکیب نیروی انسانی مؤثر در چرخه مدیریت دانش» با وزن نسبی ۰/۱۲۶، کم‌ترین اهمیت را دارا می‌باشد. نرخ ناسازگاری مقایسات زوجی ۰/۰۱۴۱ بدست آمده که چون کم‌تر از ۰/۱ است، این مقایسات قابل قبول می‌باشد.

جدول ۴- اولویت‌بندی عوامل اصلی پژوهش

ردیف	عوامل اصلی پژوهش	وزن	اولویت
۱	مدیریت و رهبری	۰/۲۵۵	۱
۲	فرهنگ سازمانی	۰/۱۷۶	۳
۳	فناوری اطلاعات	۰/۲۰۹	۲
۴	ساختار سازمانی	۰/۱۴۵	۴
۵	فراایندها و فعالیت‌ها	۰/۰۹۸	۶
۶	مدیریت منابع انسانی	۰/۱۱۶	۵

در این پژوهش ۶ عامل اصلی با زیرعامل‌های خود به منظور انتخاب مهم‌ترین عوامل براساس ترکیب روش‌های تصمیم‌گیری شناسایی شده است که ماتریس مقایسات زوجی تصمیم‌گیرنده و نتایج رتبه‌بندی عامل‌های اصلی به صورت زیر محاسبه شد: عامل «مدیریت و رهبری» با وزن نسبی ۰/۲۵۵ بیشترین اهمیت و «فراایندها و فعالیت‌ها» با وزن ۰/۰۹۸، کم‌ترین اهمیت را دارا می‌باشد. نرخ ناسازگاری مقایسات زوجی ۰/۰۳۶۵ بدست آمده که چون کم‌تر از ۰/۱۰ است، این مقایسات قابل قبول می‌باشد.

## ۸. نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج جدول ۳، عامل «مدیریت و رهبری» با وزن نسبی ۰/۲۵۵ اولین عامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت گاز استان خوزستان است. در میان زیرعوامل مدیریت رهبری، عامل «تعهد و حمایت مدیریت ارشد نسبت به اجرای مدیریت دانش» با وزن ۰/۲۴۲ بیشترین اهمیت و زیرعامل «مدیریت تغییر سازمانی جهت پذیرش اجرای مدیریت دانش از سوی کارکنان» با وزن نسبی ۰/۱۰۰، کم‌ترین اهمیت را دارا می‌باشد. نتایج پژوهش دلیری و همکاران (۱۳۹۸)، بهی و مدانلوچویباری (۱۳۹۸)، کریم بیاتی و همکاران (۱۳۹۸)، رادریگو



و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، بهرامی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، پی و کانکتتهالی<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) و سوکوماران و مصطفی (۲۰۱۶) تاییدی بر این یافته است.

در زمینه پذیرش مدیریت دانش در سازمان‌ها توسط کارکنان و نیازمندی‌های آن، در مدل نیازمندی‌های پذیرش مدیریت دانش به دو عامل اساسی اشاره می‌شود که عبارتند از: قابلیت دسترسی به سیستم و حمایت مدیریت. فرایندهای مدیریت دانش باعث به وجود آمدن تغییرات زیادی در سازمان می‌شود و ایجاد این تغییرات در سازمان‌ها نیازمند موافقت و همراهی مدیریت عالی سازمان با آن تغییرات است. در ادبیات مدیریت دانش در زمینه نقش مدیران عالی در عملکرد صحیح و موفقیت مدیریت دانش، مؤلفه‌های مهمی در سازمان‌ها همانند: فراهم‌کننده بینش، فراهم‌کننده اطلاعات، مشاور بودن، رهبری، سرپرستی، مربی بودن، حمایت‌کننده، سرمشق بودن، اتخاذ خط‌مشی‌های مناسب، تعهد و درک شناخته شده است.

با توجه به نتایج جدول ۳، عامل «فناوری اطلاعات» با وزن نسبی ۰/۲۰۹ دومین عامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت گاز استان خوزستان است که در میان زیرعوامل فناوری اطلاعات، عامل «بکارگیری نرم‌افزارهای اختصاصی مدیریت دانش متناسب با نیازهای کاربران» با وزن ۰/۲۵۱ بیشترین اهمیت و زیرعامل «پشتیبانی و نظارت از سیستم‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری به منظور جلوگیری از اختلال در مجموعه سیستم‌ها» با وزن نسبی ۰/۱۰۰، کم‌ترین اهمیت را دارا می‌باشد. نتایج پژوهش صادقی و همکاران (۱۳۹۸)، بهی و مدانلوجویباری (۱۳۹۸)، خیری و همکاران (۱۳۹۸)، کریم بیاتی و همکاران (۱۳۹۸) و کولونیاری و همکاران (۲۰۱۹) تاییدی بر این یافته است. تقریباً تمام محققانی که عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش را مورد بررسی قرار داده‌اند، به نقش فناوری اطلاعات به عنوان عوامل مهم تأثیرگذار بر مدیریت دانش اشاره کرده‌اند. دو عنصر اساسی در پیوستار مدیریت دانش وجود دارد که در یک سوی پیوستار افراد قرار دارند که استفاده‌کنندگان از دانش می‌باشند و در سوی دیگر کیفیت و ساختار فناوری اطلاعات است که در یک سازمان نهادینه شده است. از طرف دیگر ایجاد زیربنای مناسب جهت به‌کارگیری فناوری ارتباطات و اطلاعات می‌تواند در موفقیت پیاده‌سازی

1. Rodrigo & et al.
2. Bahram & et al.
3. Pee & Kankanhalli

مدیریت دانش در سازمان تأثیرگذار باشد. فناوری اطلاعات ابزاری برای جمع‌آوری طبقه‌بندی و تسهیم دانش است.

با توجه به نتایج جدول ۳، عامل «فرهنگ سازمانی» با وزن نسبی ۰/۱۷۶ سومین عامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت گاز استان خوزستان است. در میان زیرعوامل فرهنگ سازمانی، عامل «ایجاد فرهنگ آموزش و یادگیری» با وزن ۰/۲۹۴ بیشترین اهمیت و زیرعامل «برخورداری از فرهنگی که جستجوی دانش و حل مسأله را ارزش محسوب نماید» با وزن نسبی ۰/۱۲۳، کم‌ترین اهمیت را دارد. نتایج پژوهش دلیری و همکاران (۱۳۹۸)، صادقی و همکاران (۱۳۹۸)، بهی و مدانلو جویباری (۱۳۹۸)، خیری و همکاران (۱۳۹۸)، رادریگو و همکاران (۲۰۱۴)، موغالی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، بهرامی و همکاران (۲۰۱۶)، سوکوماران و مصطفی<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) و انشاسی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) تاییدی بر این یافته است. اگر سازمانی، در مقابل تغییر فرهنگ بازی نداشته باشد، هر نوع سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش، بازده حاشیه‌ای خواهد داشت. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌های اصلی، مفروضات و رویکردهایی است که ویژگی‌های یک سازمان را مشخص می‌کند. تأثیر این مجموعه ارزش‌ها و رویکردها بر مدیریت دانش از نظر اغلب محققان از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در عملکرد مناسب یک سیستم مدیریت دانش است.

با توجه به نتایج جدول ۳، عامل «ساختار سازمانی» با وزن نسبی ۰/۱۴۵ چهارمین عامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت گاز استان خوزستان است. در میان زیرعوامل ساختار سازمانی، عامل «تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌های ویژه برای انجام وظایف مدیریت دانش» با وزن ۰/۲۹۱ بیشترین اهمیت و زیرعامل «تعیین و بکارگماری یک فرد به عنوان مسئول یا مدیر دانش» با وزن نسبی ۰/۱۲۶، کم‌ترین اهمیت را دارد. نتایج پژوهش صادقی و همکاران (۱۳۹۸)، بهی و مدانلو جویباری (۱۳۹۸)، خیری، و همکاران (۱۳۹۸)، رادریگو و همکاران (۲۰۱۴)، موغالی و همکاران (۲۰۱۵)، انشاسی و همکاران (۲۰۱۶) و کرامت و همکاران (۲۰۱۹) تاییدی بر این یافته است. فرایندهای مدیریت دانش باعث به وجود آمدن تغییرات زیادی در سازمان می‌شوند. بخشی از این تغییرات در ساختار سازمانی به وقوع می‌پیوندد. در دسترس بودن

1. Mooghali & etal.
2. Sukumaran & Mustapha
3. Enshassi & et al.

اطلاعات، تشکیل تیم‌های کاری و علمی و ایجاد جریان ارتباطات دو سویه و آزاد، از جمله ویژگی‌های ساختار سازمانی حامی مدیریت دانش تلقی می‌شود. تغییرات گسترده و سریع در محیط سازمان‌ها و افزایش رقبا و پیچیدگی محیطی موجب به وجود آمدن تغییراتی در ساختار سازمان‌ها شده است؛ از جمله این تغییرات می‌توان به کاهش تمرکز، استفاده از ساختارهای سازمانی منعطف‌تر و استفاده از فناوری‌های ارتباطی اشاره کرد.

با توجه به نتایج جدول ۳، عامل «مدیریت منابع انسانی» با وزن نسبی ۰/۱۱۶ پنجمین عامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت گاز استان خوزستان است. در میان زیرعوامل مدیریت منابع انسانی، عامل «فراهم آوردن فرصت‌های مطالعاتی و فعالیت‌های پیشرفت شغلی و توسعه حرفه‌ای برای کارکنان» با وزن ۰/۲۹۳ بیشترین اهمیت و زیرعامل «بهبود ترکیب نیروی انسانی مؤثر در چرخه مدیریت دانش» با وزن نسبی ۰/۱۲۶ کم‌ترین اهمیت را دارد. نتایج پژوهش دلیری و همکاران (۱۳۹۸)، صادقی و همکاران (۱۳۹۸)، خیری و همکاران (۱۳۹۸) و بهرامی و همکاران (۲۰۱۶) تاییدی بر این یافته است. بدون شك منابع انسانی در اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها نقش اصلی را ایفا می‌کند. برخی از محققان معتقدند که کارکنان بایستی از آزادی عمل لازم در سازمان برخوردار باشند. قدرت پردازش اطلاعات را داشته، از آموزش‌های لازم برخوردار باشند و انتقادی به مسائل و فرایندهای سازمان نگاه کنند. چرخش شغلی متناسب با فرایندهای مدیریت دانش داشته باشند، در جایگاه درست منصوب شوند و زمینه برای ارتقاء و افزایش سطح آگاهی آنان فراهم شود. مجموعه ویژگی‌های یاد شده در سیستم منابع انسانی سازمان نشان می‌دهد که پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش نیاز به تغییراتی در تعریف و نگرش ما نسبت به منابع انسانی دارد؛ امری که در ادبیات جدید از آن به عنوان سرمایه انسانی نام می‌برند (فراهانی، ۱۳۸۸). دیدگاه سرمایه به کارکنان سازمان دیدگاه اساسی مدیریت دانش است. داده‌ها، اطلاعات، تجربیات و تخصص‌ها در سازمان از طریق افراد تولید و جمع‌آوری می‌شود و در اختیار سایر کارکنان که به آن نیاز دارند، قرار می‌گیرد و از طریق آن، دانش جدید در سازمان تولید شده و از دانش جدید در فرایندهای سازمانی در جهت بهبود مستمر و تحقق اهداف سازمان استفاده می‌شود (قربانی‌زاده، و همکاران، ۱۳۹۰).

با توجه به نتایج جدول ۳، عامل «فرایندها و فعالیت‌ها» با وزن نسبی ۰/۰۹۸ ششمین عامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت گاز استان خوزستان است. در میان زیرعوامل

فرایندها و فعالیت‌ها، عامل «وجود فرایندهای کارا برای پیدا کردن دانش مورد نیاز» با وزن ۰/۲۵۲ بیشترین اهمیت و زیرعامل «حصول اطمینان از اعتبار و مرتبط بودن دانش مورد استفاده و تولید شده سازمان» با وزن نسبی ۰/۰۹۹، کم‌ترین اهمیت را دارد. نتایج پژوهش بهی و مدانلوجوبیاری (۱۳۹۸)، کریم بیاتی و همکاران (۱۳۹۸) و بهرامی و همکاران (۲۰۱۶) تاییدی بر این یافته است. منظور از فرایندها و فعالیت‌ها، وجود شبکه‌های ارتباطی و اطلاعاتی در بخش‌های مختلف شرکت و استفاده بهینه از امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در شرکت جهت اجرای برنامه‌های مدیریت دانش است. همچنین یک فرآیند مدیریت دانش به فعالیتی اطلاق می‌گردد که در سازمان دارای دانش باید انجام شده و می‌تواند به اشکال مختلف مطرح شود، از جمله خلق، ذخیره‌سازی، بازیابی، انتقال و کاربرد دانش. شبکه‌سازی در مدیریت دانش مکمل ارتباطات چهره به چهره‌ای می‌شوند که در انتقال دانش نقش اساسی دارد. هماهنگ کردن فرایندها و فعالیت‌ها در مدیریت دانش، امری الزامی و ضروری است.

## ۹. پیشنهادها

با توجه به نتایج حاصل، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- توجه کافی مدیریت سازمان نسبت به ایجاد و توسعه زیرساخت‌های تکنولوژیکی برای اجرای مدیریت دانش
- توجه کافی مدیران به سرمایه‌های فکری و اعمال استراتژی دانش محور در تدوین برنامه‌های شرکت
- فراهم نمودن سامانه‌های اطلاعاتی مناسب برای ذخیره‌سازی، انتقال و تبادل دانش مانند: اینترنت، اینترانت، اکسترانت، گروه افزار
- حاکمیت تفکر خلاق و انتقادی در فرهنگ سازمانی به عنوان یک ارزش والا
- تشکیل گروه‌های کاری و جایگزینی آنها با کارهای فردی و همچنین جلب مشارکت و تفویض اختیار به کارکنان که در نتیجه آن مدیریت دانش در شرکت تقویت خواهد شد.
- وجود یک مرکز شبکه ارتباطی به منظور توسعه روابط اجتماعی بین جوامع کاری و تجاری، وزارتخانه‌های دولتی و سازمان‌های غیر دولتی لازم و ضروری است.
- توسعه روابط غیررسمی در بین کارکنان شرکت برای افزایش رضایت‌مندی و انگیزه برای انتقال دانش و سایر فرآیندهای مدیریت دانش.

## منابع

- اخوان، پ؛ یزدی مقدم، ج. (۱۳۹۲). بررسی توأم نقش اصول اخلاقی و مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی. / *اخلاق در علوم و فناوری*، ۸(۲): ۳۹-۵۴.
- بهی، م.ا؛ مدانلو جویباری، ع. (۱۳۹۸). *بررسی عوامل موفقیت معیارهای استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های آزاد اسلامی غرب استان گلستان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت اجرایی، گرایش استراتژی. گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بهشهر.
- پرنیان، م؛ جزندری، ز. (۱۳۹۴). *رابطه بین مدیریت دانش و رفتار سازمانی در کارکنان آموزش آموزش و پرورش*. در: کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع. تهران: شرکت مدیران ایده‌پردازان پایتخت ایلیا: ۵-۱.
- جعفری، م؛ ابوالقاسم گرچی، ح؛ صالحی، م؛ رستگاری مهر، ب. (۱۳۹۰). *رابطه عوامل ساختاری و فرهنگی سازمان با استراتژی مدیریت دانش در مراکز آموزشی درمانی و عمومی دانشگاه علوم پزشکی تهران*. مدیریت سلامت، ۴۵: ۸۷-۹۴.
- حسن‌زاده، ع. (۱۳۹۳). *ارائه مدلی نظام‌مند برای تدوین استراتژی در پرتو دانش (براساس رویکرد منبع‌محور) در سازمان‌های دولتی*. تهران: بیست و نهمین کنفرانس بین‌المللی برق: ۱-۷.
- حسن‌زاده، م. (۱۳۹۵). *الزامات ملی استقرار مدیریت دانش*. *امواج دانش جامعه بندری و دریایی ایران*، ۱(۱): ۲-۵.
- خیری، ز؛ نیلی‌پور طباطبایی، س.ا؛ آهون‌منش، ع. (۱۳۹۸). *اولویت‌بندی ابعاد مدیریت دانش جهت پیاده‌سازی در شرکت هواپیمایی بعثت*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مهندسی صنایع گرایش مدیریت پروژه. دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت، مؤسسه آموزش عالی صنعتی فولاد.
- دلیری، ک؛ ذبیحی جامخانه، م؛ امید، م. (۱۳۹۸). *شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های موفقیت اجرای مدیریت دانش (مورد مطالعه: بانک توسعه تعاون شهر تهران)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت صنعتی، گرایش مدیریت تولید و عملیات. دانشکده علوم اداری و زبان‌های خارجی، مؤسسه آموزش عالی پیام گلپایگان.
- صادقی، ح؛ رفیعی، ع؛ نیلی‌پور طباطبایی، س.ا. (۱۳۹۸). *شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مدیریت دانش (مطالعه موردی: مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای استان اصفهان)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مهندسی صنایع، گرایش مدیریت مهندسی. دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت، مؤسسه آموزش عالی صنعتی فولاد.
- فراهانی، ح. (۱۳۸۸). *مدیریت دانش و کارکردهای آن در سازمان‌ها*. معرفت، ۱۳۷: ۱۳-۱.
- قربانی‌زاده، و.ا؛ نوربخش، م؛ منصوریان، ا. (۱۳۹۰). *عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های عمومی*. *مطالعات مدیریت انتظامی*، ۶(۳): ۴۵-۵۶.
- کریم بیاتی، ن.س؛ حاجی کریمی، آ؛ حاجی کریمی، ب. (۱۳۹۸). *شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش با استفاده از روش دلفی و BWM (مطالعه موردی: نیروگاه برق منتظر قائم)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت فناوری اطلاعات، گرایش کسب و کار الکترونیکی. دانشکده علوم انسانی، مؤسسه آموزش عالی رجاء.
- کریمی موتقی، ح؛ مرضیه حسینیان، ز؛ آهنچیان، م. (۱۳۹۳). *بررسی وضعیت مدیریت دانش در علوم پزشکی*. توسعه آموزش در علوم پزشکی، ۱۷(۱۶): ۹۴-۱۰۶.
- نادری، م؛ همتی، م. (۱۳۹۶). *شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در جاری‌سازی مدیریت دانش با استفاده از تکنیک سلسله مراتبی داده‌ها (مورد مطالعه: شرکت ملی حفاری ایران)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت اجرایی، گرایش استراتژیک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز.

## References

- Akhavan, P. & Yazdi Moghadam, J. (2013). A Study of the Combined Role of Ethical Principles and Knowledge Management on Organizational Performance. *Ethics in Science and Technology*, 8(2): 39-54. [In Persian]
- Ale, M.; Toledo, C.; Chiotti, O. & Galli, M. (2014). A conceptual model and technological support for organizational knowledge management. *Science of Computer Programming*, 95(1): 73-92. DOI: 10.1016/j.scico.2013.12.012.
- Bahrami, M.; Oktar, S. & Karimpour, H. (2016). Identification and Ranking of Factors in Successful Implementation of Knowledge Management in Türkiyeis, Bankası: An AHP Approach. *Advances in Applied Science Research*, 7(3): 193-199. DOI: 10.9790/487X-1901055863
- Behi, M.A. & Madanloojooybari, A. (2018). **A Study of Success Factors of Knowledge Management Criteria in Islamic Azad Universities in west of the Golestan province**. M.Sc. thesis, Executive Management, Strategy Orientation. Department of Management and Accounting, Behshahr Branch, Islamic Azad University. [In Persian]
- Cepeda-Carrion, I.; Silvia -Landroguéz, M.L.; Leal-Rodríguez, A. & Leal-Millána, A. (2017). Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1): 1-7. DOI: 10.1016/j.iemeen.2016.03.001
- Costa, V. & Monteiro, S. (2016). Key knowledge management processes for innovation: A systematic literature review. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(3): 386-410. DOI: 10.1108/VJIKMS-02-2015-0017.
- Daliri, K.; Zabihi Jamkhaneh, M. & Omid, M. (2019). **Identifying and ranking the success indicators of knowledge management implementation (Case study: Tehran Cooperative Development Bank)**. Master Thesis, Industrial Management, Production and Operations Management. Payam-Golpayegan Institute of Higher Education, Faculty of Administrative Sciences and Foreign Languages. [In Persian]
- Enshassi, A.; Falouji, I.I.; AlKilani, S. & Sundermeieri, M. (2016). Knowledge Management Critical Success Factors in Construction Projects. *International Journal of Sustainable Construction Engineering & Technology*, 7(1): 69-84.
- Farahani, H. (2009). Knowledge management and its functions in organizations. *Journal of Knowledge*, 137: 13-1. [In Persian]
- Ghorbanizadeh, V.; Nourbakhsh, M. & Mansoorian, E. (2011). Critical Factors for Knowledge Management Success in Public Organizations. *Disciplinary Management Studies*, 6(3): 56-45. [In Persian]
- Gloet, M. & Samson, D. (2016). Knowledge management and systematic innovation capability. *International Journal of Knowledge Management*, 12(2): 54-72. DOI: 10.4018/IJKM.2016040104
- Gunjal, B. (2005). Knowledge Management: Why Do We Need It For Corporates. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 10(2): 37-50. DOI: 10.31229/osf.io/fy984.
- Hassanzadeh, A. (2014). **Presenting a systematic model for developing a strategy in the light of knowledge (based on a resource-based approach) in government organizations**. Tehran:

- 29th International Conference on Electricity: 1-7. [In Persian]
- Hassanzadeh, M. (2016). National Requirements for Establishing Knowledge Management. *Waves of knowledge, Iranian Port and Maritime Society*, 1(1): 2-5. [In Persian]
- Jafari, M.; Abolghasem Gorji, H.; Salehi, M. & Rastegari Mehr, B. (2011). **The Relationship between Structural and Cultural Factors of the Organization and Knowledge Management Strategy in Educational and Public Centers of Tehran University of Medical Sciences.** *Journal of Health Management*, 45: 87-94. [In Persian]
- Karamat, J.; Shurong, T.; Ahmad, N.; Afridi, S.; Khan, S. & Khan, N (2019). Developing sustainable healthcare systems in developing countries: Examining the role of barriers, enablers and drivers on knowledge management adoption. *Sustainability*, 11: 1-31. DOI: 10.3390/su11040954
- Karim Bayati, N.S.; Haji Karimi, A. & Haji Karimi, B. (2019). **Identification and Prioritization of Factors Affecting the Establishment of Knowledge Management Using Delphi and BWM Methods (Case Study: Montazer Ghaem Power Plant).** M.Sc. thesis, Information Technology Management, e-Business orientation. Raja Higher Education Institution, Faculty of Humanities. [In Persian]
- Karimi Monaghi, H.; Marzieh Hassanian, Z. & Ahanchian, M.R. (2014). A Study of Knowledge Management in Medical Sciences. *Journal of Education Development in Medical Sciences*, 17(16): 94-106. [In Persian]
- Kheiri, Z.; Nilipour Tabatabai, S. & Ahonmanesh, A. (2019). **Prioritizing the dimensions of knowledge management for implementation in Beasat Airlines.** M.Sc. thesis, Industrial Engineering, Project Management Orientation. Faculty of Industrial Engineering and Management, Higher-education institution of steel industry. [In Persian]
- Koloniari, M.; Vraimaki, E. & Fassoulis, K. (2019). Factors affecting knowledge creation in academic libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*, 51(4): 1-17. DOI: 10.1177/0961000616668958.
- Lin, C.; Wu, J.C. & Yen, D.C. (2012). Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. *Information & Management*, 49(1): 10-23. DOI: 10.1016/j.im.2011.11.001
- Meneghello, J.; Thompson, N. & Lee, K. (2020). Unlocking Social Media and User Generated Content as a Data Source for Knowledge Management. *International Journal of Knowledge Management*, 16(1): 1-22. DOI: 10.4018/IJKM.2020010105.
- Mooghali, A.; Mokhtarkhanlou, M.R. & Cheriki, S. (2015). Review and ratings of effective factors on establishment of knowledge management by using interpretive structural equations and analytic network process in the Electricity department of Shiraz city. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(3): 189-202. DOI: 10.5958/2249-7307.2015.00070.5
- Naderi, M.R. & Hemmati, M. (2017). **Identification and ranking of effective factors in streamlining knowledge management using hierarchical data technique (Case study: National Iranian Drilling Company).** Thesis for Master's Degree, Management Executive, Strategic Orientation, Ahvaz Branch, Islamic Azad University. [In Persian]

- Ogiela, L. (2015). Advanced techniques for knowledge management and access to strategic information. *International Journal of Information Management*, 35(2): 154-159.  
**DOI:** 10.1007/s12599-017-0513-1.
- Orenga-Roglá, S. & Chalmeta, R. (2019). Methodology for the Implementation of Knowledge Management Systems 2.0. *Business & Information Systems Engineering*, 61(2): 195-213.
- Parnian, M. & Jazandari, Z. (2015). **The Relationship between Knowledge Management and Organizational Behavior among department of Education staff**. In: International Conference on New Research in Industrial Management and Engineering. Tehran: Managers' Company of Ilia Capital Idea makers: 1-5. [In Persian]
- Pee, L.G. & Kankanhalli, A. (2016). Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. *Government Information Quarterly*, 33(1): 188-199. **DOI:** 10.1016/j.giq.2015.06.002.
- Rashid, M.S.; KAMAL, N. & YEOP, B. (2020). Measuring the Organizational Performance in the Government Departments of Dubai Using the Knowledge Management Process. *European Journal of Social Sciences Education and Research*, 7: 33-40. **DOI:** 10.26417/ejser.v7i1.p33-40
- Sadeghi, H.; Rafiei, A. & Nilipour Tabatabai, S. (2019). **Identifying and Ranking the Factors Affecting the Success of Knowledge Management Establishment (Case Study: Technical and Vocational Training Centers of Isfahan Province)**. M.Sc. thesis, Industrial Engineering, Engineering Management orientation. Higher-education institution of steel industry, Faculty of Industrial Engineering and Management. [In Persian]
- Shannak, R.; Maqableh, M. & Tarhini, A. (2017). The impact of knowledge management on job performance in higher education: The case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2): 244-262. **DOI:** 10.1108/JEIM-09-2015-0087
- Shujahat, M.; Sousa, M.J.; Hussain, S. & Nawaz, F. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of Business Research*, 94: 442-450.  
**DOI:** 10.1016/j.jbusres.2017.11.001.
- Sukumaran, S. & Mustapha, S.M.F.D. & Chandran, K (2016). **Critical Factors in Developing Knowledge Management Systems**. In: Knowledge Management International Conference (KMICe): 29-30

#### استناد به این مقاله

**DOI:** 10.22091/stim.2020.5938.1439

عباسی، رضا؛ نظری، فریبا (۱۴۰۰). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت گاز استان خوزستان به روش تحلیل سلسه مراتبی. علوم و فنون مدیریت اطلاعات، ۷(۴): ۴۷-۷۰.