



دانشکده فنی و مهندسی

گروه مهندسی صنایع

پایان نامه

برای دریافت مدرک کارشناسی ارشد

رشته مهندسی صنایع، گرایش مدیریت سیستم و بهره‌وری

انتخاب استراتژی مناسب مدیریت دانش با رویکرد پویا براساس مدل

نوناکا و تاکوچی (مطالعه موردی: شرکت برق منطقه‌ای خراسان)

استاد راهنما: جناب آقای دکتر محمدحسین ابویی

اساتید مشاور: جناب آقای دکتر محمدصالح اولیا

جناب آقای دکتر علی مصطفایی پور

نگارش و پژوهش: سید محمدرضا رزمی

اسفند ۱۳۹۲



اللّهم صلّ على عليّ ابن موسى الرضا المرّضى



## چکیده

تاکنون روش‌ها و چارچوب‌های متعددی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش معرفی و اجرا شده‌اند اما علیرغم این موضوع نرخ شکست آن‌ها قابل توجه است و این روش‌ها نتوانسته‌اند بسیاری از نیازها و خواسته‌های مدیریت دانش را به تحقق برسانند. یکی از راه‌های رسیدن به موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش داشتن یک استراتژی مناسب، روشن و برنامه‌ریزی‌شده است. این استراتژی عامل مهمی برای سازمان است تا بتواند منابع و توانایی‌های خود را برای رسیدن به اهدافش سازماندهی کند. بنابراین در این پژوهش به انتخاب استراتژی مناسب مدیریت دانش با توجه به عوامل موثر بر استراتژی‌های مدیریت دانش در شرکت برق منطقه‌ای خراسان پرداخته شده است. متدولوژی انتخاب استراتژی این پژوهش که در این تحقیق از آن با عنوان متدولوژی توسعه‌یافته یاد می‌شود، توسعه‌ای از متدولوژی خدیور و همکاران برای انتخاب استراتژی مناسب مدیریت دانش است. در متدولوژی توسعه‌یافته این پژوهش یک رویکرد اصلاحی به عوامل موثر بر استراتژی‌های مدیریت دانش در متدولوژی خدیور و همکاران اضافه خواهد شد و علاوه بر آن روشی برای تعیین مولفه‌های دارای اولویت بهبود، برای پیاده‌سازی استراتژی انتخابی پیشنهاد می‌گردد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که استراتژی انتخاب‌شده بوسیله متدولوژی توسعه‌یافته، نسبت به استراتژی انتخاب‌شده با متدولوژی خدیور و همکاران، هماهنگی بیشتری با برنامه‌های استراتژیک سازمان دارد و استراتژی انتخابی در متدولوژی توسعه‌یافته با توجه به هر سه دیدگاه موجود در مدیریت دانش که عبارت از دیدگاه منابع انسانی، دیدگاه فناوری و دیدگاه راهبردی است، صورت می‌گیرد. همچنین نتایج حاصل از پیاده‌سازی متدولوژی در شرکت برق منطقه‌ای خراسان نشان می‌دهد که اگرچه شرکت در معاونت طرح و توسعه نیاز به بهبود هر دو استراتژی انسان‌محور و سیستم‌محور دارد اما استراتژی سیستم‌محور اولویت بیشتری برای بهبود دارد.

### کلمات کلیدی:

مدیریت دانش، استراتژی سیستم‌محور، استراتژی انسان‌محور، مدل نوناکا و تاکوچی

## فهرست مطالب

فصل اول: مقدمه .....	۱
۱-۱ مقدمه .....	۲
۲-۱ تعریف مساله .....	۳
۳-۱ اهداف و روش پژوهش .....	۴
۴-۱ ضرورت استقرار مدیریت دانش در بخش دولتی .....	۵
۵-۱ سوالات پژوهش .....	۶
فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش .....	۷
۱-۲ مقدمه .....	۸
۲-۲ اهمیت مدیریت دانش .....	۸
۳-۲ مفاهیم پایه دانش - تفاوت بین داده، اطلاعات و دانش .....	۸
۴-۲ عوامل تفکیک‌کننده بین اطلاعات و دانش .....	۱۱
۵-۲ تعریف مدیریت دانش .....	۱۲
۶-۲ سیر تاریخی مدیریت دانش .....	۱۴
۷-۲ منافع مدیریت دانش .....	۱۶
۸-۲ انواع دانش .....	۱۸
۱-۸-۲ تقسیم بندی ارسطو .....	۱۸
۲-۸-۲ دانش شخصی و دانش سازمانی .....	۱۸
۳-۸-۲ دانش آشکار و دانش ضمنی .....	۱۸
۹-۲ استراتژی‌های مدیریت دانش با توجه به تقسیم بندی دانش به دو نوع آشکار و ضمنی .....	۱۹
۱-۹-۲ استراتژی منفعل .....	۲۰
۲-۹-۲ استراتژی سیستم‌محور یا رمزگذاری (کدگذاری) .....	۲۰

- ۲-۹-۳ استراتژی انسان محور یا شخصی سازی ..... ۲۲
- ۲-۹-۴ استراتژی پویا (دینامیک) ..... ۲۳
- ۲-۱۰-۱ مقایسه استراتژی‌های سیستم محور و انسان محور ..... ۲۳
- ۲-۱۱-۱ مدل‌های مدیریت دانش ..... ۲۵
- ۲-۱۱-۱-۱ الگوهای سرمایه فکری ..... ۲۵
- ۲-۱۱-۲ الگوهای مبتنی بر ساخت اجتماعی مدیریت دانش ..... ۲۸
- ۲-۱۱-۳ الگوهای طبقه‌ای دانش ..... ۲۹
- ۲-۱۱-۴ الگوی سه بعدی مدیریت دانش ویگ (۱۹۹۳) ..... ۳۰
- ۲-۱۱-۵ الگوی مدیریت دانش سازمانی اندرسون (۱۹۹۶): ..... ۳۰
- ۲-۱۱-۶ الگوی هفت مرحله‌ای دانش آفرینی کاکونون (۲۰۰۴): ..... ۳۱
- ۲-۱۱-۶ نظریه دانش آفرینی نوناکا-تاکوچی ..... ۳۲
- ۲-۱۱-۶-۱ ابعاد دانش آفرینی ..... ۳۵
- ۲-۱۱-۶-۲ فرآیند تبادل دانش ضمنی با دانش آشکار ..... ۳۶
- ۲-۱۲-۱ مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی ..... ۳۹
- ۲-۱۳-۱ مدیریت دانش و ساختار سازمانی ..... ۴۱
- ۲-۱۴-۱ مدیریت دانش و استراتژی عمومی کسب و کار ..... ۴۱
- ۲-۱۵-۱ پیشینه پژوهش ..... ۴۲
- ۲-۱۵-۱ تحقیقات در زمینه بررسی روابط بین عوامل مختلف در مدیریت دانش ..... ۴۲
- ۲-۱۵-۲ تحقیقات در زمینه ارائه و پیاده سازی مدل‌ها و الگوهای مدیریت دانش ..... ۴۴
- فصل سوم : روش تحقیق ..... ۵۳
- ۳-۱-۱ تشریح متدولوژی ..... ۵۴
- ۳-۱-۱-۱ مرحله اول: انتخاب ناحیه دانش بر سازمان و تعیین جامعه آماری و نمونه آماری ..... ۵۸
- ۳-۱-۲ مرحله دوم: آنالیز عوامل تاثیرگذار بر استراتژی مدیریت دانش ..... ۵۸

۵۹	..... کار و کسب و کار	۳-۱-۲-۱
۶۲	..... ساختار سازمانی	۳-۱-۲-۲
۶۳	..... تاثیرگذار	۳-۱-۲-۳
۶۵	..... انتشار دانش و آفرینندهای خلق	۳-۱-۳
۶۶	..... اولویت دانش و فرآیند دارای اولویت	۳-۱-۴
۶۸	..... منابع انسانی و آفرینندهای خلق و آفرینندهای فناوری اطلاعات	۳-۱-۵
۷۰	..... اولویت بهبود	۳-۱-۶
۷۱	..... پژوهش	۳-۲-۱
۷۲	..... مورد مطالعه	۳-۲-۳
۷۱	..... نتایج	فصل چهارم
۷۲	..... ناحیه دانش بر	۴-۱-۱
۷۳	..... مدیریت دانش بر	۴-۲-۱
۷۳	..... کار و کسب و کار	۴-۲-۱-۱
۷۵	..... ساختار سازمانی	۴-۲-۲
۷۶	..... تاثیرگذار	۴-۲-۳
۸۰	..... انتشار دانش و آفرینندهای خلق	۴-۳-۱
۸۰	..... اولویت دانش و فرآیند دارای اولویت	۴-۳-۲
۸۲	..... منابع انسانی و آفرینندهای خلق و آفرینندهای فناوری اطلاعات	۴-۳-۳
۸۳	..... اولویت	۴-۳-۴
۸۵	..... تحقیقات آینده	فصل پنجم
۸۶	..... نتیجه گیری	۵-۱-۱
۸۷	..... همکاران	۵-۲-۱
۸۷	..... ناحیه دانش بر	۵-۲-۱-۱
۸۷	..... کار، ساختار سازمانی و عوامل فرهنگی	۵-۲-۲

۳-۲-۵	ارزیابی فرآیندهای خلق و انتشار دانش	۸۸
۴-۲-۵	انتخاب استراتژی کلان مدیریت دانش و فرآیند دارای اولویت	۸۸
۵-۲-۵	مرحله پنجم: آنالیز استراتژی‌های منابع انسانی و فناوری اطلاعات	۸۹
۶-۲-۵	مرحله ششم: تعیین مولفه‌های دارای اولویت	۸۹
۳-۵	مقایسه متدولوژی خدیور و همکاران با متدولوژی توسعه یافته	۸۹
۴-۵	تحقیقات آینده	۹۱
۹۳	منابع	



- جدول ۱-۲: تعاریف مدیریت دانش ..... ۱۳
- جدول ۲-۲: مقایسه استراتژی‌های کدگذاری و شخصی سازی از منظرهای مختلف ..... ۲۴
- جدول ۳-۲: مقایسه سازمان‌های غربی و ژاپنی ..... ۳۳
- جدول ۴-۲: خلاصه تحقیقات بیان شده ..... ۴۸
- جدول ۱-۳: سوالات پرسشنامه شماره ۵ به همراه استراتژی مورد حمایت آن‌ها ..... ۶۹
- جدول ۲-۳: مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه‌های پژوهش ..... ۷۱
- جدول ۱-۴: امتیاز مولفه‌های استراتژی سیستم محور در ناحیه دانش‌بر ..... ۸۴

## فهرست اشکال

- شکل ۲-۱: روابط بین داده، اطلاعات و دانش از نظر باجاریا..... ۹
- شکل ۲-۲: رابطه بین داده، اطلاعات، دانش و تصمیم ..... ۱۰
- شکل ۲-۳: مراحل شکل‌گیری دانش تا کاربرد آن از دیدگاه جو ..... ۱۰
- شکل ۲-۴: ارتباط بین انواع استراتژی مدیریت دانش و نوع دانش ..... ۲۰
- شکل ۲-۵: ارتقاء سرمایه فکری در عمل با استفاده از مدیریت دانش ..... ۲۷
- شکل ۲-۶: اجزای سرمایه فکری در الگوی اسکاندیا ..... ۲۸
- شکل ۲-۷: الگوی دمرست ..... ۲۹
- شکل ۲-۸: الگوی اصلاح شده دمرست ..... ۲۹
- شکل ۲-۹: الگوی سه بعدی ویگ ..... ۳۰
- شکل ۲-۱۰: الگوی مدیریت سازمانی آندرسون ..... ۳۱
- شکل ۲-۱۱: دانش آفرینی سازمان در الگوی کاکونون ..... ۳۲
- شکل ۲-۱۲: مارپیچ دانش آفرینی ..... ۳۴
- شکل ۲-۱۳: تبدیل مارپیچی انواع دانش در مدل نوناکا و تاکوچی ..... ۳۸
- شکل ۲-۱۴: مدل ارائه شده توسط رامپای ..... ۴۵
- شکل ۲-۱۵: مدل مفهومی پژوهش هادیزاده مقدم و همکاران ..... ۴۶
- شکل ۲-۱۶: انواع تولیدات دانشی در مدل منهج و همکاران ..... ۴۷
- ۵۸.....
- شکل ۳-۱: مراحل متدولوژی توسعه یافته ..... ۵۸
- شکل ۳-۲: تناظر بین استراتژی‌های عمومی کسب و کار و استراتژی‌های مدیریت دانش ..... ۶۰
- شکل ۳-۳: استراتژی کلان مدیریت دانش برای سازمان ..... ۶۷
- شکل ۳-۴: انتخاب فرآیند دارای اولویت ..... ۶۸
- شکل ۳-۵: ساختار سازمانی شرکت برق منطقه ای خراسان ..... ۷۳
- شکل ۴-۱: نتایج آمار توصیفی میانگین نزدیکی استراتژی کسب و کار به دو استراتژی مدیریت دانش ..... ۷۴

- شکل ۴-۲: آزمون مقایسه زوج‌ها برای فرض صفر  $H_0$ ..... ۷۵
- شکل ۴-۳: آمار توصیفی میزان نزدیکی به ساختارهای ارگانیک و مکانیک در شرکت برق منطقه ای خراسان..... ۷۶
- شکل ۴-۴: نمایش نتایج آمار توصیفی چهار فرآیند مدل نوناکا و تاکوچی در نرم افزار Minitab.. ۷۶
- شکل ۴-۵: آزمون مقایسه زوج‌ها بین اختلاف همسویی عوامل فرهنگی با آشکارسازی در وضعیت موجود و مطلوب..... ۷۸
- شکل ۴-۶: آزمون مقایسه زوج‌ها بین اختلاف همسویی عوامل فرهنگی با درونی سازی در وضعیت موجود و مطلوب..... ۷۸
- شکل ۴-۷: آزمون مقایسه زوج‌ها بین اختلاف همسویی عوامل فرهنگی با اجتماعی سازی در وضعیت موجود و مطلوب..... ۷۹
- شکل ۴-۸: آزمون مقایسه زوج‌ها بین اختلاف همسویی عوامل فرهنگی با فرآیند ترکیب در وضعیت موجود و مطلوب..... ۷۹
- شکل ۴-۹: نتایج آمار توصیفی برای فرآیندهای مدل نوناکا و تاکوچی در ناحیه دانش بر..... ۸۰
- شکل ۴-۱۱: انتخاب فرآیند دارای اولویت برای ناحیه دانش بر شرکت برق منطقه ای خراسان..... ۸۲
- شکل ۴-۱۲: نتیجه آزمون برابری میانگین مقادیر  $HD_i$  و  $SD_i$  در نرم افزار Minitab..... ۸۳
- شکل ۵-۱: انتخاب فرآیند دارای اولویت با متدولوژی خدیور و همکاران..... ۸۹

## فصل اول: مقدمه

## ۱-۱ مقدمه

امروزه دانش به عنوان یک دارایی مهم و منبع استراتژیک بالقوه برای شرکت‌ها مطرح است [۱] به طوری که ادامه حیات و دستیابی به توان رقابتی سازمان‌ها به طور عمده منوط به کسب، توسعه و به اشتراک‌گذاری دانش فردی و سازمانی است. از این رو مدیریت هوشیار و موفق بر آن است تا با استفاده از ابزاری به نام دانش و مدیریت موثر بر آن در جهت حفظ موقعیت و ایجاد خلاقیت و نوآوری گام بردارد. این امر مستلزم ارج نهادن به مدیریت دانش به عنوان یک نیاز ضروری سازمان‌ها در جهت پیشگامی در عرصه رقابت است [۲]. در عصر کنونی سازمان‌هایی موفقند که به طور پیوسته برای حل مسائل جدید و نا آشنا دانش جدید را کشف و یا خلق کرده و این دانش را به صورت هدفمند و نظام‌یافته و متناسب با اهداف تخصصی-راهبردی در تمامی لایه‌ها و بخش‌های مختلف سازمان توسعه داده و به دنبال تبدیل آن به فناوری و محصولات جدید باشند [۳]. با کمک مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌توان به پیشرفت جامعه نیز امیدوار بود. دراکر در نظریه خود بیان می‌کند که در آینده جوامعی می‌توانند انتظار توسعه و پیشرفت داشته باشند که سازمان‌های آن‌ها از دانش بیشتری برخوردار باشند و بتوانند از دانش خود در جهت رسیدن به اهداف راهبردی کمک بگیرند. به این ترتیب برخورداری از منابع طبیعی نمی‌تواند به اندازه دانش مهم باشد زیرا سازمان‌های دانشی به توانمندی‌هایی دست می‌یابند که قادر است از نیروی اندک، قدرتی عظیم بسازد [۴].

با استفاده از مدیریت دانش می‌توان انواع استراتژی‌های فناوری اطلاعات را مورد حمایت قرار داد [۵]. بسیاری از سازمان‌ها نیز با استفاده از سیستم‌های کامپیوتر محور به جمع‌آوری، ذخیره و به اشتراک‌گذاری دانش می‌پردازند و با استفاده از فناوری‌های جدید فرصت استفاده از مدیریت دانش را برای خود فراهم می‌کنند [۶]. علاوه بر حمایت از فناوری اطلاعات، مدیریت دانش به عنوان یک ابزار مهم در به کارگیری دانش افراد مورد استفاده قرار می‌گیرد و به کمک آن می‌توان از انواع نوآوری‌ها و ابداعات منابع انسانی حمایت نمود [۷]. مدیریت دانش نقش مهمی برای کمک به کارکنان در جهت دستیابی به سازمان‌های یادگیرنده که توانایی انطباق مناسب و سریع با محیط پویا، متغیر و رقابتی اطراف خود را دارند، ایفا می‌کند [۸].

## ۱-۲ تعریف مساله

تاکنون روش‌ها و چارچوب‌های متعددی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها ارائه و اجرا شده‌اند با این حال نرخ شکست آن‌ها قابل توجه است و این روش‌ها به اندازه کافی در تحقق نیازهای مدیریت دانش موفق نبوده‌اند [۹، ۱۰]. بسیاری از شرکت‌ها در پیاده‌سازی مدیریت دانش با مشکلات اساسی مواجه‌اند. دارا بودن یک استراتژی روشن و به خوبی برنامه‌ریزی شده یکی از راه‌های رسیدن به موفقیت در مدیریت دانش است. این استراتژی عامل مهمی برای یک سازمان است تا بتواند منابع و توانایی‌های خود را برای دستیابی به اهداف مدیریت دانش سازماندهی کند. در یک تقسیم بندی دو استراتژی انسان‌محور و سیستم‌محور برای مدیریت دانش وجود دارد. این دو نوع استراتژی دارای تفاوت‌های عمده‌ای می‌باشند و استراتژی انسان‌محور در قالب فعالیت‌های منابع انسانی و استراتژی سیستم‌محور در قالب فعالیت‌های منابع انسانی و فناوری اطلاعات قابل اجرا می‌باشند [۱۱]. دیدگاه‌هایی که اندیشمندان و صاحب‌نظران به مدیریت دانش داشته‌اند نیز شامل دو دیدگاه منابع انسانی و فناوری اطلاعات است. علاوه بر این دو دیدگاه، صاحب‌نظران دیدگاهی مبتنی بر رویکرد راهبردی نیز به مدیریت دانش داشته‌اند. محققانی که با دیدگاه مبتنی بر رویکرد راهبردی به مدیریت دانش نگریسته‌اند، هدف راهبردی فعالیت‌های مدیریت دانش را افزایش و بهبود سرمایه ذهنی و ارتقاء عملکرد سازمانی می‌دانند طوری که سازمان به اهداف راهبردی خود دست یابد [۱۲].

تاکنون تحقیقات محدودی در زمینه استراتژی‌سازی مدیریت دانش انجام گرفته است که در آخرین پژوهش‌های انجام گرفته در این زمینه، استفاده از رویکرد پویا به جای رویکرد تمرکز برای انتخاب استراتژی مدیریت دانش پیشنهاد شده است. رویکرد پویا انتخاب ترکیبی از هر دو نوع استراتژی انسان‌محور و سیستم‌محور را برای استراتژی مدیریت دانش سازمان پیشنهاد می‌کند و انتخاب استراتژی با این رویکرد بر اساس ویژگی‌های دانش سازمانی متغیر است در حالی که رویکرد تمرکز بر انتخاب تنها یکی از استراتژی‌های انسان‌محور یا سیستم‌محور برای استراتژی مدیریت دانش سازمان‌ها متمرکز است [۱۱].

بدون شک یکی از عوامل تاثیرگذار بر موفقیت مدیریت دانش، ارزیابی وضعیت آمادگی سازمان برای مدیریت دانش است. آمادگی برای مدیریت دانش را می‌توان دسترسی به پیش‌نیازهای ضروری برای مدیریت دانش تعریف کرد. چنانچه سازمان‌ها به این پیش‌نیازها و زیرساخت‌های لازم، توجه نداشته باشند پیاده‌سازی مدیریت دانش حاصلی جز انزجار منابع انسانی و اتلاف منابع

مالی در پی نخواهد داشت [۱۳]. بنابراین، بررسی میزان آمادگی و بلوغ سازمان‌ها و ارزیابی نقاط قوت و ضعف سازمان در ابعاد کلیدی موفقیت مدیریت دانش در اولویت سایر اقدامات برای استقرار مدیریت دانش و بهترین نتیجه و راهنما در جهت استقرار آن در سازمان‌ها می‌باشد [۱۴]. اهمیت عوامل کلیدی در این است که با شناسایی و نظارت بر این عوامل، سازمان می‌تواند به پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش اطمینان داشته باشد. بنابراین هر فعالیتی که سازمان در پیاده‌سازی مدیریت دانش انجام می‌دهد باید پیشاپیش بررسی شود و برنامه‌ریزی برای عملکرد مطلوب و مناسب در عوامل موفقیت را انجام داده باشد [۱۰].

تاکنون روشی جامع برای استراتژی‌سازی مدیریت دانش با در نظر گرفتن همه عوامل تاثیرگذار بر استراتژی‌های مدیریت دانش که مسائل هر سه دیدگاه منابع انسانی، فناوری اطلاعات و راهبردی مدیریت دانش را شامل شوند دیده نشده است. بنابراین ارائه یک متدولوژی برای انتخاب استراتژی مناسب مدیریت دانش که همه عوامل موثر بر استراتژی‌های مدیریت دانش را شامل شود طوری که استراتژی انتخاب شده با آن، با هر سه دیدگاه موجود در مدیریت دانش یعنی دیدگاه منابع انسانی، دیدگاه فناوری اطلاعات و دیدگاه راهبردی مدیریت دانش هماهنگ باشد به عنوان یک مساله مهم برای سازمان‌ها مطرح است [۱۱].

### ۱-۳ اهداف و روش پژوهش

هدف این پژوهش، انتخاب استراتژی مناسب مدیریت دانش با توجه به عوامل کلیدی تاثیرگذار بر استراتژی مناسب مدیریت دانش است. در تحقیقات سه عامل اساسی تاثیرگذار بر استراتژی مدیریت دانش شناخته شده‌اند. این سه عامل عبارتند از استراتژی عمومی کسب‌وکار، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی [۴، ۱۱، ۱۵]. روش انتخاب استراتژی، توسعه‌ای از متدولوژی ارائه شده توسط خدیور و همکاران است. در متدولوژی ارائه شده توسط خدیور و همکاران استراتژی مدیریت دانش با توجه به وضعیت موجود هر سه عامل تاثیرگذار بر استراتژی مدیریت دانش به صورت ترکیبی از استراتژی‌های انسان‌محور و سیستم‌محور انتخاب می‌شود و بدان استراتژی کلان مدیریت دانش گفته می‌شود. در این پژوهش یک رویکرد اصلاحی به متدولوژی خدیور و همکاران برای سه عامل تاثیرگذار بر استراتژی‌های مدیریت دانش اضافه می‌شود و انتخاب استراتژی مدیریت دانش با توجه به وضعیت مطلوب سه عامل استراتژی عمومی کسب وکار، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی انتخاب می‌شود. علاوه بر انتخاب استراتژی کلان مدیریت دانش، یکی از

فرآیندهای چهارگانه مدل نوناکا و تاکوچی در اولویت بهبود قرار می‌گیرد. در میان مدل‌های مدیریت دانش مدل نوناکا و تاکوچی بیشتر از سایر مدل‌ها مورد استفاده قرار گرفته است. این مدل نه تنها خلق دانش، بلکه انتقال دانش را نیز در بر می‌گیرد [۱۶] شرکت مورد مطالعه این پژوهش شرکت برق منطقه ای خراسان است که یکی از شرکت‌های تابعه وزارت نیرو می‌باشد و شرکتی دولتی محسوب می‌گردد.

## ۴-۱ ضرورت استقرار مدیریت دانش در بخش دولتی

بررسی‌ها حاکی از آن است که مدیریت دانش موضوعی است که در بخش خصوصی متولد و رشد یافته است و در مورد پیشینه مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی مطالعات کمی انجام شده است. برخی صاحب‌نظران بر این باورند که مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی یک ابزار نوپا و در مراحل ابتدایی رشد است. شاید علت این موضوع دسترسی سازمان‌های دولتی به اعتبارات بخش دولتی باشد اما امروزه این سازمان‌ها و محیطی که در آن فعالیت می‌کنند به شدت تغییر یافته است و آن‌ها ناگزیرند که در مقابل تغییرات محیط در حال تغییر و پویای خود انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان دهند. همچنین این سازمان‌ها نیاز به شیوه‌های پیچیده‌تری دارند تا بتوانند سرمایه‌های دانشی خود را مدیریت نمایند. آن‌ها مجبورند که چرخه دانش خود را به طور موثری مدیریت کنند و از فرآیندهای اجتماعی که به ایجاد دانش منجر می‌شوند حمایت موثرتری به عمل آورند [۸].

مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی نقش‌های مهمی دارد. بر طبق بررسی‌های سازمان همکاری و توسعه اقتصادی<sup>۱</sup> اهمیت و کاربرد مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی بنا به چند دلیل توجیه می‌شود که از جمله این دلایل می‌توان به جهانی شدن سازمان‌های دولتی، خط مشی گذاری سازمان‌های دولتی، اندازه این سازمان‌ها، کاهش شکاف بین وضعیت سازمان‌های خصوصی و دولتی و ذخیره دانش منابع انسانی خروجی از سازمان‌های دولتی اشاره کرد [۸].

علاوه بر مطالب بیان‌شده، سازمان‌های دولتی امروزی خیل عظیمی از متخصصان جامعه را در خود جای داده‌اند به گونه‌ای که بسیاری از کارمندان این سازمان‌ها را می‌توان به عنوان کارکنان دانشی به حساب آورد. الوانی معتقد است یکی از چالش‌های عصر کنونی مدیریت بخش دولتی،

<sup>1</sup> OECD



دانشی شدن سازمان‌های دولتی است. مدیریت دانش در بخش دولتی تلاش می‌کند که توانمندی‌های کارکنان، خدمت‌رسانی به مشتریان و ابداعات و نوآوری‌ها را بهبود دهد و بهره‌وری را افزایش دهد. یکی از ویژگی‌های اصلی سازمان‌های دولتی خدمت‌رسانی به آحاد مردم جامعه است و به همین دلیل خط مشی‌گذاری را می‌توان از وظایف اصلی آن‌ها به حساب آورد. مدیریت دانش به تصمیم‌گیری و خط مشی‌گذاری سازمان‌های دولتی نیز کمک شایانی می‌نماید [۱۷].

بارکوئین و همکاران (۲۰۰۱) بر این باورند که امروزه بخش دولتی با دو چالش عمده سر و کار دارد. اولین چالش بهبود روابط با مشتریان است و دومین چالش تغییر کار درونی سازمان‌های دولتی در جهت توانمند کردن فرآیندهای دانش است. هر دو این چالش‌ها در سایه استقرار صحیح مدیریت دانش برطرف می‌شوند. مدیریت دانش سبب بهبود تسهیم دانش در بخش دولتی می‌شود و به عنوان یک عامل کلیدی در تسهیم دانش بین سازمان‌های دولتی و شهروندان که از خدمات آن‌ها بهره‌مند می‌گردند، مطرح می‌شود [۱۷].

در بین سازمان‌های دولتی کشور شرکت‌های برق دارای کارکنان با دانش و مستعد می‌باشند و سرمایه‌گذاری‌های بسیاری در زمینه تحقیق و توسعه دارند. این شرکت‌ها به دلیل گستردگی فعالیت‌ها و ایفای نقش حساس در جامعه، بستری سرشار از لحاظ آمادگی برای استقرار مدیریت دانش محسوب می‌شوند.

## ۱-۵ سوالات پژوهش

همان‌طور که بیان شد این پژوهش به انتخاب استراتژی مناسب مدیریت دانش با توجه به وضعیت موجود و مطلوب عوامل تاثیرگذار بر استراتژی مدیریت دانش می‌پردازد. بنابراین سوالات پژوهش به صورت زیر مطرح می‌شوند.

۱) وضعیت شرکت برق منطقه‌ای خراسان به لحاظ عوامل تاثیرگذار بر استراتژی مدیریت دانش در وضعیت موجود و مطلوب چگونه است؟

۲) استراتژی مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش با توجه به وضعیت موجود و مطلوب عوامل تاثیرگذار بر استراتژی مدیریت دانش در شرکت برق منطقه‌ای خراسان چیست؟

## فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

## ۲-۱ مقدمه

در زمان‌های اخیر رشد دانش بسیار سریع شده است به گونه‌ای که ۹۰ درصد تمام دانش‌های کنونی در قرون بیستم و بیست و یکم ایجاد شده است. این موضوع باعث شد دانش به عنوان یک دارایی استراتژیک و ارزشمند برای سازمان‌ها مطرح گردد و نگرش جدیدی در مدیریت با نام "مدیریت دانش" ظهور کند [۱۸]. در ادامه این فصل به بیان مبانی نظری مدیریت دانش و توضیح تحقیقات مرتبط با این پژوهش پرداخته می‌شود.

## ۲-۲ اهمیت مدیریت دانش

دنیای امروز، دنیای تغییر اطلاعات و دانش است. به همین سبب ضروری است که سازمان‌ها، قابلیت‌های لازم برای فعالیت در این شرایط را احراز نمایند [۱۹]. در عصر اطلاعات دانش به عنوان یک دارایی مهم و منبع استراتژیک بالقوه برای کسب موفقیت بلندمدت هر سازمانی مطرح است. پیتر سنگه معتقد است که تنها مزیت رقابتی در آینده دانشی است که یک سازمان در اختیار دارد [۲۰] به طوری که تنها با مدیریت این عامل می‌توان به ادامه حیات سازمان‌ها امید داشت. از این رو سازمان‌هایی موفقند که با استفاده از دانش و مدیریت موثر بر آن در جهت حفظ موقعیت و ایجاد خلاقیت و نوآوری گام بردارند [۲] و به مدیریت دانش به عنوان یک نیاز ضروری سازمان‌ها در جهت پیشگامی در عرصه رقابت ارج نهند. مدیریت دانش ابزار مهمی است که سازمان‌ها از طریق آن بهتر می‌توانند اطلاعات و دانش را مدیریت کنند [۲۱].

## ۲-۳ مفاهیم پایه دانش - تفاوت بین داده، اطلاعات و دانش

درک مفهوم سه جزء داده، اطلاعات، دانش و تعامل بین آن‌ها، یکی از مبانی اصلی مباحث مرتبط با دانش است. گاهی به این سه مفهوم، مفهوم چهارمی به نام معرفت یا فضیلت افزوده می‌شود. در عمل تمایز بین داده، اطلاعات و دانش، کاری بسیار دشوار است و تنها از طریق مفاهیم بیرونی یا از دیدگاه کاربران می‌توان بین این سه مفهوم تفاوت قائل شد. معمولاً داده به عنوان مواد خام، اطلاعات مجموعه سامان‌یافته‌ای از داده و دانش به عنوان اطلاعات با مفهوم، شناخته می‌شود. توربان و دیگران در کتاب خود این عبارات را چنین تعریف کرده‌اند:

- داده: مجموعه‌ای از حقایق موجود، آمار، ارقام و اندازه‌های بدون هدف و مفهوم.

- اطلاعات: داده‌های سازماندهی شده یا تحت فرآیند قرارگرفته‌ای که دقیق و به موقع ارائه می‌گردند.
- دانش: اطلاعاتی که محیطی (وابسته به شرایط و زمینه طرح)، وابسته (به عوامل درونی و برونی) و اجرایی (توانا در حل مساله) می‌باشند [۲۲].

اگر داده‌ها، اطلاعات و دانش همگی به عنوان دارایی‌های سازمان در نظر گرفته شوند دانش سطح بالاتری از اهمیت را نسبت به داده و اطلاعات داراست [۲۳].

به دلیل اهمیت درک تفاوت و روابط سه جزء داده، اطلاعات و دانش محققان زیادی به این موضوع پرداخته‌اند. از نظر باجاریا<sup>۱</sup> روابط میان داده، اطلاعات و دانش، سلسله مراتبی و مطلق نیست. صاحب‌نظرانی نظیر داوونپورت و پروساک و استیوهالس و کارل ویگ متفق‌القولند که سطح تکامل دانش از اطلاعات و داده بیشتر است و در برگیرنده هر دوی آنهاست. همچنین سطح تکامل اطلاعات از داده بیشتر بوده و در برگیرنده آن می‌باشد. وجود داده برای شکل‌گیری اطلاعات و وجود اطلاعات برای شکل‌گیری دانش ضروری است [۲۴]. شکل ۱-۲ جایگاه داده، اطلاعات و دانش را در مقابل هم نشان می‌دهد. بر اساس این شکل ضرورت وجود داده و اطلاعات برای دانش به خوبی مشاهده می‌گردد.



شکل ۱-۲: روابط بین داده، اطلاعات و دانش از نظر باجاریا [۲۴]

سازمان‌ها هم به داده، هم به اطلاعات و هم به دانش نیازمندند. صاحب‌نظری به نام سوکنان معتقد است که با وجود نیاز سازمان به داده و اطلاعات، دانش از جایگاهی بالاتر برخوردار است زیرا دانش نزدیکترین لایه به تصمیم‌گیری است [۲۴]. شکل ۲-۲ رابطه بین داده، اطلاعات و دانش را نسبت به تصمیم‌گیری نشان می‌دهد.

<sup>1</sup> Bajarria