

## بررسی و تحلیل نقش فرآیندها در پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت مخابرات خراسان رضوی

یعقوب مهارتی<sup>۱</sup>، ساره باقرپور<sup>۲\*</sup>

<sup>۱</sup> دکترای مدیریت کارآفرینی گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد

پست الکترونیکی: maharati@um.ac.ir

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه فردوسی مشهد، پردیس بین الملل

پست الکترونیکی: Sarehsareh74@Gmail.com

شماره تماس نویسنده مسئول: ۰۹۱۵۵۱۶۰۱۱۷

### چکیده

در محیط تجاری در حال تغییر کنونی که بازار به طرز فزاینده‌ای رو به رقابتی شدن است و سرعت نوآوری رو به فزون می‌باشد و همچنین تحت فشاری که از جانب اقتصاد دانش محور اعمال می‌شود، این الزام برای مخابرات ایجاد می‌گردد که دانش و مدیریت آن را سرمایه‌هایی کلیدی تلقی نمایند. هدف از این پژوهش، سنجش تاثیر فرآیندهای مدیریت دانش، شامل ایجاد دانش، درج دانش و انتشار دانش روی عملکرد سازمانی مراکز مخابراتی شرکت مخابرات خراسان رضوی در راستای پیاده سازی مدیریت دانش می‌باشد. این تحقیق توصیفی - پیمایشی، در جامعه روسای مراکز مخابراتی استان خراسان رضوی (۱۲۰ نفر) و در مقطع زمانی مرداد، شهریور و مهرماه سال ۱۳۹۲ به انجام رسید و از طریق نمونه گیری تصادفی و کمک جدول مورگان ۹۲ نفر انتخاب گردیدند. گردآوری داده ها توسط پرسشنامه‌ای سه بخشی شامل سوالات جمعیت شناختی، عملکرد محور و ۱۵ گویه مرتبط با فرآیندهای مدیریت دانش صورت گرفت. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از روش آمار توصیفی، رگرسیون چندگانه و آنوا به کمک نرم افزارهای SPSS16 و Smart PLS استفاده گردیده است. یافته ها بیان می‌دارد که مولفه ایجاد دانش، ارتباط معناداری با عملکرد سازمانی دارد، درج دانش و انتشار دانش ارتباطی معنادار با عملکرد سازمانی در جامعه مورد مطالعه ما ندارد.

**واژه های کلیدی:** مدیریت دانش، فرآیندهای مدیریت دانش، ایجاد دانش، درج دانش، انتشار دانش، عملکرد

## ۱- مقدمه

دانش، در اقتصاد مدرن کنونی به عنوان یکی از مهمترین عناصر استراتژیک کسب و مزیت رقابتی است. تفوق دانش در استراتژی سازمان، در اقتصاد مبتنی بر دانش جای شگفتی ندارد، آنگاه که فعالیتهای محصولات و خدمات، منتج از دانش و دانش محور می باشند (P F Drucker, 1995; Nonaka & Takeuchi, 1995). دانش به عنوان باوری صحیح، همان چیزی است که مردم به آن ارزش می دهند و به آن باور دارند، که بطور قطع براساس توده ای از اطلاعات معنا دار و نظم یافته شکل گرفته، که از طریق تجربه یا ارتباطات بوجود آمده است (chong chin Wei, 2007). دانش، آمیزه ای سیال از تجارب ساخت یافته، ارزشها، اطلاعات مستند و بینش متخصصان است، که چارچوبی را برای ارزیابی و ترکیب تجارب جدید با اطلاعات فراهم می کند. دانش از افکار دانایان سرچشمه گرفته و در افکار دانایان بکار برده می شود. دانش در سازمانها نه فقط در اسناد و مخازن دانش، بلکه در امور روزمره ی سازمانی، فرآیندها و هنجارها نهفته است (Davenport & Pruzak, 2000). در عصر حاضر دانش، دارایی ضروری برای سازمانها است که آنها را در یک محیط رقابتی، به سمت موفقیت سوق می دهد. از این رو شرکتهایی شاهد موفقیت خواهند بود که داراییهای مبتنی بر دانش را شناسایی کرده و به آنها ارزش دهند (Rowley, 2000).

مدیریت دانش برای اولین بار در سالهای ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ در صنعت و دپارتمانهای عملیاتی سازمانها معرفی شد. اما امروزه شاهدیم که در سایر صنایع از جمله تولید، خدمات مالی، ارتش و سازمانهای عمومی و خصوصی نیز، استفاده می گردد (Mamaghani, Samizadeh, & Saghafi, 2011). واژه مدیریت دانش شامل بیانها و مفاهیم متعددی می باشد، که، بیان تعریفی منحصر بفرد از آنرا مشکل ساخته است. به طوری که، امروزه هیچ تعریف عمومی پذیرفته شده ای از مدیریت دانش وجود ندارد، و پژوهشگران و محققین براساس حوزه کاری و علائق خودشان مدیریت دانش را به صور گوناگون تعریف کرده اند (Choi, 2000). مدیریت دانش عبارت از مدیریت اطلاعات (دانش صریح و مکتوب)، مدیریت فرآیندها (دانش نهفته) و مدیریت افراد (دانش ضمنی) است، که مدیریت نوآوری و مدیریت دارایی ها (سرمایه های فکری) نیز در ظرف مدیریت دانش می گنجد (Skyrme, 1994). در مجموع آنچه روی آن توافق کلی وجود دارد، این است که، مدیریت دانش عملکرد سازمانی و قدرت رقابت را بطور مثبت تحت تاثیر قرار می دهد (Shirazi, ali; Mortazavi, Saeed; Pour azad, 2011).

در عصر کنونی، دانش، مایملکی ضروری برای سازمانها می باشد که آنها را در محیطی رقابتی به سوی موفقیت سوق می دهد، و نتیجتاً شرکتهایی موفق تر خواهند بود که داراییهای مبتنی بر دانش را شناسایی کرده و به آنها ارزش دهند (Rowley, 2000). مدیریت دانش و فرآیندهای مربوط به آن، جزو ضروریات ایجاد بقا و حفظ توان رقابتی در سازمانها، در عصر اقتصاد مبتنی بر دانش هستند که متأسفانه عدم درک درست از مدیریت دانش، که شامل تمرکز کم روی مدیریت دانش وتوجه کم رنگ روی ارتباط آن با عملکرد می باشد باعث شده که سازمانها از جمله مخابرات، کمتر به سمت سرمایه گذاری در مدیریت دانش تمایل داشته باشند و یا اصلاً در این زمینه سرمایه گذاری نکنند (Chong, S.C, Wong, K.Y. and Lin, 2006). لذا، مدیریت دانش یکی از مهمترین کارکردهای یک سازمان مخابراتی مدرن به منظور بهبود کارایی و اثر بخشی با هدف بقا در محیط رقابتی خواهد بود (Yusof, 1998). آنجا که، عصر صنعتی سازی و اطلاعات، صنعت مخابرات را ملزم به ایجاد تنوع و گسترش در حیطه وظایف و عملکردهایش با هدف حمایت از پیشرفتهای تکنولوژیک برای ارائه خدمات بهتر به تمام اقشار نموده است (Yusof, 1998)، فقدان چنین پژوهشی می تواند تهدیدی بالقوه برای صنعت مخابرات باشد به همین منظور، هدف این تحقیق، بر مبنای پر کردن این خلا استوار گردیده است. محقق در این پژوهش تلاش می کند، رابطه مولفه های ایجاد دانش، درج دانش و انتشار دانش، که فرآیندهای

مدیریت دانش هستند (C. C. Wei, Choy, & Yew, 2009)، را در ارتباط با عملکرد شرکت مخابرات خراسان رضوی محک بزند. در این راستا فرضیاتی تدوین شده و تست خواهد گردید.

## ۲- مبانی نظری پژوهش

در این پژوهش محقق به بررسی نقش مولفه های ایجاد دانش، درج دانش و انتشار دانش که جزو فرآیندهای مدیریت دانش می باشند (C. C. Wei et al., 2009)، خواهد پرداخت و اثر آنها را روی عملکرد سازمانی به مباحثه خواهد کشاند، که طبیعتاً پرداختن به این مقوله متضمن بررسی مختصری در ادبیات موضوعات مرتبط می باشد که در ادامه به آن پرداخته خواهد شد. داده ها واقعیات و یا فرضیه هایی قابل مشاهده هستند که شامل تمام آنچه می باشند که در تعاملات تجاری رخ می دهد. داده چیزی در مورد اهمیت خودش، مربوط بودن، نامربوط بودن و مناسب بودن خودش ابراز نمی کند و به خودی خود، هیچ ارتباط یا هدفی ندارد. اما از آنجا که داده، ماده خامی بسیار ضروری برای ایجاد و خلق اطلاعات است، برای سازمانها اهمیت زیادی دارد. (Peter F Drucker, 1994). اطلاعات، به گروهی از واقعیات سازمان یافته اطلاق می شود که در بدست آوردن بینشی جدید کمک می کنند (chong chin Wei, 2007). برخلاف داده، اطلاعات، حاوی ارتباط، هدف، معنا و مفهوم است و اشاره به پردازش داده ها بدست افراد، و برای افراد، در یک زمینه حاوی معنا دارد و اطلاعات می تواند به فرم داده هایی باشد که بصورت سیستماتیک سازماندهی شده اند. اطلاعات می تواند بصورت پیامی مستند و یا ارتباطی قابل سمع باشد (Davenport & Pruzak, 2000). دانش، مجموعه ای از تخصص ها و تجارب در بین اعضای یک سازمان است که از طریق فرآیند یادگیری، مانند: ایجاد و به اشتراک گذاری اطلاعات فی مابین مشتریان، تامین کنندگان و شرکای داخلی و خارجی شکل می گیرد (Choi, 2000). دانش به همان اندازه که سیال است می تواند ساخت یافته هم باشد، دانش، حسی است، و لذا تسخیر آن، در قالب کلمات و درک کامل آن از طریق لغات منطقی بسیار مشکل می باشد. دانش در بین افراد موجود است و شامل بخشی از پیچیدگیها و غیر قابل پیش بینی بودنهای بشری است (Davenport & Pruzak, 2000).

اصالتاً دانش، شامل دو بخش شناختی و فنی است. بخشهای شناختی، مدل های ذهنی هستند که توسط افراد مورد استفاده قرار می گیرند و امکان ارائه آنها بطور مستقیم و از طریق اطلاعات وجود ندارد که به عبارتی همان دانش ضمنی می باشند، دانش ضمنی عبارتست از تمام آن چیزی که در افکار و اذهان افراد مستتر است. بخشهای فنی، مفاهیمی واقعی هستند که به آسانی قابل بیان می باشند و البته دانش صریح، شامل این بخشهای فنی می باشد که به شکل اطلاعات و دانش بیان می شوند (Rao & Nathan, 2006). به جهت درک مدیریت دانش، باید تمایزی آشکار و روشن بین مفاهیم داده، اطلاعات و دانش ایجاد کرد. داده به عنوان پایه و اساس ایجاد اطلاعات، و در مرحله بعد ایجاد دانش است. بعد از شکل گرفتن داده بصورت الگوهای معنا دار است که، اطلاعات شکل می گیرد و اطلاعات حاوی معنا، دانش نام می گیرند (chong chin Wei, 2007). مدیریت دانش، فرآیند ترسیم دانش و منابع اطلاعاتی بصورت آنلاین و آفلاین می باشد که استفاده کنندگان را با ابزارهای دسترسی دانش، راهنمایی و تجهیز می کند. مدیریت دانش، ابزاری است که بطور مرتب اطلاعات و اخبار خارج از سازمان را رصد می کند (Maglitta, 1995). مدیریت دانش در حقیقت فرآیند ایجاد دانش را تغذیه می کند که ایجاد دانش، نهایتاً منتج به بیان دانش، انتشار دانش و استفاده و حفظ و نگهداری و پالایش دانش خواهد شد (chong chin Wei, 2007). سیستمهای مدیریت دانش به عنوان مرجعی تصمیم گیر در سازمانها، عامل بالقوه استراتژیکی را فراهم می کنند، که از طریق کمک به منابع کلیدی مدیریتی و سرمایه های فکری سازمان، می توانند نقش شایان توجهی در ایجاد مزیت رقابتی ایفا کنند (Stenmark, 2001). ناگفته پیداست که، هنگامی که سازمانها دانش و نوآوری را به عنوان کاتالیزورهای اصلی موفقیت سازمان و رقابت پذیری آن می انگارند، اهمیت مدیریت دانش پررنگتر خواهد شد (Omerezal, 2010). در مجموع آنچه روی آن توافقی در بین پژوهشگران وجود دارد، این است که، مدیریت دانش عملکرد سازمانی و قدرت رقابت را در جهت مثبت تحت تاثیر قرار می دهد (Shirazi, ali; Mortazavi, Saeed; Pour azad, 2011).

**فرآیند مدیریت دانش** به تمام آن چیزی اطلاق می شود که در سازمان بوسیله دانش می توان انجام داد (Johannsen, 2000). فرآیند مدیریت دانش فرآیندی دوره ای است که شامل استراتژی های تکنولوژی محور، برای مدیریت نمودن دانشهای صریح و استراتژی های مردم محور، برای مدیریت نمودن دانشهای ضمنی می باشد (Nonaka & Takeuchi, 1995). در کاری که پیش

رو است، مدیریت دانش غالباً با سه دسته از فعالیتهای در ارتباط است: تولید و ایجاد دانش جدید (ایجاد)، مستند کردن و تدوین دانش افراد (درج) و انتشار این دانش از طریق سالنهای همایش و کنفرانس به عنوان دیتا بیسی گسترده در سازمان (انتشار) (Coukos, 2001)، که این فرآیندها بطور مختصر به شرح زیر می باشند:

✓ **ایجاد دانش**: دانش می تواند توسط فرآیندهای داخلی سازمان یا گروههای تحقیق و توسعه ایجاد شود، دیگران حسب نیازشان، چه در داخل سیستم و چه خارج آن باید بتوانند به آن دسترسی داشته باشند (Marshall, 1996). فرآیند ایجاد، پروسه ای ضمنی است که به دقت، علاقه و ایمان بستگی دارد. در شرکتی که مبتنی بر ایجاد دانش است، خلق دانش جدید، یک فعالیت تخصصی نیست که مختص دپارتمانی خاص باشد (تحقیق و توسعه یا بازاریابی) بلکه ایجاد دانش، یک روش رفتاری است و روش خاصی از بودن است که در این روش هر فردی یک کارگر دانشی است که حتی می توان او را یک کارآفرین نامید (Nonaka & Takeuchi, 1995).

✓ **درج دانش**: به برگرداندن اطلاعات به شکل نشانه ها و سمبلیایی که دیگران درک می کنند اطلاق می شود. هدف از درج دانش، برگرداندن دانش سازمانی به فرمتی است که برای افرادی که به آن نیاز دارند دست یافتنی باشد. این فرآیند شامل زیر فرآیندهای ذخیره سازی، طبقه بندی، و نقشه برداری از دانش است. دیتا بیسها، دایرکتوری ها، کتابهای مرجع و حتی ایمیلها، نمونه هایی از تدوین و درج دانش هستند (C. C. Wei et al., 2009).

✓ **انتشار دانش**: انتشار دانش، پلی است که مبدع دانش، و بهره بردار دانش را به هم پیوند می زند. آنچه غیر قابل انکار است این است که، انتقال دانش برای یادگیری سازمانی و نیل به موفقیت بسیار مهم و حیاتی می باشد. نکته در اینجا است که دارایی های قابل لمس در اثر استفاده مستهلک می شوند اما فقط دانش است که اگر استفاده نشود مستهلک خواهد شد و رشد آن تنها در سایه استفاده از آن خواهد بود (K.sveiby, 2001). در نهایت رشد دانش زمانی آغاز خواهد شد که فرد دارنده دانش، داشته های خود را با دیگران به اشتراک گذارد (Syed-ikhshan, 2004).

**عملکرد سازمانی**، موضوعی با ادبیاتی گسترده است که توافق مختصری روی رویکردها و تعاریف اصلی آن وجود دارد. سنجنش عملکرد، مجموعه ای از اطلاعات، درباره اثر بخشی و بهره وری افراد، گروهها و بخشهای سازمانی می باشد که بایستی پاسخگویی سازمانی را توسعه داده و پشتیبانی کند. در ادبیات، عملکرد سازمانی از سه دیدگاه مورد شناسایی قرار گرفته است (Ford, J.D, Schellenberg, 1982): الف) دیدگاه دستیابی به هدف، به گونه ای که عملکرد، از طریق رسیدن به اهداف تعریف می شود. ب) دیدگاه حفظ منابع، بطوری که آنچه عملکرد سازمان را سنجنش می کند، مهارت سازمان برای حفاظت از منابع کمیاب و ارزشمند سیستم است. ج) دیدگاه فرآیندی، به گونه ای که عملکرد بر حسب رفتار مشارکت کنندگان سازمان، تعریف خواهد شد. ناگفته پیداست که معیارهای سنتی سنجنش عملکرد تنها می توانند پاسخگوی مسائل مالی باشند در حالی که در اقتصاد مبتنی بر دانش، استفاده صرف، از سنجه های مالی برای سنجنش عملکرد یک سازمان ناکارآمد می باشند و معیارهای دیگری برای سنجنش عملکرد یک شرکت دانش محور الزامی هستند (Choi, 2000). ارزش یک سازمان در اقتصاد دانش محور، حول سرمایه های فکری آن سازمان می گردد. لذا استفاده ی مطلق از سنجه های مالی اشتباه بزرگی خواهد بود (Bixler, 2000) و یقیناً مزایایی که از اجرای مدیریت دانش منتج می شود، می تواند به عنوان خروجی عملکرد یک سازمان دانش محور دیده شود (Bixler, 2000; Hansen, Nohria, & Tierney, 2000). هم اکنون رهبران شرکتهای زیادی آماده اند تا مزایای مدیریت دانش را درک کنند (S. C. Chong, 2006). مزایایی که منتج از دانش بوده و منجر به بهبود عملکرد سازمان می گردد (Egbu, Hari, & Renukappa, 2005): ۱- توسعه توانایی ها برای حفظ مزیت رقابتی ۲- توسعه بهره وری سازمان برای ارائه خدمات به مشتریان ۳- ایجاد انگیزش در کارکنان ۴- بهبود حفظ و نگهداشت کارکنان ۵- توسعه کسب دانش و استفاده از منابع خارج از سازمان ۶- بهبود فرهنگ.

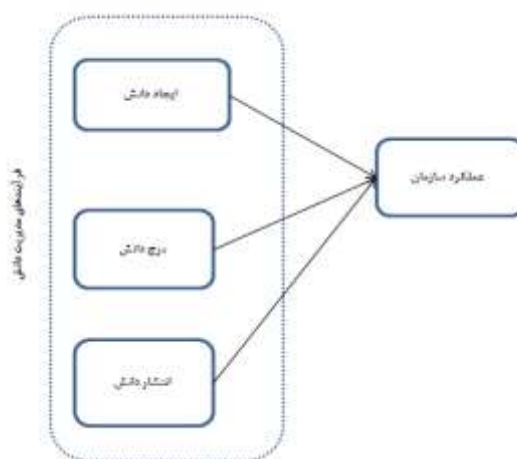
روز به روز شناختِ فرآیندهای از اهمیتِ آثار داراییهای ناملموس روی عملکرد یک سازمان ایجاد می‌گردد. جنبه‌های نرم داراییهای سازمان، مانند: تخصص، تجربه و حق مالکیت بسیار ماندگارتر از جنبه‌های سخت آن مانند ساختمان و تجهیزات هستند (P F Drucker, 1995).

سازمانها بدون در نظر گرفتن اینکه تولیدی یا خدماتی هستند، فرآیند سرمایه‌گذاری روی سرمایه‌های ناملموس را با هدف ارتقاء عملکرد سازمان آغاز کرده اند زیرا واقفند که پایه و اساس مزیت رقابتی آنها را شکل می‌دهد (Bixler, 2000). و هرچه در عصر اقتصاد دانش محور سازمانها به پیش می‌رانند، ارتباط بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی پررنگتر می‌شود (Choi, 2000). نهایت اینکه، منتج از آنچه بیان شد مدیریت دانش و طبعاً فرآیندهای مدیریت دانش نقش بسیار مهمی در بالا بردن عملکرد سازمانهایی دارند که آنها را در عمل به کار می‌بندند. (Bassi, 1997). با عنایت به آنچه در مبانی نظری ذکر شد مدل مفهومی تحقیق به شکل زیر ارائه می‌گردد و فرضیه‌ها به شکل زیر تنظیم می‌گردد.

✓ فرضیه یک: رابطه مثبت و معنی‌داری بین ایجاد دانش و عملکرد مراکز مخابراتی شرکت مخابرات خراسان رضوی وجود دارد.

✓ فرضیه دو: رابطه مثبت و معنی‌داری بین درج دانش و عملکرد مراکز مخابراتی استان خراسان رضوی وجود دارد.

✓ فرضیه سه: رابطه مثبت و معنی‌داری بین انتشار دانش و عملکرد مراکز مخابراتی استان خراسان رضوی وجود دارد.



شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق برگرفته از: (چانگ چین وی و همکاران، ۲۰۰۹)

### ۳- پیشینه پژوهش

**مطالعات داخلی:** اخیراً تحقیقی در دانشگاه آزاد واحد مشهد انجام گرفته بود که هدف آن ارزیابی آمادگی این دانشگاه برای استقرار مدیریت دانش بود (خدایی متین، موسوی، و ذبیحی، ۱۳۹۱). هدف این پژوهش، سنجش وضعیت فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و زیرساختهای فناوری اطلاعات، در راستای پیاده سازی مدیریت دانش پایه گذاری شده بود. نهایت اینکه میزان آمادگی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد در سطح متوسطی قرار دارد. در پژوهشی دیگر، فاکتورهایی که میزان آمادگی کارکنان برای مدیریت دانش را تحت تاثیر قرار می‌داد مورد بررسی قرار گرفت (Shirazi, ali; Mortazavi, Saeed; Pour azad, 2011). متغیرهای مورد بررسی آنها متغیرهای فردی، محتوایی، زمینه‌ای و متغیرهای فرآیندی و اثر آنها روی نگرش به مدیریت دانش شامل (بدبینی، تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری) بود که در پایان، محققین اظهار می‌دارند که، با توجه به نقش برجسته متغیرهای فردی روی نگرش کارکنان در جهت مدیریت دانش، در حوزه منابع انسانی می‌بایست سیاستهایی اتخاذ شود که تسهیل کننده برنامه های مدیریت دانش باشد.

**مطالعات خارجی:** یکی از پژوهشگران در سال ۲۰۱۰ اثر متغیرهای جمعیت شناختی را روی اجرای موفق مدیریت دانش به بحث نهشته است (C. W. Chong, Chong, & Lin, 2010) و اثر تعدیلگری چهار متغیر جمعیت شناختی از جمله حوزه

عملیاتی، تعداد سالهای درگیر بودن با مدیریت دانش، مرحله‌ای که مدیریت دانش در آن قرار دارد و شدت دانش را بر روی فعالیتهای مدیریت دانش (فاکتورهای موفقیت مدیریت دانش، استرژیهای مدیریت دانش و فرآیند مدیریت دانش) در جهت بالا بردن عملکرد سازمانی بررسی نموده است. نتایج حاصله اذعان دارند که تمام متغیرهای جمعیت شناختی غی از حوزه عملیاتی، ارتباط معناداری با عملکرد سازمان نشان می‌دهند.

در کشور مالزی در شرکتهای فناوری اطلاعات تحقیقاتی در مورد ارتباط بین فاکتورهای موفقیت مدیریت دانش، مشتمل بر آموزش کارکنان، درگیرکردن کارکنان، کار تیمی، تفویض اختیار، تعهد مدیریت ارشد، زیر ساختهای سیستمهای اطلاعاتی، سنجش عملکرد مبتنی بر دانش، فرهنگ مناسب، الگوبرداری از شرکتهای موفق و ساختار دانش و آثار این عوامل روی عملکرد، انجام شد که نتایج این تحقیق، فاکتورهای اجرای موفق مدیریت دانش را تایید کرده و بر ارتباط آنها با عملکرد مهر تایید می‌زند (S. C. Chong, 2006).

#### ۴- روش پژوهش

تحقیق پیش رو، از نظر هدف، پژوهشی کاربردی محسوب می‌شود. روش انجام پژوهش حاضر با توجه به هدف و ماهیت موضوع و توانایی اجرایی آن، توصیفی پیمایشی می‌باشد که به منظور بررسی توزیع ویژگی‌های جامعه آماری از این روش استفاده می‌شود. تحقیق جاری به دلیل اینکه در فاصله زمانی معینی انجام می‌گردد، از نظر افق زمانی مقطعی است.

قلمرو مکانی این تحقیق مربوط به مراکز مخابراتی در شرکت مخابرات خراسان رضوی می‌باشد. قلمرو زمانی این تحقیق مشتمل بر توزیع و جمع آوری پرسشنامه‌ها مربوط به ماههای مرداد، شهریور و مهر ماه سال ۱۳۹۲ می‌باشد و قلمرو موضوعی پژوهش مربوط به موضوع فرآیندهای مدیریت دانش (ایجاد دانش، درج دانش و انتشار دانش) و ارتباط آن با عملکرد سازمانی شرکت مخابرات خراسان رضوی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه روسای مراکز مخابرات شهری استان خراسان رضوی می‌باشد. که در مجموع تعداد صد و بیست نفر روسای مراکز مخابرات شهری استان خراسان رضوی به عنوان جامعه آماری انتخاب شدند. در تحقیق حاضر با توجه به اینکه تعمیم پذیری یکی از اهداف اصلی می‌باشد لذا از استراتژی نمونه گیری احتمالی استفاده گردیده است و از آنجا که لیست اسامی مراکز مخابراتی در دسترس بوده است لذا از شیوه نمونه گیری تصادفی ساده که بالاترین قابلیت تعمیم پذیری را دارد استفاده گردیده است. برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شده است که حداکثر تعداد نمونه را در اختیار محقق قرار می‌دهد (مومنی، ۱۳۸۷). با استفاده از جدول مورگان حداکثر تعداد نمونه نود و دو عدد معرفی شدند که با توجه به نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها صد و پنج عدد توزیع شد و با نرخ بازگشتی بسیار بالا (از آنجا که بیشتر پرسشنامه‌ها توسط محقق و بصورت حضوری ارائه شده بود) تعداد صد و دو عدد جمع آوری گردید. با توجه به پیمایشی بودن تحقیق و با عنایت به اینکه بصورت میدانی و در قلمرو مکانی مراکز مخابراتی استان خراسان رضوی انجام پذیرفته است، بهترین روش استفاده از پرسشنامه قلمداد شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش رگرسیون چندگانه و آنوا به کمک نرم افزارهای Smart PLS و SPSS استفاده گردیده است.

**روایی:** اعتبار یا روایی معرف درجه‌ایست که یک وسیله می‌تواند یک متغیر را براساس تعریف خاصی سنجش کند. به عبارت دیگر مفهوم روایی به این سوال پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه گیری تا چه اندازه خصیصه مورد نظر را می‌سنجد (اتسلندر، ۱۳۷۱). روایی به طور کلی به سه گروه دسته‌بندی شده است. روایی محتوا، روایی وابسته به معیار و روایی سازه. روایی محتوا اطمینان می‌دهد که ابزار مورد نظر به تعداد کافی پرسش‌های مناسب برای اندازه‌گیری مفهوم مورد سنجش دربردارد. روایی ظاهری یک شاخص حداقل برای روایی محتوا است که در تحقیق حاضر بر اساس نظرات اساتید راهنما و مشاور و همچنین تعدادی خبرگان بانکی مورد تأیید قرار گرفت. روایی وابسته به معیار زمانی مطرح می‌شود که ابزار اندازه‌گیری تفاوت میان افراد را برپایه معیاری که قرار است آن را پیش‌بینی کند به دست می‌دهد که در این تحقیق مد نظر نمی‌باشد و نهایتاً روایی سازه یا ساخت بیان می‌کند نتایج بدست آمده از کاربرد یک ابزار اندازه‌گیری تا چه حد با نظریه‌هایی که آزمون بر محور آنها تدوین شده است تناسب دارد (سکاران، ۱۳۸۵). در این پژوهش برای روایی محتوا محقق ابتدا از روش پیش تست<sup>۱</sup> برای بررسی ظاهری سوالات و اشکالات

<sup>۱</sup> Pre-Test



صورتی در بین کارکنان مخابرات خراسان رضوی استفاده نموده است، سپس با درخواست از خبرگان علم مدیریت و مخابرات بررسی دقیق تر سوالات انجام گردید و در مرحله آخر روایی محتوا تست آزمایشی<sup>۱</sup> با توزیع ۲۰ پرسشنامه در بین افراد مخابرات (نه لزوماً جامعه آماری) روایی و پایایی سوالات اثبات گردید. نهایتاً برای روایی سازه از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. جدول زیر اطلاعات مربوط به تحلیل عاملی را نشان می‌دهد.

جدول (۱) نتایج مربوط به تحلیل عاملی اکتشافی گویه های پرسشنامه

| معیار | مقدار    | درجه  | معناداری | بارعاملی | نام   | گویه ها     |
|-------|----------|-------|----------|----------|-------|-------------|
| کفایت | تقریبی   | آزادی | آزمون    | مرحله    | متغیر |             |
| نمونه | $\chi^2$ |       | بارتلت   | اول      |       |             |
| گیری  |          |       |          |          |       |             |
| KMO   |          |       |          |          |       |             |
|       |          |       |          | ۰/۵۳۲    | CON1  | ایجاد دانش  |
|       |          |       |          | ۰/۶۴۵    | CON2  |             |
| ۰/۶۴۹ | ۱۴۶/۱۰۴  | ۱۰    | ۰/۰۰۰    | ۰/۳۳۰    | CON3  |             |
|       |          |       |          | ۰/۴۷۱    | CON4  |             |
|       |          |       |          | ۰/۴۸۴    | CON5  |             |
|       |          |       |          | ۰/۷۳۵    | EMB1  | درج دانش    |
|       |          |       |          | ۰/۶۸۰    | EMB2  |             |
| ۰/۸۲۴ | ۲۳۰/۴۵۹  | ۱۰    | ۰/۰۰۰    | ۰/۷۷۶    | EMB3  |             |
|       |          |       |          | ۰/۴۴۸    | EMB4  |             |
|       |          |       |          | ۰/۵۵۱    | EMB5  |             |
|       |          |       |          | ۰/۴۲۲    | DEP1  | انتشار دانش |
|       |          |       |          | ۰/۵۵۳    | DEP2  |             |
| ۰/۷۵۸ | ۱۲۰/۲۲۶  | ۱۰    | ۰/۰۰۰    | ۰/۴۲۸    | DEP3  |             |
|       |          |       |          | ۰/۶۵۹    | DEP4  |             |
|       |          |       |          | ۰/۵۰۲    | DEP5  |             |
|       |          |       |          | ۰/۴۹۴    | P1    | عملکرد      |
|       |          |       |          | ۰/۶۶۸    | P2    |             |
|       |          |       |          | ۰/۳۷۱    | P3    |             |
| ۰/۸۸۶ | ۳۲۱/۷۱۰  | ۳۶    | ۰/۰۰۰    | ۰/۳۸۱    | P4    |             |
|       |          |       |          | ۰/۶۴۲    | P5    |             |
|       |          |       |          | ۰/۵۸۷    | P6    |             |
|       |          |       |          | ۰/۵۸۶    | P7    |             |

همانطور که در جدول فوق ملاحظه می‌شود تمامی مقادیر سنج‌های مرتبط با متغیر مکنون که در خانه‌های هاشورخورده مشخص شده‌اند بالاتر از ۰/۵ است. بنابراین می‌توان گفت مدل اندازه‌گیری از پایایی کافی در زمینه نشانگرهای متغیرهای مکنون برخوردار است. همچنین همانطور که مشاهده می‌شود مقدار ضریب آلفای کرونباخ نیز نشان داده شده است که از آنجا که همگی بالاتر از ۰/۷ می‌باشد لذا مدل اندازه‌گیری از پایایی سازه مناسبی نیز برخوردار است.

<sup>۱</sup> Pilot Test

## ۵- تجزیه و تحلیل داده ها

برای تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده ابتدا آمار توصیفی که به بررسی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق شامل تحصیلات، سابقه کار و واحد می پردازد، مورد بررسی قرار می گیرد. سپس آمار استنباطی مطرح می گردد. همانطور که تحلیل‌های آماری نشان می‌دهد ۱۱/۸ درصد دارای تحصیلات کاردانی، ۶۷/۶ درصد دارای تحصیلات کارشناسی و ۲۰/۶ درصد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد بوده اند و ۲ درصد دارای سابقه کار کمتر از ۱۰ سال، ۳۲/۴ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۶۵/۷ درصد دارای سابقه بالاتر از ۲۰ سال بوده اند. ۸۷/۳ درصد دارای تحصیلات فنی و ۱۲/۷ درصد تحصیلات غیر فنی داشته اند. بعد از بررسی های جمعیت شناختی فرضیه ها مورد تحلیل و تست قرار گرفته است، که پیش نیاز انجام تمامی آزمونهای پارامتری، بررسی پیرامون نرمال بودن توزیع آماری متغیرها می باشد. به طور کلی می‌توان گفت که آزمون‌های پارامتری، عموماً بر میانگین و انحراف معیار استوارند. حال اگر توزیع جامعه نرمال نباشد، نمی‌توان استنباط درست از نتایج داشت. برای آزمون نرمال بودن متغیرها، از آزمون چولگی و کشیدگی استفاده گردید که نتایج آن در جدول زیر ارائه گردیده است. همانگونه که مشاهده می گردد با توجه به اینکه بازه اعداد چولگی و کشیدگی بین ۱ و ۱- می باشد در نتیجه فرض نرمال بودن داده‌ها مورد تأیید است (George & Mallery, 2007).

جدول (۲) نتایج آزمون نرمال بودن داده ها

| ردیف | نشانه | متغیر  | چولگی  | کشیدگی |
|------|-------|--------|--------|--------|
| ۱    | CON   | ایجاد  | ۰/۶۸۱  | ۰/۲۶۳  |
| ۲    | EMB   | درج    | ۰/۸۰۵  | -۰/۰۴۴ |
| ۳    | DEP   | انتشار | ۰/۷۱۹  | -۰/۰۵۹ |
| ۴    | PER   | عملکرد | -۰/۶۴۷ | ۰/۳۹۵  |

در هر مطالعه ای پژوهشگر با گردآوری داده ها و اطلاعات به روش صحیح و علمی و نیز تجزیه و تحلیل آن ها تلاش می‌نماید پاسخ سؤال های پژوهش را یافته و فرضیه های برآمده از مبانی نظری را مورد ارزیابی قرار دهد. بنابراین پژوهش گر با استناد بر نتایج تحلیل آماری در مورد فرضیه ها اظهار نظر کرده و با توجه به نتایج بدست آمده آن ها را تایید یا رد می‌کند. در بررسی فرضیه شماره یک که در مورد رابطه مثبت و معنی دار بین ایجاد دانش و عملکرد مراکز مخابراتی شرکت مخابرات خراسان رضوی طرح مسئله می نمود، می توان مسئله را به شرح زیر تبیین نمود. با توجه به تحلیل‌های آماری اقرات متغیر ایجاد دانش بر عملکرد مراکز مخابراتی، ضریب مسیر به میزان ۰/۳۴۹ برآورد شده است که مقدار T-Value برابر ۲/۱۹۷ می باشد (برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معنی داری آن باید خارج از بازه  $(-۱/۹۶, ۱/۹۶)$  باشد که در این صورت از سطح معنی داری ۰/۰۵ کوچکتر است). می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنی دار است یعنی ایجاد دانش بر عملکرد مراکز مخابراتی تأثیر معنی داری دارد. بنابراین فرضیه شماره یک تایید می‌گردد. همچنین می‌توان نتیجه گرفت که حدوداً ۳۵ درصد از تغییرات مربوط به عملکرد مراکز مخابراتی توسط ایجاد دانش تبیین می‌گردد و این مقدار معنی داری می‌باشد. به عبارت دیگر باتوجه به ضریب  $\beta$  مشخص می‌گردد در صورتی که یک واحد ایجاد دانش تغییر کند، عملکرد مراکز مخابراتی به میزان ۰/۳۵ واحد تغییر می‌کند.

جدول (۳) نتیجه فرضیه یک

| مسیر مستقیم                            | معناداری   | نتیجه       |
|--|------------|-------------|
| ایجاد دانش $\rightarrow$ عملکرد سازمان | $p < ۰/۰۵$ | تایید فرضیه |



**فرضیه شماره دو** که به بررسی رابطه مثبت و معنی دار بین درج دانش و عملکرد مراکز مخابراتی شرکت مخابرات خراسان رضوی اشاره داشت به شرح زیر تحلیل شده است. در بررسی اثرات متغیر درج، بر عملکرد مراکز مخابراتی، ضریب مسیر به میزان  $0/027$  برآورد شده است. و مقدار T-Value برابر  $0/276$  می باشد (برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معنی داری آن باید خارج از بازه  $(-1/96, 1/96)$  باشد که در این صورت از سطح معنی داری  $0/05$  کوچکتر است). می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای  $0/05$  معنی دار نیست یعنی درج دانش بر عملکرد مراکز مخابراتی تأثیر معنی داری ندارد. بنابراین فرضیه شماره دو تایید نمی گردد.

جدول (۴) نتایج مربوط به فرضیه دوم

| مسیر مستقیم                          | معناداری   | نتیجه           |
|--------------------------------------|------------|-----------------|
| درج دانش $\rightarrow$ عملکرد سازمان | $p < 0/05$ | عدم تایید فرضیه |

**فرضیه شماره سه** که به بررسی رابطه مثبت و معنی دار بین انتشار دانش و عملکرد مراکز مخابراتی شرکت مخابرات خراسان رضوی اشاره داشت به شرح زیر تحلیل شده است. در بررسی اثرات متغیر انتشار، بر عملکرد مراکز مخابراتی، ضریب مسیر به میزان  $0/106$  برآورد شده است. و مقدار T-Value برابر  $1/021$  می باشد (برای معنادار بودن یک ضریب، عدد معنی داری آن باید خارج از بازه  $(-1/96, 1/96)$  باشد که در این صورت از سطح معنی داری  $0/05$  کوچکتر است). می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای  $0/05$  معنی دار نیست یعنی انتشار دانش بر عملکرد مراکز مخابراتی تأثیر معنی داری ندارد. بنابراین فرضیه شماره سه تایید نمی گردد.

جدول (۵) نتایج مربوط به فرضیه سوم

| مسیر مستقیم                             | معناداری   | نتیجه           |
|---|------------|-----------------|
| انتشار دانش $\rightarrow$ عملکرد سازمان | $p < 0/05$ | عدم تایید فرضیه |

## ۶- نتیجه گیری

هدف این پژوهش بررسی ابعاد ایجاد دانش، درج دانش و انتشار دانش از فرآیندهای مدیریت دانش، روی عملکرد شرکت مخابرات خراسان رضوی بود. به منظور نیل به اهداف پژوهش، مبانی نظری و مهم ترین نظریه های مطرح شده و جدید در این زمینه و مدل مفهومی پژوهش استخراج گردید و فرضیه های تحقیق بر اساس روابط فرض شده در مدل تدوین گردید. برای بررسی روایی پرسشنامه تدوین شده از تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی استفاده شد. نتایج آزمون بارتلت و شاخص کفایت نمونه گیری ( $KMO^1$ ) نشان داد که مقادیر هر دو شاخص در حد مطلوبی می باشد. مقدار شاخص کفایت نمونه گیری ( $KMO$ ) برای تمامی متغیرها بیشتر از  $0/5$ ، و مقدار معناداری آزمون بارتلت نیز کمتر از  $0/05$  می باشد. برای اندازه گیری پایایی از آلفای کرانباخ استفاده شده که ضریب آن برای تمامی ابعاد بیش از  $0/6$  و برای تمامی متغیرها بیش از  $0/7$  بدست آمده که نشان دهنده پایایی خوب پرسشنامه بود. در استراتژی نمونه گیری از جامعه ای متشکل از ۱۲۰ رئیس مرکز مخابراتی در استان خراسان رضوی با استفاده از نمونه گیری احتمالی و روش تصادفی با کمک جدول مورگان و در نظر گرفتن نرخ بازگشت پرسشنامه تعداد ۱۰۵ عدد توزیع شده و با نرخ بازگشت بسیار بالایی ۱۰۲ عدد بازگشت. تحلیل داده ها بوسیله نرم افزارهای SPSS و Smart PLS صورت گرفت. رابطه بین ایجاد دانش و عملکرد سازمان در شرکت مخابرات خراسان رضوی مثبت و معنا دار بوده و فرضیه شماره یک ما

<sup>1</sup> Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy

تایید می‌گردد که بررسی‌های گذشته و آنچه در مبانی نظری ذکر شد، نیز موید این مطلب می‌باشد. این تایید محقق را بر آن می‌دارد که به مدیران و سیاستگذاران پیشنهاد نماید تا با اتخاذ راهکارهای مختلف، از جمله فرآیندهای داخلی سازمان و گروههای تحقیق و توسعه درصدد ایجاد و خلق دانش جدید برآیند و افراد کارآمد و کارآفرین را در این بخشها بکار گیرند و به این درک نائل گردند که آنچه برای تحقیق و توسعه اختصاص می‌یابد از جنس هزینه نمی‌باشد بلکه از جنس سرمایه است. از دیگر سو عدم تایید فرضیه ارتباط درج دانش با عملکرد، بدان معنا می‌باشد که حتی در صورت درج و مستند سازی دانش در جامعه آماری مورد نظر ما، کارکنان به این موضوع واقف نیستند که چگونه می‌توانند از مستند سازی و درج دانش در جهت توسعه و بهبود عملکرد سازمانی استفاده نمایند. این نتیجه محقق را ملزم می‌دارد که به مدیران عالی پیشنهاد برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط را بدهند، تا کارکنان بدانند که از دانشی که در سیستم موجود است و در اختیار آنها قرار گرفته چگونه باید در جهت بهبود سازمانی و بالا بردن عملکرد استفاده نمایند. نهایتاً عدم تایید ارتباط انتشار دانش با عملکرد سازمان اشاره بر این دارد که حتی اگر سازمان سازو کاری مناسب برای انتشار دانش فراهم نماید، به علت عدم یکپارچگی جامعه مورد مطالعه به عملکرد بالا منتج نمی‌گردد. می‌توان به مدیران پیشنهاد داد که حتماً ارتباطات رسمی و غیر رسمی دپارتمانهای مختلف را با یکدیگر برقرار کرده و در جهت جلوگیری از جزیره ای بودن دپارتمانها تلاش کنند و یکپارچگی سازمانی را برقرار نمایند و بخشهای مختلف، از طریق آموزشهای لازم به این درک برسند که خروجی یک دپارتمان چه آثاری بر دپارتمانهای دیگر خواهد داشت، که قطعاً بعد از احراز این مهم است که انتشار دانش در سازمان می‌تواند آثاری شگرف بر عملکرد سازمانی داشته باشد. جامعه آماری این تحقیق شامل روسای مراکز مخابراتی استان خراسان رضوی می‌باشد و قطعاً نتایج حاصله در همین جامعه قابل تعمیم خواهد بود. گرچه برای نمونه گیری از فرآیند تصادفی استفاده شده است، اما در عمل با توجه به مشکلاتی که محقق در جمع آوری داده با آنها روبرو بوده است، در تعمیم دهی نتایج می‌بایست رعایت احتیاط را نمود.

## ۷- منابع

- اتسلندر، پ (۱۳۷۱)، روش‌های تجربی تحقیق اجتماعی، ترجمه‌ی بیژن کاظم‌زاده، انتشارات آستان قدس رضوی.
- مومنی. م، فعال قیومی. ع، (۱۳۸۷)، « تحلیل آماری با استفاده از SPSS »، تهران: کتاب نو، چاپ اول تابستان.
- سکاران. ا. (۱۳۸۰)، روشهای تحقیق در مدیریت، محمد صائبی، محمد شیرازی، چاپ اول، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- Bassi, L. J. (1997). Harnessing the Power of Intellectual Capital. *Training and Development*, 51(12), 25–30.
- Bixler, C. H. (2000). Creating a dynamic knowledge management maturity continuum for increased enterprise performance and innovation. The George Washington University.
- Choi, Y. S. (2000). An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management.
- Chong, C. W., Chong, S. C., & Lin, B. (2010). Organizational demographic variables and preliminary KM implementation success. *Expert Systems with Applications*, 37(10), 7243–7254.
- Chong, S. C. (2006). KM implementation and its influence on performance: an empirical evidence from Malaysian multimedia super corridor (MSC) companies. *Journal of Information & Knowledge Management*, 5(01), 21–37.
- Chong, S.C, Wong, K.Y. and Lin, B. (2006). Criteria for measuring KM Outcomes in organizations. *Industrial management & data systems*, 106, 917–36.
- Coukos, E. D. (2001). *knowledge management :processes and strategies used in research universities*. florida atlantic university.
- Davenport, T. H., & Pruzak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Drucker, P F. (1995). Managing in a time of great change.
- Drucker, Peter F. (1994). *Post-capitalist society*. HarperCollins.
- Egbu, C. O., Hari, S., & Renukappa, S. H. (2005). Knowledge management for sustainable competitiveness in small and medium surveying practices. *Structural Survey*, 23(1), 7–21.
- Ford, J.D, Schellenberg, D. . (1982). *Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance* (pp. 7–49).
- George, D., & Mallery, P. (2007). SPSS for Windows Step-by-Step: A Simple Guide and Reference, 15.0 Update.
- Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. (2000). What’s your strategy for managing knowledge. *The knowledge management yearbook*, 2001, 55–69.
- Johannsen, C. G. (2000). Total quality management in a knowledge management perspective. *Journal of documentation*, 56(1), 42–54.
- K.sveiby. (2001). No Title. Retrieved from [www.sveiby.com.au/intellectualcapital.htm](http://www.sveiby.com.au/intellectualcapital.htm)
- Maglitta, J. (1995). Smarten up! *Computerworld*, 29(23), 84–86.
- Mamaghani, N. D., Samizadeh, R., & Saghafi, F. (2011). Evaluating the readiness of Iranian research centers in knowledge management. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3(1), 203–212.

- Marshall, C., Prusak, L., & Shpilberg, D. (1996). Financial risk and the need for superior knowledge management. *California Management Review*, 38, 77–101.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, USA.
- Omerezal, D. G. (2010). The impact of knowledge management on SME growth and profitability: a structural equation modelling study. *African Journal of Business management*, 4(16), 1520–41.
- Rao, M. N., & Nathan, V. V. (2006). Knowledge based system for visual computing of depth in 2D images of geometric objects like straight lines, planes and solids and their applications in engineering graphics. *Journal of Computer Science*, 2(8), 612.
- Rowley, J. (2000). Is higher education ready for knowledge management? *International Journal of Educational Management*, 14(7), 325–333.
- Shirazi, ali; Mortazavi, Saeed; Pour azad, N. (2011). Factors affecting employees' readiness for knowledge management. *European Journal of Scientific Research Economics*, (33).
- Skyrme, D. (1994). The knowledge assets. Retrieved from <http://www.skyrme.com/insights/11kasset.htm>
- Stenmark, D. (2001). Leveraging Tacit Organizational Knowledge. *J. of Management Information Systems*, 17(3), 9–24.
- Syed-ikhshan, s. o. s. and R. (2004). Benchmarking knowledge management in a public organization in malaysia. *international journal*, 11(3), 238–66.
- Wei, chong chin. (2007). *KNOWLEDGE MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN THE MALAYSIAN TELECOMMUNICATION INDUSTRY: AN EMPIRICAL EVALUATION*. Faculty of Business and Law MULTIMEDIA UNIVERSITY.
- Wei, C. C., Choy, C. S., & Yew, W. K. (2009). Is the Malaysian telecommunication industry ready for knowledge management implementation? *Journal of knowledge management*, 13(1), 69–87.
- Yusof, A. M. (1998). The future path of Malaysian telecommunication industry. Retrieved from <http://members.tripod.com/~azman97/essay7.html>