

## Investigating the underlying factors of the establishment of knowledge management in insurance organizations: case study in Social Security Organization

Parisa Mehdizadeh <sup>1</sup>, Nooredin Dopeykar <sup>1</sup>, Mehdi Ghaed <sup>2</sup>, Seyed Mohsen Akbari <sup>1</sup>, Sedighe Koohestani <sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Health Management Research Center, Baqiyatallah University of Medical Sciences, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Marine Medicine Research Center, Baqiyatallah University of Medical Sciences, Tehran, Iran

Received: 20 April 2019 Accepted: 25 July 2019

---

### Abstract

**Background and Aim:** Knowledge management is a conscious strategy to acquire knowledge in the right time and to help individuals to share their information to improve organizational performance. This study aims to investigate the factors underlying the establishment of knowledge management in Social Security Organization.

**Methods:** This cross-sectional study conducted in 2017. The statistical population is composed of 114 managers and supervisors of Social Security Organization selected through systematic random sampling method. Data collection tool was a researcher-made questionnaire including six sections, consisting of 25 questions. The first section includes demographic data and the next five sections include organizational culture, organizational structure, information technology, strategy, leadership, and staff.

**Results:** The findings showed that organizational culture, employees, information technology, organizational structure, strategy, and leadership affect the establishment of knowledge management. Based on Friedman's test, the culture index with 3.70 has the highest, and the strategy and leadership with 2.53 have the least priority in terms of factors.

**Conclusion:** Since organizational culture, and employees have the highest priority, and strategy and leadership have the least priority in the knowledge management in Social Security Organization, managers and decision makers can pave the way for team members to pay more attention to knowledge transfer in the organization by providing necessary grounds for employees so as to build trust in work communications, reinforcing the spirit of cooperation, doing participatory tasks and incentives.

---

**Keywords:** Knowledge Management, Underlying Factors, Social Security Organization.

## بررسی عوامل زمینه ساز استقرار مدیریت دانش در سازمانهای بیمه‌گر: مطالعه موردی سازمان تامین اجتماعی

پریسا مهدی زاده<sup>۱</sup>، نورالدین دویبکر<sup>۱</sup>، مهدی قائد<sup>۲</sup>، سید محسن اکبری<sup>۱</sup>، صدیقه کوهستانی<sup>۱\*</sup>

<sup>۱</sup> مرکز تحقیقات مدیریت سلامت، دانشگاه علوم پزشکی بقیه اله (عج)، تهران، ایران  
<sup>۲</sup> مرکز تحقیقات طب دریا، دانشگاه علوم پزشکی بقیه اله (عج)، تهران، ایران

### چکیده

**زمینه و هدف:** مدیریت دانش یک استراتژی آگاهانه جهت به دست آوردن علم در زمان مناسب و کمک به افراد برای اشتراک‌گذاری اطلاعات جهت بهبود عملکرد سازمانی است. این پژوهش با هدف بررسی عوامل زمینه ساز استقرار مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی صورت گرفت.

**روش‌ها:** مطالعه مقطعی حاضر در سال ۱۳۹۵ انجام شد. جامعه پژوهش شامل کلیه مدیران و سرپرستان سازمان تامین اجتماعی بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی منظم ۱۱۴ نفر از آنان انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه محقق ساخته ۶ بخشی مشتمل بر ۲۵ سوال بوده که بخش اول آن اطلاعات دموگرافیک و ۵ بخش بعدی شامل عوامل زمینه ساز فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، تکنولوژی اطلاعات، استراتژی، رهبری و کارکنان بوده است.

**یافته‌ها:** نتایج مطالعه نشان داد فرهنگ سازمانی، کارکنان، فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، استراتژی و رهبری بر استقرار مدیریت دانش تاثیر دارند. طبق آزمون فریدمن، شاخص فرهنگ با ۳/۷ بیشترین و استراتژی و رهبری با ۲/۵۳ کمترین اولویت را در بین عوامل دارد. **نتیجه‌گیری:** از آنجاکه عامل فرهنگ سازمانی و کارکنان بالاترین و استراتژی و رهبری کمترین اولویت را در بین زمینه سازهای مدیریت دانش داشت لذا مدیران و تصمیم‌گیرندگان می‌توانند با ایجاد بسترهای لازم برای کارکنان به منظور اعتماد آفرینی در ارتباطات کاری، تقویت روحیه همکاری و مشارکت و انگیزه و همچنین تکیه بر مهارت آموزی کارکنان زمینه ای را برای توجه بیشتر به تبادل دانش در سازمان فراهم کنند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش، عوامل زمینه ساز، سازمان تامین اجتماعی.

## مقدمه

با توجه به پیچیدگی عصر حاضر و شتاب فزاینده تحولات مزیت اصلی سازمانهای امروزی در سرمایه‌های دانش نهفته است (۱). بنابراین دانش بعنوان یک منبع ارزشمند استراتژیک (۲) مهم‌ترین عامل رقابت (۳) می‌باشد و مدیریت بر این دانش موجب کسب مزیت رقابتی می‌شود (۴). یکی از ابزارهایی که می‌تواند سازمان‌ها را در تأمین اهداف خود یاری کند، مدیریت دانش است. مدیریت دانش یک استراتژی آگاهانه جهت به دست آوردن علم در زمان مناسب و کمک به افراد برای اشتراک گذاری اطلاعات جهت بهبود عملکرد سازمانی است (۵). این موضوع به عنوان یک ضرورت استراتژیک برای سازمان‌ها و نهادهای دولتی نیز مطرح است که می‌تواند پیشرو بودن در خدمات جدید و بهبود کیفیت کار، در اختیار داشتن اطلاعات بروز، بهبود تصمیم‌گیری، افزایش توان پاسخگویی به نیاز مراجعان و امکان تطبیق‌پذیری سریع را به ارمغان بیاورد (۶).

سازمانهای بزرگ بیمه‌گر در ایران همچون سازمان تأمین اجتماعی با رویکردی اقتصادی و اجتماعی، با پوشش قرار دادن بیش از نیمی از جمعیت کشور ایران وظایف عمده‌ای را در دو بخش بیمه‌ای و درمانی عهده‌دار بوده و خدمات متعددی را در این دو بخش به مشتریان خود ارائه می‌دهند (۷). لذا با توجه به تنوع وظایف و پیچیدگی نظام و نوع مأموریت‌های سازمان تأمین اجتماعی و انتظارات و نیازهای مشتریان این سازمان (۱) ضرورت دارد مدیران ارشد آن با توجه به دارا بودن تنوعی از مسئولیت‌ها، از توانمندی بالایی برخوردار باشند که در این میان استفاده از مدل مناسب جهت پیاده سازی مدیریت دانش و بومی سازی آن با ساختار تأمین اجتماعی در رفع چالشهای سازمان می‌تواند بسیار راهگشا باشد.

شایان ذکر است سازمان‌های بهداشتی و درمانی نیروهای مسلح نیز مشابه سازمان تأمین اجتماعی با همین مسئولیت در بخش ارائه خدمات مواجهند چراکه ارائه بهتر خدمات جدید بهداشتی و درمانی یکی از رسالت‌های این سازمان است. پس رویکرد بهبود کیفیت در این سازمان‌ها بدلیل پیچیدگی سازمانی و اهمیت اثربخشی خدمات ضروری است (۸،۹) و از طرفی با توجه به ماهیت نظامی، این سازمان‌ها می‌بایست جهت مقابله با تهدیدات نوظهور از پویایی و توانمندی لازم برخوردار باشند. لذا ضرورت پیاده سازی مدیریت دانش به عنوان یک رویکرد راهبردی اجتناب ناپذیر است (۱۰) اما چگونگی مدیریت دانش یک موضوع حیاتی است (۱۱). مطالعات حاکی از آن است که علیرغم توجه سازمان‌ها به موضوع مدیریت دانش، مساله ای که نادیده گرفته می‌شود، پیاده سازی مدیریت دانش بدون توجه به نقش کلیدی عوامل زمینه‌ساز است (۱۲). بمنظور حداکثر رساندن ارزش مدیریت دانش، تغییر در استراتژی، فرایندها، ساختارهای

سازمانی و فناوری باید وجود داشته باشد (۱۳). مطالعات نشان داده است پیاده‌سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش، متأثر از عوامل زمینه‌ساز گوناگونی است. در مطالعه ای که رجیبی و آراسته‌خو در سال ۲۰۱۷ انجام دادند از تکنولوژی، فرهنگ و ساختار به عنوان عوامل فرایندی مدیریت دانش یاد می‌کنند (۱۴). Perdana و همکاران در سال ۲۰۱۵ به نقش ساختار و افراد اشاره دارد (۱۵). Ogiela در سال ۲۰۱۵ در پژوهشی با عنوان تکنیک‌های پیشرفته برای مدیریت دانش در نیروهای نظامی که با روش کیفی و کمی انجام گرفت نشان داد در کنار عامل منابع انسانی عواملی چون سیستم‌های اطلاعاتی، فرهنگ مشارکتی، جهت‌گیری راهبردی دانایی محور در موفقیت مدیریت دانش نقش دارند (۱۶). امیراسماعیلی و همکاران در سال ۲۰۱۴ به نقش موثر فرهنگ سازمانی در پیاده سازی مدیریت دانش اشاره داشتند (۱۷). معتدل و همکاران در سال ۲۰۱۲ طی مطالعه‌ای عوامل موثر در پیاده سازی مدیریت دانش را فرهنگ سازمانی، استراتژی و رهبری، فناوری اطلاعات، ساختار و منابع انسانی بیان کردند (۱۸). در مطالعه‌ای که Ling در سال ۲۰۱۱ انجام داد نشان داد عواملی چون فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، تکنولوژی اطلاعات، رهبری و مشارکت کارکنان در اجرای مدیریت دانش موثرند (۱۹). بر اساس مطالعات انجام شده نقش مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی کمرنگ بوده و سازوکار مناسبی برای استفاده اثربخش از دانش وجود ندارد و از طرفی پژوهش‌های انجام شده در این سازمان‌ها کافی نبوده و پاسخگوی نیاز مدیران ارشد نمی‌باشد (۲۰). بنابراین توجه به نقش راهبردی مدیریت دانش و تعیین یک مجموعه مناسب از عوامل اصلی و موثر بر استقرار آن میتواند کمک شایانی به مدیران ارشد و تصمیم‌گیرندگان سازمان نماید که در صورت وجود این عوامل در سازمان مورد حمایت قرار گرفته و تقویت شود و در صورت عدم وجود در جهت ایجاد و کسب آنها اقدام نمایند. از این رو این پژوهش با هدف کمک به توسعه و ارتقای سازمان تأمین اجتماعی از طریق ارزیابی میزان آمادگی این سازمان در پیاده سازی مدیریت دانش انجام گرفت و درصد پاسخگویی به این سوال اصلی می‌باشد که "عوامل موثر در پیاده سازی مدیریت دانش چیست؟"

## روش‌ها

پژوهش حاضر توصیفی است که بصورت مقطعی در سال ۱۳۹۵ با هدف بررسی عوامل زمینه ساز استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های بیمه گر انجام شد. جامعه پژوهش شامل کلیه مدیران و سرپرستان سازمان تأمین اجتماعی به تعداد ۱۶۰ نفر بود که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی منظم با استفاده از فرمول کوکران ۱۱۴ نفر از آنان انتخاب شدند.

**ابزار گردآوری اطلاعات:** ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه

پرسشنامه نموده و حداقل فاصله زمانی تکمیل و باز پس گیری ۲۰ دقیقه و حداکثر ۱ هفته بود. محقق با مراجعه مکرر به قسمت‌ها به توضیح در مورد ابهامات اقدام می‌کرد و نیز نسبت به جمع‌آوری پرسشنامه‌های تکمیل شده اهتمام می‌ورزید. از ۱۲۰ پرسشنامه توزیع شده تعداد ۱۱۴ پرسشنامه قابل تجزیه و تحلیل جمع‌آوری شد.

#### معیار ورود و خروج مطالعه: معیار ورود به پژوهش

اشتغال افراد در جایگاه‌های مدیریتی و یا سرپرستی بوده که تحصیلات فوق دیپلم و بالاتر دارند و معیار خروج مدیران بازنشسته و نیز سرپرستان با تحصیلات کمتر از فوق دیپلم می‌باشد.

#### تجزیه و تحلیل داده‌ها: نحوه نمره‌گذاری سوالات

پرسشنامه با استفاده از مقیاس پنج نمره ای لیکرت به صورت "بسیار زیاد (۱)، زیاد (۲)، متوسط (۳)، کم (۴) و بسیار کم (۵)" بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های پارامتریک t تک گروهی و فریدمن با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۱۶ استفاده شد.

#### ملاحظات اخلاقی: در این تحقیق ملاحظات اخلاقی همچون

رضایت شفاهی نمونه جهت تکمیل پرسشنامه، محرمانه بودن اطلاعات همراه با بی نام بودن پرسشنامه، در اختیار قرار دادن نتایج کلی تحقیق در صورت تمایل نمونه بود.

#### نتایج

تحلیل متغیرهای دموگرافیک نشان داد بیشترین درصد پاسخ دهندگان افراد در محدوده سنی ۳۱ تا ۴۰ سال (۶۰/۵ درصد) تشکیل می‌دهند. افراد با سابقه کاری ۱۱ تا ۱۵ سال (۳۰/۷ درصد) و میزان تحصیلات لیسانس (۵۸/۸ درصد) بیشترین درصد جامعه پژوهشی را تشکیل می‌دهند.

در این مطالعه سعی شده به بررسی و اولویت بندی توانمندسازهای مدیریت دانش پرداخته شود. بنابراین، پس از مرور مبانی نظری و نظر خبرگان، از هشت مولفه موثر بر استقرار مدیریت دانش پنج عامل بررسی و نهایی شد که در جدول ۳-نمایش داده شده است.

محقق ساخته مشتمل بر ۲۵ سوال بود. این پرسشنامه دارای شش بخش بود. بخش اول شامل اطلاعات فردی و دموگرافیک در زمینه متغیرهای سن، میزان تحصیلات و سابقه خدمت بوده و پنج بخش بعدی عوامل زمینه‌ساز برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان که شامل مولفه‌های فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، تکنولوژی اطلاعات، استراتژی و رهبری، و کارکنان بود. هر کدام از این مولفه‌ها شامل پنج سوال بود. پرسشنامه با استفاده از مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت به منظور نمره دهی در اختیار ۱۱۴ نفر از مدیران و سرپرستان سازمان تامین اجتماعی که با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی منظم انتخاب شده بودند قرار گرفت.

#### روایی و پایایی ابزار مطالعه: در این پژوهش فرهنگ

سازمانی با چهار مولفه فرهنگ همکاری، اعتماد، یادگیری و توسعه، تسهیم دانش مورد ارزیابی قرار گرفت. ساختار سازمانی با سه مولفه عدم تمرکز، عدم رسمیت و ساختار تیمی، فناوری اطلاعات با سه مولفه فناوری‌های ارتباطی، فناوری‌های همکاری و فناوری‌های ذخیره و بازیابی، استراتژی و رهبری با مولفه‌های استراتژی‌های دانش. سیاست‌های پاداش، و پشتیبانی و تعهد مدیریت ارشد و کارکنان با مولفه منابع انسانی دانش‌گرا مورد ارزیابی گرفت. از آنجاکه همه مولفه‌های پژوهش بر اساس مطالعات قبلی بوده است و همچنین حداقل تعداد ۱۵ نفر از افراد اهل فن و صاحب‌نظران این حوزه مشتمل بر اساتید رشته مدیریت و اعضای هیات علمی دانشگاه در رشته‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت تحول و نیز مدیریت خدمات بهداشتی درمانی آن را بررسی کرده‌اند و براساس بازخورد نظرات آنان و به منظور کاهش ابهامات موجود، پرسشنامه اولیه اصلاح و نهایی گردید، بنابراین میتوان از روایی محتوایی و صوری آن اطمینان حاصل کرد (CVR>0.49, CVI>0.79). به منظور افزایش قابلیت اعتماد ابزار اعتبار آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت. تمامی مولفه‌ها بطور مجزا و کل متغیرها با یکدیگر دارای پایایی بودند ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه این پژوهش ۰/۷۴ تعیین گردید (جدول ۱-).

لازم به ذکر است در این پژوهش از انجایی که افراد نمونه مورد مطالعه، دارای مسولیت‌های خطیر و مشغله کاری فراوان بودند محقق با حضور در بخش‌های کاری آنان اقدام به توزیع

جدول ۱- تناظر سوالات تحقیق با سوالات پرسشنامه

| ردیف | متغیرهای اصلی    | سوالات پرسشنامه  | ضریب آلفای کرونباخ |
|------|------------------|------------------|--------------------|
| ۱    | فرهنگ سازمانی    | سوالات ۱ الی ۵   | ۰/۷۴               |
| ۲    | ساختار سازمانی   | سوالات ۶ الی ۱۰  | ۰/۷۳۲              |
| ۳    | فناوری اطلاعات   | سوالات ۱۱ الی ۱۵ | ۰/۷۵۳              |
| ۴    | استراتژی و رهبری | سوالات ۱۶ الی ۲۰ | ۰/۷۶۶              |
| ۵    | کارکنان          | سوالات ۲۱ الی ۲۵ | ۰/۷۴۸              |
| ۶    | کل پرسشنامه      | سوالات ۱ الی ۲۵  | ۰/۷۴۳              |

جدول-۲. توزیع پاسخگویان از نظر سن، میزان تحصیلات و سابقه کاری

| درصد فراوانی | فراوانی | سن                  |               |
|--------------|---------|---------------------|---------------|
| ۱۰/۵         | ۱۲      | ۲۰ تا ۳۰ سال        | سن            |
| ۶۰/۵         | ۶۹      | ۳۱ تا ۴۰ سال        |               |
| ۲۱/۹         | ۲۵      | ۴۱ تا ۵۰ سال        |               |
| ۷            | ۸       | ۵۱ سال و بالاتر     |               |
| ۲۱/۹         | ۲۵      | فوق دیپلم           | میزان تحصیلات |
| ۵۸/۸         | ۶۷      | لیسانس              |               |
| ۱۹/۳         | ۲۲      | فوق لیسانس و بالاتر |               |
| ۱۷/۵         | ۲۰      | ۱ تا ۵ سال          | سابقه کاری    |
| ۲۴/۶         | ۲۸      | ۶ تا ۱۰ سال         |               |
| ۳۰/۷         | ۳۵      | ۱۱ تا ۱۵ سال        |               |
| ۱۳/۲         | ۱۵      | ۱۶ تا ۲۰ سال        |               |
| ۱۴           | ۱۶      | ۲۱ سال و بالاتر     |               |

جدول-۳. عوامل موثر بر اجرای مدیریت دانش

| عوامل موثر               | پژوهشگر                  | سال       | عوامل موثر        | پژوهشگر                  | سال  |
|--------------------------|--------------------------|-----------|-------------------|--------------------------|------|
| فناوری اطلاعات           | Jalaldeen et. al(26)     | ۲۰۰۹      | فرهنگ سازمانی     | فرزین وهمکاران (۲۱)      | ۲۰۱۴ |
|                          | Gaffoor (27)             | ۲۰۰۸      |                   | Khaled Mohammad (22)     | ۲۰۱۱ |
|                          | Yeh et. al(28)           | ۲۰۰۶      |                   | TAN (23)                 | ۲۰۱۱ |
|                          | Obaide(29)               | ۲۰۰۴      |                   | Mohd Zin and Egbu (24)   | ۲۰۱۰ |
|                          | Choi(30)                 | ۲۰۰۲      |                   | Aulawi et. al(25)        | ۲۰۰۹ |
|                          | خواجهی (۳۱)              | ۱۳۸۹      |                   | Jalaldeen et. al(26)     | ۲۰۰۹ |
|                          | آزاد شهرکی (۳۲)          | ۱۳۸۸      |                   | Gaffoor (27)             | ۲۰۰۸ |
|                          | عباسی (۳۳)               | ۱۳۸۸      |                   | Yeh et. al(28)           | ۲۰۰۶ |
|                          | حق نظر و صلواتی (۳۴)     | ۱۳۸۸      |                   | Obaide (29)              | ۲۰۰۴ |
| موسی خانی و همکاران (۳۵) | ۱۳۸۷                     | Choi (30) | ۲۰۰۲              |                          |      |
| استراتژی و رهبری         | TAN (23)                 | ۲۰۱۱      | ساختار سازمانی    | خواجهی (۳۱)              | ۱۳۸۹ |
|                          | Khaled Mohammad (22)     | ۲۰۱۱      |                   | آزاد شهرکی (۳۲)          | ۱۳۸۸ |
|                          | Gaffoor (27)             | ۲۰۰۸      |                   | عباسی (۳۳)               | ۱۳۸۸ |
|                          | Yeh et. al(28)           | ۲۰۰۶      |                   | حق نظر و صلواتی (۳۴)     | ۱۳۸۸ |
|                          | Obaide(29)               | ۲۰۰۴      |                   | موسی خانی و دیگران (۳۵)  | ۱۳۸۷ |
|                          | خواجهی (۳۱)              | ۱۳۸۹      |                   | اکبری وهمکاران (۳۶)      | ۲۰۱۵ |
|                          | عباسی (۳۳)               | ۱۳۸۸      |                   | TAN (23)                 | ۲۰۱۱ |
| منابع انسانی (کارکنان)   | TAN (23)                 | ۲۰۱۱      | فناوری اطلاعات    | Mohd Zin and Egbu (24)   | ۲۰۱۰ |
|                          | Mohd Zin and Egbu (24)   | ۲۰۱۰      |                   | Aulawi et. al (25)       | ۲۰۰۹ |
|                          | Aulawi et al(25)         | ۲۰۰۹      |                   | Jalaldeen et. al (26)    | ۲۰۰۹ |
|                          | Jalaldeen et. al(26)     | ۲۰۰۹      |                   | Gaffoor (27)             | ۲۰۰۸ |
|                          | Gaffoor (27)             | ۲۰۰۸      |                   | Obaide (29)              | ۲۰۰۴ |
|                          | Yeh et. al(28)           | ۲۰۰۶      |                   | Choi (30)                | ۲۰۰۲ |
|                          | Obaide (29)              | ۲۰۰۴      |                   | خواجهی (۳۱)              | ۱۳۸۹ |
|                          | Choi (30)                | ۲۰۰۲      |                   | عباسی (۳۳)               | ۱۳۸۸ |
|                          | خواجهی (۳۱)              | ۱۳۸۹      |                   | حق نظر و صلواتی (۳۴)     | ۱۳۸۸ |
|                          | عباسی (۳۳)               | ۱۳۸۸      |                   | موسی خانی و همکاران (۳۵) | ۱۳۸۷ |
| تعهد و حمایت مدیریت ارشد | Mohd Zin and Egbu, (24)  | ۲۰۱۰      | فناوری اطلاعات    | اکبری و همکاران (۳۶)     | ۲۰۱۵ |
| فرایندهای دانش           | خواجهی (۳۱)              | ۱۳۸۹      |                   | Khaled Mohammad(22)      | ۲۰۱۱ |
|                          | آزادشهرکی (۳۲)           | ۱۳۸۸      |                   | TAN (23)                 | ۲۰۱۱ |
| مدیریت تغییر             | موسی خانی و همکاران (۳۵) | ۱۳۸۷      |                   | Mohd Zin and Egbu (24)   | ۲۰۱۰ |
|                          |                          |           | Aulawi et. al(25) | ۲۰۰۹                     |      |

می‌توان پذیرفت که با اطمینان ۹۵٪ فرض صفر مبتنی بر عدم مطلوبیت کل عوامل زمینه‌ای مورد بررسی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش تایید می‌شود.

در ادامه مولفه‌های موردنظر را بر اساس آزمون فریدمن اولویت بندی شده است (جدول-۵). با توجه به جدول مشاهده می‌شود که شاخص فرهنگ سازمانی نسبت به شاخص‌های دیگر جهت پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی در وضعیت مطلوب تری قرار دارد و پس از آن به ترتیب شاخص‌های کارکنان، فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و استراتژی و رهبری قرار دارند.

جدول-۴ نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها را نشان می‌دهد. میانگین بدست آمده برای شاخص‌های فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، استراتژی و رهبری، کارکنان کوچکتر از عدد ۳ است ( $m \leq 3$ ). با توجه به مقدار معناداری که بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد می‌توان پذیرفت که با اطمینان ۹۵٪ فرض صفر مبتنی بر عدم مطلوبیت این مولفه‌ها جهت پیاده سازی مدیریت دانش تایید می‌شود. همچنین میانگین بدست آمده برای شاخص کل عوامل زمینه‌ای ۲/۶۸ می‌باشد که کوچکتر از عدد ۳ است ( $m \leq 3$ ). با توجه به مقدار معناداری که بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد

جدول-۴. وضعیت عوامل زمینه ای جهت پیاده سازی مدیریت دانش

| مولفه            | میانگین | انحراف معیار | آماره آزمون t | فاصله اطمینان ۹۵٪ |            |
|------------------|---------|--------------|---------------|-------------------|------------|
|                  |         |              |               | کمران پایین       | کمران بالا |
| فرهنگ سازمانی    | ۲/۹۰۷۹  | ۰/۵۴۰۱۰      | -۱/۸۲۱        | -۰/۱۹۲۳           | -۰/۰۰۸۱    |
| ساختار سازمانی   | ۲/۵۵۲۶  | ۰/۵۱۸۶۷      | -۹/۲۰۹        | -۰/۵۴۳۶           | -۰/۳۵۱۱    |
| فناوری اطلاعات   | ۲/۵۶۱۴  | ۰/۶۶۶۷۲      | -۷/۰۲۴        | -۰/۵۶۲۳           | -۰/۳۱۴۹    |
| استراتژی و رهبری | ۲/۴۵۷۵  | ۰/۷۰۲۲۵      | -۴/۱۰۸        | -۰/۶۳۳۰           | -۰/۲۱۸۳    |
| کارکنان          | ۲/۹۴۰۸  | ۰/۶۸۰۲۴      | -۰/۱۲۹        | -۰/۵۵۱            | -۰/۱۸۱۲    |
| کل               | ۲/۶۸۲۰  | ۰/۴۹۴۳۱      | -۳/۱۷۸        | -۰/۳۸۴۰           | -۰/۰۸۷۳    |

جدول-۵. اولویت بندی شاخص‌ها بر اساس آزمون فریدمن

| شاخص‌ها          | Mean Rank | رتبه  |
|------------------|-----------|-------|
| فرهنگ سازمانی    | ۳/۷       | اول   |
| کارکنان          | ۳/۵۲      | دوم   |
| فناوری اطلاعات   | ۲/۶۹      | سوم   |
| ساختار سازمانی   | ۲/۵۶      | چهارم |
| استراتژی و رهبری | ۲/۵۳      | پنجم  |

## بحث

دارا می‌باشد که این با نتایج Ling (۲۰۱۱) مشابه است (۱۹). عوامل کارکنان، فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و استراتژی و رهبری در مراتب بعدی قرار دارند. فرهنگ سازمانی در واقع اساس موفقیت مدیریت دانش است که مبانی نظری نیز بر اهمیت آن تاکید کرده اند. لویز معتقد است موفقیت مدیریت دانش مستلزم ایجاد فرهنگ سازمانی قوی است تا از مدیریت دانش حمایت کند (۲۱). با توجه به نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی در استقرار مدیریت دانش بایستی به این امر توجه داشت که عدم توجه به این امر می‌تواند مانعی برای استقرار مدیریت دانش باشد. چرا که ممکن است فرهنگ سازمانی موجود و حاکم بر سازمان عامل حمایت کننده از مدیریت دانش نباشد. لذا چنانچه مدیران و سیاستگذاران در سازمان‌های بیمه گر بخواهند تا از مزایای مدیریت دانش و استقرار آن در سازمان منتفع گردند بایستی توجه کنند که مدیریت دانش نیازمند یک فرهنگ مشارکتی با ارتباطات چندگانه و حمایتی است و چنانچه مدیران خواستار استقرار مدیریت دانش باشند نیازمند ایجاد تحول فرهنگی هستند تا فرهنگی بر سازمان حاکم گردد که از احتکار دانش اجتناب و فضای توأم با صمیمیت و اعتماد خلق کند. نتایج مطالعه یعقوبی و همکاران در سال ۲۰۱۷ نشان داد

هدف اساسی این تحقیق بررسی عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی بوده است که پس از مطالعه مبانی نظری و پژوهشی این عوامل شناسایی و بررسی شد که شامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، استراتژی و رهبری، و کارکنان می‌باشد. یافته‌ها نشان داد بین این عوامل زمینه‌ای (توانمندسازها) با میزان آمادگی سازمان برای استقرار مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. با توجه به اینکه سازمان تامین اجتماعی در حوزه درمان و بیمه فعالیت گسترده‌ای را عهده دار است، استقرار مدیریت دانش در این سازمان ضرورت می‌یابد. نتایج تحقیق نشان داد وضعیت عوامل زمینه‌ای جهت پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی مطلوب نمی‌باشد. لذا جهت استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش در این سازمان بایستی با تمرکز بر نقش تمامی مولفه‌های اثرگذار بر آن، اولویت عوامل موثر را شناسایی و با توجه به نقش محوری هر کدام از آنان راهکارهای مناسب را ارائه نماییم. نتایج حاصل از آزمون فریدمن نشان داد عامل فرهنگ سازمانی در بین دیگر عوامل بالاترین رتبه را به خود اختصاص داده و بهترین وضعیت را

دانش محوری، وضعیت مناسبی نداشته و منابع لازم برای پشتیبانی از فرایندهای دانش محور اختصاص پیدا نکرده است. بنابراین وجود یک راهبرد منسجم برای شفاف نمودن فلسفه مدیریت دانش و اهداف سازمان، میتواند سازمان را در تبدیل شدن به یک سازمان دانش محور هدایت کند و نیاز است مدیران بر همکاری و تسهیم هرچه بیشتر دانش تاکید کنند.

بررسی‌ها در سازمان مورد مطالعه نشان داد هر چند کارکنان تمایل دارند بیشتر مهارتهای خود را ارتقا دهند و همچنین تمایل مناسبی جهت استفاده از تجربیات کاری‌شان توسط دیگران وجود دارد ولی بنظر میرسد با توجه به عدم وجود اعتماد کافی و عدم تمایل کافی به تشویق مساعی در بین آنان و اینکه از طرف سازمان نیز تشویقی برای همکاری و تسهیم دانش صورت نمی‌گیرد، به طور کلی از نظر فرهنگی شرایط مساعدی برای استقرار مدیریت دانش وجود ندارد. بنابراین سازمان مورد مطالعه جهت برون رفت از شرایط فعلی نیازمند به کارگیری روش علمی- عملی جامع جهت احیای رسالت خود در تمامی عرصه‌ها می باشد که تکیه به مفهوم مدیریت دانش با جهت گیری درست عوامل زمینه ای آن حیاتی است.

از جمله محدودیت‌های مطالعه حاضر می توان به این موارد اشاره کرد، دشواری دسترسی به مدیران و سرپرستان بدلیل مشغله کاری آنها و پر بودن زمان آنها بوده است. با توجه به مقطعی بودن نوع مطالعه بایستی تفسیر یافته‌های مقاله حاضر با در نظر گرفتن محدودیت‌های مطالعات مقطعی صورت پذیرد.

### نتیجه‌گیری

سازمان‌های مختلف از لحاظ آمادگی برای استقرار مدیریت دانش دارای شرایط متفاوتی هستند و در کل ما سازمانی را نمی‌یابیم که در همه زمینه‌ها دارای شرایط مطلوبی باشد. طبیعتاً سازمان تامین اجتماعی نیز از این قاعده مستثنی نبوده و دارای کاستی‌هایی است. بنابراین این سازمان جهت برون رفت از شرایط فعلی و محفوظ ماندن از تحولات محیطی نیازمند به کارگیری روش علمی-عملی جامع جهت احیای رسالت خود در تمامی عرصه‌ها دارد که تکیه به مفهوم مدیریت دانش با جهت‌گیری درست عوامل زمینه ای آن حیاتی است. با توجه به اینکه رسالت سازمان مورد مطالعه از حیث ارائه خدمات نزدیک به رسالت سازمان بیمه نیروهای مسلح است چراکه بخشی از کارکنان نیروهای مسلح تحت پوشش که شامل نیروهای قراردادی هستند، تحت پوشش سازمان تامین اجتماعی نیروهای مسلح می باشند و با توجه به ضرورت استقرار مدیریت دانش در این سازمانها، می توانند از نتایج این مطالعه به عنوان الگویی مناسب استفاده و با بومی سازی آن با ساختار خود در رفع چالش‌ها تلاش کنند.

استقلال عمل کارکنان، تمایل آنان به انجام کار تیمی و سبک رهبری در تولید دانش و استقرار بهتر مدیریت دانش نقش دارند که در تحقیق حاضر استقلال عمل یکی از زیرمولفه‌های مربوط به عامل ساختار سازمانی است و تمایل به کار تیمی از زیرمولفه‌های فرهنگ است که این دو با نتایج مطالعه حاضر مطابقت دارد. سبک رهبری در مطالعه یعقوبی بیشترین اولویت را داراست ولی در تحقیق حاضر عامل استراتژی و رهبری کمترین اولویت را داراست (۲۰). رجبی و آراسته‌خو در سال ۲۰۱۷ در پژوهش خود به نقش موثر فرهنگ، فناوری و ساختار در مدیریت دانش اشاره کردند (۱۴). نتایج پژوهش حسینی و همکاران در سال ۱۳۹۴ نشان داد مهمترین عوامل موثر بر مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، عوامل محیطی، سیستم‌های فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، کارکنان و ساختار دانش می‌باشد (۳۶). نتایج مطالعه امیراسماعیلی و همکاران در سال ۲۰۱۴ رابطه موثر بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش را تایید نمودند که با نتایج مطالعه حاضر همخوانی دارد (۱۷).

بر اساس یافته‌های مطالعه دومین عامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در سازمان، کارکنان (نیروی انسانی) می‌باشد. نیروی انسانی بعنوان با ارزشترین سرمایه سازمان بوده و زیرساخت مهم مدیریت دانش است. توان کارکنان در بهره گیری از دانش و اطلاعات موجود و انتقال آن عامل تعیین کننده ای در استقرار مدیریت دانش است. مطالعه ای که در سال ۲۰۱۵ توسط Perdana و همکاران انجام شد بیانگر این است که ساختار و افراد در استقرار مدیریت دانش موثرند (۱۵). نتایج مطالعه حسینی و همکاران در یک بیمارستان نظامی به نقش موثر منابع انسانی جهت توسعه و پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان اشاره دارد که با نتایج تحقیق حاضر همخوانی دارد (۳۷). رحمتی و همکاران طی مطالعه‌ای در یک بیمارستان نظامی در سال ۱۳۹۵ به عواملی چون منابع انسانی و وجود بانک اطلاعات قوی اشاره کردند که نتایج مطالعه حاضر با آن مطابقت دارد (۳۸). بنابراین با توجه به اینکه نیروی انسانی توانمند بر فرایند استقرار مدیریت تاثیرگذار است لذا مدیران بایستی با تکیه بر مهارت آموزی کارکنان و از سوی دیگر تقویت روحیه همکاری و مشارکت و خطرپذیری زمینه ای را ایجاد نمایند که دانش کارکنان در مقام عمل تحقق یابد. از سوی دیگر زمینه‌ای را جهت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریهای سازمانی ایجاد نمایند و مشوق‌های مادی و غیرمادی با توجه به میزان مشارکت افراد در نظر گرفته شود تا کارکنان بطور مشتاقانه به بیان اندیشه‌ها و نظرات خود بپردازند.

با توجه به یافته‌های مطالعه مولفه استراتژی و رهبری آخرین عامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه بوده است. سبک رهبری در مطالعه رحمتی و همکاران بیشترین اولویت را داراست ولی در تحقیق حاضر عامل استراتژی و رهبری کمترین اولویت را داراست (۳۸). بنابراین میتوان بیان داشت که سازمان مورد مطالعه در تدوین استراتژی‌ها و اهداف مشخص در جهت

بایستی مدیران سازمانهای نظامی بر اصل توانمندسازی کارکنان و مهارت آموزی آنان توجه بیشتری داشته باشند.

**تشکر و قدردانی:** بدینوسیله از همکاری‌ها و مشاوره‌های معاونت پژوهش و فن آوری (واحد توسعه تحقیقات بالینی بیمارستان بقیه الله (عج)) تقدیر و تشکر بعمل می‌آید.

**تضاد منافع:** بدینوسیله نویسندگان مقاله حاضر تصریح می‌نمایند هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

## منابع

- Eizadian Z, Abdollahi B, Kiani V. Knowledge Management as a Model for Managing Knowledge-Based Firms in Science & Technology Park. *Journal of Technology Development*. 2014;10(1):64-70.
- Nikookar Gh, Soltani M, Pashaei HA. Investigating Knowledge Management Infrastructure in a Military University. *Journal of Information Technology Management*. 2014; 6(3): 505-528.
- Hau YS, Kim B, Lee H, Kim Y-G. The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*. 2013;33(2):356-66.
- Chen L. What individual-level antecedents influence knowledge management effectiveness. *Journal of Knowledge Management Practice*. 2009; 10(2):2009.
- Girard J, Girard J. Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*. 2015;3(1):1-20.
- Berdrow I, Lane HW. International joint ventures: creating value through successful knowledge management. *Journal of world business*. 2003;38(1): 15-30.
- Rezaye Noor J, Zarghami H, Manashi Y. Identification of the Relationship between Knowledge Management Processes and Social Security Staff Empowering (Case study: Social security organization of Ardabil Province). 2014; 8(3(30)): 153-181.
- Tabibi S, Maleki M, Mojdehkar R. Performance Assessment of Ayatollah kashani hospital based on Baldrige Excellence Model. *J Med Councl I.R. Iran*. 2008; 27(1): 23-30.
- Mirghafoori SH, Nejad F, Sadeghi Arani Z. Performance Evaluation of Yazd's Health Sector on Applying Knowledge Management Process. *J Health Adm*. 2010;13(39):79-88.
- Rezaei N, Peyvasteh A, Farzalizadeh A. The role of knowledge management in promoting creativity and innovation. 2017;7(1):17-48.
- Rastogi P. Knowledge management and intellectual capital—the new virtuous reality of competitiveness. *Human systems management*. 2000;19(1):39-48.

## نکات بالینی کاربردی برای جوامع نظامی

- وجود یک راهبرد منسجم برای شناسایی فلسفه مدیریت دانش، می‌تواند سازمان را در تبدیل شدن به یک سازمان دانش محور رهنمون سازد. بنابراین چنانچه مدیران و سیاستگذاران در سازمان‌های نظامی بخواهند از مزایای استقرار مدیریت دانش در سازمان منتفع گردند بایستی توجه کنند که مدیریت دانش نیازمند یک فرهنگ مشارکتی با ارتباطات چندگانه و حمایتی است.
- با توجه به اهمیت نیروی انسانی توانمند به عنوان با ارزش‌ترین سرمایه سازمان و زیرساخت مهم در فرایند استقرار مدیریت دانش،

- Chen C, Huang JW. How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. *International journal of information management*. 2007;27(2):104-118.
- Valmohammadi C, Ahmadi M. The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach. *Journal of Enterprise Information Management*. 2015; 28(1):131-159.
- Rajabi M, Arastekho N. Investigating the Effect of Knowledge Management (Infrastructures and Processes) on Performance (Case Study: SAIPA Co.). *International Journal of Applied Business and Economic Research*. 2017; 15(5):351-365.
- Perdana F, Eryanti Y, Zamri A. Synthesis and Toxicity Assessments Some Para-methoxy Chalcones Derivatives. *Procedia Chemistry*. 2015; 16:129-133.
- Ogiela L. Advanced techniques for knowledge management and access to strategic information. *International Journal of Information Management*. 2015;35(2):154-159.
- Amiresmaeli MR, Nequeimoghaddam M, Khosravi S, Mirzaei S, Oromiyei N. Relationship between dimensions of organizational culture and knowledge management: The Case of Kerman University of Medical Sciences. *Health Information Management*. 2014;11(6):770-778.
- Motadel MR, Toloie-Eshlaghy A, Fouladi Vanda A. Information technology and deployment and improvement of comprehensive planning system. *Journal of Business Management*. 2010;2(7):64-98.
- Ling CT. Knowledge management acceptance: Success factors amongst small and medium-size enterprises. *American Journal of Economics and Business Administration*. 2011;3(1):73-80.
- Yaghoubi M, Ghardashi F, Izadi A. Investigating and designing a model for influencing factors in the production of knowledge in an institute of military medical university: A Confirmatory factor analysis. *Journal of Military Medicine*. 2017;19(1):22-30.
- Farzin MR, Kahreh MS, Hesani M, Khalouei A. A survey of critical success factors for strategic knowledge management implementation: applications for service sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2014;109:595-9.



22. K Al-Gharibeh KM. The knowledge enablers of knowledge transfer: an empirical study in telecommunications companies. *IBIMA Business Review*. 2011.
23. Ling CT. Knowledge Management Acceptance: Success Factors amongst Small and Medium-Size Enterprises. *American Journal of Economics and Business Administration*. 2011;3(1):73-80.
24. Mohd Zin IN, Egbu CO. Readiness of organisations to implement a knowledge management strategy: A construction industry overview. In *Procs 26th Annual ARCOM Conference 2010 Sep 6 (pp. 789-798)*. Association of Researchers in Construction Management.
25. Aulawi H, Sudirman I, Suryadi K, Govindaraju R. Knowledge sharing behavior, antecedent and their impact on the individual innovation capability. *Journal of Applied Sciences Research*. 2009;5(12): 2238-46.
26. Jalaldeen R, Karim SA, Mohamed N. Organizational readiness and its contributing factors to adopt KM processes: A conceptual model. *Communications of the IBIMA*. 2009;8:128-36.
27. Gaffoor, Shamin. Assessing readiness for the implementation of knowledge management in local governments: The case of Stellenbosch Municipality. PhD diss., Stellenbosch: Stellenbosch University, 2008.
28. Yeh YJ, Lai SQ, Ho CT. Knowledge management enablers: a case study. *Industrial Management & Data Systems*. 2006;106(6):793-810.
29. Obaide, Ahmed. A model for a successful implementation of knowledge management in engineering organizations. PhD diss., University of Salford, UK, 2004.
30. Choi B. Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integration and Empirical Examination. A thesis submitted to the faculty of Korea Advanced Institute of Science and Technology in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Division of Management Engineering, 2002.
31. Reza Sadeghi M, Mohammad Moghimi S, Ramezan M. Identifying and prioritizing of effective constructs in readiness of knowledge management implementation by using fuzzy analytic hierarchy process (AHP). *Journal of knowledge-based Innovation in China*. 2013;5(1):16-31.
32. Azad Shahraki, Zohreh The Study of Knowledge Management Basis in the Education Organization of Bushehr Province. Master thesis, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Bushehr Branch, 2009.
33. Abbasi M. Assessment of the readiness of Tehran University to implement knowledge management. Master's Thesis, Faculty of Management, University of Tehran, 2010.
34. Haghazadeh F, Salavati A. An Analytical Study of Substantial Grounds Effective on the Establishment of Knowledge Management System in the Headquarters of the National Iranian Oil Company". *Beyond Management*. 2009;10:104-77.
35. MusaKhani M, Ajali-Ghashlajoqi M, Safavi-Mirhale SR. Presentation of a Model for Assessing Organizational Readiness in the Field of Knowledge Management (Case Study: Iran's Statistics Center). *Scientific Database*. 2008. pp:221-243
36. Akbari P, Saeidipour B, Baharestan O. The Analysis Impact of Information Technology and Organizational Structure on Strategic Knowledge Management (Case Study: Islamic Azad University, Kermanshah Branch). *International Journal of Information, Security and System Management*. 2015; 2 (1):148-160.
37. Hoseyni-Shawon A, Youzbashi A, Naslseraji R. Knowledge Management Status and Factors Affecting its Deployment to Tehran university of Medical Sciences. *Journal of culture strategy*. 2015; 8(30):137-159.
38. Rahmati-Najkarla'i F, Yaghoobi M, Amiri-Feini SH. The Relationship between Customer Knowledge Management (CKM) on Customer Relationship Management (CRM) Tasks in a Military Hospital. *J Mil Med*. 2016;18(4):308-15.