

## بررسی و امکان سنجی پیاده سازی یک مدل کاربردی مدیریت دانش (مورد کاوی شرکت خودرو سازی)

علی زاهدی<sup>۱</sup>، محمد دالمن پور<sup>۱\*</sup>، فرناز عظیم زاده فیروزی<sup>۲</sup>، علی محبی<sup>۳</sup>

۱- کارشناس ارشد، مدیریت اجرایی، استراتژیک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران

۲- استادیار اقتصاد عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان

۳- کارشناس ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی تهران مرکز، گرایش: شیمی آلی

۴- کارشناس ارشد، دانشگاه تهران، رشته مدیریت اجرایی گرایش بازاریابی صادرات

### چکیده

شناخت مدیریت دانش به عنوان یک روح حاکم بر اعمال سازمانی، برای پیاده سازی آن ضروری است. تبیین و امکان سنجی مدیریت دانش یکی از موضوعاتی است که شاید کمتر مورد توجه سازمانها قرار گرفته است و اغلب مطالعات در مورد مدیریت دانش بوده است، در این پژوهش سعی شده است که بسترهای پیاده سازی ابتدا مورد ارزیابی قرار گیرد و امکان سنجی گردد که آیا زمینه لازم برای پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت سایپا (سالن رنگ) وجود دارد یا نه؟ به منظور بررسی و تایید در مورد موضوع پژوهش از خبرگان فن (با سابقه در لایه‌های مختلف مدیریتی) نظر سنجی شده است. جهت سنجش همسویی نظرات کارکنان شرکت سایپا با موضوع مورد پژوهش از ابعاد و شاخص‌های فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، تکنولوژی سازمانی، اکتساب دانش، تعامل دانش بین اعضاء و کاربست دانش استفاده شده و نظر سنجی شده است و از آنجا که نگرش‌ها، باورها و ارزشهای افراد است که حرف

آخر را می‌زند و این مانع آن قدر سخت و مقاوم است که "استیو الیس" از آن به عنوان نابودگر واقعی نام می‌برد؛ بعد فرهنگی بیشتر مورد تاکید قرار گرفته است و طبق نتایجی که در این پژوهش بدست آمده، گویای این واقعیت است که با شرایط موجود سالن رنگ شرکت سایپا پیاده سازی مدیریت دانش با در نظر گرفتن ملاحظاتی وجود دارد و از نظر فرهنگی بیشتر پرسش شوندگان پاسخ آری داده اند و در بعضی از شاخص‌ها پاسخ‌ها متفاوت بوده است.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دانش، مدل کاربردی مدیریت دانش سازمانی، فرهنگ سازمانی، تبیین و امکان‌سنجی پیاده سازی مدیریت دانش.

## مقدمه و بیان مسئله

مدیریت دانش، به عنوان یک نیاز استراتژیک برای موسسات، سازمانها و نهادهای خدماتی مطرح است، مدیریت دانش تضمین‌کننده برتری‌های بلندمدت برای سازمانها و جوامع و میزان بهره‌گیری آنها از سرمایه‌های انسانی، فکری و اطلاعاتی است. مدیریت دانش، نگرشی است که می‌تواند از سوی مدیریت سازمانها با کمی انعطاف، پیاده سازی شود و رقابت پذیری در آینده، پیشرو بودن در محصول و خدمات جدید، فتح بازارهای جدید و خلق بازارهای نو و از دست ندادن سرمایه‌های دانشی را به ارمغان بیاورد مبحث مدیریت دانش یکی از مباحث نو ظهور در مدیریت است که به شدت مورد اقبال و توجه دانشمندان علم سازمان و مدیریت واقع شده و مهمترین رکن مدیریت دانش، پیاده سازی و اثر بخشی آن می‌باشد، که شناخت مدیریت دانش به عنوان یک روح حاکم بر اعمال سازمانی برای پیاده سازی آن ضروری است. امروزه «دانش» یکی از بزرگترین مزیت‌های رقابتی سازمانها در عرصه اقتصاد جهانی به شمار می‌آید. در جهان کنونی که تولید کالاها و ارائه خدمات به شدت دانش مدار شده است، دانش‌داری، کلیدی برای کسب برتری رقابتی است. در سالهای اخیر به موجب ظهور مرحله جدیدی از نظام اقتصاد جهانی با عنوان «اقتصاد دانش مدار» دانش سازمانی بتدریج به عنوان منبع اصلی اقتصاد شناخته شده و موفقیت هر سازمان بیش از آنکه ارزش منابع فیزیکی، سرمایه و داراییهای ملموس و عینی آن وابسته باشد، به سرمایه‌های فکری سازمان بستگی دارد (Walczak, 2005). هدف از این نوشتار مطالعه و تبیین امکان پیاده سازی سیستم جامع

مدیریت دانش در سالن رنگ شرکت سایپا می‌باشد. در این تحقیق سعی شده است با تجزیه و تحلیل سازمان فوق، جمع‌آوری دانش‌های آشکار و پنهان و به اشتراک‌گذاری آن، مدیریت دانش را اجرا نمود و با تصمیم‌گیری صحیح و بموقع از بروز مشکلات احتمالی فرآیند جلوگیری نمود و همچنین با بهینه‌سازی آن بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری را بدست آورد.

با توجه به فرایند تولید و تشکیل دانش، مشخص می‌شود که دانش ابتدا در ذهن افراد تولید و با به اشتراک‌گذاری آن می‌تواند به دانش سازمانی تبدیل شود و دانش سازمانی خود منشایی برای تولید دانش فردی خواهد بود. بنابراین، سرمایه‌های سازمانی به طور عمده در اذهان افراد نهفته است. این دانش حیاتی و مهم هنگامی در اختیار سازمان قرار می‌گیرد که کارکنان تمایل به همکاری و اشتراک دانش داشته باشند و علاوه بر آن تمهیدات و سازوکارهای مؤثری نیز توسط سازمان در این رابطه فراهم شده باشد.

با تغییر شغل و پست سازمانی، همچنین بازنشستگی برخی از کارکنان، دانش ارزشمندی که حاصل سالها تجربه کاری بوده به سادگی از بین خواهد رفت و سازمان توانایی بهره‌گیری از آن را در صورت استفاده نکردن از شیوه‌های مؤثر اشتراک دانش را، نخواهد داشت. از دیدگاه «نوناکا و تاکه اوچی» (۲۰۰۶) چنانچه دانش فردی با دیگران به اشتراک گذاشته نشود، تأثیری بر رشد و گسترش دانش موجود در سازمان نخواهد داشت و دانش جدیدی نیز تولید نخواهد شد. به بیان روشن‌تر، در عصر حاضر چالش پیش روی مدیران آماده کردن محیط مناسب برای رشد و پرورش ذهن انسان در سازمان دانش محور است.<sup>۱</sup> بنابراین، اساسی‌ترین مهارت برای مدیران سازمان‌های دانش محور «مدیریت دانش» است.<sup>۲</sup> با این همه، متأسفانه از آنجائی که ماهیت دانش نامشهود و ناملموس است، آن را توسط هیچ یک از مقیاس‌های سنتی حسابداری مالی نمی‌توان اندازه‌گیری کرد، ریسک «فراموشی» دانش و سایر دارایی‌های ناملموس سازمان برای مدیران وجود دارد. می‌توان گفت مدیران ارشد سازمان‌ها تنها از ۲۰ درصد دانش موجود در سازمان‌هایشان استفاده می‌کنند. درحقیقت، محیط کسب و کار مبتنی

1 Bontis, 1996

2 Quinn, 1992

بر دانش در بسیاری از کشورهای جهان، مستلزم یک مدل و نامگذاری جدید است که در برگیرنده عوامل ناملموس سازمان باشد. در این وضعیت، رشته نوظهور «سرمایه فکری» توجه روزافزونی را به خود جلب کرده است. از دیدگاه استراتژیک، سرمایه فکری می تواند در ایجاد و کاربرد دانش برای افزایش ارزش سازمان مورد استفاده واقع شود. امروزه، رشته در حال تکوین سرمایه فکری یک موضوع هیجان انگیز هم برای محققان و هم برای دستاندرکاران سازمانی شده است<sup>۱</sup>

در همه سازمانها باید بدانیم آیا سرمایه‌هایه دانشی تحت کنترل ماست یا نه؟ علت اصلی پیاده سازی یک سیستم جامع همانند مدیریت دانش این است که بدانیم آیا همانگونه که چندین برنامه در «برنامه ریزی استراتژیک»

«ارزیابی عملکرد سازمانی»، «افزایش بهره وری»، و... داریم و در بسیاری موارد واحدها، نرم افزارها و ساختارهایی برای حسابداری، انبارداری و... جهت افزایش و نگهداری و مدیریت سرمایه‌های ملموس خود داریم، در مدیریت سرمایه‌های ناملموس خود که اصلی ترین آن دانش است کاری کرده ایم. جالب آنجاست که مدیریت سرمایه‌های ناملموس بسیاری از سازمانها باعث رشدهای چشمگیر و باور نکردنی شده است.

موفقیت حال و آینده در رقابت بین سازمانها، تا حد کمی مبتنی بر تخصیص منابع فیزیکی و مالی و تا حد زیادی مبتنی بر مدیریت دانش خواهد بود. بنابراین، وظیفه رهبری یک سازمان خلق محیطی برای مدیریت دانش است.

در دنیای امروزه دیگر، منابع اقتصادی اصلی، سرمایه، منابع طبیعی، نیروی کار و... نیستند، بلکه منابع اقتصادی اصلی، دانش خواهد بود. بعد از قرن بیستم که قرن اقتصاد صنعتی بود، قرن بیست و یکم، قرن اقتصاد اطلاعات و دانش می باشد. در اقتصاد صنعتی، عوامل تولید ثروت اقتصادی، یکسری دارایی‌های فیزیکی و مشهود مانند زمین، نیروی کار، پول و... بوده است و از ترکیب این عوامل اقتصادی، ثروت تولید می شد. در این اقتصاد، استفاده از دانش، بعنوان یک عامل تولید، نقش کمی داشته است اما در اقتصاد دانشی، دانش یا سرمایه فکری به عنوان یک عامل تولید ثروت در مقایسه با سایر دارایی‌های مشهود و فیزیکی، ارجحیت بیشتری پیدا

می‌کند. در اقتصاد دانشی بر خلاف اقتصاد صنعتی، داراییهای فکری و بخصوص سرمایه‌های انسانی، جزء مهمترین دارایی‌های سازمان محسوب می‌شود و موفقیت بالقوه سازمانها ریشه در قابلیت فکری آنها دارد. بنابراین نحوه مدیریت سرمایه فکری در سازمانها و نقش آنها بر کسب مزیت رقابتی می‌تواند در پیشبرد اهداف سازمانی نقش بسزایی ایفا کند (بطحایی ۱۳۸۵).

در این میان سازمان‌های کشورهای نیز برای همسویی با سایر سازمان‌ها و افزایش توان رقابتی، در عرصه‌های داخلی و جهانی نیازمند مدیریت دانش و استفاده از سرمایه‌های فکری سازمان خود هستند. بخصوص با عضویت ناظر کشورمان در سازمان تجارت جهانی در سال ۱۳۸۴ و افزایش رقابت در اقتصاد داخلی و همچنین تمایل کشور به پیوستن به این سازمان بین‌المللی، لزوم نگرش سازمانها به مدیریت دانش و سرمایه فکری بیش از پیش احساس می‌شود. لذا مطالعه حاضر با بررسی سرمایه‌های فکری و مولفه‌های آن یعنی سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی، تاثیر این سرمایه‌ها بر کسب مزیت رقابتی سازمان، گامی در جهت تاکید بیشتر بر ضرورت بازنگری سازمانها در طرز نگرششان به نحوه مدیریت سرمایه فکری خود می‌باشد. تحقیق باتوجه به هدف تحقیق در زمره میدانی و کتابخانه‌ای است از آنجایی که داده‌ها بطور غیر آزمایشی گردآوری شده بنابراین از نوع توصیفی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش ۶۵ نفر می‌باشند که از مدیران سطوح مختلف، متخصصان، کارشناسان ارشد و کارشناسان خبره سالنهای ۱ و ۲، ادارات: تست صنعتی، مهندسی تامین مواد، اداره تولید و اداره کیفیت شرکت تشکیل شده است که بر اساس نمونه‌گیری تصادفی و بر اساس جدول مورگان ۵۶ نفر از مدیران سطوح مختلف و کارشناسان ارشد و کارشناسان به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند.

## ادبیات نظری

مطالعات انجام شده در کشورهای اروپایی نشان می‌دهد در سال ۲۰۰۰، مدیریت دانش توسط ۸۰ درصد بزرگترین شرکتهای جهان بکار گرفته شده است. در سالهای اخیر نیز نقش دانش بعنوان کلیدی‌ترین منبع سازمانها در کسب مزیت رقابتی، به موضوعی بسیار مهم تبدیل شده و ایده‌فایل مدیریت بودن دانش، در بسیاری از کسب و کارهای مبتنی بر دانش، سازمان‌های یادگیرنده و مدیریت سرمایه‌های فکری، جا باز کرده است. بنابراین، سازمانها در

پی روش‌های جدیدی برای بقا در عرصه کسب و کار و رقابت اثربخش می‌باشند. یکی از روش‌های دستیابی به اثربخشی، کشف و توسعه دارایی‌هایی است که برای سازمان‌ها از کارایی بسیار بالایی برخوردار بوده، اما بدرستی از آنها استفاده نشده است. درک مدیریت دانش که زمینه‌ای میان رشته‌ای محسوب می‌شود، کار دشواری است و آن را کمی پیچیده و مبهم می‌سازد. به هر حال عقیده بر این است که نباید به علت دشواری، بطور کلی این زمینه را رها کرد. ایده‌های مدیریت دانش باید هنگام تدوین استراتژی یک سازمان مورد توجه قرار گیرند و در آن نقش داشته باشند.

مدیریت دانش، فرآیندی است که به سازمان‌ها در شناسایی، گزینش، سازماندهی، انتشار (انتقال) اطلاعات و تخصص‌های مهم که بخشی از حافظه سازمانی هستند و غالباً بصورت ساختاریافته در سازمان وجود دارند، کمک می‌نماید (در تعریفی دیگر، مدیریت دانش را آگاهی از دانش موجود در سازمان، خلق، تسهیم و انتقال دانش، استفاده از دانش موجود، کسب دانش جدید و ذخیره و انباشت آن تعریف می‌کنند که این اقدامات در فرآیند یادگیری سازمانی و با توجه به فرهنگ و استراتژی سازمان‌ها صورت می‌گیرد ساختاردهی به دانش موجب بهبود موثر و کارایی حل مسأله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری اثربخش می‌شود. مدیریت دانش بر شناسایی دانش، شرح و سازماندهی و افزایش ارزش آن از طریق استفاده مجدد تمرکز می‌کند. مفهوم مدیریت دانش در حوزه‌های مختلفی بکار گرفته شده است که از آن جمله می‌توان به مهندسی دانش و هوش مصنوعی اشاره کرد.

پیشرفت‌هایی که در پردازش داده‌ها و تکنولوژی‌های شبکه بوجود آمده، دسترسی به داده‌ها و اطلاعات از طریق اینترنت در هر زمان و مکان در جهان را افزایش داده است. افزایش تقاضای بازار برای کاهش زمان ورود محصول به بازار، انعطاف‌پذیری بیشتر و کیفیت بالاتر در پایین‌ترین هزینه همگی نقش مهمی را در ایجاد مباحث جدید در مورد مدیریت دانش داشته‌اند. مدیریت دانش، آگاهی از دانش موجود سازمانی، خلق، تسهیم و انتقال دانش، استفاده از دانش موجود، کسب دانش جدید و ذخیره و انباشت آن می‌باشد که این اقدامات در فرآیند یادگیری سازمانی و با توجه به فرهنگ و استراتژی‌های سازمان‌ها صورت می‌گیرد.



**خلق دانش** به معنای فراهم کردن قابلیت‌ها در کل سازمان است که به کمک آن بتوان دانش جدیدی ایجاد و سپس آن را در سرتاسر سازمان پخش کرد.

#### **اکتساب دانش (Knowledge Acquisition)**

عبارت از فرآیند ماریچی تعامل‌ها بین دانش‌نهمان و آشکار که در چهارمرحله تبدیل به وجود می‌آید:

اجتماعی سازی (۲) بیرونی‌سازی (۳) ترکیب (۴) درونی‌سازی  
یادگیری سازمانی مشکل از مجموعه‌ای از تعاملات بین انطباق‌های فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمانی است

#### **تسهیم و انتقال دانش (Knowledge Sharing)**

تسهیم و اشتراک دانش به صورت دو کنش در نظر گرفته می‌شود: (۱) انتقال (فرستادن یا عرضه دانش به یک گیرنده بالقوه) (۲) جذب دانش توسط آن فرد یا گروه

#### **کاربری دانش (Knowledge Utilization)**

شامل فعالیت‌هایی در زمینه ایجاد دانش جدید از دانش موجود (مثلاً کشف علائق درونی مشتریان از روی رفتار آنها) و به کارگیری دانش فعلی (در زمینه‌هایی مثل کسب مشتریان جدید و ابقای مشتریان فعلی)

#### **ذخیره (انباشت) دانش (Knowledge Storage)**

فرآیندی که طی آن مواردی از تجربه‌های سازمانی که ارزش مراقبت و محافظت دارند، تعیین، شناسایی، و سپس در قالب حافظه سازمانی انبار می‌شوند

### **مزایای مدیریت دانش**

مدیریت دانش تلاش می‌کند که اطلاعات مناسب به منظور اتخاذ تصمیم‌های درست در زمان مناسب در اختیار افراد مناسب قرار گیرد.

دست‌اندرکاران مدیریت دانش، نوعاً مجموعه مزایا را در چهار قلمرو ذکر می‌کنند:

۱- صرفه جویی‌ها و کارآیی‌ها. فرایندها با کارآمدی بیشتر انجام می‌گیرند و نیاز به بازآفرینی راههای انجام کار از بین می‌برند.

۲- فرصت‌های جدید. بازارها و فرصت‌های جدید مشخص می‌شوند.

۳- تغییر و نوآوری. سازمان می‌تواند تغییرات را شناسایی کند و بدانها واکنش درست نشان داده، خود را بموقع تغییر دهد.

۴- به کارگیری بهتر منابع انسانی. سازمان بهره‌برداری کاراتری از منابع انسانی خود به عمل می‌آورد.

\*سرعت فرایند. مدیریت دانش، سازمانها را قادر می‌سازد تا چرخه زمانی را کاهش داده، فرایندها را کوتاه کنند؛ زیرا تاخیرهای ناشی از بازآفرینی راه حل‌ها، حذف می‌شود. بعلاوه، دانش مشروح فرایندها کارکنان را قادر می‌سازد فرایندها را به حد مطلوب برسانند. دراکر به صراحت بیان کرده است که ارزشمندترین دارایی سازمانها در قرن بیست و یکم، دانشگران و دانش آنهاست امروزه عوامل سنتی تولید یعنی زمین، نیروی کار و سرمایه، در مقایسه با دانش، در درجه دوم اهمیت قرار گرفته اند و دانش، عامل اصلی در اقتصاد نوین است

نتیجه یک بررسی جامع بر روی عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش بیانگر وجود ۱۱ عامل اساسی در این خصوص می‌باشد که عبارتند از:

۱- آموزش کارکنان

۲- مشارکت کارکنان

۳- کار تیمی

۴- توانمند سازی کارکنان

۵- رهبری و پذیرش مدیریت عالی

۶- رفع محدودیت‌های سازمانی

۷- زیر ساخت فناوری اطلاعات

۸- ارزیابی عملکرد مبتنی بر دانش

۹- فرهنگ دانش دوست

۱۰- الگو برداری از سازمان‌های موفق



## ۱۱- ساختار دانشی

در مطالعه دیگری با بررسی ۶ شرکت بزرگ موفق در پیاده‌سازی مدیریت دانش عوامل

اساسی موفقیت مدیریت دانش شناسایی شده عبارتند از:

۱- برنامه آموزشی

۲- معمار دانشی

۳- شبکه‌ای از خبرگان

۴- به اشتراک گذاری دانش

۵- شفافیت

۶- استرژری دانشی

۷- اعتماد

در سطح سازمانی چالش اساسی پیش رو متقاعد کردن سازمان‌ها در خصوص نیاز به تغییرات مهم فرهنگی در سازمان می‌باشد. این تغییرات فرهنگی شامل ایجاد محیط‌های کاری باز، فراگیر، رابطه مدار و همکار گونه می‌باشد که منجر به تشویق تبادل دانش میان افراد می‌شود و همچنین ایجاد شرایط سازمانی و تکنولوژیکی لازم برای ممکن ساختن این تبادلات می‌باشد. برای موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سطح سازمانی، باید تلاش‌های دانشی و استرژری‌های دانشی به واسطه استرژری‌های ملی و سازمانی در یک راستا قرار گیرند. این مسئله هم از دیدگاه خرد (سازمان) توسط شرکت زیمنس مورد توجه قرار گرفته است (امیرخسروانی دهکردی)، که نکاتی از آن در ذیل می‌آید:

۱- موفقیت تمامی برنامه‌ها و طرح‌ها در سازمان بستگی مستقیم به حمایت مدیریت ارشد و تعهد ایشان دارد. بر همین اساس طرح‌های مدیریت دانش نیز برای موفقیت در فازهای طراحی و پیاده‌سازی نیازمند حمایت مدیران ارشد سازمانی دارد.

۲- در دیدگاه خرد هستی‌شناسی (Ontology) می‌تواند به سازمان‌ها در راستای ایجاد یک ساختار یا معماری دانشی که برای هدایت تلاش‌های دانشی ضروری است، کمک می‌کند.

۳- فناوری اطلاعات را می‌توان در سطح سازمانی به عنوان ابزاری جهت بهبود تلاش‌ها و فرایندهای مدیریت دانش در نظر گرفت، فناوری اطلاعات یکی از بخش‌های مهم تشکیل

دهنده سیستم مدیریت دانش می باشد. فناوری اطلاعات به عنوان یکی از زیر ساخت‌های مدیریت دانش در این حوزه نقش اساسی دارد. موتورهای جستجوگر، پورتال‌ها، و... مثال‌هایی از ابزارهای مدیریت دانش هستند که به طور گسترده وابسته به فناوری‌های نوین می باشند.

۴- به اشتراک گذاری دانش میان منابع انسانی به عنوان مهمترین عوامل در میان عوامل مذکور با توسعه انجمن‌های خبرگی (Community of Practice) در سطح سازمانی تسهیل می گردد.

۵- فرهنگ نقش حیاتی در پیاده سازی مدیریت دانش دارد. ارزش‌ها و رفتارهای سازمانی از عوامل مهم فرهنگی در یک سازمان می باشد و در فرهنگ یک جامعه وجود یک چشم انداز مشترک باید علاوه بر عوامل موثر دیگر مورد توجه قرار گیرد.

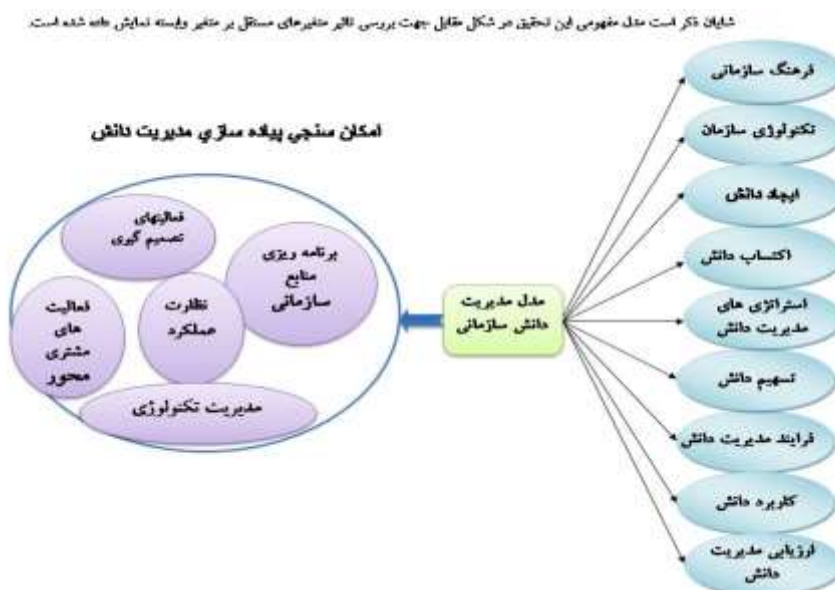
به منظور خلق دانش‌های جدید در دنیای کسب و کار جدید نه تنها نیازمند روابط بازاری متداول برای انتقال دانش هستیم، بلکه وجود روش‌هایی برای انتقال اطلاعات کیفی میان کاربران و تولید کنندگان نیز می باشیم و استفاده از روابط متداول و جوابگوی این نیاز نمی باشد. بدین منظور روش پیشنهادی تمرکز بر نوعی از یادگیری تحت عنوان یادگیری تعاملی می باشد

یادگیری تعاملی (Interactive Learning) عبارتست از فرایندی که در آن افراد برای خلق و بکارگیری دانش‌های کاربردی جدید با همدیگر همکاری و ارتباط برقرار می کنند. عدم توجه به این فرایند منجر به از میان رفتن بخش عمده‌ای از دانش‌های جدید و آسیب شایستگی‌ها و مهارت افراد خواهد شد. فرایند یادگیری تعاملی به طور مستقیم با فرایند نوآوری و خلق دانش‌های جدید در ارتباط بوده و در واقع یک بازی برد-برد می باشد در واقع یادگیری تعاملی را می توان یادگیری به واسطه انجام، استفاده و تعامل میان افراد دانست. در این فرایند افراد به واسطه انجام فعالیت‌های تعامل با دیگران دانش‌های جدید را می آموزند و مورد استفاده قرار می دهند. با این رویکرد، یادگیری تعاملی به عنوان منبعی برای دانش‌های جدید، بهبود فناوری و رشد اقتصادی شناخته می شود.

علاوه بر یادگیری تعاملی که توصیف آن در بالا آمد، مفهوم یادگیری اجتماعی نیز یکی از مفاهیمی است که در توسعه مبتنی بر دانش به آن توجه شده است. در توسعه دانش محور یکی

از مسائل اساسی سازمان‌ها چگونگی ترکیب و ساختار دهی دانش‌ها و بینش‌ها با روش‌های اجتماعی به جای برخورد با این مسئله به صورت فردی می‌باشد.

## مدل مفهومی تحقیق

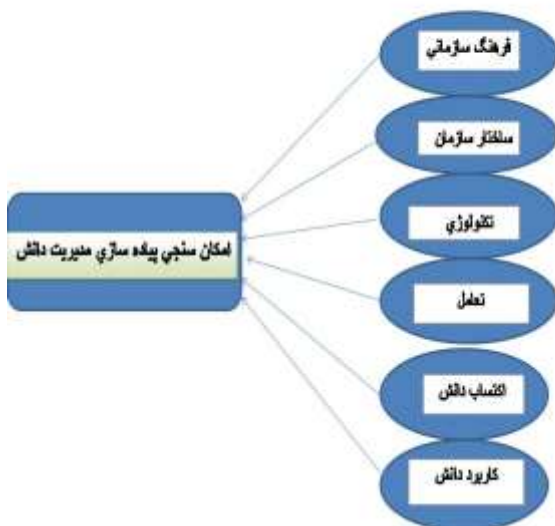


## روش پژوهش

این تحقیق وضع موجود را بررسی می‌کند و به توصیف منظم و نظام‌دار وضعیت فعلی آن می‌پردازد و ویژگی‌ها و صفات آن را مطالعه و در صورت لزوم ارتباط بین متغیرها را بررسی می‌کند. جامعه آماری این تحقیق؛ کارشناسان، کارشناسان ارشد، رؤسای و مدیران واحد سالن رنگ، اداره تضمین کیفیت رنگ یک اداره مهندسی تامین مواد شیمیایی شرکت سایپا می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این تحقیق، نمونه‌گیری تصادفی ساده است. جامعه این تحقیق شامل ۶۵ نفر بوده است. نمونه آماری مناسب برای پژوهش براساس فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود و در سطح خطای ۰.۰۵، تعداد ۵۶ نفر محاسبه شد. به منظور گردآوری داده‌ها،

پرسشنامه پژوهش بین ۵۶ نفر از متخصصان سالن رنگ یک، واحدهای پشتیبانی مهندسی و تضمین کیفیت به صورت تصادفی در سال ۱۳۹۳ توزیع شد. از این تعداد ۵۵ پرسشنامه بازگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت. نرخ بازگشت پرسشنامه تقریباً "بیش از ۹۸ درصد بوده است.

### متغیرهای مستقل و وابسته



### یافته‌های تحقیق

#### پاسخ به سؤالات پژوهشی

نقش ساختار سازمان در استقرار سامانه مدیریت دانش به چه میزان است؟

### جدول ۱- معناداری زیرمقیاس تاثیر ساختار سازمانی بر استقرار سامانه مدیریت دانش

عدد مورد مقایسه=3						
فاصله ۹۵ درصدی اطمینان تفاوتها		میانگین تفاوتها	معناداری	درجه آزادی	t	
حد بالا	حد پایین					
.1018	-.3100	-.10413	.315	54	-1.014	ساختار

برای آزمون معناداری این فرض از آزمون t تک نمونه ای<sup>۱</sup> استفاده شده است. عدد میانگین (۲.۹) این زیرمقیاس در قیاس با میانگین مورد مقایسه (عدد ۳) کمتر بوده، ولی با توجه به مقدار  $P > 0.05$  این تفاوت به حدی نیست که فرضیه صفر را رد کند. بنابراین، نقش ساختار سازمان در استقرار مدیریت دانش رد می‌شود.

نقش فرهنگ سازمانی در استقرار سامانه مدیریت دانش به چه میزان است؟

### جدول ۲- معناداری زیرمقیاس تاثیر فرهنگ سازمانی بر استقرار سامانه مدیریت دانش

عدد مورد مقایسه=3						
فاصله ۹۵ درصدی اطمینان تفاوتها		میانگین تفاوتها	معناداری	درجه آزادی	t	
حد بالا	حد پایین					
.5149	.1275	.32121	.002	54	3.325	فرهنگ

برای آزمون معناداری این فرض از آزمون t تک نمونه ای<sup>۲</sup> استفاده شده است. عدد میانگین (۳.۳۲) این زیرمقیاس در قیاس با میانگین مورد مقایسه (عدد ۳) بیشتر بوده، ولی با توجه به مقدار  $P < 0.05$  این تفاوت بیش از حد انتظار بوده و نقش فرهنگ سازمان در استقرار مدیریت دانش تایید می‌شود.

1 One Sample t test

2 One Sample t test

نقش تکنولوژی سازمانی در استقرار سامانه مدیریت دانش به چه میزان است؟

### جدول ۳- معناداری زیرمقیاس تاثیر تکنولوژی سازمانی بر استقرار سامانه مدیریت دانش

عدد مورد مقایسه=3						
فاصله ۹۵ درصدی اطمینان تفاوتها		میانگین تفاوتها	معناداری	درجه آزادی	t	
حد بالا	حد پایین					
.1870	-.2285	-.02078	.842	54	-.201	تکنولوژی

برای آزمون معناداری این فرض از آزمون t تک نمونه ای استفاده شده است. عدد میانگین (۲.۹) این زیرمقیاس در قیاس با میانگین مورد مقایسه (عدد ۳) کمتر بوده، ولی با توجه به مقدار  $P > .05$  این تفاوت به حدی نیست که فرضیه صفر را رد کند. بنابراین، نقش تکنولوژی سازمان در استقرار مدیریت دانش رد می شود.

نقش تعامل دانش در استقرار سامانه مدیریت دانش به چه میزان است؟

### جدول ۴- معناداری زیرمقیاس تاثیر تعامل دانش بر استقرار سامانه مدیریت دانش

عدد مورد مقایسه=3						
فاصله ۹۵ درصدی اطمینان تفاوتها		میانگین تفاوتها	معناداری	درجه آزادی	t	
حد بالا	حد پایین					
.0970	-.3333	-.11818	.276	54	-1.101	تعامل دانش

برای آزمون معناداری این فرض از آزمون t تک نمونه ای استفاده شده است. عدد میانگین (۲.۸۸) این زیرمقیاس در قیاس با میانگین مورد مقایسه (عدد ۳) کمتر بوده، ولی با توجه به مقدار  $P > .05$  این تفاوت به حدی نیست که فرضیه صفر را رد کند. بنابراین، نقش تعامل دانش در استقرار مدیریت دانش رد می شود.

نقش اکتساب دانش در استقرار سامانه مدیریت دانش به چه میزان است؟

### جدول ۵- معناداری زیرمقیاس تاثیر اکتساب دانش بر استقرار سامانه مدیریت دانش

3= عدد مورد مقایسه						
فاصله ۹۵ درصدی اطمینان تفاوتها		میانگین تفاوتها	معناداری	درجه آزادی	t	
حد بالا	حد پایین					
.2123	-.2002	.00606	.953	54	.059	اکتساب دانش

برای آزمون معناداری این فرض از آزمون t تک نمونه ای استفاده شده است. عدد میانگین (۳.۰۶۱) این زیرمقیاس در قیاس با میانگین مورد مقایسه (عدد ۳) بیشتر بوده، ولی با توجه به مقدار  $P > .05$  این تفاوت به حدی نیست که فرضیه صفر را رد کند. بنابراین، نقش اکتساب دانش در استقرار مدیریت دانش رد می‌شود.

نقش کاربرد دانش در استقرار سامانه مدیریت دانش به چه میزان است؟

### جدول ۶- معناداری زیرمقیاس تاثیر کاربرد دانش بر استقرار سامانه مدیریت دانش

3= عدد مورد مقایسه						
فاصله ۹۵ درصدی اطمینان تفاوتها		میانگین تفاوتها	معناداری	درجه آزادی	t	
حد بالا	حد پایین					
.2296	-.1714	.02909	.772	54	.291	کاربرد دانش

برای آزمون معناداری این فرض از آزمون t تک نمونه ای استفاده شده است. عدد میانگین (۳.۰۲) این زیرمقیاس در قیاس با میانگین مورد مقایسه (عدد ۳) بیشتر بوده، ولی با توجه به مقدار  $P > .05$  این تفاوت به حدی نیست که فرضیه صفر را رد کند. بنابراین، نقش کاربرد دانش در استقرار مدیریت دانش رد می‌شود.

نقاط قوت و ضعف عوامل ششگانه فوق در استقرار سامانه مدیریت دانش کدامند؟

### جدول ۷- رتبه تاثیر زیرمقیاس‌ها در استقرار سامانه مدیریت دانش

میانگین رتبه‌ها	
2.95	ساختار
3.43	تکنولوژی
4.73	فرهنگ
3.49	اکتساب دانش
2.94	تعامل دانش
3.46	کاربرد دانش

بر اساس جدول در بین زیرمقیاس‌های موثر در استقرار سامانه مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی دارای بیشترین تاثیر و تعامل دانش دارای کمترین تاثیر می‌باشد.

### جدول ۸- معناداری رتبه تاثیر زیرمقیاس‌ها در استقرار سامانه مدیریت دانش

55	فراوانی
34.187	کای اسکور
5	درجه آزادی
.000	معناداری

برای بررسی معناداری این فرض از آزمون رتبه ای فریدمن استفاده شده است. بر این اساس با توجه به مقدار  $P < .001$  فرضیه صفر مبنی بر عدم تفاوت رتبه‌های زیرمقیاس‌ها رد و فرضیه جانشین تایید می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت رتبه زیرمقیاس‌ها که در جدول ۴-۱۵ ذکر شده است، در سطح اطمینان ۹۹ درصد تایید می‌شود.



## جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

بررسی و امکان‌سنجی مدیریت دانش یکی از موضوعاتی است که شاید کمتر مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته است و اغلب مطالعات در مورد مدیریت دانش بوده است، در این پژوهش سعی شده است که بسترهای پیاده‌سازی ابتدا مورد ارزیابی قرار گیرد و امکان‌سنجی گردد که آیا زمینه لازم برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های صنعتی وجود دارد یا نه؟ به منظور بررسی و تایید در مورد موضوع پژوهش از خبرگان فن (با سابقه در لایه‌های مختلف مدیریتی) نظر سنجی شده است. فناوری، فرایندها و فرهنگ سازمانی کاربرد کامل دانش را ممکن می‌سازند. اما تنها با وجود کاربران ماهر دانش، که مزیت کامل خدمات دانش را به طور اثربخش درک می‌کنند، موفقیت این زیرساخت قابل دسترس است. فرهنگ دانایی به عنوان پلی میان افراد، فناوری و فرایندها، امکان پیوند و نزدیکی مدیریت دانش و مدیریت داده‌ها را فراهم می‌سازد، هرچند که هر یک از این مبانی زیرساخت دانش، نقشی بسیار مهم در زیرساخت دانش ایفا می‌کنند، اما در این میان، فرهنگ، نقش اصلی تر و اساسی تری را بازی می‌کند. همان‌گونه که تحقیقات بسیاری نشان داده است، مهمترین مانع در جهت موفقیت فعالیتهای مدیریت دانش، فرهنگ است (زاهدی و انتظاری ۱۳۸۶). از اینروست که نگرش‌ها، باورها و ارزش‌های افراد است که حرف آخر را می‌زند. این مانع آن قدر سخت و مقاوم است که "استیو ایس" از آن به عنوان نابودگر واقعی نام می‌برد. جدول ابعاد موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سطح سازمان را پس از بررسی نظرات خبرگان نشان می‌دهد. بخش اول جدول ذیل ابعاد اصلی موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سطح سازمان را تشکیل می‌دهد. این ابعاد در واقع مفاهیم اساسی مورد توجه در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سایه نشان می‌دهد و به طور کلی نشانگر ابعادی می‌باشند که به منظور موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش قرار می‌گیرند. این عوامل اساسی عبارتند از: فرهنگ سازمانی، ساختار سازمان، تعامل دانش در سازمان، اکتساب دانش، تکنولوژی و کاربرد دانش در سازمان.

### جدول ۸- ابعاد اساسی موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش در سطح شرکت سایپا

مؤلفه	بعد
فرهنگ سازمانی حامی به اشتراک گذاری و خلق دانش	فرهنگی و اجتماعی
شبکه داخلی متعهد به برنامه استراتژیک سازمان	
شبکه روابط داخلی به منظور نوآوری صنعتی و دانش	
شبکه‌های خبرگی	
توجه به منابع انسانی	
آموزش و پرورش پرسنل	
آگاهی عمومی پرسنل از اهداف طرح به اشتراک گذاری دانش	
توسعه یادگیری اجتماعی	
گسترده‌گی روابط	
ارزش‌ها و هنجارهای مشترک	
زیر ساخت فناوری و اطلاعات	ساختار سازمان
پرسنل آگاه و آشنا به فناوری اطلاعات	
دسترسی پرسنل به دانش به شیوه‌های سیستماتیک	
تحقیقات آکادمیک در خصوص مدیریت دانش	
الگو برداری مناسب	
وجود ساختار سازمانی افقی	
انتخاب پایلوت مناسب	
تجاری سازی و اشاعه دانش	تعامل دانش
ایجاد زمینه مناسب برای تبادل افکار و اطلاعات و بحث در مورد آنها	
ایجاد زمینه مناسب برای بیان و تبادل تجربیات و دانش پنهان	
داشتن امنیت شغلی	
داشتن سیستم پرداخت پاداش مناسب	
فرهنگ سازی جهت تبادل دانش	
ارزش‌ها و هنجارهای مشترک	اکتساب دانش
شناخت دانش	
قربال کردن دانش	

به روز رسانی دانش	<b>تکنولوژی</b>
کاربردی کردن دانش	
داشتن شبکه‌های داخلی ارتباطی مناسب	
قابل دسترس برای پرسنل	
داشتن بانک‌های اطلاعاتی یا قابلیت ایجاد بانک اطلاعاتی (پرتال‌ها)	
قابلیت به اشتراک گذاری اطلاعات در صورت تمایل	
تصمیم‌گیری صحیح و بهنگام	<b>کاربرد دانش</b>
مرتفع کردن مشکلات پیش آمده	
حرکت با تکنولوژی روز	
افزایش اثر بخشی	
افزایش بهره‌وری	

### منابع

- ۱- مدیریت دانش با رویکرد MBA دکتر بابک سهرابی و دکترهادی دارمی
- ۲- مدیریت دانش؛ فرایند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب و کارها: دکتر بهروز قلیچ
- ۳- مدیریت دانش و فناوری اطلاعات جلد ۱۰: دکتر سید محمد مقیمی و دکتر مجید رمضان
- ۴- مدیریت دانش؛ موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات؛ اثر آلن رادینگ
- ۵- مدیریت دانش در سازمان‌های اداری، تولیدی و خدماتی؛ مولفین: دکتر فتاح شریف زاده و حسن بودلایی
- ۶- مدیریت دانش در سازمان با تاکید بر انتقال دانش (مبانی علمی-کاربردی و الگوی اجرایی)
- ۷- مولفین: دکتر سید احمد طباطبایی و عمران رضانی
- ۸- دانش ضمنی و سیاست‌های انتقال تکنولوژی با تاکید بر فناوری اطلاعات و ارتباطات
- ۹- مولفین: دکتر کیومرث اشتریان - راضیه امامی میدی
- ۱۰- راهنمای ابزارها و فنون مدیریت رونالد یانگ، ترجمه دکتر علی حسین کشاورزی

- ۱۱- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۴)، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، مرکز تحقیقات علمی کشور با همکاری کانون فرهنگی
- ۱۲- انتشاراتی درایت، چاپ دوم.
- ۱۳- خلیلی، ناصر، و ابراهیم دانشور (۱۳۷۸) روش تحقیق و کاربرد آن در مدیریت. تهران: نشر آذین.
- ۱۴- دلاور، علی، (۱۳۸۳)، مبانی نظری و عملی پژوهش (نسخه سوم)، تهران، انتشارات رشد.
- ۱۵- دلاور، علی (۱۳۸۴)، روش تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی، نشر ویرایش، تهران.
- ۱۶- مدیریت دانش، کاربرد: نویسنده؛ وندی آر بوکو ویتز، روث ال، ویلیامز
- ۱۷- ترجمه: دکتر محمد علی حسین کشاورزی و دکتر علی رضاییان
- ۱۸- ارائه چارچوبی برای طراحی و اجرای سیستم‌های مدیریت دانش از جنبه عوامل کلیدی؛ بهار حمزی (مهندس صنایع - برنامه ریزی و تحلیل سیستمها)؛ ۲۰۱۲؛
- 19- Accounting Principles Board (APB) (1970), APB opinion 17 intangible assets, American Institute of Certified Public Accounts, New York, NY.
- 20- Ackoff, R.L.(1987), From Data to Wisdom, Journal of Applied Systems Analysis, Vol.16, pp.3-9
- 21- Agimo.920040, Knowledge Management, Available at: [www.agimo.gov.au/practice/delivery/checklists/knowledge](http://www.agimo.gov.au/practice/delivery/checklists/knowledge)
- 22- Allee, Verna. The Knowledge Evaluation; Expanding Organizational Intelligence, Boston, Butterworth-Heinemann, 1997.
- 23- Amidon, D.(1988), Managing the Knowledge Asset into the 21<sup>st</sup> century: Focus on Reserch Consortia, 9co-authored with Dan Dimancescu), Proceeding from the Citical Issues Roundtable at Purdue University, Technology Group.
- 24- Amidon, Debra M. Innovation Strategy for the Knowledge Economy. The Ken Awakening. Boston: Butterworth-Heinemann.1997
- 25- Barclay, R. & P. Muray (1997), "What is Knowledge Management?", Knowledge Praxis Retried may 17, 2004, from [http://www.media-access.com/what\\_is.html](http://www.media-access.com/what_is.html).
- 26- Eaton, J and Smithers, J.(1983); "A manager's guide to information technology. London, Heritage Publishers.
- 27- Edvinsson, Lief and Malon, Micheal. Intellectual capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower. New York: Harper Collins 1997.

- 28- Engineering Knowledge Management model and system for construction projects by:
- 29- Fletcher, Patricia A.K. (2005). From Personnel Administration to Business-Driven Human Capital Management: The Transformation of the Role of HR in the Digital Age. In Greutal and Stone (Eds.), *The Brave New World of eHR* (pp. 1-21). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- 30- L. Kanapeckiene, A. Kaklauslauskas. E.K. Zavadskas, M. Seniut (2010) ELSEVIER
- 31- Sullhvan, Patrick H. Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation. New York: John Wiley & Sons, 1998
- 32- Tiwana, A (2000), The Knowledge Management Toolkit, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ,p.67.
- 33- Zack, M. (1999), Developing a Knowledge Strategy , California Management Review, vol. 41,No.3,pp.25-45

