

## امکان سنجی استقرار سیستم مدیریت دانش در شرکت پالایش گاز ایلام

میلاد مرادی<sup>۱</sup>، سکینه شاهی<sup>۲</sup>، یداله مهرعلی زاده<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

<sup>۳</sup> استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، امکان سنجی استقرار سیستم مدیریت دانش در شرکت پالایش گاز ایلام بود. روش تحقیق، روش آمیخته (کمی و کیفی) تبیینی و اجرای آن، از دو مرحله متوالی پرسشنامه و مصاحبه تشکیل شده است. در این پژوهش از پرسشنامه (عبدالفتاح، ۲۰۱۳)، که براساس مدل ۵۷ مکینزی طراحی شده و با شرایط شرکت پالایش گاز ایلام متناسب سازی شده، استفاده شد. روایی پرسشنامه از طریق روایی صوری و محتوایی تأیید، و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۷ محاسبه شد. جامعه آماری پژوهش، مدیران و کارکنان شرکت پالایش گاز ایلام (۲۴۰) نفر بودند که با استفاده از روش نمونه-گیری تصادفی ساده و با استفاده از فرمول کوکران، ۱۴۸ نفر از آنها به عنوان نمونه انتخاب شد. در بخش کیفی پژوهش، علاوه بر آزمون کمی از مصاحبه ای نیمه ساختمند استفاده شد. روش نمونه گیری در بخش کیفی به صورت هدفمند صورت گرفت و بعد از مصاحبه با ۱۰ نفر از مدیران، محقق به اشباع نظری رسید. برای تجزیه و تحلیل داده های کمی، از روش های آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) و در قسمت آمار استنباطی، از (آزمون t تک نمونه ای) استفاده شد. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده های کیفی از روش تحلیل محتوا استفاده گردید. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که ابعاد سازمان (استراتژی، سیستم ها، کارکنان، مهارت ها و ارزش ها) در سطح نسبتاً مطلوبی قرار داشت و بعد ساختار و سبک مدیریت و فرهنگ در سطح نسبتاً نامطلوبی بودند. به همین منظور جهت بررسی شرایط موجود و بهبود وضعیت کنونی به مصاحبه با مدیران شرکت پالایش گاز ایلام پرداخته شد. در نهایت، وضعیت ابعاد سازمانی جهت استقرار سیستم مدیریت دانش در سطح نسبتاً مطلوبی گزارش شده است.

**واژه های کلیدی:** آمادگی سازمانی، مدل ۵۷ مکینزی، استراتژی، ساختار، سیستم ها، سبک مدیریت و فرهنگ

## ۱. مقدمه

ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که به خاطر جهانی شدن و توسعه پرشتاب فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، در معرض تغییرات سریع و اجتناب‌ناپذیری است. در این شرایط، سازمان‌های کنونی اهمیت بیشتری برای درک، انطباق‌پذیری و مدیریت تغییرات محیط پیرامون قائل شده و به منظور بهبود عملیات و ارائه خدمات و محصولات مطلوب‌تر به ارباب رجوعان، به کسب و بکارگیری دانش و اطلاعات روزآمد می‌پردازند. چنین سازمان‌هایی نیازمند بکارگیری سبک جدیدی از مدیریت به نام «مدیریت دانش» می‌باشند.

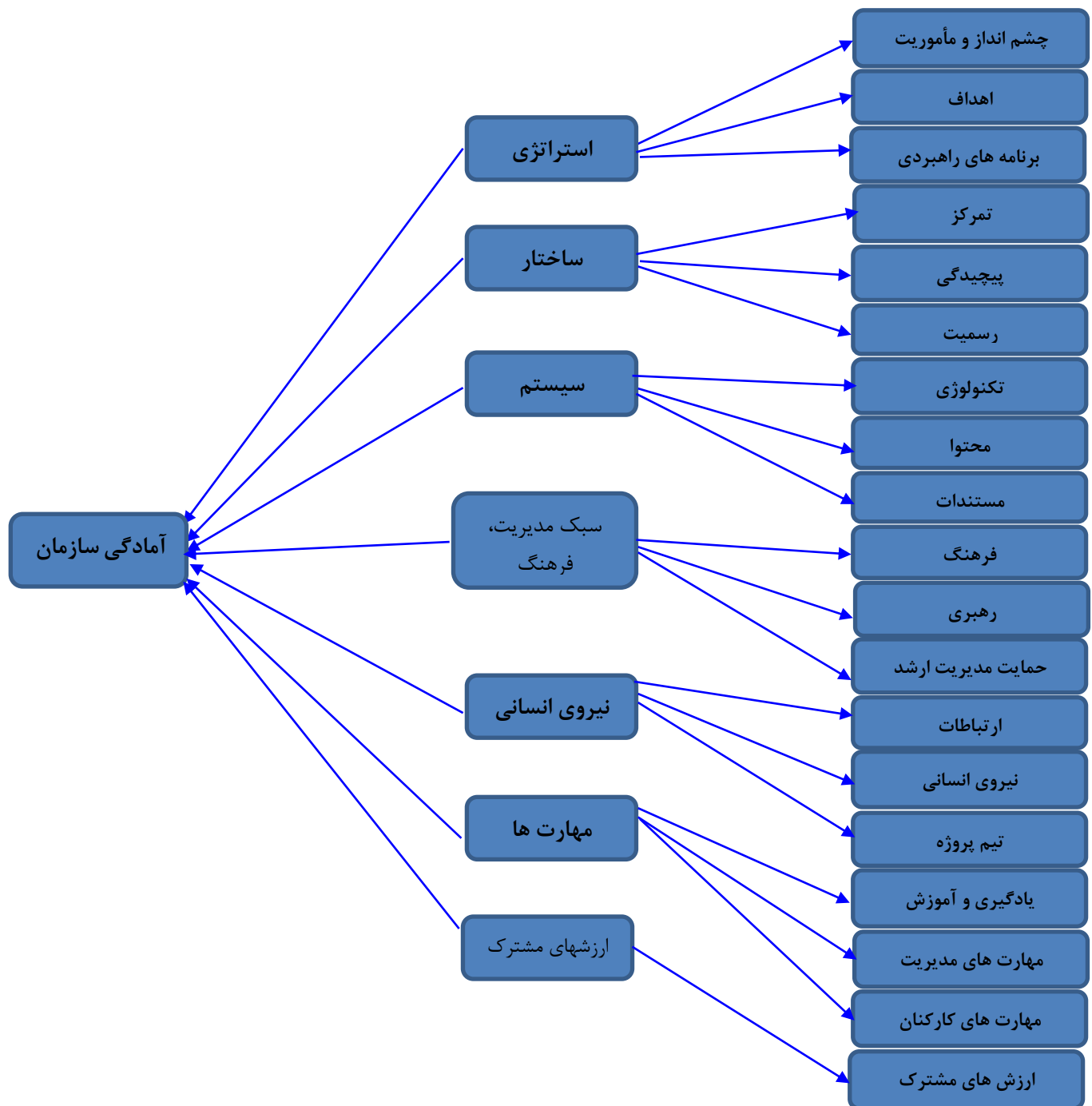
در فضایی که فرآیند جهانی شدن و رقابت تنگاتنگ، شرکت‌ها و سازمان‌های زیاد و حتی غول پیکر را از دور رقابت خارج می‌کند، استقرار مدیریت دانش یکی از ملزومات باقی ماندن در گردونه رقابت است. مدیریت دانش راه حل جدیدی است که سعی در تغییر روش‌های موجود در مدیریت کارکنان، فرآیندها و اطلاعات دارد. در این سیستم کارکنان به «دانش کاران» تبدیل می‌شوند و به عنوان استعدادهایی که کسب دانش می‌کنند، مهم‌ترین سرمایه‌های سازمان محسوب می‌شوند. دانش فردی به سوی خرد جمعی و دانش سازمانی هدایت می‌شود و سازمان‌ها به سازمان‌های یادگیرنده تبدیل می‌شوند [۱]. در واقع، مدیریت دانش به عنوان فرآیند به کارگیری یک رویکرد نظام‌مند برای کسب، ساختاردهی، مدیریت و توزیع دانش در سرتاسر یک سازمان به منظور انجام سریع‌تر کارها، استفاده مجدد از بهترین رویه‌ها و کاهش دوباره کاری‌ها می‌باشد [۲]. با توجه به توضیحات فوق، اهمیت مدیریت دانش در سازمان‌های امروزی، امری غیرقابل انکار می‌باشد، و شرط حفظ و بقاء سازمان بوده و همچنین مزیتی رقابتی به شمار می‌آید. بنابراین، طبیعی است که سازمان‌ها برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش می‌بایست از وضعیت موجود خود اطلاع یابند تا این سیستم به نحو صحیحی استقرار یابد.

در این بین، شرکت پالایش گاز ایلام به عنوان تنها پالایشگاه غرب کشور، تنها تولیدکننده گاز در غرب کشور و در استان ایلام می‌باشد که با بهره‌گیری از دانش، تخصص و تجربه متخصصان خود مشغول به پروژه‌های متنوعی در زمینه تولید و بهره‌برداری گاز می‌باشد. در اجرای هر پروژه‌ای دانش کسب می‌شود، اما به نظر می‌آید این دانش به حال خود رها می‌شود و در پایان فقط میزان تولید و سرمایه‌های فیزیکی و مالی افزایش می‌یابد. عدم تسهیم و به کارگیری مجدد دانش تولید شده در تجربیات و سرمایه‌های فکری و دانشی موجود در این سازمان، در حقیقت باعث هدر دادن هزینه‌ها و نشان دهنده عدم بهره‌وری در آن می‌باشد. بنابراین، لزوم استفاده از مدیریت دانش، در چنین فضایی و با هدف تأثیرگذاری بر شناسایی، خلق، ذخیره‌سازی، بازیابی، تسهیم و به کارگیری دانش مورد نیاز در سازمان از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد. با توجه به اینکه بیش از ۱۰ سال از ایجاد این سازمان گذشته است و سازمان در دوران بلوغ خود به سر می‌برد، می‌تواند با استفاده از مدیریت دانش، زمینه تعالی خویش را در آینده فراهم نماید. بنابراین، این سازمان با توجه به اهمیت موضوع، در نظر داشت که به اجرای سیستم مدیریت دانش بپردازد، از این رو در پی بررسی وضعیت موجود سازمان و میزان آمادگی آن برای این امر بود.

در همین راستا، در پژوهش حاضر مدل ابعاد مدل ۷۵ مکینزی جهت بررسی میزان آمادگی سازمان برای استقرار سیستم مدیریت دانش مد نظر قرار گرفت. چهارچوب هفت اس مکینزی یک مدل مدیریتی است که توسط مشاوران مشهور کسب و کار، رابرت واترمن<sup>۱</sup> و تام پیترز<sup>۲</sup> در سال ۱۹۸۰ پیاده شد. این مدل دیدگاهی استراتژیک به گروه‌ها دارند، از جمله کسب و کارها، واحدهای تجاری و تیم‌ها. هفت اس عبارتند از: ساختار، استراتژی، سیستم‌ها، مهارت‌ها، سبک‌ها، کارکنان و ارزش‌های مشترک. ابعاد مدل ۵۷ مکینزی به ۲ دسته ابعاد نرم و ابعاد سخت دسته‌بندی می‌شوند. ابعاد سخت عبارتند از: ساختار، استراتژی و سیستم‌ها، که به راحتی در سازمان‌ها در قالب بیانیه استراتژی سازمانی، طرح‌ها و برنامه‌های

<sup>۱</sup>Mckinsey<sup>۲</sup>Robert Waterman<sup>۳</sup>Tom Peters

سازمانی، چارت سازمانی و سایر مستندات به صورت ملموس قابل شناسایی و مشاهده می باشند. در صورتی که ابعاد نرم به راحتی قابل درک و فهم و مشاهده نیستند. توانمندی ها، ارزش ها و مولفه های فرهنگ سازمانی، همواره توسط افرادی که وارد سازمان می شوند در حال تغییر و تحول می باشد [۳].



شکل ۱- مدل ۷ مکنیزی جهت ارزیابی آمادگی سازمان (حنفی زاده و رواسان، ۱۳۹۰).

## ۲. سوالات پژوهش

### ■ سوالات کمی پژوهش

۱. میزان آمادگی شرکت پالایش گاز ایلام در بعد استراتژیهای چه اندازه می باشد؟
۲. میزان آمادگی شرکت پالایش گاز ایلام در بعد ساختار چه اندازه می باشد؟
۳. میزان آمادگی شرکت پالایش گاز ایلام در بعد سیستم ها چه اندازه می باشد؟
۴. میزان آمادگی شرکت پالایش گاز ایلام در بعد سبک مدیریت و فرهنگ چه اندازه می باشد؟
۵. میزان آمادگی شرکت پالایش گاز ایلام در بعد مهارت ها چه اندازه می باشد؟
۶. میزان آمادگی شرکت پالایش گاز ایلام در بعد کارکنان چه اندازه می باشد؟
۷. میزان آمادگی شرکت پالایش گاز ایلام در بعد ارزش های مشترک چه اندازه می باشد؟
۸. میزان آمادگی کلی شرکت پالایش گاز ایلام بر اساس ابعاد ۷ مکییزی چگونه است؟

### ■ سوالات کیفی پژوهش

۱. چرا آمادگی سازمان جهت پیاده سازی مدیریت دانش در این سطح قرار گرفته است؟
۲. چگونه می توان به بهبود این شرایط کمک نمود؟

## ۳. پیشینه پژوهش

نادی زاده اردکانی و ادیبی سده (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان امکان سنجی شناخت عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در شهرداری سده لنجان انجام دادند. نتایج آزمون بدین صورت حاصل گردید که یکی از فرضیه های دسته مراحل مدیریت دانش که مربوط به زمینه توزیع دانش بود، رد گردید و بقیه فرضیه ها مورد پذیرش قرار گرفتند. همچنین در دسته مولفه های موثر بر مدیریت دانش، فرضیه های فرهنگ و فناوری اطلاعات پذیرفته و فرضیه ساختار سازمانی رد شد. در نهایت نتایج آزمون نشان داد که امکان پیاده سازی نظام مدیریت دانش در شهرداری سده لنجان وجود دارد.

محرابی، دکامنی و نصیری (۱۳۹۶) به مطالعه ای با عنوان بررسی امکان سنجی استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری (همدان) پرداختند. نتایج نشان داد که میزان آمادگی لازم برای استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری همدان وجود دارد.

پناهی و صداقت پور (۱۳۹۳) به آسیب شناسی سازمان های متولی گردشگری با مدل ۷ مکییزی پرداختند. نتایج بررسی نشان داد که علیرغم وجود سیستم های خوب، ضعف عمده ای در وضعیت متغیرهای (استراتژی، ساختار، فرهنگ، کارکنان، مهارت ها و ارزش ها) و نیز مضاعف کاری بین این سازمان وجود دارد.

نجفی (۱۳۹۱) به بررسی میزان آمادگی شرکت ایران خودرو دیزل برای استقرار مدیریت دانش پرداخت. نتایج نشان داد که میزان آمادگی شرکت ایران خودرو دیزل جهت استقرار مدیریت دانش در مجموع در سطح متوسطی می باشد. همچنین وضعیت استقرار مدیریت دانش در سه زیرساخت ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی در سطح متوسط بوده و زیرساخت منابع انسانی به طور معنی داری پایین می باشد.

عبد الفتاح<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی به ارزیابی آمادگی سازمانی برای اجرای سیستم آموزش الکترونیکی بر اساس مدل ۷۰ مکینزی در دانشگاه موصل عراق پرداخت. نتایج نشان می دهد که شاخص های مهم از قبیل یادگیری، آموزش و پرورش، مهارت ها و اعتقادات دانشجویان در جهت اشتراک گذاشتن آنها پیش می رود. درصد مطلوبیت هر یک از ابعاد ۷۰ به شرح زیر است: استراتژی ۸۲ درصد، ساختار ۸۲/۳۳ درصد، سیستم ها ۷۵/۷۵ درصد، فرهنگ ۷۶/۲۵ درصد، کارکنان ۶۷/۵ درصد، مهارت ها ۶۳/۶۷ درصد و ارزش های مشترک ۶۲/۵ درصد.

#### ۴. روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است. روش تحقیق، روش آمیخته (کمی و کیفی) تبیینی و اجرای آن، از دو مرحله متوالی پرسشنامه و مصاحبه تشکیل شده است. جامعه آماری پژوهش، مدیران و کارکنان شرکت پالایش گاز ایلام (۲۴۰) نفر بودند که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده و با استفاده از فرمول کوکران، ۱۴۸ نفر از آنها به عنوان نمونه انتخاب شد و پرسشنامه در بین آنها توزیع گردید. در این پژوهش از پرسشنامه (عبدالفتاح، ۲۰۱۳)، که براساس مدل ۷۰ مکینزی طراحی شده و با شرایط شرکت پالایش گاز ایلام متناسب سازی شده، استفاده شد. روایی پرسشنامه از طریق روایی صوری و محتوایی تأیید، و پایایی آن از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۷ محاسبه شد. در بخش کیفی پژوهش، از مصاحبه ای نیمه ساختمند استفاده شد. روش نمونه گیری در بخش کیفی به صورت هدفمند صورت گرفت و بعد از مصاحبه با ۱۰ نفر از مدیران، محقق به اشباع نظری رسید. برای تجزیه و تحلیل داده های کمی، از روش های آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) و در قسمت آمار استنباطی از (آزمون t تک نمونه ای) استفاده شد. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده های کیفی از روش تحلیل محتوا استفاده گردید.

#### ۵. یافته های پژوهش

یافته های توصیفی مربوط به میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش در جدول ۱ نشان داده شده است. این نتایج نشان می دهد که بیشترین میانگین، مربوط به بعد استراتژی و کمترین میانگین مربوط به بعد ساختار است. همچنین میانگین و انحراف معیار آمادگی سازمانی (کل ابعاد ۷۰) به ترتیب ۳/۱۸ و ۰/۶۶ است.

جدول ۱- میانگین و انحراف معیار ابعاد ۷۰ مکینزی

ابعاد ۷۰	استراتژی	ساختار	سیستم	فرهنگ	کارکنان	مهارت ها	ارزش ها	آمادگی
میانگین	۳/۴۰	۲/۷۷	۳/۲۰	۳/۱۰	۳/۲۴	۳/۱۶	۳/۱۷	۳/۱۸
انحراف معیار	۰/۸۱	۰/۵۰	۰/۶۷	۰/۸۹	۰/۷۸	۰/۸۳	۰/۹۴	۰/۶۶
تعداد	۱۴۸	۱۴۸	۱۴۸	۱۴۸	۱۴۸	۱۴۸	۱۴۸	۱۴۸

<sup>۴</sup>Abdul-Fattah (2013)

در این قسمت بر اساس سوالات کمی مطرح شده پژوهش، یافته های استنباطی حاصل از آزمون t تک نمونه ای ارائه می گردد.

جدول ۲- نتایج آزمون t جهت مشخص کردن میانگین میزان مطلوب بودن ابعاد ۷ مکییزی

متغیر	میانگین	انحراف معیار	T	Df	سطح معنی داری (p)
استراتژی ها	۳/۴۰	۰/۸۱	۶/۱۱	۱۴۷	۰/۰۰۱
ساختار	۲/۷۷	۰/۵۰	-۵/۴۴	۱۴۷	۰/۰۰۱
سیستم ها	۳/۲۰	۰/۶۶	۳/۷۰	۱۴۷	۰/۰۰۱
سبک و فرهنگ	۳/۱۰	۰/۸۹	۱/۴۱	۱۴۷	۰/۱۵۹
کارکنان	۳/۲۴	۰/۷۸	۳/۷۷	۱۴۷	۰/۰۰۱
مهارت ها	۳/۱۶	۰/۸۳	۲/۳۳	۱۴۷	۰/۰۲۱
ارزش ها	۳/۱۷	۰/۹۴	۲/۲۴	۱۴۷	۰/۰۲۶
آمادگی سازمانی	۳/۱۸	۰/۶۶	۳/۳۰	۱۴۷	۰/۰۰۱

معنی داری در سطح ۰/۰۵

نتایج مندرج در جدول ۲ نشان می دهد که، میانگین بدست آمده برای ابعاد استراتژی ها ۳/۴۰، سیستم ها ۳/۲۰، کارکنان ۳/۲۴، مهارت ها ۳/۱۶ و ارزش ها ۳/۱۷ است. به دلیل اینکه میانگین این ابعاد بیشتر از میانگین فرضی ۳ است، از این رو این ابعاد در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارند. همچنین با توجه به سطح معناداری این ابعاد به ترتیب، ۰/۰۰۱، ۰/۰۰۱، ۰/۰۲۱ و ۰/۰۲۶ در فاصله اطمینان ۰/۹۵ اختلاف بین میانگین آنها و میانگین فرضی ۳ معنادار است. ( $P < 0.05$ )

میانگین بدست آمده برای بعد سبک مدیریت و فرهنگ برابر با (۳/۱۰) است، اما با توجه به سطح معناداری ۰/۱۵۹ در فاصله اطمینان ۰/۹۵ این میانگین با میانگین فرضی اختلاف معنی داری نداشت. ( $P < 0.05$ )

میانگین بعد ساختار سازمان برابر با ۲/۷۷ است. همانطور که مشاهده می گردد میانگین بدست آمده کمتر از میانگین فرضی ۳ است، بنابراین بعد ساختار در سطح نسبتاً نامطلوبی قرار دارد. همچنین با توجه به سطح معناداری ۰/۰۰۱ در فاصله اطمینان ۰/۹۵ اختلاف بین میانگین نمونه ۲/۷۷ و میانگین فرضی ۳ معنادار است. ( $P < 0.05$ )

با توجه به نتایج بدست آمده در جدول ۲ مشاهده می شود که میانگین بدست آمده برای آمادگی سازمانی (براساس ابعاد ۷ مکییزی) در شرکت پالایش گاز ایلام برابر ۳/۱۸ است. با توجه به اینکه این میانگین ۳/۱۸ بیشتر از مقدار آزمون (۳) است، بنابراین این رقم بیانگر این است که ابعاد مختلف شرکت پالایش گاز ایلام در سطح نسبتاً مطلوبی جهت استقرار سیستم مدیریت دانش قرار دارند. از طرف دیگر مقدار p بدست آمده ۰/۰۰۱ کمتر از خطای  $\alpha = 0.05$  است و نشان می دهد اختلاف بین میانگین نمونه ۳/۱۸ و میانگین فرضی معنادار است. ( $P < 0.05$ )

## ۶. بحث

در زیر به تبیین نتایج بدست آمده برای هر یک از سوالات پژوهش براساس پیشینه نظری، پژوهش های پیشین و مصاحبه های صورت گرفته با مدیران سازمان پرداخته شده و در نهایت نتیجه گیری کلی ارائه گردیده است :

با توجه به نتایج جدول ۲، میانگین بدست آمده برای بعد استراتژی های شرکت برابر با (۳/۴۰) است و این امر نشان می دهد که این بعد از سازمان در وضعیت فعلی در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد. نتیجه سؤال اول پژوهش با یافته های عبدالفتاح (۲۰۱۳)، همخوانی دارد. از طرفی با یافته های پناهی و صداقت پور (۱۳۹۳)، همخوانی ندارد.

در تبیین نتایج فوق باید اذعان داشت که استراتژی عبارت از برنامه های دستیابی به اهداف تعیین شده و تصمیمات و اقدامات برنامه ریزی شده برای کسب مزیت قابل توجه در برابر رقبا است [۴]. از این رو در این شرکت این نیاز به وضوح دیده می شود که با ترسیم چشم انداز معطوف به آمادگی سازمانی در جهت بهره گیری از تغییرات گام بردارد. همچنین باید اشاره کرد که با مدون سازی اهداف مدنظر در تغییرات سازمانی و توجیه اهداف برای کارکنان، میزان آمادگی شرکت می تواند در سطح بالاتری قرار گیرد.

همانگونه که در جدول ۲ مشاهده می شود، میانگین بدست آمده برای بعد ساختار شرکت برابر با (۲/۷۷) است که می توان نتیجه گرفت وضعیت فعلی بعد ساختار شرکت پالایش گاز ایلام در وضعیت نسبتاً نامطلوبی قرار دارد. نتیجه سؤال دوم پژوهش با یافته های پناهی و صداقت پور (۱۳۹۳)، همخوانی دارد. از طرفی با یافته های نجفی (۱۳۹۱) و عبدالفتاح (۲۰۱۳)، همخوانی ندارد.

باتوجه به اینکه ساختار مکانیکی (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی نسبتاً زیاد) برای محیط های باثبات و قابل پیش بینی و ساختار ارگانیک (رسمیت، تمرکز و پیچیدگی نسبتاً کم) در محیط های متلاطم و دارای تغییر قابل استفاده است [۵]، می توان بیان داشت که ساختار این شرکت در حالتی بین مکانیک و ارگانیک بودن قرار دارد، چراکه این سازمان دارای تمرکز و رسمیت بالایی است اما دارای پیچیدگی نسبتاً کم و تفکیک افقی می باشد. ساختار این سازمان همانند سایر نهادهای دولتی از تمرکز بالایی برخوردار بوده و این امر باعث شده که این شرکت در بوروکراسی اداری غرق شده و روند انجام امور با مقداری تأخیر صورت گیرد، که لازم است مقداری از تمرکز درونی سازمان کاسته شود تا کارها با سرعت بیشتری صورت گیرد و اجرای طرح های نوین به تعویق نیفتد.

همانطور که در جدول ۲ ملاحظه می گردد، میانگین بدست آمده برای بعد سیستم های شرکت برابر با (۳/۲۰) است که می توان نتیجه گرفت وضعیت فعلی بعد سیستم های شرکت پالایش گاز ایلام در وضعیت نسبتاً مطلوبی قرار دارد. نتیجه سؤال سوم پژوهش با یافته های پناهی و صداقت پور (۱۳۹۳) و عبدالفتاح (۲۰۱۳)، همخوانی دارد. از طرفی با یافته های نجفی (۱۳۹۱)، همخوانی ندارد.

فناوری به ویژه فناوری اطلاعات یکی از مهمترین عوامل ارتباط بین بخش های گوناگون سازمان و زمینه ساز انتقال دانش است [۶] و نظام فناوری اطلاعات به عنوان لوازم اصلی و بسترهای مورد نیاز مدیریت دانش در سازمان به شمار می رود و موفقیت اجرای طرح های مدیریت دانش در سازمان، وابسته به آن می باشد [۷]. در این شرکت زیرساخت های فناوری به نحو نسبتاً مطلوبی آماده است، اما متأسفانه مستندسازی اطلاعات و دانش به عنوان یکی از مهم ترین بخش های مدیریت دانش در این سازمان به صورت مطلوبی صورت نمی گیرد، و از نرم افزارها و سخت افزارهای موجود استفاده کافی صورت نمی گردد. بنابراین با وجود مناسب بودن این زیرساخت ها نیاز هست تا کارکنان نسبت به امر مستندسازی و استفاده بهینه تر از این امکانات موجود ترغیب گردند تا سازمان را به سمت جلو پیش برند.

با توجه به جدول ۲، میانگین بدست آمده برای بعد سبک مدیریت و فرهنگ برابر با (۳/۱۰) است، اما این میانگین با میانگین فرضی اختلاف معنی داری نداشت. بنابراین وضعیت فعلی شرکت پالایش گاز ایلام در این بعد دارای وضعیت نسبتاً نامطلوبی است. نتیجه سؤال چهارم پژوهش با یافته‌های نجفی (۱۳۹۱)، پناهی و صداقت پور (۱۳۹۳)، همخوانی دارد. از طرفی با یافته‌های عبدالفتاح (۲۰۱۳)، همخوانی ندارد.

با توجه به اینکه رهبری یکی از عوامل مؤثر بر فرهنگ سازمانی می‌باشد، و به عبارت دیگر رهبری، یعنی فراهم کردن شرایط مناسب برای تولید دانسته های ارزشمند، از طریق سرمایه تفکر نیروی انسانی و به انجام رسانیدن این کار، به طریقی که افراد را به مسئولیت پذیری بیشتری ترغیب نماید [۸] و از طرفی، رهبران باید طراحی ساختارهای سازمان و خط مشی‌های آن را شکل دهند تا بهترین رسالت مشترک حاصل شود [۹]. بنابراین همواره و در هر سازمانی نیاز هست تا رهبری برای سازمان باشد تا بتواند فرهنگ، ارزش‌ها و در کل سازمان را در جهت اهداف مد نظر هدایت نماید. از سوی دیگر اگر زمین فرهنگی طرح مدیریت دانش، حاصل خیز نباشد، نه مقدار فناوری و نه محتوای دانش و نه داشتن یک مدیریت طرح خوب، هیچکدام موفقیتی در بر نخواهند داشت [۱۰]. بنابراین مادامی که فرهنگ آمادگی سازمانی در یک سازمان شکل نگرفته باشد، آن سازمان موفق نخواهد بود از تغییرات بهره لازم را ببرد. همچنین اینکه سبک مدیریت سازمان همواره در شکل گیری روابط درون سازمانی، میزان اعتماد به نفس افراد درون سازمان و در کل فرهنگ سازمانی اثرگذار می‌باشد. زمانی که مدیریت به شیوه مشارکتی بوده و از تصمیمات دیگر مدیران و افراد سطوح پایین‌تر استفاده گردد؛ روحیه‌ی جمعی و فردی بالا رفته، راه‌حل مناسب‌تر ارائه می‌گردد، فرهنگ اعتماد شکل گرفته و در نهایت انتقال و اشتراک اطلاعات و دانش سازمانی در تمام سطوح صورت خواهد گرفت.

همانگونه که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، میانگین بدست آمده برای بعد کارکنان سازمان برابر با (۳/۲۴) است، بنابراین این امر نشان می‌دهد که این بعد از شرکت پالایش گاز ایلام در وضعیت فعلی در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد. نتیجه سؤال پنجم پژوهش با یافته‌های عبدالفتاح (۲۰۱۳)، همخوانی دارد. از طرفی با یافته‌های نجفی (۱۳۹۱) و پناهی و صداقت پور (۱۳۹۳)، همخوانی ندارد.

زمانی که صرف یادگیری می‌شود رابطه مستقیمی با میزان دانش دارد و یادگیری سازمانی در فرآیندی پیچیده، مداوم، مستمر و پویا آشکار می‌گردد و حاصل این فرآیند، دانش سازمانی است [۱۱]. همواره و مادامی که یک سازمان بخواهد به عمر خویش ادامه دهد و در بازار رقابتی دنیای کنونی جایی برای خود دست و پا کند نیازمند کارکنانی با دانش به‌روز می‌باشد، بنابراین لزوم آموزش و فراهم‌آوری شرایط یادگیری مستمر برای کارکنان امری غیر قابل اجتناب می‌باشد. از سوی دیگر آموزش کارکنان و سطح تحصیلات آنان به عنوان یکی از عوامل اصلی زمینه ساز پیشبرد و موفقیت مدیریت دانش در سازمان ها قلمداد می‌شود [۱۲]. در سازمانی که کارکنان آن به لحاظ تحصیلی در سطح بالایی قرار گرفته و دانش فنی و تخصصی بالایی دارند، می‌توان از قابلیت‌های آنها استفاده نمود و برای رسیدن به اهداف مورد نظر با سازمان‌های دیگر رقابت نمود، که این نکته مثبت در شرکت پالایش گاز ایلام دیده می‌شود.

همانگونه که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود، میانگین بدست آمده برای بعد مهارت‌های سازمان برابر با (۳/۱۶) است، بنابراین می‌توان گفت که این بعد از شرکت پالایش گاز ایلام در وضعیت فعلی در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارد. نتیجه سؤال ششم پژوهش با یافته‌های عبدالفتاح (۲۰۱۳)، همخوانی دارد. از طرفی با یافته‌های پناهی و صداقت پور (۱۳۹۳)، همخوانی ندارد.

مهارت‌ها قابلیت های متمایز و شایستگی‌های کارکنان سازمان می‌باشد. به عبارت دیگر مهارت‌ها عبارتند از ویژگی های متمایز سازمان می‌باشد و این که سازمان چه کاری را بهتر از همه انجام می‌دهد و چگونه ویژگی‌های متمایز خود را



حفظ می کند [۴]. مهارت های کارکنان و مدیران یک سازمان می تواند در قالب مهارت های فنی، ارتباطی و ... قرار گیرد و افراد و سازمان ها با توجه به این مهارت ها در جایگاه خاص خود قرار می گیرند. این مهارت ها از دو عامل تجربه و تخصص نشأت می گیرد. تخصصی که از دانش و سطوح تحصیلی فرد می باشد در حین زمان نیازمند به روزرسانی است تا سطح مهارتی فرد حفظ گردد و تجربه ای که نیاز هست تا ذخیره گردد و از آن استفاده شود تا روند رو به رشد سازمان حفظ گردد. در این شرکت سطح مهارت های فنی و تخصصی کارکنان نسبتاً بالاست و از طرفی نیز سطح مهارت های ارتباطی در سطح مطلوبی قرار دارد و این دو عامل شرکت رو در وضعیت مطلوبی قرار داده است، با این وجود همواره نیاز به آموزش تخصصی بیشتر و انگیزه بیشتر برای بالا بردن سطح مهارت ها در شرکت احساس می گردد. از طرف دیگر نیاز هست تا در این شرکت تجربیات حاصل از کار و مهارت های افراد با تجربه ثبت گردد تا در آینده از این مزیت ها استفاده بهینه گردد، کاری که به خوبی صورت نمی گیرد.

میانگین بدست آمده برای بعد ارزش های سازمان برابر با ۳/۱۷ است، بنابراین بعد ارزش های سازمان در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارند. نتیجه سؤال هفتم پژوهش با یافته های عبدالفتاح (۲۰۱۳)، همخوانی دارد. از طرفی با یافته های پناهی و صداقت پور (۱۳۹۳)، همخوانی ندارد.

ارزش های مشترک عبارت از باورها، اعتقادات و مفروضاتی است که شکل دهنده رفتار افراد در سازمان و فرهنگ سازمانی می باشند. ارزش های مشترک همان چیزی است که در سازمان ها موجب ایجاد اعتماد می شود [۴]، از این رو هر اندازه ارزش های مشترک سازمانی در جهت پیش فرض های اساسی لازم جهت آمادگی سازمانی سوق پیدا کند، سازمان با سهولت بیشتری می تواند آماده بهره گیری از تغییرات شود، بنابراین لازم می آید تا در شرکت پالایش گاز ایلام با افزایش انگیزه کارکنان؛ که یکی از عوامل مهم در جهت حرکت دادن افراد به سوی هدف است؛ در جهت بالا بردن سطح آمادگی سازمانی گام بردارد.

با توجه به جدول ۲، میانگین بدست آمده برای آمادگی سازمان براساس ابعاد مکینزی برابر با (۳/۳۰) است، بنابراین می توان گفت که شرکت پالایش گاز ایلام دارای آمادگی نسبتاً مطلوبی جهت پیاده سازی سیستم مدیریت دانش است. نتیجه سؤال هشتم پژوهش با یافته های عبدالفتاح (۲۰۱۳)، نادى زاده اردکانی و ادیبی سده (۱۳۹۷) و محرابی، دکامنی و نصیری (۱۳۹۶)، همخوانی دارد. از طرفی با یافته های پناهی و صداقت پور (۱۳۹۳) و بابایی و طاهری (۱۳۹۳)، همخوانی ندارد.

هالت<sup>۵</sup> آمادگی را به عنوان پیشنیازی ضروری برای سازمان برای اینکه در مواجهه با تغییر سازمانی موفق باشد، تعریف کرده است [۱۳]. از این رو می توان گفت هرگونه تغییر مثبت در شرکت پالایش گاز ایلام نیازمند فراهم سازی آمادگی سازمانی می باشد. هماهنگی بین ابعاد مختلف سازمانی جهت به وجود آمدن سطح مطلوب از آمادگی سازمانی امری ضروری و مهم به شمار می آید، و همانطور که نتایج به دست آمده نشان می دهد این سطح از مطلوبیت در حد نسبتاً مناسبی در این سازمان فراهم آمده است و این امر می تواند به سازمان در جهت بهره گیری از تغییرات، به ویژه مدیریت دانش به صورت مناسب کمک کند.

<sup>۵</sup>Holt

## ۷. نتیجه گیری

همانگونه که می دانیم سازمان ها هر ساله تعداد زیادی از نیروهای خود را به دلایل مختلفی مانند بازنشستگی و... از دست می دهند. در این میان با از دست دادن کارکنانشان دانش ناشی از تجربه آنان را نیز از دست می دهند. این خود لزوم وجود روشی برای حفظ و تبادل دانش را لازم و ضروری می نماید. در این بین سازمان ها با استفاده از مدیریت دانش سعی دارند با حفظ و گسترش دامنه ی تجربی کارکنان خود و نیز با حفظ و تبادل دانش تجربی، از تکرار خطاها و اشتباهات جلوگیری کنند. این عامل و همچنین عوامل دیگر باعث شده است که سازمان ها در تلاش برای بدست آوردن بهترین روش ها برای اجرای مدیریت دانش باشند [۱۴]. از سوی دیگر، در شرایط محیطی متلاطم حاکم بر سازمان های عصر حاضر، شدت یافتن رقابت در بین سازمان های داخلی و خارجی و اهمیت روزافزون فرآورده های نفتی در جهان، دست یافتن به مزیت های نوین راهبردی و ایجاد شایستگی های ممتاز و متمایز، شرط اصلی سبقت گرفتن از رقیبان است و این امر مستلزم بهره گیری از تغییرات به روز برای پیشبرد اهداف سازمان ها در سطح منطقه ای و جهانی می باشد. بی شک، در این شرایط بهره گیری بهینه و مناسب از تغییرات به روز نیازمند آمادگی بالای سازمان می باشد. از این رو، آگاهی از میزان آمادگی سازمان برای استفاده از تغییرات، به ویژه مدیریت دانش به عنوان اقدامی ضروری و مؤثر به شمار می آید.

در این بین شرکت پالایش گاز ایلام به عنوان یک سازمان جوان، به لحاظ ابعاد سازمانی در سطح نسبتاً مناسبی جهت استقرار سیستم مدیریت دانش قرار دارد و تنها به لحاظ ساختار و سبک مدیریت و فرهنگ نیازمند اصلاحاتی جهت بهبود شرایط کنونی می باشد تا هر چه سریع تر نسبت به پیاده سازی این سیستم اقدام کند و از مزیت های آن استفاده کرده و در جهت تعالی خویش گام بردارد.

## منابع و مراجع

۱. Larijani, H., & Nouri Asl, M. (2009). Feasibility study of knowledge management in public libraries of East Azerbaijan province. *Journal of Science*, 2 (5), 73-80. (in Persian)
۲. Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York, NY: Oxford University Press.
۳. Hanafizadeh, P., Zare Ravasan, A., & Rouhani, S. (2011). Investigating the organizational readiness to implement the ERP system based on the 7s McKinsey model, *Journal: Labor and Society*, October 2011, (136), 22-40. (in Persian)
۴. Waterman, R. Jr., Peters, T. and Phillips, J. R. (۱۹۸۰). Structure Is Not Organisation. *Business Horizons*, 22(3): 14-26.
۵. Karimi Boroujeni, S. (2014). Investigating the factors affecting the implementation of knowledge management from the perspective of managers and employees of Khuzestan Steel Company. Master Thesis. Shahid Chamran University of Ahvaz, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Department of Educational Sciences. (in Persian)
۶. Ardakani, S., & Konjkav Monfared, A. (2013). Factors affecting the success of establishing knowledge management in higher education institutions (Case study: Yazd University). *Journal of Business Management Exploration*, 3(5), 136-158. (in Persian)

۷. Egbu, C. (2004). Managing Knowledge and Intellectual Capital for Improved Organizational Innovations in the Construction Industry: An examination of Critical Success Factors, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(8): 204-7.
۸. Hiebeler, R. (1996). Benchmarking Knowledge Management, *Strategy and Leadership*, 24 (2).
۹. Bennet, Alex and David (2003). "The Partnership between Organizational Learning and Knowledge Management", *Handbook on Knowledge Management* 1, PP. 439-456.
۱۰. Davenport, T.H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organization manage what they know*. Harvard Business Press: Boston, MA, USA.
۱۱. Salavati, A., & Hagh Nazar, F. (2009). Analytical study of the underlying factors affecting the establishment of knowledge management system in the headquarters of the National Iranian Oil Company. *Beyond Management*, 3(10), 77-104. (in Persian)
۱۲. Wang, SH. Arguzo, G. (2004). Knowledge management through the development of information schema. *Original research Article, information & management*, 41(4): 445-456.
۱۳. Holt, D.T. (2000). "The measurement of readiness for change: A review of instruments and suggestions for future research", Paper presented at the annual meeting of the academy of management, Toronto, Canada.
۱۴. Bigdeli, F. (2011). Provide a model for documenting the experiences of public and private middle school principals in Abadan with a knowledge management approach. Master Thesis, Shahid Chamran University of Ahvaz, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Department of Educational Sciences. (in Persian)
- Alshaher, Ali Abdul-Fattah (۲۰۱۳). A MCKINSEY 7S MODEL FRAMEWORK FOR E-LEARNING SYSTEM READINESS ASSESSMENT, *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, 6 (5): 1948-1966.
- Mehrabi, J., Dekamani, M., & Nasiri, R. (2017). Evaluation of the feasibility of establishing a knowledge management system in the governorate (case study of Hamedan governorate), *Journal of Management and Accounting Studies*, 3(1), 112-122. (in Persian)
- Nadizadeh Ardakani, A., & Adibi Sedeh, H. (2018). Feasibility study of recognizing the factors affecting the establishment of knowledge management in Lenjan Municipality, 15th International Conference on Industrial Engineering, Yazd, Yazd University. (in Persian)
- Najafi, N. (2012). Feasibility Study of Knowledge Management Establishment in Iran Khodro Diesel Company from the Perspective of Managers and Experts, M.Sc. Thesis, Faculty of Educational Sciences, Shahid Beheshti University of Tehran. (in Persian)
- Panahi, B., & Sedaghatpour, F. (2014). Pathology tourist trustee organizations with 7s McKinsey model, an international conference on sustainable development, strategies and challenges with a focus on agriculture, natural resources, environment and tourism, Tabriz, Permanent Secretariat of the International Conference on sustainable development, strategies and challenges. (in Persian)