



۱۴۲۲/۱۹



دانشگاه شهید بهشتی

معاونت فناوری اطلاعات و ارتباطات - مدیریت آموزش الکترونیکی
دانشکده مدیریت و حسابداری

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد رشته مدیریت فناوری اطلاعات

عنوان پایان نامه :

بررسی عوامل موثر در استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش
در شرکت مخابرات استان تهران

استاد راهنما :

دکتر اکرم هادیزاده مقدم

استاد مشاور :

دکتر غلامعلی طبرسا

نگارش :

آذین شاهرخی

۱۳۸۹ / ۷ / ۲۴

کتابخانه دانشگاه شهید بهشتی
تبریز

اسفند ماه ۱۳۸۸

۱۴۲۲۱۹

تقدیم به پدر و مادرم که فداکاریشان با من است .

تقدیم به همسرم که مهربانی و همراهیش ، آرامش بخش زندگی من
است.

تشکر و قدردانی

اکنون که نگارش این پایان نامه به پایان رسیده است ، شایسته است که از کمک های بزرگوارانی که در انجام این امر یاری نمودند تشکر نمایم. از سرکار خانم دکتر اکرم هادیزاده که راهنمایی این پایان نامه را بعهدہ گرفتند و صمیمانه راه گشای مشکلات این پژوهش بودند نهایت تشکر را دارم.

همچنین از آقای دکتر غلامعلی طبرسا که مشاوره این پژوهش را بر عهده داشتند تشکر می نمایم. از زحمات آقای دکتر حمیدی زاده و آقای دکتر لاجوردی در سمت استاد ناظر کمال تشکر را دارم.

از مدیران و مشاوران محترم شرکت مخابرات استان تهران بویژه آقای مهندس آزادی که با همکاری صمیمانه به پیشبرد این تحقیق کمک نمودند تقدیر و تشکر را دارم.

آذین شاهرخی

چکیده

نام و نام خانوادگی : آذین شاهرخی	
عنوان پایان نامه : بررسی عوامل موثر در استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش در شرکت مخابرات استان تهران	
استاد راهنما : دکتر اکرم هادیزاده مقدم	استاد مشاور : دکتر غلامعلی طبرسا
درجه تحصیلی : کارشناسی ارشد	تاریخ فراغت از تحصیل : ۱۳۸۸/۱۲/۲
رشته : مدیریت فناوری اطلاعات	گرایش :
دانشگاه : شهید بهشتی	دانشکده : مدیریت و حسابداری
کلید واژه ها : مدیریت دانش ، عوامل حیاتی موفقیت	
<p>چکیده : مدیریت دانش وبکارگیری داده‌ها و اطلاعات در جامعه امروزی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. امروزه بسیاری از سازمانها به اهمیت مدیریت دانش پی برده اند و برای کسب مزیت رقابتی و دنبال نمودن اهداف استراتژیک سازمان ، اقدام به پیاده سازی پروژه های مدیریت دانش در سازمان خود نموده اند اما نرخ شکست این پروژه ها بطور نگران کننده ای بالا است . این امر نشان می دهد که گام برداشتن بسوی مدیریت دانش کافی نیست.</p> <p>هدف اصلی این تحقیق بررسی عوامل موثر بر استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش در شرکت مخابرات استان تهران و ارائه وضعیت نهایی سازمان در هریک از عوامل حیاتی و در نهایت ارائه استراتژیها و راهکارهایی جهت رفع کاستی های موجود و تقویت نقاط قوت است.</p> <p>در تحقیق حاضر ابتدا مجموعه ای از عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش از ادبیات موضوع استخراج گردید سپس بر اساس مدل منتخب ، عوامل کلیدی "زیر ساخت فناوری اطلاعات" ، "ساختار سازمانی ارگانیک" و "فرهنگ سازمانی مشارکتی" و شاخص هایشان در قالب فرضیات اصلی و فرعی مشخص شدند سپس پرسش نامه ای با ۳۵ سوال برای ۱۲۰ نفر از مدیران و مشاوران فناوری اطلاعات سازمان مورد مطالعه فرستاده شد و پس از تجزیه و تحلیل داده ها ، فرضیات اصلی و فرعی تأیید شدند و اولویت بندی عاملها انجام شد. در مرحله بعدی با روش میانگین موزون ، وزن شاخص ها و عامل ها تعیین گردید و وضعیت سازمان بلحاظ عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش با نمودار رادار ارائه شد. نتایج نشان دهنده آن است که از میان عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش ، "زیر ساخت فناوری اطلاعات" نقطه قوت سازمان است و سازمان بلحاظ شاخص های "اعتماد" ، "حمایت مدیریت ارشد" و "درجه عدم تمرکز" دارای ضعف نسبی می باشد و درانتها پیشنهادهاتی جهت بهبود وضع موجود و تحقیقات آتی ارائه گردید.</p>	

۱۳۸۸ / امضاء استاد راهنما

چکیده

مدیریت دانش و بکارگیری داده‌ها و اطلاعات در جامعه امروزی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. امروزه بسیاری از سازمانها به اهمیت مدیریت دانش پی برده‌اند و برای کسب مزیت رقابتی و دنبال نمودن اهداف استراتژیک سازمان، اقدام به پیاده‌سازی پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان خود نموده‌اند اما نرخ شکست این پروژه‌ها بطور نگران‌کننده‌ای بالا است. این امر نشان می‌دهد که گام برداشتن بسوی مدیریت دانش کافی نیست.

هدف اصلی این تحقیق بررسی عوامل موثر بر استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش در شرکت مخابرات استان تهران و ارائه وضعیت نهایی سازمان در هر یک از عوامل حیاتی و در نهایت ارائه استراتژیها و راهکارهایی جهت رفع کاستی‌های موجود و تقویت نقاط قوت است. در تحقیق حاضر ابتدا مجموعه‌ای از عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش از ادبیات موضوع استخراج گردید سپس بر اساس مدل منتخب، عوامل کلیدی "زیر ساخت فناوری اطلاعات"، "ساختار سازمانی ارگانیک" و "فرهنگ سازمانی مشارکتی" و شاخص‌هایشان در قالب فرضیات اصلی و فرعی مشخص شدند سپس پرسش‌نامه‌ای با ۳۵ سوال برای ۱۲۰ نفر از مدیران و مشاوران فناوری اطلاعات سازمان مورد مطالعه فرستاده شد. سپس از تجزیه و تحلیل داده‌ها، فرضیات اصلی و فرعی تأیید شدند و اولویت بندی عاملها انجام شد. در مرحله بعدی با روش میانگین موزون، وزن شاخص‌ها و عامل‌ها تعیین گردید و وضعیت سازمان بلحاظ عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش با نمودار رادار ارائه شد. نتایج نشان دهنده آن است که از میان عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، "زیر ساخت فناوری اطلاعات" نقطه قوت سازمان است و سازمان بلحاظ شاخص‌های "اعتماد"، "حمایت مدیریت ارشد" و "درجه عدم تمرکز" دارای ضعف نسبی می‌باشد و درانتها پیشنهاداتی جهت بهبود وضع موجود و تحقیقات آتی ارائه گردید.

فهرست مطالب

۱- فصل اول - کلیات تحقیق.....	۲
۱-۱- مقدمه.....	۲
۲-۱- تشریح و بیان موضوع.....	۲
۳-۱- مساله اصلی تحقیق.....	۶
۴-۱- ضرورت انجام تحقیق.....	۶
۵-۱- اهداف تحقیق.....	۸
۶-۱- سابقه مطالعات و تحقیقات پیشین.....	۹
۷-۱- سوالات و فرضیات تحقیق.....	۱۱
۸-۱- مراحل تحقیق.....	۱۲
۹-۱- قلمرو تحقیق.....	۱۳
۱۰-۱- تعریف عملیاتی متغیرها.....	۱۳
۲- فصل دوم - تاریخچه و تعاریف موضوع.....	۱۸
۱-۲- مقدمه.....	۱۸
۲-۲- تعریف دانش.....	۱۸
۳-۲- هرم دانش.....	۲۰
۴-۲- تفاوت اطلاعات با دانش.....	۲۱
۵-۲- نوع شناسی دانش.....	۲۳
۱-۵-۲- دانش اختصاصی، دانش شخصی، دانش عمومی، دانش عرفی.....	۲۳
۲-۵-۲- دانش واقعی، مفهومی، انتظاری و روش شناسی.....	۲۳
۳-۵-۲- دانش آشکار و پنهان.....	۲۴
۴-۵-۲- دانش محوری، دانش پیشرفته و دانش نوآوری.....	۲۵
۵-۵-۲- دانش انسانی، اجتماعی و ساختاری.....	۲۵
۶-۲- دانش و چرخه زندگی سازمان.....	۲۶
۷-۲- تعریف مدیریت دانش.....	۲۸

- ۳۰..... ۲-۷-۱- مدیریت دانش در دیدگاههای مختلف
- ۳۱..... ۲-۷-۲- سیر تطور مدیریت دانش
- ۳۳..... ۲-۷-۳- دلایل گرایش به مدیریت دانش در سازمانها
- ۳۴..... ۲-۷-۴- مزایای مدیریت دانش
- ۳۶..... ۲-۷-۵- چارچوب های مدیریت دانش
- ۳۶..... ۲-۷-۵-۱- چارچوب مدیریت دانش مک الوری
- ۳۷..... ۲-۷-۵-۲- چارچوب مدیریت دانش بیوکویتز و ویلیامز
- ۳۹..... ۲-۷-۵-۳- چرخه مدیریت دانش بیرکین شاو و شی هان (۲۰۰۲):
- ۴۱..... ۲-۷-۵-۴- چرخه مدیریت دانش نوناکا و تاکچی
- ۴۲..... ۲-۷-۵-۵- چرخه مدیریت دانش دالکر
- ۴۴..... ۲-۸-۱- عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش
- ۴۵..... ۲-۸-۱-۱- بررسی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش
- ۴۶..... ۲-۸-۱-۱-۱- مدل های عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در ۱۹۹۶ الی ۲۰۰۰
- ۵۳..... ۲-۸-۱-۲- مدل های عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در ۲۰۰۱ الی ۲۰۰۳
- ۵۶..... ۲-۸-۱-۳- مدل های عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در ۲۰۰۴ الی ۲۰۰۹
- ۶۲..... ۲-۸-۲- مقایسه مطالعات روی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش
- ۶۴..... ۲-۸-۳- تشریح عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش
- ۶۴..... ۲-۸-۳-۱- زیرساخت فناوری اطلاعات
- ۷۰..... ۲-۸-۳-۱-۱- زیرساخت شبکه
- ۷۱..... ۲-۸-۳-۱-۲- کیفیت اطلاعات
- ۷۲..... ۲-۸-۳-۲- ساختار سازمانی
- ۷۵..... ۲-۸-۳-۱-۲- ساختار سازمانی مکانیکی
- ۷۶..... ۲-۸-۳-۲-۲- ساختار سازمانی ارگانیکی
- ۷۹..... ۲-۸-۳-۲-۳- تمرکز گرایی
- ۸۱..... ۲-۸-۳-۲-۴- رسمی سازی

- ۸۲.....حذف محدودیتهای سازمان ۵-۲-۳-۸-۲
- ۸۲.....توانمند سازی و تفویض اختیار کارکنان ۶-۲-۳-۸-۲
- ۸۴.....مشارکت کارکنان در تصمیم گیریها ۷-۲-۳-۸-۲
- ۸۵.....کارتیمی ۸-۲-۳-۸-۲
- ۸۷.....فرهنگ سازمانی ۳-۳-۸-۲
- ۹۲.....مدلهای توسعه فرهنگ ۱-۳-۳-۸-۲
- ۹۷.....فرهنگ تسهیم دانش ۲-۳-۳-۸-۲
- ۱۰۰.....فرهنگ نوآوری ۳-۳-۳-۸-۲
- ۱۰۲.....فرهنگ نوع دوستی ۴-۳-۳-۸-۲
- ۱۰۲.....دیدگاه مشترک ۵-۳-۳-۸-۲
- ۱۰۲.....اعتماد ۶-۳-۳-۸-۲
- ۱۰۳.....حمایت مدیریت ارشد ۷-۳-۳-۸-۲
- ۱۰۷.....معرفی مدل پژوهش ۴-۸-۲
- ۱۰۸.....دلایل انتخاب مدل پژوهش در سازمان مورد مطالعه ۱-۴-۸-۲
- ۱۱۲.....**۳- فصل سوم - روش تحقیق**
- ۱۱۲.....۱-۳- مقدمه
- ۱۱۲.....۲-۳- روش تحقیق
- ۱۱۳.....۳-۳- جامعه آماری
- ۱۱۳.....۴-۳- نمونه آماری
- ۱۱۴.....۵-۳- روش نمونه گیری
- ۱۱۴.....۶-۳- روش و ابزار جمع آوری داده ها
- ۱۱۶.....۷-۳- آزمونهای پرسشنامه
- ۱۱۶.....۱-۷-۳- آزمون روایی
- ۱۱۷.....۲-۷-۳- آزمون پایایی
- ۱۱۸.....۸-۳- مراحل انجام کار

۴- فصل چهارم - تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیات.....	۱۲۱
۴-۱- مقدمه.....	۱۲۱
۴-۲- آمار توصیفی.....	۱۲۱
۴-۲-۱- توصیف و تحلیل داده های جمعیت شناختی.....	۱۲۱
۴-۲-۲- توصیف و تحلیل داده های مدل تحقیق.....	۱۲۶
۴-۳- آمار استنباطی داده ها.....	۱۳۲
۴-۳-۱- آزمون فرضیات.....	۱۳۳
۴-۳-۱-۱- آزمون کلموگراف - اسمیرونوف.....	۱۳۴
۴-۳-۱-۲- آزمون T-Test تک جمله ای.....	۱۳۵
۴-۳-۱-۳- آزمون کای - دو.....	۱۴۰
۴-۳-۱-۴- آزمون دو جمله ای.....	۱۴۳
۴-۳-۲- بررسی اولویت بندی فرضیات با آزمون فریدمن.....	۱۴۶
۴-۳-۳- نمایش وضعیت عوامل حیاتی مدیریت دانش با نمودار رادار.....	۱۵۱
۴-۳-۴- محاسبه وزن شاخص ها و عوامل.....	۱۵۳
۴-۳-۴-۱- وزن عامل ها.....	۱۵۶
۴-۳-۴-۲- محاسبه امتیاز عامل ها.....	۱۵۶
۴-۳-۴-۳- وضعیت نهایی سازمان.....	۱۵۷
۵- فصل پنجم - نتیجه گیری و پیشنهادات.....	۱۶۰
۵-۱- مقدمه.....	۱۶۰
۵-۲- نتایج و تحلیل یافته ها.....	۱۶۰
۵-۲-۱- نتایج آزمونها.....	۱۶۰
۵-۲-۲- نتایج آزمون فریدمن.....	۱۶۱
۵-۲-۳- نتایج وزن ها.....	۱۶۲
۵-۳- نتایج مربوط به سازمان مورد مطالعه.....	۱۶۲
۵-۳-۱- تشخیص نقاط قوت و ضعف سازمان.....	۱۶۳

۱۶۴	۲-۳-۵- بحث و نتیجه گیری
۱۶۵	۴-۵- پیشنهادات
۱۶۸	۵-۵- محدودیت های تحقیق
۱۶۸	۶-۵- پیشنهادات برای تحقیقات آتی
۱۷۰	۶- مراجع

فهرست جداول

جدول ۱-۱- معیار ارزیابی آمادگی سازمان برای استقرار مدیریت دانش	۵
جدول ۱-۲- مقایسه اطلاعات و دانش	۲۲
جدول ۲-۲- نقاط زمانی رشته مدیریت مدیریت دانش	۳۲
جدول ۳-۲- عوامل حیاتی موفقیت هانگ	۵۷
جدول ۴-۲- مدل موفقیت مدیریت دانش (مجله مدیریت دانش ۲۰۰۹)	۵۸
جدول ۵-۲- امتیاز عوامل کلیدی در استقرار مدیریت دانش	۶۱
جدول ۶-۲- مقایسه مطالعات عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش	۶۳
جدول ۷-۲- معیارهای پژوهش	۱۰۷
جدول ۱-۳- جامعه آماری	۱۱۳
جدول ۲-۳- طبقه بندی سوالات پرسش نامه	۱۱۵
جدول ۳-۳- پایایی ابزار تحقیق	۱۱۸
جدول ۱-۴- توزیع مدرک تحصیلی پاسخ دهندگان	۱۲۲
جدول ۲-۴- توزیع رشته تحصیلی پاسخ دهندگان	۱۲۳
جدول ۳-۴- توزیع فعالیت پاسخ دهندگان در زمینه مدیریت دانش	۱۲۵
جدول ۴-۴- توزیع زیر ساخت فناوری اطلاعات	۱۲۶
جدول ۵-۴- آماره های توصیفی و پراکندگی زیر ساخت فناوری اطلاعات	۱۲۷
جدول ۶-۴- توزیع ساختار سازمانی ارگانیک	۱۲۸
جدول ۷-۴- آماره های توصیفی و پراکندگی ساختار سازمانی ارگانیک	۱۲۸
جدول ۸-۴- توزیع فرهنگ سازمانی مشارکتی	۱۳۰
جدول ۹-۴- آماره های توصیفی و پراکندگی فرهنگ سازمانی مشارکتی	۱۳۰
جدول ۱۰-۴- نتایج آزمون کلومولوف - اسمیرونوف	۱۳۵
جدول ۱۱-۴- نتایج آزمون T-Test تک جمله ای برای فرضیه اصلی اول	۱۳۷
جدول ۱۲-۴- نتایج آزمون T-Test تک جمله ای برای فرضیه اصلی دوم	۱۳۸
جدول ۱۳-۴- نتایج آزمون T-Test تک جمله ای برای فرضیه اصلی سوم	۱۳۸
جدول ۱۴-۴- نتایج آزمون T-Test تک جمله ای برای فرضیات فرعی	۱۴۰
جدول ۱۵-۴- نتایج آزمون کای - دو برای فرضیه اول	۱۴۱
جدول ۱۶-۴- نتایج آزمون کای - دو برای فرضیه دوم	۱۴۲

جدول ۴-۱۷- نتایج آزمون کای - دو برای فرضیه سوم.....	۱۴۳
جدول ۴-۱۸- نتایج آزمون دو جمله ای فرضیات اصلی.....	۱۴۵
جدول ۴-۱۹- نتایج آزمون فریدمن فرضیات اصلی.....	۱۴۷
جدول ۴-۲۰- نتایج آزمون فریدمن فرضیات فرعی متعلق به فرضیه اول.....	۱۴۸
جدول ۴-۲۱- نتایج آزمون فریدمن فرضیات فرعی متعلق به فرضیه دوم.....	۱۴۹
جدول ۴-۲۲- نتایج آزمون فریدمن فرضیات فرعی متعلق به فرضیه سوم.....	۱۵۰
جدول ۴-۲۳- نتایج آزمون فریدمن فرضیات فرعی.....	۱۵۱
جدول ۴-۲۴- محاسبه ارزش شاخص های عامل زیر ساخت های فن آوری اطلاعات.....	۱۵۴
جدول ۴-۲۵- محاسبه ارزش شاخص های عامل ساختار سازمانی ارگانیک.....	۱۵۵
جدول ۴-۲۶- محاسبه ارزش شاخص های عامل فرهنگ مشارکتی.....	۱۵۵
جدول ۴-۲۷- محاسبه وزن عاملهای مدل.....	۱۵۶
جدول ۴-۲۸- امتیاز نهایی زیر ساخت فناوری اطلاعات بعد از تاثیر وزن آن.....	۱۵۷
جدول ۴-۲۹- امتیاز نهایی ساختار سازمانی ارگانیک بعد از تاثیر وزن آن.....	۱۵۷
جدول ۴-۳۰- امتیاز نهایی فرهنگ مشارکتی بعد از تاثیر وزن آن.....	۱۵۷
جدول ۴-۳۱- وضعیت عامل های سازمان برای استقرار مدیریت دانش.....	۱۵۸

فهرست اشکال

شکل ۱-۲- هرم دانش.....	۲۱
شکل ۲-۲- چرخه زندگی سازمان.....	۲۶
شکل ۳-۲- چارچوب مدیریت دانش بیوکویتر و ویلیامز.....	۳۸
شکل ۴-۲- ماریچ دانش نوناکا و تاکچی.....	۴۱
شکل ۵-۲- چارچوب مدیریت دانش دالکر.....	۴۳
شکل ۱-۴- توزیع مدرک تحصیلی پاسخ دهندگان.....	۱۲۲
شکل ۲-۴- توزیع رشته تحصیلی پاسخ دهندگان.....	۱۲۴
شکل ۳-۴- توزیع فعالیت پاسخ دهندگان در زمینه مدیریت دانش.....	۱۲۵
شکل ۴-۴- توزیع زیر ساخت فناوری اطلاعات.....	۱۲۷
شکل ۵-۴- توزیع ساختار سازمانی ارگانیک.....	۱۲۹
شکل ۶-۴- توزیع فرهنگ سازمانی مشارکتی.....	۱۳۱

شکل ۴-۷- نمودار رادار وضعیت سازمان..... ۱۵۲

فهرست پیوست ها

پیوست ۱- پرسش نامه ۱ و ۲..... ۱۷۷

پیوست ۲- نتایج آماری با نرم افزار SPSS..... ۱۸۹

فصل اول

کلیات تحقیق

۱- فصل اول - کلیات تحقیق

۱-۱- مقدمه

توسعه سریع اینترنت و فناوری اطلاعات، جهان را وارد اقتصاد نوین کرده است. در اقتصاد دانش محور ارزش بازاری بسیاری شرکتها بیشتر از ارزش دفتری آنها شده است. این امر نشانگر این است که ارزش شرکت تنها به ارزش دارائیه‌ها بستگی ندارد بلکه سهم دارائیه‌های نامشهود نیز در این راستا شایان توجه است. امروزه بسیاری از سازمانها نقش اساسی مدیریت دانش را در کسب مزیت رقابتی و دنبال نمودن اهداف استراتژیک سازمان درک نموده اند.

در این تحقیق عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در شرکت مخابرات استان تهران بررسی شده و نقاط قوت و ضعف سازمان در رابطه با مدیریت دانش شناسایی شده تا زمینه مناسب برای استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان فراهم گردد.

۱-۲- تشریح و بیان موضوع

عصر حاضر، عصر تحولات و تغییرات شگرف در فناوری‌ها می‌باشد. عصری که ساختار فکری آن آکنده از عمق بخشیدن به اطلاعات و توجه به مشارکت نیروی انسانی دانش‌گرا به جای نیروی انسانی عملکردی است. از این رو سازمانها می‌بایست با ارج نهادن به مدیریت دانش به رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان محیطی و گسترش عرصه رقابتی خود بر آیند.

پیتر دراکر در سال ۱۹۹۹ هشدار داد که شرکتهایی که توجه و تلاش خود را متوجه مساله دارائیهای دانش نکنند در آینده زمانی برای جبران نخواهند داشت و همانطور که وی در سال ۱۹۹۵ پیش‌بینی کرد دانش مبدل به منابع اقتصادی کلیدی و منبع اصلی مزیت رقابتی شده است (Davenport et al, 1998).

عوامل کلیدی موفقیت^۱ به سازمان کمک میکنند تا همه عوامل کلیدی برای پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش را ارزیابی کرده و سرمایه گذاری لازم را در زمان مناسب برای آماده نمودن سازمان جهت پیاده سازی مدیریت دانش انجام دهد. بدین ترتیب پروژه استقرار مدیریت دانش با ریسک کمتر و عملکرد سازمانی بهتر اجرا خواهد شد.

اهمیت و کاربرد اصلی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در این است که با شناسایی و نظارت بر این عوامل، سازمان میتواند به پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش اطمینان داشته باشد.

عوامل کلیدی موفقیت بنا به تعریف حوزه‌های کلیدی عملکرد هستند که بمنظور تحقق ماموریت سازمان ضروری می‌باشند. تعیین و برنامه‌ریزی برای رسیدن به اهداف به تنهایی برای تحقق ماموریت سازمان کافی نیست. تعدادی عوامل کلیدی وجود دارند که منحصراً تعیین کننده موفقیت یا شکست سازمان در تحقق برنامه‌ها و اهداف هستند. در واقع عدم عملکرد خوب در این حوزه‌ها میتواند مانعی اساسی در رسیدن به اهداف باشد. این حوزه‌های کلیدی بعنوان عوامل موفقیت شناخته می‌شوند. (Rockhart, 1979) شناسایی و بیان صریح این عوامل کلیدی مرجع واحدی را برای کل سازمان جهت موفقیت در استقرار مدیریت دانش بوجود می‌آورد.

¹ -Critical Success Factors(CSFs)

لذا هر فعالیت یا پروژه‌ای که سازمان در پیاده‌سازی مدیریت دانش انجام می‌دهد باید پیشاپیش بررسی و برنامه‌ریزی برای عملکرد مطلوب در عوامل موفقیت را انجام داده باشد. عوامل موفقیت در مدیریت دانش سازمانی بصورت راهنمای سازمان بسوی پیاده‌سازی موفق هستند.

از جمله عوامل کلیدی برای استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش طبق مدل روس و همکاران - (۲۰۰۵) میتوان به موارد زیر اشاره کرد:

فرهنگ سازمانی مشارکتی - ساختار سازمانی ارگانیک - زیرساخت فناوری اطلاعات - حمایت مدیر ارشد - کار تیمی - جو نوع دوستی و اعتماد.

این مدل در مجله مدیریت دانش (۲۰۰۹) بررسی و بعنوان معیار ارزیابی آمادگی سازمان برای استقرار مدیریت دانش معرفی شده است. در جدول ۱-۱ این مدل ارائه شده است:

جدول ۱-۱- مدل ارزیابی آمادگی سازمان برای استقرار مدیریت دانش^۲ (Mohammadi et al,2009)

میزان آمادگی	امتیاز	معیارها	عوامل کلیدی
بالا	۳,۹	مفید بودن	دیدگاه نسبت به تغییرات
متوسط	۳,۳	تناسب	
بالا	۳,۹	موارد اختلاف	
بالا	۴,۸	کیفیت اطلاعات	زیرساخت
بالا	۴,۷	زیرساخت سیستمهای اطلاعاتی	
بالا	۴,۸	مهارتهای کلامی	
بالا	۴,۸	مهارت T-shape	
بالا	۳,۹	درجه تمرکز	ساختار
متوسط	۳,۳	رسمی سازی	
بالا	۳,۹	کار تیمی	
متوسط	۳,۳	تحصیلات	حمایت از تغییر
متوسط	۳,۴	حمایت مدیریت ارشد	
بالا	۳,۷	مشارکت کارکنان	
متوسط	۳,۱	سیستم پاداش	
بالا	۳,۷	اعتماد	فرهنگ حامی دانش
بالا	۳,۹	جو رهبری باز	
بالا	۳,۹	یادگیری از شکست	
بالا	۴,۱	فرهنگ نوع دوستی	

با توجه به امتیاز بالایی که عوامل (زیرساخت فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی ارگانیک، فرهنگ سازمانی مشارکتی) در استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان دارند، در این پژوهش هر کدام از عوامل مذکور جهت پیاده سازی موفق مدیریت دانش در مخابرات استان تهران، ارزیابی و تحلیل خواهد شد.

² -Readiness Scores of the Company

۱-۳- مساله اصلی تحقیق

امروزه بسیاری از سازمانها به اهمیت مدیریت دانش پی برده‌اند و اقدام به پیاده‌سازی پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان خود نموده‌اند اما نرخ شکست این پروژه‌ها بطور نگران کننده‌ای بالاست. این امر نشان می‌دهد گام برداشتن بسوی مدیریت دانش کافی نیست و باید پیش از تخصیص سرمایه‌گذاری‌های سنگین، عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش را در سازمان شناسایی کرد تا با ارزیابی و نظارت بر این عوامل قوتها و ضعفهای سطح آمادگی سازمان برای پذیرفتن و استفاده از مدیریت دانش مشخص شود. بنابراین بررسی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در سازمان برای جهت‌گیری درست تلاشهای آغازین ضروری بنظر می‌رسد.

در این تحقیق با بررسی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش، میزان آمادگی سازمان در شاخصهای کلیدی "زیرساخت شبکه"، "کیفیت اطلاعات"، "کار تیمی"، "درجه عدم تمرکز"، "عدم رسمی سازی"، "حمایت مدیریت ارشد" و "اعتماد" سنجیده می‌شود و در انتها استراتژیها و راهکارهایی جهت رفع کاستی‌ها و تقویت نقاط قوت ارائه می‌گردد.

۱-۴- ضرورت انجام تحقیق

مدیران سازمانها جهت حفظ بقاء و رشد سازمانهایشان، باید پاسخهایی به تغییرات سریع و بنیادین محیطی ارائه دهند. نمونه‌ای از این پاسخها عبارتند از: بهبود مستمر، مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی، ائتلافهای سازمانی.

سازمانها اکنون نسبت به اهمیت دانش علاوه بر اطلاعات آگاه شده‌اند و آنرا بعنوان یک منبع با ارزش تشخیص داده‌اند و با توجه به اهمیت آن بایستی فرایندی برای مدیریت دانش، مشابه