فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، ۹(۳(پیاپی ۳۵))، ۲۱-۱
www.iueam.ir
نمایه در ISC، EconLit، Econbiz، EBZ، GateWay-Bayern، SID، Google Scholar، Noormags، Magiran، Civilica، RICeST، Ensani
شاپا: ۲۳۴۵-۲۸۷۰

فصلنامه علمی
اقتصاد و مدیریت شهری

امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش و ارائه الگوی بومی آن در سازمان‌های اقتصادی (موردمطالعه: گمرک جمهوری اسلامی ایران)

اسماعیل اله‌دادی* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
حسن‌رضا زین‌آبادی دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
محمدرضا بهرنگی استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
حسین عباسیان استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

نوع مقاله: پژوهشی
دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۲۳ **پذیرش:** ۱۳۹۹/۰۴/۱۸

چکیده: هدف اصلی پژوهش حاضر، امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش و طراحی الگوی بهینه مدیریت دانش در گمرک بوده است. در این پژوهش از روش‌های کیفی و کمی به‌صورت توأمان استفاده شده است. جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان خبره گمرک ایران و استادان دانشگاهی مرتبط با موضوع پژوهش به تعداد ۲۰۱۸ نفر می‌باشد و حجم نمونه به تعداد ۴۰۲ نفر به روش تصادفی تعیین شده است. ابزارهای مورداستفاده برای گردآوری اطلاعات شامل مصاحبه و پرسش‌نامه بود و در بخش‌های کیفی برای پاسخگویی به سؤالات از تحلیل محتوا و برای پاسخ به سؤالات کمی از آزمون پارامتریک تی تک‌نمونه‌ای و آزمون ناپارامتریک فریدمن استفاده شد. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که از بین عوامل زیرساختی موردبررسی، دو عامل مدیریت و رهبری و فناوری اطلاعات و ارتباطات در گمرک ایران برای استقرار مدیریت دانش از شرایط مناسبی برخوردار هستند و سه عامل فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و ساختار سازمانی برای استقرار مدیریت دانش از شرایط مناسبی برخوردار نیستند. پس از مشخص شدن وضع موجود زیرساخت‌ها، با مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌هدایت‌شده با خبرگان و با توجه به امکان‌سنجی انجام شده، الگوی بهینه مدیریت دانش در گمرک ارائه شد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، رهبری و مدیریت، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، گمرک جمهوری اسلامی ایران
طبقه‌بندی JEL: M12, O32, M15, M14

* نویسنده مسئول: allahdadi_farshad@yahoo.com

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.1.1]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.1]

۱- مقدمه

دانش، منبعی ارزشمند و استراتژیک می‌باشد و به‌عنوان یک دارایی مطرح است. هم‌زمان با رشد ایده دانش به‌عنوان منبع استراتژیک، دانش به‌مثابه یک مزیت رقابتی مهم در سازمان‌های پیشرو، مورد توجه جدی قرار گرفته است؛ از این رو بسیاری از دانشمندان علم مدیریت و سازمان، تلاش‌هایی را برای نظام‌مند کردن استفاده از دانش در سازمان از راه ایجاد باب جدیدی در مدیریت، با عنوان مدیریت دانش[1] آغاز کرده‌اند (آریافر و لرنی، ۱۳۹۴).

به‌کارگیری مدیریت دانش در سال‌های اخیر در سازمان‌ها شتاب چشمگیری یافته است ولی موفقیت در اجرای آن کمتر به‌چشم می‌خورد. در این جاست که نیاز برای درک بهتری از پیش‌شرط‌ها و زیرساخت‌های لازم برای استقرار صحیح مدیریت دانش احساس می‌شود. اجرای موفق و اثربخش مدیریت دانش، مانند هر نظامی به برخی زیرساخت‌ها نیازمند است (خرازیان و همکاران، ۱۳۹۵).

زیرساخت مدیریت دانش، سازوکاری است که به‌واسطه آن، سازمان‌ها اداره می‌شوند و دانش مدیران و کارکنان در بخش‌های محتلف به شکل اثربخشی تسهیم می‌گردد. زیرساخت دانش موجب به حداکثررسانی کارایی فرایندهای لازم دانش، استفاده کارآمدتر از نرم‌افزار و سخت‌افزارهای فناوری، ایجاد و اشتراک دانش با هدف ورود دانش به فرایندهای کاری سازمان است. براساس زیرساخت‌های مدیریت دانش، تبدیل دانش که به عنوان خمیرمایه مدیریت دانش محسوب می‌شود از حالت نهان به عیان و فردی به جمعی و بالعکس تبدیل شده است (زندیان و زادولی خواجه، ۱۳۹۸).

بدیهی است تا زمانی که زمینه‌های لازم برای استفاده از دانش وجود نداشته باشند نمی‌توان از دانش انتظار کارایی و اثربخشی داشت و از مزایای بی‌شمار آن بهره‌مند شد. از آن جایی که گمرک، مرزبان اقتصادی و یک سازمان بین‌المللی شناخته می‌شود؛ دارای انبوهی از داده‌ها و اطلاعات ملی و بین‌المللی می‌باشد؛ بنابراین ضرورت توجه به مدیریت دانش در این سازمان به‌خوبی درک شده است. با توجه به اینکه این سازمان در آغاز راه استقرار مدیریت دانش قرار دارد، مسئله اصلی توجه به پیش‌شرط‌ها و زیرساخت‌های لازم برای استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش می‌باشد؛ زیرا توجه نکردن به هریک از این زیرساخت‌ها بی‌شک کار اداره دانش را به چالش خواهد کشاند و منجر به ناکامی در استقرار مدیریت دانش خواهد گردید. با بیان مسائل فوق، نخستین سؤالی که به ذهن متبادر می‌شود این است که مهم‌ترین زیرساخت‌ها و پیش‌شرط‌های استقرار مدیریت دانش در گمرک جمهوری اسلامی ایران کدامند؟ با نگاهی به شواهد منتشر شده داخلی و خارجی این نکته نمایان می‌گردد که اغلب به گروه بسیار مهمی از زیرساخت‌ها توجه زیادی کرده‌اند. این طبقه‌بندی به پنج زیرساخت (نظام فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، مدیریت و رهبری) اشاره دارد. این پنج زیرساخت در اغلب سازمان‌هایی که در آغاز راه استقرار مدیریت دانش بوده‌اند ارزیابی شدند (ممالی و ربیعی، ۱۳۹۲). در این پژوهش نیز زیرساخت‌های بیان شده در سازمان گمرک ارزیابی خواهند شد. با این توصیف، مسئله دیگر پژوهش حاضر این است که وضع موجود نظام فناوری اطلاعات، رهبری و مدیریت، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و منابع انسانی مؤثر و لازم برای مدیریت دانش در هاله‌ای از ابهام قرار دارند و این پژوهش، ضعف‌ها و قوت‌ها در هریک از پنج زیرساخت پیش‌گفته را مشخص خواهد کرد.

با آن که زیرساخت‌های مذکور بسیار مهم هستند و ضرورت دارند نکته بسیار مهمی که نباید از آن غفلت کرد نشانگان هریک از زیرساخت‌ها می‌باشد. به بیان دیگر ضرورت دارد که در هریک از زیرساخت‌ها، نشانگرهای مهم و بومی برای هر نظام موردارزیابی، تدوین گردد. با نگاه به مطالعات موجود، برخی از

1- Knowledge Management

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.1.1]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.1]

نشانگان هریک از زیرساخت‌ها مشخص می‌شود اما این نکته مشهود است که نمی‌تواند برای تمام سازمان‌ها به‌کار برده شود. به بیان دیگر، ضرورت دارد که پیش از هر اقدامی، نشانگرهای بومی هریک از زیرساخت‌ها برای ارزیابی وضع موجود گمرک تدوین گردد تا ارزیابی دقیق‌تر و جامع‌تری صورت پذیرد. بر این اساس، مسئله دیگر پژوهش حاضر، فقدان نشانگان بومی زیرساخت‌های پنج‌گانه در گمرک است و این پژوهش درصدد تدوین آنها می‌باشد.

اما آخرین مسئله مهم این است که الگوی بهینه مدیریت دانش در گمرک ایران چیست؟ الگوهای مختلفی برای استقرار مدیریت دانش ارائه شده است که از آن جمله می‌توان به الگوی نوناکا و تاکوچی[1] (مینویی و همکاران، ۱۳۸۹) و الگوی بکوویتز و ویلیامز[2] (محمدی استانی و همکاران، ۱۳۹۰) و ... اشاره کرد. اما نکته کاملاً مشهود و منطقی این است که تا مادامی که وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش در هاله‌ای از ابهام وجود دارد نمی‌توان الگوی بهینه‌ای برای مدیریت دانش ارائه کرد. بر این اساس این مسئله اساسی مطرح است که با توجه به وضع موجود شناسایی شده زیرساخت‌ها در گمرک، چه الگویی از مدیریت دانش می‌توان ارائه کرد.

۲- پیشینه تحقیق

الف) پژوهش‌های خارجی

لیم[3] و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «مدیریت دانش در مدیریت زنجیره تأمین پایدار: بهبود عملکرد از طریق رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری» به منظور بهبود عملکرد شرکت‌های صنعت نساجی در ویتنام انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان دادند سازمان یادگیرنده، به اشتراک‌گذاری اطلاعات دانش، ایجاد دانش مشترک، فناوری اطلاعات و ذخیره‌سازی دانش جزو بالاترین قدرت‌های وابستگی هستند. بنابراین این ویژگی‌ها بیشترین تأثیر را بر بهبود عملکرد شرکت‌ها دارند.

کاهیانینگسه[4] و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی به توصیف توسعه استراتژی مدیریت دانش با استفاده از چندین روش پرداختند که عبارتند از: ابزار ارزیابی فرهنگ سازمانی، ارزیابی تحلیل شکاف و ارزیابی تحلیل ریسک. پرسشنامه و مصاحبه‌هایی برای کسب داده‌های مرتبط با نقشه‌راه استراتژی مدیریت دانش در مدیریت سرمایه انسانی دولتی انجام شده است. نتایج نقشه‌راه استراتژی مدیریت دانش با استفاده از قضاوت متخصصین تأیید شد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که نقشه‌راه استراتژی مدیریت دانش برای مدیریت سرمایه انسانی دولتی در سه معیار و سه فاز توصیف می‌شود. این معیارها عبارتند: از افراد (سه فاز)، فرایند (سه فاز) و تکنولوژی (دو فاز) و هر فاز دارای برنامه اقدام استراتژیک مختص به خود است.

بیراسناو[5] (۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی مدلی جامع متشکل از چند رابطه بین رهبری تعامل‌گرا و تحول‌گرا، فرایند مدیریت دانش و عملکرد سازمانی پرداخت. داده‌ها از مدیران منابع انسانی و مدیران کل شاغل در ۱۱۹ شرکت خدماتی گردآوری شده‌اند. تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی برای تحلیل فرضیه‌های پیشنهادی استفاده شده‌اند. نتایج نشان می‌دهند رهبری تحول‌گرا تأثیرات قوی و مثبتی بر فرایند مدیریت دانش و عملکرد سازمانی بعد از کنترل تأثیرات رهبری تعامل‌گرا دارد. علاوه بر این، فرایند مدیریت دانش تاحدی واسطه رابطه بین رهبری تحول‌گرا و عملکرد سازمانی بعد از کنترل تأثیرات رهبری تعامل‌گرا است.

ویلار[6] و همکاران (۲۰۱۴) در مقاله‌ای با توجه به ظرفیت‌های پویا، شواهد تجربی‌ای در مورد نقش روش‌های مدیریت دانش بر میزان صادرات برای

1- Nonaka and Takeuchi
2- Bukowitz and Williams
3- Lim
4- Cahyaningsih
5- Birasnav
6- Villar

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.1.1]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.1]

شرکت‌های کوچک و متوسط در صنعتی که بالغ و جهانی هستند اما از فناوری خیلی پیشرفته‌ای برخوردار نیستند، ارائه می‌شود. در همین راستا یک پژوهش کمی به همراه مدل‌سازی معادلات ساختاری برای یک نمونه ۱۵۷تایی از کارخانجات تولیدی اسپانیایی و ایتالیایی در صنعت کاشی و سرامیک صورت گرفته است. یافته‌های پژوهش بیانگر ارتباط میان روش‌های مدیریت دانش و تقویت صادرات است و این مسئله مدیران را در امر رسیدگی به ظرفیت‌های پویا شرکت‌های کوچک و متوسط کمک می‌کند.

زواوی[1] و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی به بررسی عوامل مانع در اشتراک دانش پرداختند. نتایج نشان دادند کمبود خودکارآمدی، کمبود امکانات فناوری اطلاعاتی و ارتباطی و کمبود تشویق سازمانی، موانع اشتراک دانش هستند. رابطه بین این عوامل از طریق آزمون همبستگی موردسنجش قرار گرفته است. همچنین برای تعیین مؤثرترین عامل از تحلیل رگرسیون استفاده شد. همچنین نتایج نشان دادند رابطه منفی بین این سه عامل و رفتار اشتراک دانش با تشویق سازمانی که مؤثرترین عامل است، وجود دارد.

محد غزالی[2] و همکاران (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «نقش مدیریت دانش در افزایش کارایی دانشگاه‌های مالزی» به بررسی میزان تأثیر به‌کارگیری مدیریت دانش در افزایش کارایی دانشگاه‌های مالزی و همچنین بررسی عوامل مؤثر در پیشبرد اهداف مدیریت دانش پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان دادند که حمایت زیرساختی، فرهنگ اطلاعاتی، فراهم‌آوری، تولید، ذخیره و اشاعه دانش، مؤلفه‌های اساسی در شکل‌دهی ابتکارات اولیه مدیریت دانش هستند. نتایج حاکی از آن بوده که تغییر در فرهنگ و عوامل انسانی بسیار مشکل است ولی این تغییرات تأثیرات چشمگیری در موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش داشته است.

ب) پژوهش‌های داخلی

سجودی و همکاران (۱۴۰۰) در مقاله‌ای به تدوین مدل علّی برای بهبود مدیریت دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت پرداختند. روش تحقیق، آمیخته بوده که با استفاده از روش تحقیق کیفی تحلیل تم، عوامل موفقیت مدیریت دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت شناسایی شده و در مرحله بعد، ابتدا براساس تحلیل عاملی تأییدی، نتایج بخش کیفی در جامعه آماری شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت بررسی شده و در گام بعدی با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری- تفسیری، مدل علّی از عوامل موفقیت تدوین شده است. نتایج تحقیق در بخش کیفی نشان‌دهنده نُه تم اصلی شامل استراتژی مدیریت دانش، عوامل محیطی صنعتی، عوامل فرهنگی، توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، عوامل فردی، عوامل سازمانی، مشوق‌های مدیریت دانش، هنجارهای ذهنی و مقوله محوری (مدیریت دانش) به همراه چهل‌ودو تم فرعی بوده است. همچنین نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان‌دهنده مناسب بودن تم‌های اصلی استخراجی از بخش کیفی بوده است. نتایج مدل‌سازی ساختاری- تفسیری نیز نشان داد که استراتژی مدیریت دانش و عوامل محیطی و صنعتی به عنوان عوامل اصلی در موفقیت مدیریت دانش تلقی می‌گردند. نتایج این تحقیق، یک مدل از موفقیت مدیریت دانش را ایجاد نمود و همچنین نتایج بخش کمی برازش دقیق مدل را نشان داده است.

رمضانی و همکاران (۱۳۹۸) مقاله‌ای با هدف استقرار مدیریت دانش و طراحی الگوی بهینه آن انجام دادند. از این رو با به‌کارگیری رویکرد آمیخته و با بهره‌گیری از روش‌های فراترکیب و مدل‌سازی ساختاری- تفسیری به سنجش وضعیت بلوغ و طراحی الگوی بهینه استقرار مدیریت دانش در دانشگاه مازندران پرداختند. نتایج فراترکیب منجر به شناسایی ۹۸ زیرشاخص (کد)، ۱۴ شاخص و ۳ بعد اصلی در استقرار

1- Zawawi
2- Mohd Ghazali

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.1.1]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.1]

مدیریت دانش شد که با نظر خبرگان دانشگاهی و مشاورین فرایندهای سازمانی و استفاده از روش دلفی به بومی‌سازی و غربال‌گری آن‌ها پرداخته شد و با استفاده از آن‌ها سطح بلوغ مدیریت دانش دانشگاه مازندران اندازه‌گیری شد. در ادامه با روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، سطح‌بندی شاخص‌های استقرار مدیریت دانش انجام شده است. همچنین مطابق با نتایج، وضعیت بلوغ مدیریت دانش در دانشگاه مازندران نامطلوب ارزیابی شد.

مهدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی به بررسی عوامل زمینه‌ساز استقرار مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی پرداختند. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و سرپرستان سازمان تأمین اجتماعی بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی منظم، ۱۱۴ نفر از آنان انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه محقق‌ساخته شش بخشی مشتمل بر ۲۵ سؤال بوده که بخش اول آن، اطلاعات دموگرافیک و پنج بخش بعدی شامل عوامل زمینه‌ساز فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، تکنولوژی اطلاعات، استراتژی، رهبری و کارکنان بوده است. نتایج مطالعه نشان داد فرهنگ سازمانی، کارکنان، فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، استراتژی و رهبری بر استقرار مدیریت دانش تأثیر دارند. طبق آزمون فریدمن، شاخص فرهنگ بیشترین اهمیت و استراتژی و رهبری کمترین اهمیت را در بین عوامل دارد.

موسوی‌زاده جزائری و شکیبازاد (۱۳۹۸) پژوهشی را با هدف بررسی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در شرکت‌های آب و فاضلاب شهری انجام دادند. از طریق بررسی ادبیات در میان بسیاری از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، نه عامل به‌عنوان عوامل اصلی انتخاب شد. پس از تأیید شاخص‌های مربوط توسط کارشناسان صنعت، دو پرسش‌نامه در میان کارشناسان برای رتبه‌بندی و تعیین رابطه بین اجزای مربوطه توزیع شد. با استفاده از رویکرد دیمتل یک مدل ساختاری شکل گرفت و سپس روابط علّی میان عوامل توسط دیاگرام اثر، ارتباط ترسیم شد. نتایج نشان دادند که در میان عوامل موردمطالعه، استراتژی‌ها و اهداف بیشترین تأثیر را در موفقیت اجرای مدیریت دانش در شرکت‌های آب و فاضلاب شهری داشته و حمایت مدیریت ارشد، کار تیمی و فرهنگ سازمان دیگر عوامل کلیدی موفقیت می‌باشند.

آدینه قهرمانی و همکاران (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای به بررسی وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش در دانشگاه تبریز از دیدگاه اعضای هیئت‌علمی پرداختند. نتایج نشان دادند که از میان عوامل زیرساختی بررسی شده چهار عامل فرهنگ سازمانی، فرایندها و منابع مالی در وضعیت نامناسبی و دو عامل نیروی انسانی و فناوری در وضعیت مناسبی قرار دارند.

ربیعی و همکاران (۱۳۸۸) در مطالعه‌ای وضعیت شاخص‌های ساختار، فرهنگ، فناوری، منابع انسانی، فرایندهای دانش و رهبری در شهرداری تهران برای استقرار مدیریت دانش با تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه را آزمودند و براساس آزمون فریدمن (بالاترین میانگین) اولویت‌بندی کردند. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران ارشد، مدیران میانی و کارشناسان شهرداری تهران می‌باشد که شامل ۱۰۵۷ نفر می‌باشد و از این تعداد ۲۸۵ نفر به‌عنوان نمونه بررسی شد. پس از تحلیل مشخص گردید وضعیت رهبری در شهرداری تهران برای استقرار مدیریت دانش مناسب ارزیابی شد و شاخص‌های منابع انسانی، ساختار، فرایندهای دانشی، فناوری و فرهنگ در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند.

۳- مبانی نظری

مدیریت دانش، دستیابی به اهداف سازمانی از طریق ایجاد انگیزه در کارگران دانش و ایجاد تسهیلات برای آنها با توجه به استراتژی شرکت است تا توانایی آنها برای تفسیر داده‌ها و اطلاعات (با استفاده از نتایج موجود اطلاعات، تجربه، مهارت‌ها، فرهنگ، شخصیت، خصوصیات فردی، احساسات و غیره) از طریق

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.1.1]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.1]

معنابخشی به داده‌ها و اطلاعات افزوده شود (آب‌یار، ۱۳۹۸). مدیریت دانش می‌تواند دانش را به فرد مناسب در زمان مناسب ارائه نماید و این به‌منظور افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های زنجیره عرضه و رسیدن به هدف، جهت بهبود مزیت رقابتی یک بنگاه اقتصادی است (نظافتی و همکاران، ۱۳۹۱).

اصول مدیریت دانش به اعتقاد داونپورت و پروساک[1] عبارت است از (هادیزاده مقدم و همکاران، ۱۳۸۹):

- دانش نشأت گرفته از افکار افراد است و در افکار آنان جای دارد.
- تسهیم دانش مستلزم اعتماد است.
- فناوری، رفتارهای دانشی جدید را امکان‌پذیر می‌کند.
- تسهیم دانش باید تشویق شود و پاداش بگیرد.
- حمایت مدیران و منابع، ضروری است.
- دانش ماهیتی خلق‌شونده دارد و تشویق افراد موجب می‌شود که دانش به شیوه‌های غیرمنتظره‌ای گسترش یابد.

زیرساخت دانش، سازوکاری است که سازمان از طریق آن، دانش را مدیریت و افراد در بخش‌های مختلف، دانش خود را از طریق این زیرساخت، تسهیم می‌کنند؛ به‌طوری که اعضا بتوانند از آن دانش به‌طور کاملاً اثربخش استفاده کنند. این زیرساخت باعث می‌شود فرایندهای ضروری دانش با حداکثر کارایی صورت گیرد، از فناوری‌ها اعم از سخت‌افزار و نرم‌افزار کارآمدتر استفاده شود و خلق، تسهیم و به‌کارگیری دانش انجام پذیرد. یک زیرساخت قوی دانش براساس مبانی قوی ایجاد می‌شود که این مبانی منجر به استفاده کامل از دانش می‌گردند (Sivan, 2000). در ادامه به توضیح این زیرساخت‌ها و مؤلفه‌های آنها می‌پردازیم:

۱- فرهنگ سازمانی: اهمیت فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش به قدری است که وقتی از رابرت باکمن[2] خواسته شد سه عامل حیاتی مدیریت دانش را نام ببرد گفت: فرهنگ، فرهنگ و فرهنگ. فرهنگ رابطه بین افراد و دانش سازمانی را تعدیل می‌کند و زمینه تعامل اجتماعی را ایجاد کرده، موجب برداشته شدن موانع تسهیم دانش می‌شود و موانعی از قبیل قومیت، سن و سطح تحصیلی را برطرف می‌کند. امروزه این فرهنگ که دانش، قدرت است اجازه نمی‌دهد که ذهن خبرگان و کارشناسان مانند جعبه‌های سیاه ناشناخته و دست نخورده باقی بماند که ایجاد این باور در حوزه فعالیت فرهنگ سازمانی و جزء رسالت‌های رهبری آنهاست. به اعتقاد تاسایی[3] (۲۰۰۲) تعامل اجتماعی، همبستگی مثبتی با تسهیم دانش درون سازمانی دارد. از این رو، اثربخشی فرهنگ سازمانی، یکی از قابلیت‌های حیاتی است که موفقیت و بقای هر سازمانی را باعث می‌شود. عدم‌وجود فرهنگ سازمانی که مشوق همکاری، اعتماد، اشتراک دانش، گوش دادن، یادگیری و خلاقیت است می‌تواند مانع اصلی توسعه و به کارگیری یک پروژه موفقیت‌آمیز مدیریت دانش باشد (فضل‌الهی و نوروزی، ۱۳۹۰).

۲- فرایندهای دانش: دانش، فرایندی خطی و ایستا نیست، برعکس، فرایندی پویا و چرخه‌ای است و به کارکنانی نیاز دارد که دائماً با اطلاعات سروکار داشته باشند، دانش جدید کسب کنند و آن را برای اصلاح تصمیمات به کار گیرند. منظور از فرایندها در مدیریت دانش، جمع‌آوری و سازماندهی دانش سازمانی و بهره‌برداری و حفاظت از این سرمایه‌های دانشی می‌باشد. دست‌اندرکاران دانش، انواع مختلفی از فرایند دانش پایه را مطرح می‌کنند که متشکل از مراحل زیر است: در اختیار گرفتن، ذخیره‌سازی، پردازش، انتقال و تسهیم دانش (محمودزاده و همکاران، ۱۳۹۳).

۳- نظام فناوری اطلاعات و ارتباطات: فناوری و به طور خاص فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت دانش

1- Davenport and Prusak

2- Robert Bachman
3- Tsai

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.1.1]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.1]

نیست، فناوری تواناسازی کلیدی برای راهبرد برنامه‌های مدیریت دانش است. اگرچه فناوری نوعی تواناسازی برای مدیریت دانش است، هنوز به عنوان مؤثرترین ابزار کسب، ذخیره، تغییر و انتشار اطلاعات دیده می‌شود. فناوری‌های اطلاعات دو قابلیت عمده برای مدیریت دانش را فراهم می‌سازند: ۱- وسیله آشکار کردن دانش می‌تواند نوعی سیستم خبره یا پشتیبانی تصمیم‌گیری ایجاد کند. ۲- فناوری اطلاعات کمک می‌کند که افراد با تخصص‌های خاص در جریان فعالیت یکدیگر قرار بگیرند و امکان ارتباط سریع آنها فراهم شود. فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی به شیوه‌های مختلفی بر مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد. فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی جمع‌آوری سریع، ذخیره‌سازی و تبادل دانش را به گونه‌ای تسهیل می‌کند که در گذشته به هیچ وجه امکان‌پذیر نبوده است. فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی موجب ادغام و منسجم شدن اجزای مختلف دانش می‌شود که به‌صورت جزءبه‌جزء جریان دارند. این انسجام موجب از بین رفتن موانع موجود در ارتباطات بین بخش‌های مختلف سازمان می‌شود. فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی موجب تقویت همه روش‌های خلق، انتقال، ذخیره و به‌کارگیری دانش می‌شود (نجف‌زاده و همکاران، ۱۳۹۹).

۴- ساختار سازمانی: برای توسعه و شناخت سازمان‌های دانش‌محوری که می‌توانند نیازهای جدید را برآورده سازند به ابعاد ساختاری جامع‌تری نیازمندیم. این ابعاد شامل: روابط غیررسمی، روابط اعتمادمحور، روابط عاطفی فراگیر و روابط تعاملی برون‌گرا می‌باشند. تغییرات اساسی که در محیط‌های عصر دانش رخ داده است نشان‌دهنده گذر از ساختارهای رسمی و سلسله‌مراتبی به ساختارهای تعاملی‌تر، منعطف‌تر، اعتمادمحورتر و احساسی‌تر از عقلانیت محض است.

۵- منابع انسانی: منابع انسانی ارزشمندترین منابع از دیدگاه مدیریت دانش محسوب می‌شوند. خبرگان و کارشناسان سازمان، همچون پایگاهی از دانش طی سال‌ها، تجارب، روندها، راه‌حل‌ها، ابتکارات و غیره را به صورت دانش پنهان یا ضمنی در ذهن خود جمع‌آوری می‌نمایند. در صورتی که سازمان‌های دانش‌محور تمام تلاش خود را جهت افزایش این سرمایه، استخراج و نگهداری آن و حداکثرسازی تبادیل بین آنها مصروف می‌دارند (صدری ایوبی، ۱۳۹۹).

۴- روش تحقیق

پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های آمیخته قرار دارد؛ زیرا هم از شیوه کیفی و هم از شیوه کمی برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است. جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان خبره گمرک ایران و استادان دانشگاهی مرتبط با موضوع پژوهش به شرح زیر بوده است:

بخش کمی شامل مدیران ستادی و گمرکات اجرایی و کارشناسان ستادی و گمرکات اجرایی با سابقه بیش از ۱۰ سال خدمت در گمرک و به تعداد ۲۰۰۸ نفر بود. در بخش کیفی با ۱۰ نفر از خبرگان مدیریت دانش مصاحبه شد. در بخش‌های کیفی پژوهش با توجه به ماهیت پژوهش، برای انتخاب نمونه خبرگان درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، از شیوه نمونه‌گیری متجانس که یکی از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند می‌باشد، استفاده گردید و تعداد ۱۰ خبره مورد مصاحبه قرار گرفتند.

در بخش کمی پژوهش، نمونه تعیین شده به روش تصادفی با استفاده از جدول کرجسی و مورگان به تعداد ۴۰۲ نفر تعیین شد. ابزارهای مورد استفاده برای گردآوری اطلاعات در این پژوهش شامل دو بخش کیفی (مصاحبه نیمه‌هدایت‌شده) و بخش کمی پرسش‌نامه ۱۲۰ سؤالی ارزیابی زیرساخت‌های مدیریت دانش بود.

برای پاسخ به سؤال‌های کیفی از تحلیل محتوا و برای پاسخ به سؤالات کمی از آزمون پارامتریک t تک‌نمونه‌ای و آزمون ناپارامتریک «فریدمن» استفاده شد.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.1.1]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.1]

۵- یافته‌های تحقیق

سؤال اول پژوهش: مهم‌ترین نشانگان زیرساخت‌های پنج‌گانه مدیریت دانش (نظام فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، رهبری و مدیریت) برای ارزیابی وضع موجود گمرک کدامند؟

در مرحله کیفی اول از ابزار مصاحبه نیمه‌هدایت‌شده استفاده گردید. پس از انجام مصاحبه‌ها و پیاده کردن آنها، تحلیل محتوای مصاحبه‌ها در دو مرحله کدگذاری باز و کدگذاری محوری انجام گردید. در مرحله اول تمام مفاهیم مطرح شده توسط مصاحبه‌شوندگان به‌صورت کد باز استخراج و سپس با توجه به نزدیکی این مفاهیم با هم، کدهای باز در مقولاتی با عنوان کدهای محوری دسته‌بندی یا مقوله‌بندی شد و از این طریق مبنای خوبی برای تدوین پرسش‌نامه‌های مرحله کمی فراهم گردید.

مهم‌ترین نشانگان زیرساخت‌های پنج‌گانه مدیریت دانش پس از مصاحبه عمیق و نیمه‌هدایت‌شده با خبرگان مدیریت دانش و مدیران و کارشناسان متخصص و فنی مطابق جدول ۱ مشخص شد.

جدول ۱- خلاصه فرایند کدگذاری داده‌های کیفی برگرفته از مصاحبه‌ها

کد مصاحبه‌شوندگان	کدگذاری محوری (مقوله‌های اصلی)	کدگذاری باز (مفاهیم)
$T_{10},T_9,T_8,T_7,$) $(T_6,T_5,T_4,T_3,T_2,T_1$	**منابع انسانی**	جذب افراد برمبنای صلاحیت، ارتقای کارکنان مبتنی بر شایستگی دانشی، پرداخت مبتنی بر صلاحیت دانشی، تأکید بر حفظ نظام‌مند افراد دانشگر، تمایل به مشارکت برای انجام هر کار جدید، در اختیار داشتن تخصص لازم برای استفاده از دانش توسط کارکنان، حاکم بودن شایسته‌سالاری، منتقل شدن مداوم کارمندان از منصبی به منصب دیگر، کسب دانش اساسی لازم برای انجام وظایف توسط کارمندان، انتظار ایفای نقش‌های رهبری مناسبی برای انجام امور توسط کارمندان در هر سطحی، به‌روز نگه‌داشتن دانش کارمندان از طریق آموزش، مربی‌گری و برنامه‌های مدیریت استعداد به‌طور مستمر، توانایی انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری توسط کارمندان، توان غنی‌سازی دانش آشکار خود توسط کارمندان، توان استفاده علمی از دانش خود توسط کارمندان، بهره بردن کارمندان از فرصت‌های مشارکت به نحو مطلوب، امکان دسترسی به دانش موردنیاز در زمان مناسب و به‌موقع برای کارمندان، مهارت ارزیابی دانش شخصی خود توسط کارمندان، وجود خلأ دانشی بر اثر کمبود یا بازنشستگی کارمندان کارآمد، امکان پیشنهاد کارمندان در مورد کار دیگر کارمندان، مهارت کافی کارمندان برای تسهیم دانش خود با دیگران، ارتباط خوب کارمندان با همکاران واحد خود و با کارمندان واحدهای دیگر
$T_{10},T_9,T_8,T_7,$) $(T_6,T_5,T_4,T_3,T_2,T_1$	**فرهنگ سازمانی**	استقبال از تغییر جهت اصلاح و بهبود، گرایش به نوآوری، خلاقیت و انعطاف‌پذیری، برخورداری افراد صاحب دانش از منزلت و احترام بیشتر، حمایت از کار تیمی و گروهی، اهمیت شناسایی کارمندان کلیدی برای ثبت و نگهداری دانش آنها، اهمیت به روحیه حل مسئله، پرسشگری و جست‌وجوی دانش، رواج سطح بالایی از اعتماد، همکاری و مشارکت میان کارمندان، ارائه چشم‌انداز مشخصی از فعالیت‌ها و اقدامات آتی، برخورداری شعار «تولید و تبادل دانش قدرت است» از جایگاه ویژه، وجود جو و فرهنگی مناسب برای انتقال، تبادل و بارور کردن دانش، محسوب شدن تسهیم دانش (سهیم کردن دیگران در دانش و تجربه فردی) به‌صورت رسمی و غیررسمی به‌عنوان یک ارزش والا و یک امر روزمره، ارج نهادن و جایگاه ویژه‌ای قائل شدن برای افرادی که تسهیم دانش می‌کنند، وجود سطح بالایی از اعتماد میان کارمندان برای تسهیم دانش، ایمان داشتن کارمندان به رفتارها، تصمیمات، باورها و توانایی‌های یکدیگر، رضایت داشتن کارمندان از میزان همکاری و کمک به همدیگر، تسهیم دانش سازمانی خود با دیگر ادارات توسط کارکنان، تشویق شدن کارمندان برای به بحث گذاشتن مسائل کاری خود با افراد سایر گروه‌ها و برقرار کردن ارتباط با سایر گروه‌های کاری، به عهده گرفتن مسئولیت یادگیری خود توسط کارمندان، اهمیت دادن به کاربرد دانش آموخته شده از تجارب، مهم محسوب شدن انتقال دانش میان واحدهای سازمانی به‌عنوان یک عملکرد سازمانی، اهمیت دادن به حق مالکیت معنوی افراد در کنار تسهیم دانش، استقبال از ایده‌های جدید کارمندان، مورد استقبال قرار گرفتن ثبت و ضبط دانش و تجارب ارزنده، پرهیز کارکنان از احتکار دانش به دلیل حاکمیت جو مناسب برای تبادل دانش، تشویق و حمایت عملکرد کارمندان در ترویج یادگیری مشارکتی، راضی بودن کارمندان از محتوای آموزش‌های شغلی و برنامه‌های توسعه خود، پذیرفته شدن مسئولیت انجام کارهای اشتباه توسط هر فرد، در میان گذاشتن اشتباهات خود بدون هیچ ترسی از تنبیه با دیگران توسط کارمندان، مورد توجه قرار گرفتن شعار مشتری‌مداری در تعیین راهبردهای مدیریت دانش، ارزشمند بودن هر یک از کارمندان با توجه تجربه و تخصص خود

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.1.1]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.1]

$(T_{10},T_9,T_8,T_1,T_2,T_5,T_7)$	**مدیریت و رهبری**	پذیرفته شدن سیستم مدیریت دانش از سوی مدیریت ارشد، احترام گذاشتن مدیران به عقاید و انتقادات کارمندان، محسوب شدن مدیران به عنوان عاملان مدیریت دانش و آگاهی به اهداف آن، تشویق و ترغیب تسهیم دانش توسط مدیران، پذیرفته شدن مدیریت دانش به‌عنوان رمز موفقیت و اثربخشی سازمانی توسط مدیران، حاکم بودن رهبری مشارکتی، آگاهانه و هوشمندانه، وجود داشتن سامانه‌های مدیریت ایده همچون اتاق فکر، نظام پیشنهادها، شورای مشورتی و ...، در نظر گرفتن کسب دانش جدید در توسعه مسیر شغلی کارمندان توسط مدیران، برنامه‌ریزی کردن مدیران برای رفع نیازهای دانشی کارمندان، فراهم کردن زیرساخت‌ها و شرایط لازم (مراکز اطلاع‌رسانی، پایگاه‌های دانش و ...) برای مدیریت دانش توسط مدیران، اقدام سریع مدیران در جذب افراد صاحب دانش و متخصص موردنیاز، آمادگی مدیران برای مقابله با ریسک دانش (احتمال از دست دادن افراد خبره و متخصص واحد)، محسوب شدن زمان صرف شده از سوی کارمندان برای امور دانشی به‌عنوان بخشی از زمان رسمی سازمانی و نظام مدیریت عملکرد، تشویق شدن کارمندان از جانب مدیران به اشاعه دانش از طریق انتشار مقاله، کتب، ثبت و اختراع و ...، ارزشیابی عملکرد کارمندان برمبنای مشارکت آنها در تسهیم دانش سازمانی، محسوب شدن مدیران به‌عنوان الگوی رفتاری مدیریت دانش
(T_9,T_4,T_3,T_2,T_1)	**فناوری اطلاعات و ارتباطات**	وجود زیرساخت کامل فناوری اطلاعات، وجود تجهیزات لازم برای حفظ و نگهداری از دانش تولید شده، دسترسی آسان به اطلاعات با استفاده از فناوری‌های موجود، دسترسی دانشگران به پایگاه‌های داده‌ها، فراهم بودن سازوکارهای بحث گروهی مجازی، فراهم بودن سامانه‌های اطلاعاتی مناسب مانند اینترانت، اینترنت، اکسترانت، گروه نرم‌افزار و ...، داشتن مهارت لازم برای استفاده از سامانه‌های اطلاعاتی (اینترانت، اینترنت، اکسترانت، گروه نرم‌افزار و ...) توسط کارمندان و استفاده درست از آنها، برخوردار بودن کارمندان بخش IT (بخش فناوری) از توانایی و مهارت کافی، فراهم بودن امکانات لازم برای دسترسی آسان به سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای مناسب برای تسهیم دانش به‌روز، مرتبط و هوشمند بودن فناوری، تسهیل ارتباط بین کارمندان با یکدیگر و با افراد بیرونی مرتبط توسط فناوری‌های موجود، وجود یک فهم و درک مشترک از ارزش و نقش فناوری در یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در میان کارمندان، تسهیل‌کننده بودن فناوری‌های موجود (نه بازدارنده) برای یک محیط یادگیری و مدیریت صحیح اطلاعات و دانش، روزآمد شدن اطلاعات موجود در وب‌سایت و اینترانت به‌طور مرتب، استفاده از اینترانت (یا یک شبکه مشابه آن) به‌عنوان یک منبع اصلی ارتباطات برای پشتیبانی انتقال دانش یا تسهیم اطلاعات، انجام شدن مکاتبات اداری با استفاده از اتوماسیون اداری، معرفی شدن دانش تولید شده سازمانی با استفاده از امکانات الکترونیکی دیجیتالی، امکان تسهیم ایده‌ها و دانش و تجربه از طریق سیستم آنلاین – طبقه‌بندی، حفظ و نگهداری اطلاعات با استفاده از امکانات الکترونیکی، مشارکت کارمندان با اعضای درون و افراد بیرونی سازمان با استفاده از فناوری، برگزار شدن آموزش‌های ضمن خدمت کافی برای استفاده از فناوری در محیط کار، فراهم بودن بانک‌های اطلاعاتی موردنیاز کارمندان و آدرس‌های موردنیاز، پشتیبانی‌های فناوری (توسط بخش فناوری) با کیفیت مناسب صرف نظر از زمان و مکان، متناسب بودن فناوری‌های موجود با نیازهای شغلی کارمندان، وجود داشتن پایگاه اطلاعات جامع و ایمن از سوابق آموزش‌ها، ظرفیت‌ها، توانمندی‌ها، شایستگی‌های علمی و حرفه‌ای کارمندان، فراهم شدن موجبات ارتباط نزدیک با مراجعان و ارباب رجوعان به‌واسط فناوری، ایجاد شدن سامانه‌های اطلاعاتی هدفمند و متناسب با راهبرد مدیریت دانش نه صرفاً براساس یک احساس نیاز مبهم ناشی از صرف بودجه
$(T_{10},T_8,T_7,T_6,T_3,T_2,T_1)$	**ساختار سازمانی**	وجود داشتن ساختار تسهیل‌کننده‌ای برای اکتشاف دانش جدید در سازمان، تأکید بر ساختار شبکه‌ای برای ترویج و تسهیم دانش، انتقال دانش با استفاده از سیستم استاد- شاگردی، عمودی بودن سلسله‌مراتب سازمانی و توجه کمتر به ارتباطات افقی، تسهیل ساختار سازمانی برای امکان دسترسی آسان و سریع به کارمندان، تشویق و تسهیل ساختار سازمانی به جمع‌گرایی (نه فردگرایی)، ساختار واحدهای سازمانی به‌گونه‌ای باشد که تعامل، تسهیم و انتقال دانش بین واحدها را تسهیل کند، ساختار سازمانی به‌گونه‌ای باشد که کارمندان را برای کسب دانش علی‌رغم وجود محدودیت‌ها تشویق کند، ساختار سازمانی به‌گونه‌ای باشد که ارتباط و تعامل میان کارمندان را تسهیل کند، شناخته شدن مدیریت دانش به‌عنوان یک کارکرد رسمی، موردتوجه قرار گرفتن مدیریت دانش به‌عنوان یک راهبرد مهم در سطح عالی گمرک، وجود داشتن یک نظام استاندارد پاداش سازمانی برای تسهیم دانش، وجود داشتن فرایندهای سازمانی برای تبادل دانش علی‌رغم وجود محدودیت‌های مالی، فراهم بودن امکان برقراری ارتباط با مدیران و دریافت اطلاعات از آن‌ها بدون واسطه، معرفی فرایندهای کاری و شرح شغل به‌صورت واضح، موردتوجه قرار گرفتن چرخش شغلی به‌عنوان یک راهبرد مؤثر برای اشاعه تجارب و دانش، در نظر گرفتن وظایف رسمی و بودجه ویژه برای مدیریت دانش، وجود داشتن سازوکار و دستورالعمل مشخص و رسمی برای تبدیل دانش ضمنی کارمندان به دانش آشکار، در دسترس بودن قوانین، مقررات و آیین‌نامه‌ها برای کارمندان، وجود سازوکارهایی برای دسترسی آسان کارمندان برای پالایش، فهرست‌بندی و یکپارچه‌سازی انواع مختلف دانش، توانایی انجام کارها توسط کارمندان بدون حضور مدیر، فراهم بودن سازوکارهای مختلف برای کسب دانش موردنیاز از مراکز و مؤسسات آموزشی و پژوهشی دیگر، تسهیل توزیع و نشر دانش و تبادل اطلاعات با سایر واحدهای داخلی توسط ساختارهای ارتباطی، تماس با ادارات دیگر و نهادهای بیرونی به‌صورت رسمی و برنامه‌ریزی شده، وجود ساختار مناسب برای سهولت تبادل اطلاعات با سایر سازمان‌های بیرونی، دادن امکان لازم برای تصمیم‌گیری در مورد کارها به کارمندان

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.1.1]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.1]

پس از مشخص شدن نشانگرها و با استفاده نتایج به‌دست‌آمده در مرحله قبل، پرسش‌نامه امکان‌سنجی زیرساخت‌های مدیریت دانش تهیه و در مقیاس وسیع توزیع گردید. سؤالات پرسش‌نامه‌ها براساس نتایج مرحله کیفی اول تدوین شد. پرسش‌نامه مذکور از دو بخش تشکیل شده است که بخش اول آن مشخصات دموگرافیک؛ از جمله جنسیت، سن، سابقه خدمت، سطح تحصیلات و سمت افراد نمونه را دربر می‌گیرد و بخش دوم تعدادی سؤال در ارتباط با متغیرهای درون تحقیق است. پرسش‌نامه‌ها در مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت تهیه شد و برای تعیین روایی آنها از روایی محتوا و برای تعیین پایایی از از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید.

سؤال دوم پژوهش: آیا منابع انسانی در گمرک ایران جهت استقرار مدیریت دانش از شرایط مناسبی برخوردار است؟

جدول ۲- آزمون t تک‌نمونه‌ای برای مقایسه میانگین سؤالات منابع انسانی با میانگین فرضی ۳

گویه	میانگین	t	Sig.
۱- جذب افراد برمبنای صلاحیت دانشی آنان صورت می‌گیرد.	۲/۵۱	۸/۷۵	۰/۰۰۱
۲- ارتقای کارکنان مبتنی‌بر شایستگی دانشی آنان است.	۲/۶۰	۷/۷۱	۰/۰۰۱
۳- پرداخت مبتنی‌بر صلاحیت دانشی صورت می‌گیرد.	۲/۵۵	۸/۳۸	۰/۰۰۱
۴- بر حفظ نظام‌مند افراد دانشگر تأکید می‌شود.	۲/۷۴	۴/۸۴	۰/۰۰۱
۵- برای انجام هر کار جدیدی تمایل به مشارکت وجود دارد.	۲/۷۶	۴/۵۲	۰/۰۰۱
۶- کارکنان تخصص لازم را برای استفاده از دانش در اختیار دارند.	۲/۸۳	۳/۱۳	۰/۰۰۲
۷- شایسته‌سالاری حاکم است و کارمندان در جایی هستند که باید باشند.	۲/۶۲	۶/۹۹	۰/۰۰۱
۸- کارمندان مداوم از منصبی به منصب دیگر منتقل می‌شوند.	۲/۷۴	۴/۶۶	۰/۰۰۱
۹- کارمندان می‌توانند دانش اساسی لازم برای انجام وظایف خود را کسب کنند.	۲/۶۸	۵/۸۲	۰/۰۰۱
۱۰- از کارمندان در هر سطحی انتظار می‌رود که نقش‌های رهبری مناسبی را برای انجام امور ایفا کنند.	۲/۷۴	۵/۰۹	۰/۰۰۱
۱۱- به‌طور مستمر دانش کارمندان از طریق آموزش، مربی‌گری و برنامه‌های مدیریت استعداد به‌روز نگه داشته می‌شوند.	۲/۷۸	۴/۴۰	۰/۰۰۱
۱۲- کارمندان توانایی انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری را دارند.	۲/۸۹	۲/۲۰	۰/۰۰۱
۱۳- کارمندان توان غنی‌سازی دانش آشکار خود را دارند.	۲/۸۳	۳/۱۲	۰/۰۰۱
۱۴- کارمندان توان استفاده علمی از دانش خود را دارند.	۲/۸۶	۲/۵۵	۰/۰۰۱
۱۵- کارمندان از فرصت‌های مشارکت به نحو مطلوب بهره می‌برند.	۲/۸۳	۳/۲۷	۰/۰۰۱
۱۶- برای کارمندان امکان دسترسی به دانش موردنیاز در زمان مناسب و به‌موقع وجود دارد.	۲/۹۹	۰/۰۷	۰/۹۴
۱۷- کارمندان مهارت ارزیابی دانش شخصی خود را دارند.	۲/۸۲	۳/۳۹	۰/۰۰۱
۱۸- خلأ دانشی بر اثر کمبود یا بازنشستگی کارمندان کارآمد وجود دارد.	۲/۸۵	۲/۸۱	۰/۰۰۵
۱۹- کارمندان می‌توانند در مورد کار دیگر کارمندان پیشنهاد دهند.	۲/۷۶	۴/۶۴	۰/۰۰۱
۲۰- کارمندان از مهارت کافی برای تسهیم دانش خود با دیگران برخوردارند.	۲/۷۹	۴/۱۶	۰/۰۰۱
۲۱- کارمندان، نه‌تنها با همکاران واحد خود، بلکه با کارمندان واحدهای دیگر، ارتباط خوبی دارند.	۲/۹۱	۱/۵۹	۰/۱۱
مدیریت منابع انسانی	۲/۷۵	۷/۲۲	۰/۰۰۱

در جدول ۲، مقایسه میانگین منابع انسانی با میانگین فرضی ۳، با میانگین ۲/۷۵ با مقدار t و معنادار در سطح ۰/۰۱ است، بدین معنا که میانگین در این سازه کم‌تر از حد متوسط (۳) است و در نتیجه فرضیه صفر رد می‌شود و فرضیه تحقیق تأیید می‌شود؛ یعنی منابع انسانی در گمرک ایران برای استقرار مدیریت دانش از شرایط مناسبی برخوردار نیست.

سؤال سوم پژوهش: آیا فرهنگ سازمانی در گمرک ایران برای استقرار مدیریت دانش از شرایط مناسبی برخوردار است؟

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.1.1]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.1]

جدول ۳- آزمون t تک‌نمونه‌ای برای مقایسه میانگین فرهنگ سازمانی با میانگین فرضی ۳

گویه	میانگین	t	Sig.
۲۲- از تغییر جهت اصلاح و بهبود استقبال می‌شود.	۲/۸۱	۳/۳۹	۰/۰۰۱
۲۳- گرایش به نوآوری، خلاقیت و انعطاف‌پذیری مورد استقبال قرار می‌گیرد.	۲/۸۶	۲/۷۲	۰/۰۰۷
۲۴- از کار تیمی و گروهی حمایت می‌شود.	۲/۸۸	۲/۲۲	۰/۰۲۷
۲۵- افراد صاحب دانش، از منزلت و احترام بیشتری برخوردارند.	۲/۸۷	۲/۴۴	۰/۰۱۵
۲۶- شناسایی کارمندان کلیدی در راستای ثبت و نگهداری دانش آنها بااهمیت است.	۲/۸۴	۲/۸۷	۰/۰۰۴
۲۷- به روحیه حل مسئله، پرسشگری و جستجوی دانش اهمیت داده می‌شود.	۲/۸۱	۳/۶۹	۰/۰۰۱
۲۸- سطح بالایی از اعتماد، همکاری و مشارکت میان کارمندان رواج دارد.	۲/۸۴	۳/۰۴	۰/۰۰۳
۲۹- چشم‌انداز مشخصی از فعالیت‌ها و اقدامات آتی ارائه می‌شود.	۲/۷۸	۴/۳۷	۰/۰۰۱
۳۰- شعار «تولید و تبادل دانش قدرت است» از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است.	۲/۷۰	۵/۴۹	۰/۰۰۱
۳۱- یک جو و فرهنگ مناسب برای انتقال، تبادل و بارور کردن دانش وجود دارد.	۲/۶۷	/۲۸	۰/۰۰۱
۳۲- تسهیم دانش (سهیم کردن دیگران در دانش و تجربه فردی) به‌صورت رسمی و غیررسمی به‌عنوان یک ارزش والا و امری روزمره محسوب می‌شود.	۲/۶۶	۶/۲۵	۰/۰۰۱
۳۳- به افرادی که تسهیم دانش می‌کنند ارج می‌نهند و جایگاه ویژه‌ای برای آنها قائل می‌شوند.	۲/۶۴	۶/۸۵	۰/۰۰۱
۳۴- برای تسهیم دانش، سطح بالایی از اعتماد میان کارمندان وجود دارد.	۲/۶۳	۶/۹۳	۰/۰۰۱
۳۵- کارمندان نسبت به رفتارها، تصمیمات، باورها و توانایی‌های یکدیگر ایمان دارند.	۲/۵۴	۸/۹۹	۰/۰۰۱
۳۶- کارمندان از میزان همکاری و کمک به همدیگر رضایت دارند.	۲/۶۶	۶/۹۱	۰/۰۰۱
۳۷- دانش سازمانی خود را با دیگر ادارات تسهیم می‌کند.	۲/۶۳	۷/۲۳	۰/۰۰۱
۳۸- کارمندان تشویق می‌شوند که مسائل کاری خود را با افراد سایر گروه‌ها به بحث بگذارند و با سایر گروه‌های کاری ارتباط برقرار کنند.	۲/۵۸	۸/۲۹	۰/۰۰۱
۳۹- کارمندان مسئولیت یادگیری خود را به عهده می‌گیرند.	۲/۷۴	۴/۹۹،	۰/۰۰۱
۴۰- به کاربرد دانشی که از تجارب آموخته شده است، اهمیت داده می‌شود.	۲/۷۵	۵/۱۴	۰/۰۰۱
۴۱- انتقال دانش میان واحدهای سازمانی به‌عنوان یک عملکرد سازمانی مهم محسوب می شود.	۲/۶۹	۶/۱۵	۰/۰۰۱
۴۲- در کنار تسهیم دانش، به حق مالکیت معنوی افراد اهمیت داده می‌شود.	۲/۶۱	۷/۲۵	۰/۰۰۱
۴۳- از ایده‌های جدید کارمندان استقبال می‌شود.	۲/۶۵	۴/۱۸	۰/۰۰۱
۴۴- ثبت و ضبط دانش و تجارب ارزنده مورد استقبال قرار می‌گیرد.	۲/۶۹	۶/۰۸	۰/۰۰۱
۴۵- همکاران از احتکار دانش به دلیل حاکمیت جو مناسب برای تبادل دانش پرهیز می‌کنند.	۲/۷۰	۵/۹۷	۰/۰۰۱
۴۶- عملکرد کارمندان در ترویج یادگیری مشارکتی تشویق و حمایت می‌شود.	۲/۷۲	۵/۳۲	۰/۰۰۱
۴۷- کارمندان از محتوای آموزش‌های شغلی و برنامه‌های توسعه خود راضی هستند.	۲/۶۶	۶/۳۹	۰/۰۰۱
۴۸- هرکس مسئولیت کارهای اشتباهش را می‌پذیرد.	۲/۷۵	۴/۷۶	۰/۰۰۱
۴۹- کارمندان اشتباهات خود را بدون هیچ ترسی از تنبیه، با دیگران در میان می‌گذارند.	۲/۶۵	۶/۴۰	۰/۰۰۱
۵۰- شعار مشتری‌مداری در تعیین راهبردهای مدیریت دانش موردتوجه قرار می‌گیرد.	۲/۸۶	۲/۵۷	۰/۰۱۱
۵۱- هر یک از کارمندان با توجه تجربه و تخصص‌شان ارزشمند هستند.	۲/۷۹	۳/۶۶	۰/۰۰۱
فرهنگ سازمانی	۲/۷۰	۸/۶۸	۰/۰۰۱

در جدول ۳، مقایسه میانگین فرهنگ سازمانی با میانگین فرضی ۳، با میانگین ۲/۷۰ با مقدار t و معنادار در سطح ۰/۰۱ است. بدین معنا که میانگین در این سازه کمتر از حد متوسط (۳) است؛ در نتیجه فرضیه صفر رد می‌شود و فرضیه تحقیق تأیید می‌شود؛ یعنی فرهنگ سازمانی در گمرک ایران جهت استقرار مدیریت دانش از شرایط مناسبی برخوردار نیست.

سؤال چهارم پژوهش: آیا مدیریت و رهبری در گمرک ایران برای استقرار مدیریت دانش از شرایط مناسبی برخوردار است؟

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.1.1]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.1]

جدول ۴- آزمون t تک‌نمونه‌ای برای مقایسه میانگین مدیریت و رهبری با میانگین فرضی ۳

گویه	میانگین	t	Sig.
۵۲- سیستم مدیریت دانش از سوی مدیریت ارشد پذیرفته شده است.	۳/۰۲	۰/۳۹	۰/۷۰
۵۳- مدیران به عقاید و انتقادات کارمندان احترام می‌گذارند.	۳/۱۳	۲/۱۳	۰/۰۳
۵۴- مدیران به‌عنوان عاملان مدیریت دانش محسوب می شوند و به اهداف آن آگاهی دارند.	۳/۱۸	۲/۹۸	۰/۰۰۳
۵۵- مدیران ایجاد و تسهیم دانش را تشویق و ترغیب می‌کنند.	۳/۲۶	۴/۳۲	۰/۰۰۱
۵۶- مدیران مدیریت دانش را به‌عنوان رمز موفقیت و اثربخشی سازمانی پذیرفته‌اند.	۳/۲۳	۳/۸۱	۰/۰۰۱
۵۷- رهبری مشارکتی، آگاهانه و هوشمندانه حاکم است.	۳/۱۳	۲/۲۱	۰/۰۳
۵۸- سامانه‌های مدیریت ایده همچون اتاق فکر، نظام پیشنهادها، شورای مشورتی و ... وجود دارد.	۳/۱۲	۱/۸۵	۰/۰۶
۵۹- مدیران کسب دانش جدید را در توسعه مسیر شغلی کارمندان در نظر می‌گیرند.	۳/۲۳	۳/۹۹	۰/۰۰۱
۶۰- مدیران برای رفع نیازهای دانشی کارمندان برنامه‌ریزی می‌کنند.	۳/۱۶	۲/۷۰	۰/۰۰۷
۶۱- مدیران زیرساخت‌ها و شرایط لازم (مراکز اطلاع‌رسانی، پایگاه‌های دانش و ...) را برای مدیریت دانش فراهم می‌کنند.	۳/۰۹	۱/۵۳	۰/۱۳
۶۲- مدیران در جذب افراد صاحب دانش و متخصص موردنیاز، سریع اقدام می‌کنند.	۳/۰۸	۱/۲۹	۰/۲۰
۶۳- مدیران آمادگی برای مقابله با ریسک دانش (احتمال از دست دادن افراد خبره و متخصص واحد) را دارند.	۳/۱۱	۱/۷۴	۰/۰۸
۶۴- زمان صرف شده از سوی کارمندان برای امور دانشی، به عنوان بخشی از زمان رسمی سازمانی و نظام مدیریت عملکرد محسوب می‌شود.	۳/۱۴	۲/۳۳	۰/۰۲
۶۵- کارمندان از جانب مدیران به اشاعه دانش از طریق انتشار مقاله، کتب، ثبت و اختراع و ... تشویق می‌شوند.	۳/۱۴	۲/۳۰	۰/۰۲
۶۶- ارزشیابی عملکرد کارمندان برمبنای مشارکت آنها در تسهیم دانش سازمانی صورت می‌گیرد.	۳/۱۵	۲/۴۵	۰/۰۰۱
۶۷- مدیران خود به عنوان الگوی رفتاری مدیریت دانش هستند.	۳/۲۵	۴/۰۳	۰/۰۰۱
مدیریت و رهبری	۳/۱۵	۳/۱۸	۰/۰۰۱

در جدول۴، مقایسه میانگین مؤلفه مدیریت و رهبری با میانگین فرضی ۳، با میانگین ۳/۱۵ با مقدار t و معنادار در سطح ۰/۰۱ است. بدین معنا که میانگین در این سازه بیش از حد متوسط (۳) است؛ در نتیجه فرضیه صفر رد و فرضیه تحقیق تأیید گردید؛ یعنی مدیریت و رهبری در گمرک ایران برای استقرار مدیریت دانش از شرایط مناسبی برخوردار است.

سؤال پنجم پژوهش: آیا فناوری اطلاعات و ارتباطات در گمرک ایران برای استقرار مدیریت دانش از شرایط مناسبی برخوردار است؟

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.1.1]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.1]

جدول ۵- آزمون t تک‌نمونه‌ای برای مقایسه میانگین فناوری اطلاعات و ارتباطات با میانگین فرضی ۳

گویه	میانگین	t	Sig.
۶۸- زیرساخت کامل فناوری اطلاعات وجود دارد.	۳/۵۳	۹/۱۵	۰/۰۰۱
۶۹- تجهیزات لازم برای حفظ و نگهداری از دانش تولید شده وجود دارد.	۳/۵۱	۸/۹۸	۰/۰۰۱
۷۰- با استفاده از فناوری‌های موجود به‌راحتی می‌توان به اطلاعات دسترسی پیدا کرد.	۳/۵۲	۹/۷۹	۰/۰۰۱
۷۱- دسترسی دانشگران به پایگاه‌های داده‌ها وجود دارد.	۳/۵۲	۹/۴۵	۰/۰۰۱
۷۲- سازوکارهای بحث گروهی مجازی فراهم می‌باشد.	۳/۴۳	۷/۶۶	۰/۰۰۱
۷۳- سامانه‌های اطلاعاتی مناسب مانند اینترانت، اینترنت، اکسترانت، گروه نرم‌افزار و ... فراهم است.	۳/۴۹	۸/۹۸	۰/۰۰۱
۷۴- کارمندان مهارت لازم برای استفاده از سامانه‌های اطلاعاتی (اینترانت- اینترنت- اکسترانت- گروه نرم‌افزار و ...) را دارند و به‌درستی از آنها استفاده می‌کنند.	۳/۴۸	۸/۵۵	۰/۰۰۱
۷۵- کارمندان بخش IT (بخش فناوری) از توانایی و مهارت کافی برخوردارند.	۳/۵۹	۱۰/۶۹	۰/۰۰۱
۷۶- امکانات لازم برای دسترسی آسان به سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای مناسب برای تسهیم دانش فراهم است.	۳/۴۷	۷/۷۲	۰/۰۰۱
۷۷- فناوری به‌روز، مرتبط و هوشمند می‌باشد.	۳/۴۶	۷/۸۴	۰/۰۰۱
۷۸- فناوری‌های موجود ارتباط بین کارمندان با یکدیگر و با افراد بیرونی مرتبط را تسهیل می‌کند.	۳/۵۳	۹/۴۵	۰/۰۰۱
۷۹- در میان کارمندان یک فهم و درک مشترک از ارزش و نقش فناوری در یادگیری سازمانی و مدیریت دانش وجود دارد.	۳/۴۹	۸/۷۰	۰/۰۰۱
۸۰- فناوری‌های موجود تسهیل‌کننده (نه بازدارنده) یک محیط یادگیری و مدیریت صحیح اطلاعات و دانش هستند.	۳/۵۶	۱۰/۳۷	۰/۰۰۱
۸۱- اطلاعات موجود در وب‌سایت و اینترانت به‌طور مرتب روزآمد می‌شود.	۳/۵۸	۱۰/۲۲	۰/۰۰۱
۸۲- از اینترانت (یا یک شبکه مشابه آن) به‌عنوان یک منبع اصلی ارتباطات برای پشتیبانی انتقال دانش یا تسهیم اطلاعات، استفاده می‌شود.	۳/۶۸	۱۲/۹۸	۰/۰۰۱
۸۳- مکاتبات اداری با استفاده از اتوماسیون اداری انجام می‌شود.	۳/۸۶	۱۶/۳۲	۰/۰۰۱
۸۴- دانش تولید شده سازمانی با استفاده از امکانات الکترونیکی دیجیتالی معرفی می‌شود.	۳/۶۰	۱۰/۸۱	۰/۰۰۱
۸۵- امکان تسهیم ایده‌ها و دانش و تجربه از طریق سیستم آنلاین وجود دارد.	۳/۵۴	۹/۳۷	۰/۰۰۱
۸۶- برای طبقه‌بندی- حفظ و نگهداری اطلاعات از امکانات الکترونیکی استفاده می‌شود.	۳/۶۱	۱۰/۸۲	۰/۰۰۱
۸۷- استفاده از فناوری موجب می‌شود که کارمندان با اعضای درون و افراد بیرونی سازمان مشارکت کنند.	۳/۵۶	۱۰/۰۴	۰/۰۰۱
۸۸- آموزش‌های ضمن خدمت کافی برای استفاده از فناوری در محیط کار برگزار می‌گردد.	۳/۵۱	۹/۰۸	۰/۰۰۱
۸۹- بانک‌های اطلاعاتی موردنیاز کارمندان و آدرس‌های موردنیاز فراهم است.	۳/۵۳	۹/۸۶	۰/۰۰۱
۹۰- پشتیبانی‌های فناوری (توسط بخش فناوری) صرف‌نظر از زمان و مکان، به‌طور با کیفیتی انجام می‌شود.	۳/۴۸	۸/۸۵	۰/۰۰۱
۹۱- فناوری‌های موجود متناسب با نیازهای شغلی کارمندان است.	۳/۵۱	۹/۳۴	۰/۰۰۱
۹۲- پایگاه اطلاعات جامع و ایمن از سوابق آموزش‌ها، ظرفیت‌ها، توانمندی‌ها، شایستگی‌های علمی و حرفه‌ای کارمندان وجود دارد.	۳/۴۴	۷/۶۴	۰/۰۰۱
۹۳- فناوری موجبات ارتباط نزدیک با مراجعان و اربابان‌رجوع را فراهم می‌کند.	۳/۵۲	۹/۵۲	۰/۰۰۱
۹۴- سامانه‌های اطلاعاتی هدفمند و متناسب با راهبرد مدیریت دانش ایجاد شده‌اند نه صرفاً براساس یک احساس نیاز مبهم ناشی از صرف بودجه	۳/۳۸	۶/۴۹	۰/۰۰۱
فناوری اطلاعات و ارتباطات	۳/۵۸	۱۵/۳۴	۰/۰۰۱

در جدول ۵، مقایسه میانگین مؤلفه فناوری ارتباطات و اطلاعات با میانگین فرضی ۳، با میانگین ۳/۵۸ با مقدار t، معنادار در سطح ۰/۰۱ است؛ بدین معنا که میانگین در این سازه بیش از حد متوسط (۳) است و در نتیجه فرضیه صفر رد و فرضیه تحقیق تأیید شد؛ یعنی فناوری ارتباطات و اطلاعات در گمرک ایران برای استقرار مدیریت دانش از شرایط مناسبی برخوردار است.

سؤال ششم پژوهش: آیا ساختار سازمانی در گمرک ایران برای استقرار مدیریت دانش از شرایط مناسبی برخوردار است؟

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.1.1]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.1]

جدول ۶- آزمون t تک‌نمونه‌ای برای مقایسه میانگین ساختار سازمانی با میانگین فرضی ۳

گویه	میانگین	t	Sig.
۹۵- ساختار تسهیل‌کننده‌ای برای اکتشاف دانش جدید در سازمان وجود دارد.	۲/۸۵	۲/۵۰	۰/۰۱
۹۶- بر ساختار شبکه‌ای برای ترویج و تسهیم دانش تأکید می‌گردد.	۲/۸۳	۳/۰۳	۰/۰۰۳
۹۷- انتقال دانش با استفاده از سیستم استاد- شاگردی صورت می‌گیرد.	۲/۷۹	۳/۷۲	۰/۰۰۱
۹۸- سلسله‌مراتب سازمانی بیشتر عمودی است و به ارتباطات افقی کمتر بها داده می‌شود.	۳/۱۴	۲/۵۳	۰/۰۱۲
۹۹- ساختار سازمانی به‌گونه‌ای است که امکان دسترسی آسان و سریع به کارمندان را تسهیل می‌کند.	۲/۷۸	۳/۹۰	۰/۰۰۱
۱۰۰- ساختار سازمانی- جمع‌گرایی (نه فردگرایی) را تشویق و تسهیل می‌کند.	۲/۶۹	۵/۵۴	۰/۰۰۱
۱۰۱- ساختار واحدهای سازمانی به‌گونه‌ای است که تعامل، تسهیم و انتقال دانش بین واحدها را تسهیل می‌کند.	۲/۶۵	۶/۷۷	۰/۰۰۱
۱۰۲- ساختار سازمانی به‌گونه‌ای است که کارمندان را برای کسب دانش علی‌رغم وجود محدودیت‌ها تشویق می‌کند.	۲/۶۵	۶/۶۴	۰/۰۰۱
۱۰۳- ساختار سازمانی به‌گونه‌ای است که ارتباط و تعامل میان کارمندان را تسهیل می‌کند.	۲/۷۵	۴/۵۳	۰/۰۰۱
۱۰۴- مدیریت دانش، کارکردی رسمی شناخته می‌شود.	۲/۶۹	۵/۹۱	۰/۰۰۱
۱۰۵- در سطح عالی گمرک، مدیریت دانش به‌عنوان یک راهبرد مهم مورد توجه قرار دارد.	۲/۶۹	۵/۷۵	۰/۰۰۱
۱۰۶- یک نظام استاندارد پاداش سازمانی برای تسهیم دانش وجود دارد.	۲/۶۳	۶/۵۸	۰/۰۰۱
۱۰۷- فرایندهای سازمانی برای تبادل دانش علی‌رغم وجود محدودیت های مالی وجود دارد.	۲/۶۵	۶/۴۷	۰/۰۰۱
۱۰۸- امکان برقراری ارتباط با مدیران و دریافت اطلاعات از آنها بدون واسطه فراهم می‌باشد.	۲/۶۹	۵/۳۷	۰/۰۰۱
۱۰۹- فرایندهای کاری و شرح شغل به‌صورت واضح نمایش داده و معرفی می‌شوند.	۲/۶۸	۵/۷۵	۰/۰۱
۱۱۰- چرخش شغلی به‌عنوان یک راهبرد مؤثر برای اشاعه تجارب و دانش مورد توجه قرار می‌گیرد.	۲/۶۹	۵/۷۵	۰/۰۰۱
۱۱۱- وظایف رسمی و بودجه ویژه برای مدیریت دانش در نظر گرفته می‌شود.	۲/۶۷	۶/۱۱	۰/۰۰۱
۱۱۲- سازوکار و دستورالعمل مشخص و رسمی برای تبدیل دانش ضمنی کارمندان به دانش آشکار وجود دارد.	۲/۵۵	۸/۰۹	۰/۰۰۱
۱۱۳- قوانین، مقررات و آیین‌نامه‌ها در دسترس کارمندان است.	۲/۷۸	۳/۵۹	۰/۰۱
۱۱۴- برای دسترسی آسان کارمندان برای پالایش و فهرست‌بندی انواع مختلف دانش سازوکارهایی وجود دارد.	۲/۶۷	۶/۰۸	۰/۰۰۱
۱۱۵- کارمندان می‌توانند کارها را بدون حضور مدیر انجام دهند.	۲/۸۴	۲/۸۹	۰/۰۰۴
۱۱۶- سازوکارهای مختلف برای کسب دانش موردنیاز از مراکز و مؤسسات آموزشی و پژوهشی دیگر فراهم است.	۲/۶۶	۶/۶۳	۰/۰۰۱
۱۱۷- ساختارهای ارتباطی، توزیع و نشر دانش و تبادل اطلاعات با سایر واحدهای داخلی را تسهیل می‌کنند.	۲/۶۵	۶/۸۹	۰/۰۰۱
۱۱۸- تماس با ادارات دیگر و نهادهای بیرونی به‌صورت رسمی و برنامه‌ریزی شده است.	۲/۶۷	۶/۰۶	۰/۰۰۱
۱۱۹- ساختار مناسب جهت سهولت تبادل اطلاعات با سایر سازمان‌های بیرونی وجود دارد.	۲/۶۷	۶/۱۲	۰/۰۰۱
۱۲۰- به کارمندان امکان لازم برای تصمیم‌گیری در مورد کارها داده می‌شود.	۲/۵۲	۸/۱۶	۰/۰۰۱
ساختار سازمانی	۲/۷۱	۸/۴۶	۰/۰۰۱

در جدول ۶، مقایسه میانگین مؤلفه ساختار سازمانی با میانگین فرضی ۳، با میانگین ۲/۷۱ با مقدار t و معنادار در سطح ۰/۰۱ است؛ بدین معنا که میانگین در این سازه کمتر از حد متوسط (۳) است؛ در نتیجه فرضیه صفر رد و فرضیه تحقیق تأیید گردید؛ یعنی ساختار سازمانی در گمرک ایران برای استقرار مدیریت دانش از شرایط مناسبی برخوردار نیست.

سؤال هفتم پژوهش: هریک از زیرساخت‌های نظام فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و مدیریت و رهبری در گمرک به لحاظ اولویت چگونه رتبه‌بندی می‌شود؟

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.1.1]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.1]

جدول ۷- آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی متغیرهای تحقیق

مؤلفه	رتبه میانگین‌ها	تعداد	خی دو	درجه آزادی	Sig.
منابع انسانی	۲/۵۷	۲۹۶	۳۱۳/۳۲	۴	۰/۰۰۱
فرهنگ سازمانی	۲/۴۱				
مدیریت و رهبری	۳/۴۰				
فناوری اطلاعات و ارتباطات	۴/۲۵				
ساختار سازمانی	۲/۳۷				

نتایج جدول ۷، مربوط به آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی متغیرهای تحقیق است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود خی دو با مقدار ۳۱۳/۳۲ و درجه آزادی ۴ در سطح یک‌صدم معنادار است؛ یعنی رتبه‌بندی متغیرهای تحقیق متفاوت است. فناوری ارتباطات با رتبه میانگین ۴/۲۵ و ساختار سازمانی با رتبه میانگین ۲/۳۷ به ترتیب دارای بیشترین و کمترین اولویت است.

سؤال هشتم پژوهش: مهم‌ترین نقاط ضعف و قوت گمرک در هریک از زیرساخت‌های نظام فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و مدیریت و رهبری کدامند؟

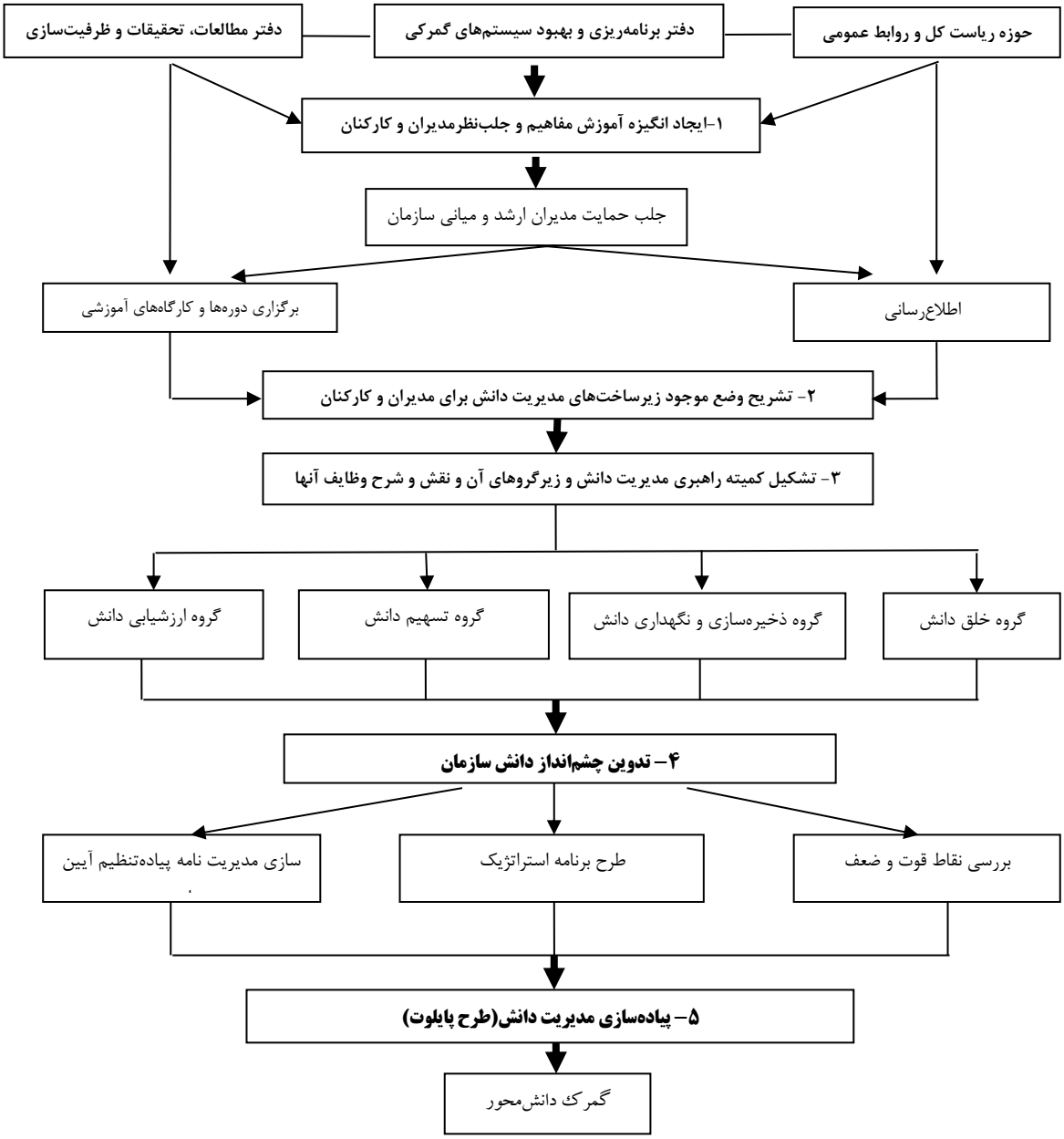
برای اینکه مهم‌ترین نقاط ضعف و قوت گمرک در هریک از زیرساخت‌ها را به‌دست آوریم، میانگین‌های پایین‌تر از فرض ۳ را نامطلوب (ضعیف) و میانگین‌های بالاتر از فرض ۳ را مطلوب (قوت) محسوب کردیم.

با توجه به میانگین‌های به‌دست‌آمده برای هر نشانگر و در مجموع برای هر زیرساخت (مطابق جداول ۲، ۳، ۴، ۵ و ۶) مشخص شد که نشانگرهای مربوط به سه بعد منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی، پایین‌تر از میانگین فرضی ۳ قرار داشتند؛ بنابراین دارای وضعیت نامطلوب بودند و به‌عنوان نقاط ضعف محسوب شدند و نشانگرهای مربوط به دو بعد مدیریت و رهبری و فناوری اطلاعات و ارتباطات، بالاتر از میانگین فرضی ۳ قرار داشتند؛ بنابراین دارای وضعیت مطلوب بودند و به‌عنوان نقاط قوت محسوب شدند.

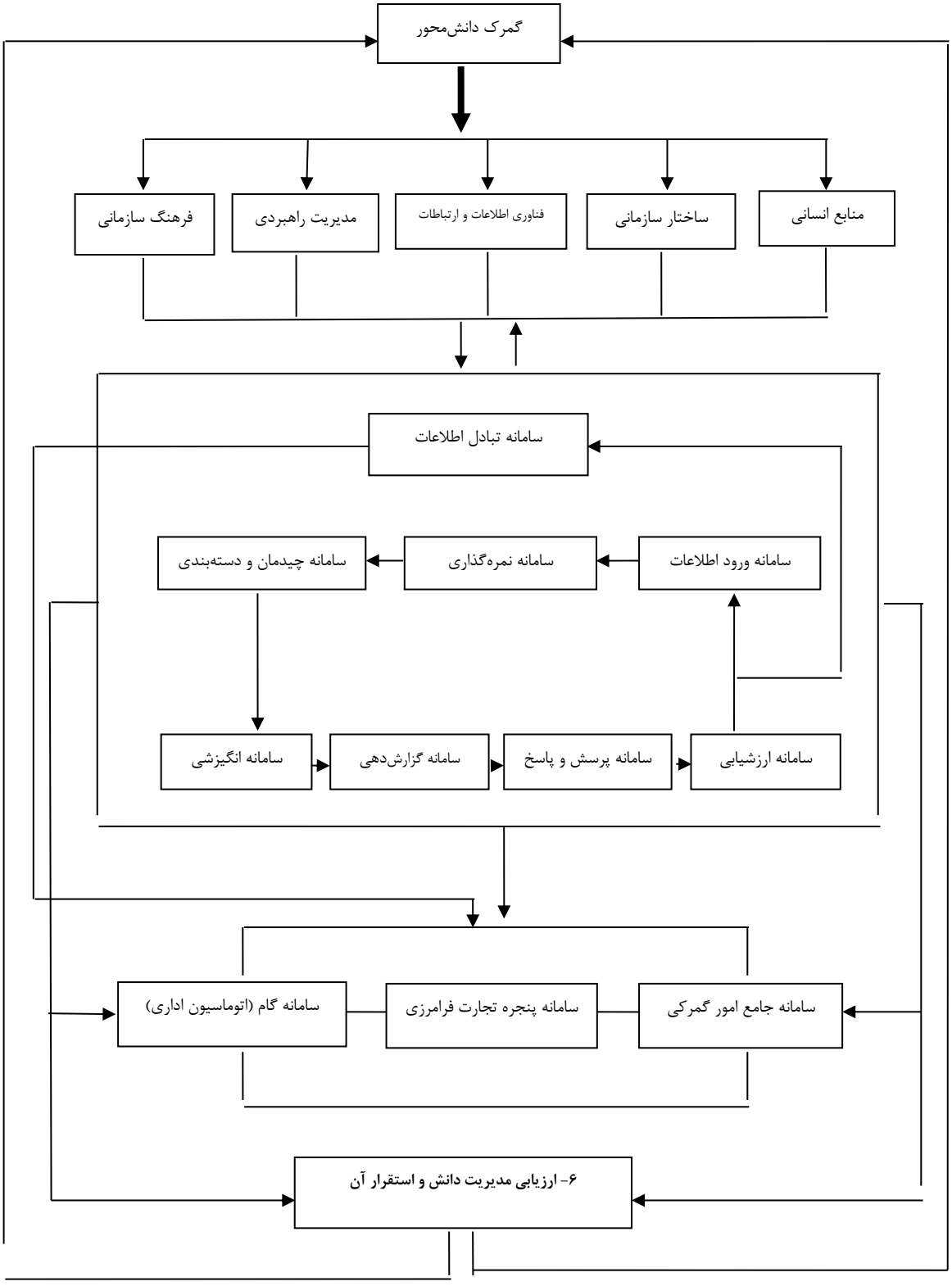
سؤال نهم پژوهش: الگوی بومی مدیریت دانش در گمرک ایران کدام است؟ آیا این الگو اعتبار لازم را دارد یا خیر؟

پس از مشخص شدن وضع موجود زیرساخت‌ها و پاسخ‌دهی به سؤالات پژوهش، باز هم با مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌هدایت‌شده با خبرگان و همچنین با توجه به امکان‌سنجی انجام شده، الگوی بهینه مدیریت دانش در گمرک در شش گام ارائه و مطابق شکل ۱ طراحی شد.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.1.1]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.1]



[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.1.1]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.1]



شکل ۱- الگوی بومی مدیریت دانش در گمرک جمهوری اسلامی ایران

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.1.1]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.1]

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

تجزیه‌وتحلیل یافته‌های مربوط به سؤال‌های پژوهش نشان داد که از دیدگاه جامعه موردمطالعه، میانگین نمرات زمینه‌های لازم برای استقرار مدیریت دانش در گمرک جمهوری اسلامی ایران در سه بعد منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی پایین و دارای نقاط ضعف و در وضعیت نامطلوب بود و در دو بعد مدیریت و رهبری و فناوری اطلاعات و ارتباطات بالا و دارای نقاط قوت و در وضعیت مطلوب بود. نتایج فوق بیانگر این است که در بعد منابع انسانی، جذب افراد برمبنای صلاحیت صورت نمی‌گیرد، تمایل به مشارکت برای انجام هر کار جدید وجود ندارد، کارمندان مداوم از منصبی به منصب دیگر منتقل می‌شوند، دانش اساسی لازم برای انجام وظایف توسط کارمندان کسب نمی‌شود و غیره. همچنین خلأ دانشی بر اثر کمبود یا بازنشستگی کارمندان کارآمد وجود دارد و این عامل بیشترین و مهم‌ترین اولویت است. در بعد فرهنگ سازمانی، گرایش به نوآوری، خلاقیت و انعطاف‌پذیری در بین کارکنان کم است، حمایت از کار تیمی و گروهی صورت نمی‌گیرد، به روحیه حل مسئله، پرسشگری و جست‌وجوی دانش توجه نمی‌شود و غیره. نتایج نشان دادند گرایش به نوآوری، خلاقیت و انعطاف‌پذیری در گمرک دارای بیشترین اولویت است. در بعد مدیریت و رهبری، سیستم مدیریت دانش از سوی مدیریت ارشد پذیرفته شده است. مدیران، مدیریت دانش را به‌عنوان رمز موفقیت و اثربخشی سازمانی پذیرفته‌اند، کسب دانش جدید را در توسعه مسیر شغلی کارمندان در نظر می‌گیرند، ارزشیابی عملکرد کارمندان برمبنای مشارکت آنها در تسهیم دانش سازمانی صورت می‌گیرد و تشویق و ترغیب ایجاد و تسهیم دانش توسط مدیران در گمرک دارای بیشترین اولویت است. در بعد فناوری اطلاعات و ارتباطات، نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که در نظر کارکنان، تجهیزات لازم برای حفظ و نگهداری از دانش تولید شده وجود دارد، فناوری‌های اطلاعاتی موجود در سازمان کارکنان را به سمت منابع دانش هدایت می‌کنند و کارکنان با استفاده از فناوری‌ها به‌راحتی به اطلاعات دسترسی پیدا می‌کنند و ... . همچنین در بعد ساختار سازمانی، ساختار تسهیل‌کننده‌ای برای اکتشاف دانش جدید در سازمان وجود ندارد، بر انتقال دانش با استفاده از سیستم استاد، شاگردی کمتر توجه می‌شود، سلسله‌مراتب سازمانی عمودی است، ساختار واحدهای سازمانی به‌گونه‌ای است که تعامل، تسهیم و انتقال دانش بین واحدها را تسهیل نمی‌کند و توجه به ارتباطات افقی در گمرک به جای تکیه بر سلسله‌مراتب عمودی دارای بیشترین اولویت است.

همانند نتایج حاصل از پژوهش حاضر، بررسی برخی مطالعات و تحقیقات انجام شده در داخل و خارج از کشور نظیر غزالی و همکاران (۲۰۰۷) در دانشگاه‌های مالزی و آدینه قهرمانی و همکاران (۱۳۹۰) در دانشگاه تبریز و ... بیانگر این بود که ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی از وضعیت مناسبی برای استقرار مدیریت دانش در جامعه موردبررسی برخوردار نیستند اما فناوری اطلاعات و ارتباطات از وضعیت مناسبی برخوردار بودند که شاید دلیل این امر پیشرفت روزافزون فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی در عصر حاضر است.

بنابراین با بررسی ادبیات پژوهش و بهره‌گیری از نتایج و یافته‌های پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شده در حوزه مدیریت دانش و با استناد به نتایج حاصل از پژوهش پس از مشخص شدن وضع موجود زیرساخت‌ها و مشخص شدن نقاط ضعف و قوت آنها، مجدد با مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌هدایت‌شده با خبرگان و همچنین با توجه به امکان‌سنجی انجام شده و اهمیت موضوع برای سازمان موردبررسی، الگوی بهینه مدیریت دانش در گمرک در شش گام به شرح زیر ارائه و اعتبار آن نیز با بهره‌گیری از شاخص‌های ده مرحله‌ای مقبولیت مدل و نظر خبرگان تأیید شد.

گام اول ایجاد انگیزه، اطلاع‌رسانی و جلب‌نظر مدیران و کارکنان گمرک: در مصاحبه انجام شده با

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.1.1]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.1]

خبرگان مدیریت دانش بر اهمیت جلب‌نظر مدیران و کارکنان به مدیریت دانش و پذیرش از سوی آنان تأکید شد؛ بنابراین در ابتدای طرح باید کارگاه‌های آموزشی مشارکتی در راستای جلب‌نظر و آشناسازی تخصصی پرسنل گمرک اجرا شود.

گام دوم تشریح وضع موجود زیرساخت‌های مدیریت دانش برای مدیران و کارکنان: در گام دوم باید ابتدا وضعیت موجود زیرساخت‌ها، اهمیت و همچنین نقاط ضعف و قوت هریک از آنها با توجه به نتایج حاصل از پژوهش برای مدیران طی جلسات و کارگاه‌های آموزش مختلف تشریح و سپس آموزش‌های لازم برای کارکنان ارائه گردد.

گام سوم راه‌اندازی کمیته راهبری مدیریت دانش در ستاد مرکزی گمرک ایران: تعیین نقش و شرح وظایف هریک از گروه‌ها و هریک از اعضای داخل گروه‌ها شامل گروه خلق و تولید دانش، گروه ذخیره‌سازی و نگهداری دانش، گروه تسهیم دانش و گروه ارزشیابی و بازنگری در دانش از طریق کمیته مذکور انجام می‌گیرد. اعضای هریک از گروه‌های دانش، از بین کارشناسان باتجربه و متخصص در واحدهای ستادی و گمرکات اجرایی انتخاب می‌شوند و متناسب با شرح وظایف کاری خود در اصلاح، بهبود و تقویت زیرساخت‌های مدیریت دانش گام برمی‌دارند.

گام چهارم تدوین چشم‌انداز دانشی سازمان: بر اساس اهداف و سیاست‌ها، چشم‌انداز دانشی ترسیم و برمبنای آن برنامه استراتژیک دانشی مبتنی بر نقاط قوت و ضعف سازمان به لحاظ دانش مشخص می‌شود. پس از آن آیین‌نامه‌هایی برای اجرای مدیریت دانش در بخشی از سازمان طراحی و ابلاغ می‌شود.

گام پنجم اجرای سیستم مدیریت دانش با استفاده از امکانات سازمان و اجرای طرح پایلوت: تمامی افراد درگیر در پروژه اصلی در پروژه پایلوت وجود خواهند داشت. در انتهای اجرای پایلوت، نتایج اجرای پروژه پایلوت ارزیابی و به مدیران گزارش می‌شود. مراحل اجرایی استقرار مدیریت دانش در طرح پایلوت در قالب زیر سامانه‌های ورود اطلاعات، سامانه نمره‌گذاری، سامانه چیدمان و دسته‌بندی دانش، سامانه انگیزشی، سامانه گزارش‌دهی، سامانه پرسش/پاسخ، سامانه ارزشیابی، سامانه تبادل اطلاعات و اتصال سامانه مدیریت دانش به سامانه‌های گمرکی انجام می‌گیرد.

گام ششم ارزیابی: این مرحله به‌منظور بررسی کیفیت طرح و مقایسه نتایج حاصل شده از کاربرد مدیریت دانش با نتایج موردانتظار است. بنا به ماهیت خاص مدیریت دانش و بازده آن در درازمدت، نظام ارزیابی آن از طریق ابزارهای سنجش مانند: ترازنامه منابع انسانی، ترازنامه سرمایه فکری، روش‌های اندازه‌گیری نقش دانش در ارزش‌افزوده و ... انجام می‌شود.

براساس نتایج و یافته‌های این تحقیق، پیشنهادهای کاربردی ذیل ارائه می‌شود:

- تدوین سیاست‌های پرورش و توسعه منابع انسانی با توجه به اهداف راهبردی سازمان و مدیریت دانش، بهره‌گیری از دانش و تجربه کارکنان بازنشسته خبره در چرخه مدیریت دانش و تدوین برنامه‌های انگیزشی

- شکل‌گیری روحیه همکاری، مشارکت، انتقادپذیری، کار تیمی، احترام، ایجاد فضای باز، ایجاد فرهنگ مطالعه و یادگیری، استقبال از ایده‌های نو، تولید دانش جدید و راه‌حل‌های تازه در سازمان و استفاده از آنها در طراحی مجدد فرایندها و روش‌های کاری

- ایجاد فرهنگ تسهیم دانش، قدرت است به جای شعار دانش، قدرت است، تشویق تسهیم دانش در سازمان، فراهم کردن زیرساخت‌ها و شرایط لازم برای مدیریت دانش و ارزشیابی عملکرد کارمندان برمبنای مشارکت آنان در تسهیم دانش سازمانی

- ایجاد فرهنگ استفاده از فناوری اطلاعات به‌منظور استفاده و تسهیم دانش در سازمان، ارتقای

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.1.1]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.1]

مهارت‌های فنی‌وحرفه‌ای کارکنان در استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی، ایجاد سامانه نقشه دانش از طریق ایجاد بانک‌های اطلاعاتی جهت دستیابی به اهداف مدیریت دانش در سازمان

- تغییر در ساختار سازمانی گمرک و گسترش روابط شبکه‌ای در میان کارکنان از طریق طراحی دفاتر باز، توجه به مشارکت حداکثری کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، تقویت روابط غیررسمی و توجه و تأکید به کار تیمی و تیم‌سازی برای شکل‌گیری واحد مدیریت دانش.

۷- منابع

آب‌یار، مهدیه. (۱۳۹۸). مدیریت دانش. *نشریه پژوهشنامه اورمزد*، شماره ۴۹، ۵۱-۶۰.

آدینه قهرمانی، علی؛ هاشم‌پور، لیلا؛ عطاپور، هاشم. (۱۳۹۰). مطالعه وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش در دانشگاه تبریز از دیدگاه اعضای هیئت علمی. *نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۴۳ (۵۷)، ۸۵-۶۳.

آریافر، حسین؛ لرنی، زهره. (۱۳۹۴). الگوی مدیریت دانش معلمان در مدارس. *اولین همایش روان‌شناسی، علوم تربیتی و آسیب‌شناسی جامعه*.

اخوان خرازیان، مریم؛ صالحی صدقیانی، جمشید؛ منافی، معصومه. (۱۳۹۵). مدل ارزیابی آمادگی استقرار و پذیرش مدیریت دانش در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست جمهوری اسلامی ایران. *نشریه اطلاعات مدیریت فناوری اطلاعات*، ۵(۱۷)، ۲۹-۶۱.

ربیعی، علی؛ حسینی، میرزاحسن؛ خواجوی، زینب. (۱۳۸۸). طراحی مدل پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی شهرداری تهران). *نشریه پژوهش‌های مدیریت*، ۲ (۶)، ۱۵۹-۱۷۵.

رمضانی، ایوب؛ مدهوشی، مهرداد؛ فلاح لاجیمی، حمیدرضا؛ رازقی، نادر. (۱۳۹۸). ارائه الگوی استقرار مدیریت دانش در دانشگاه مازندران. *نشریه مدیریت بهره‌وری*، ۱۳ (۳)، ۸۹-۱۱۷.

زندیان، فاطمه؛ زادولی خواجه، لیلا. (۱۳۹۸). تأثیر زیرساخت‌های مدیریت دانش و ابعاد بهبود تصمیم‌گیری مدیران بر مدیریت دانش کارکنان در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور. *مجله تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۲۵ (۲)، ۳۱۹-۳۴۸.

سجودی، حسین؛ باقرزاده خواجه، مجید؛ بافنده زنده، علیرضا؛ ایران‌زاده، سلیمان. (۱۴۰۰). تدوین یک مدل علّی برای بهبود مدیریت دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان حوزه سلامت با روش آمیخته. *نشریه تصور سلامت*، ۱۲ (۲)، ۱۳۹-۱۲۷.

صدری ایوبی، حوریه. (۱۳۹۹). پیاده‌سازی مدیریت دانش در شهرداری تهران با رویکرد تصمیم‌گیری چندشاخصه ANP (مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۵ تهران). *نشریه نخبگان علوم و مهندسی*، ۵(۱)، ۱۷۶-۱۹۴.

فضل‌الهی، سیف‌اله؛ نوروزی، عباس علی. (۱۳۹۰). زیرساخت‌های مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی و دولتی قم از دیدگاه اعضای هیئت علمی. *نشریه علوم تربیتی*، ۴ (۱۵)، ۱۲۹-۱۴۹.

محمدی استانی، محمد؛ شعبانی، احمد؛ رجایی‌پور، احمد. (۱۳۹۰). امکان‌سنجی و پیاده‌سازی مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی شهر اصفهان بر پایه مدل بکوویتز و ویلیامز. نشریه *پژوهشنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۱(۱)، ۲۳-۴۰.

محمودزاده، سید مجتبی؛ ضرغام بروجنی، حمید؛ صداقت، مریم. (۱۳۹۳). رابطه توانمندسازهای مدیریت دانش با فرایندهای مدیریت دانش. *نشریه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۲ (۷۳)، ۱۴۵-۱۷۳.

ممالی، مهناز؛ ربیعی، علی. (۱۳۹۲). *مدیریت دانش فرایندها، رویکردها*. چاپ دوم، تهران: نیسا.

موسوی‌زاده جزائری، فائزه؛ شکیبازاد، محمد. (۱۳۹۸). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت برای اجرای مدیریت دانش در شرکت‌های آب و فاضلاب شهری با استفاده از تکنیک ISM_DEMATEL. *نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۱۰ (۱)، ۱۱۵-۱۴۰.

مهدی‌زاده، پریسا؛ دوپیکر، نورالدین؛ قائدی، مهدی، اکبری، سیدمحسن؛ کوهستانی، صدیقه. (۱۳۹۸). بررسی عوامل زمینه‌ساز استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.1.1]
[DOI: 10.52547/iueam.9.35.1]

بیمه‌گر: مطالعه موردی سازمان تأمین اجتماعی. *مجله طب نظامی*، ۲۱(۴)، ۳۵۳-۳۶۱.

مینویی، مهرزاد؛ محمدپورزرندی، محمدابراهیم؛ نادری، نازنین. (۱۳۸۹). ارزیابی وضعیت مدیریت دانش براساس مدل نوناکا وتاکوچی. *مجله حسابداری مدیریت*، ۳(۴)، ۴۹-۵۸.

نجف‌زاده، مهدی؛ علمداری، احسان؛ وجدانی، فؤاد؛ خلیلی، فوژان. (۱۳۹۹). بررسی نقش مؤلفه‌های مدیریت دانش در بهبود عملکرد زنجیره تأمین فروشگاه‌های زنجیره‌ای. *نشریه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری*، ۵(۱۷)، ۶۷-۷۸.

نظافتی، نوید؛ رادفر، رضا؛ ورعی، فاطمه. (۱۳۹۱). استراتژی مدیریت دانش کسب و کار. نشریه *مطالعات مدیریت راهبردی*، شماره ۱۰، ۱۱۳-۱۲۷.

هادیزاده مقدم، اکرم؛ رامین مهر، حمید؛ حیدری، حامد. (۱۳۸۹). ارائه الگوی توفیق مدیریت دانش. *نشریه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۴، ۸۳-۱۰۰.

Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of business research*, *67*(8), 1622-1629.

Cahyaningsih, E., Sensuse, D. I., & Noprisson, H. (2017). Multi Methods for Knowledge Management Strategy Roadmap of Government Human Capital Management. *Procedia Computer Science*, *124*, 496-503.

Lim, M. K., Tseng, M. L., Tan, K. H., & Bui, T. D. (2017). Knowledge management in sustainable supply chain management: Improving performance through an interpretive structural modelling approach. *Journal of cleaner production*, *162*, 806-816.

Mohd Ghazali, M., Nor Azirawani, M., Norfaryanti, K., & Mar Idawati, M. (2007). The application of knowledge management in enhancing the performance of Malaysian universities. *Electronic journal of knowledge management*, *5*(3), 301.312.

Villar, C., Alegre, J., & Pla-Barber, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. *International Business Review*, *23*(1), 38-44.

Zawawi, A. A., Zakaria, Z., Kamarunzaman, N. Z., Noordin, N., Sawal, M. Z. H. M., Junos, N. M., & Najid, N. S. A. N. (2011). The study of barrier factors in knowledge sharing: A case study in public university. *Management Science and Engineering*, *5*(1), 59.70.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-14]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1400.9.35.1.1]

[DOI: 10.52547/iueam.9.35.1]