





دانشگاه علامه طباطبائی

پردیس آموزش های نیمه حضوری

**موانع و راهکارهای انتقال و به اشتراک گذاری تجارب مدیریتی (تسهیم دانش) بین  
کارکنان اداره کل بهزیستی استان آذربایجان غربی**

نگارش

حسین قاسم زاده

استاد راهنما

دکتر حبیب رودساز

استاد مشاور

دکتر فتاح شریف زاده

استاد داور

دکتر وجه الله قربانی زاده

بهمین

۱۳۹۰

## تشکر و قدردانی

در تهیه و نگارش رساله از بذل علم و معرفت و لطف و نیکی استادان گرانقدر بهره مند شده ام که بر خود لازم می دانم مراتب تشکر و قدردانی از آن بزرگواران محترم ابراز دارم . اندیشمند فرهیخته جناب آقای دکتر حبیب رودساز، استاد محترم راهنما که در تمام مراحل پژوهش با سعه صدر و رهنمود های روشنگرانه و ارزشمند بنده را مورد لطف و مرحمت قرار دادند. استاد فرزانه و گرانقدر جناب آقای دکتر فتاح شریف زاده ، استاد محترم مشاور که با ارائه نظرات عالمانه و دقت در طی مراحل پژوهش بذل عنایت فرمودند. استاد بزرگوار و ارجمند جناب دکتر وجه الله قربانی زاده که قبول زحمت مطالعه و داوری این پژوهش را نموده و با ارائه نظرات تکمیلی خویش حقیر را یاری نموده اند.

همچنین بر خود لازم می دانم کمال تشکر و قدردانی خود را از مدیر کل و کارکنان محترم اداره کل بهزیستی استان آذربایجان غربی به خصوص آقایان عادل اسمعیل نژاد رئیس اداره ی نیروی انسانی و اسماعیل حاتم زاده، مسئول امور حقوقی آن اداره که در امر تکمیل کردن پرسشنامه اینجانب را یاری نموده اند، ابراز دارم.

حسین قاسم زاده

بهمن ۱۳۹۰

تقدیم به

پدر و مادرم به خاطر زحمات بی دریغشان

چیدم گلی ز باغ ادب تا بروز عید

در بارگاه میر ادب پرور آورم

حیف است با خسان گل دانش کنی نثار

من گل نثار مردم دانشور آورم

شهریار

## چکیده

یکی از اهداف اصلی مدیران در استفاده از مدیریت دانش در سازمان ها ، بهبود تسهیم دانش بین افراد در سازمان و همچنین بین افراد و سازمان به منظور ایجاد مزیت رقابتی می باشد. تسهیم دانش مؤثر بین اعضای سازمان منجر به کاهش هزینه ها در تولید دانش ، و تضمین انتشار بهترین روش های کاری در داخل سازمان شده ، و سازمان را قادر به حل مسائل و مشکلات خود می نماید. به دلیل نبود تجربه غنی و کافی در زمینه مدیریت دانش در بسیاری از سازمان ها ، مدیران باید در هنگام ایجاد سیستم های مدیریت دانش در سازمان خود ، متوجه دام ها و مشکلاتی که سر راه آنها وجود دارد باشند. علیرغم اهمیت فزاینده تسهیم دانش برای رقابتی بودن سازمان ها ، عدم شناخت مناسب از موانع و راهکارهای آن ، رسیدن به اهداف مدیریت دانش توسط سازمان ها را که یکی از مهمترین آنها تسهیم دانش است ، مشکل می نماید.

هدف این پژوهش این است که با معرفی طبیعت و اهمیت تسهیم دانش، آن را بطور خلاصه به عنوان یکی از مهمترین جنبه های مدیریت دانش در سازمان بهزیستی استان آذربایجان غربی معرفی ، و همچنین با یک دیدگاه مدیریتی ، موانع تسهیم دانش و راهکارهای های تسهیم دانش در این سازمان را معرفی کند. با توجه به موضوع تحقیق، بررسی تمامی موانع و راهکارهای تسهیم دانش در این سازمان کاری بس دشوار و زمان بر می باشد که با مطالعه و بررسی تحقیقات مختلف، از بین تعداد زیادی از موانع و راهکارهای تسهیم دانش ، ده عامل از موانع و هشت عامل از راهکارها انتخاب شده اند که در مدل مفهومی تحقیق آورده شده اند.

این تحقیق از نوع توصیفی- پیمایشی می باشد. ابزار تحقیق، پرسش نامه و جامعه آماری این تحقیق کلیه کارمندان اداره ی کل بهزیستی استان آذربایجان غربی می باشد. که داده های جمع آوری شده از جامعه مورد نظر با استفاده از روش های آماری استنباطی همچون کولموگروف-اسمیرنوف ، تحلیل مسیر رگرسیون چندگانه و آزمون فریدمن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

نتایج به دست آمده حاکی از این است که از نظر کارکنان سازمان بهزیستی؛ عدم آگاهی، کمبود ارتباط و تعامل، نبود پاداش، عدم پشتیبانی از تسهیم دانش، کمبود زیر ساخت و ناکافی بودن منابع عواملی هستند که مانع تسهیم دانش در این سازمان می شوند. همچنین راهکارهای متنوع ساختن عوامل انگیزش، ساختار سازمانی تخت، ابلاغ واضح اهداف و استراتژی ها، راهکار مالی، فناوری پیشرفته، رهبران اشتراک دانش و فرهنگ سازمانی مناسب به بهبود امر تسهیم دانش کمک می کنند.

واژه های کلیدی: مدیریت دانش ، تسهیم دانش ، موانع ، راهکار ها

## فهرست مطالب

۲	.....	۱-۱) مقدمه
۳	.....	۲-۱) بیان مسئله
۵	.....	۳-۱) اهمیت تحقیق
۱۰	.....	۴-۱) اهداف تحقیق
۱۰	.....	۵-۱) سئوالات تحقیق
۱۲	.....	۶-۱) فرضیه های تحقیق
۱۳	.....	۷-۱) بیان مختصر سابقه تحقیقات انجام شده پیرامون موضوع
۱۹	.....	۸-۱) قلمرو تحقیق
۱۹	.....	۱-۸-۱) قلمرو موضوعی
۱۹	.....	۲-۸-۱) قلمرو زمانی
۱۹	.....	۳-۸-۱) قلمرو مکانی
۱۹	.....	۹-۱) تعریف مفاهیم و واژگان اختصاصی
۲۱	.....	۱-۹-۱) تعاریف عملیاتی
۲۳	.....	۱۰-۱) خلاصه فصل اول

## فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۲۵	.....	۱-۲) مقدمه
۲۷	.....	۲-۲) دانش
۲۷	.....	۱-۲-۲) تعاریف دانش
۲۸	.....	۲-۲-۲) انواع دانش
۲۹	.....	۳-۲-۲) تبدیل دانش
۳۱	.....	۳-۲) مدیریت دانش
۳۵	.....	۱-۳-۲) تاریخچه مدیریت دانش
۳۸	.....	۲-۳-۲) مفهوم مدیریت دانش
۴۰	.....	۳-۳-۲) مولفه های اساسی مدیریت دانش
۴۱	.....	۴-۳-۲) مدیریت دانش برنامه یا فرآیند
۴۲	.....	۵-۳-۲) تعاریف مدیریت دانش
۴۵	.....	۶-۳-۲) مدیریت دانش ضمنی

- ۴۶.....آشنایی با مفاهیم اساسی مدیریت دانش.....(۷-۳-۲)
- ۴۸.....علل پیدایش مدیریت دانش.....(۸-۳-۲)
- ۴۹.....مشکلات فقدان مدیریت دانش.....(۹-۳-۲)
- ۴۹.....کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی.....(۱۰-۳-۲)
- ۵۱.....اهمیت نیاز به مدیریت دانش برای دولت.....(۱۱-۳-۲)
- ۵۲.....مطالعات انجام شده در زمینه مدیریت دانش.....(۱۲-۳-۲)
- ۵۸.....اهداف مدیریت دانش.....(۱۳-۳-۲)
- ۵۹.....مزایای مدیریت دانش برای سازمان.....(۱۴-۳-۲)
- ۵۹.....مزایای مدیریت دانش برای پرسنل.....(۱۵-۳-۲)
- ۵۹.....مدیریت دانش در ایران.....(۱۶-۳-۲)
- ۶۱.....تجربه چیست؟.....(۴-۲)
- ۶۱.....مدیریت تجربه.....(۱-۴-۲)
- ۶۲.....تسهیم دانش.....(۵-۲)
- ۶۶.....تعاریف تسهیم دانش.....(۱-۵-۲)
- ۶۷.....تحقیقات در مورد تسهیم دانش در ایران.....(۲-۵-۲)
- ۷۵.....موانع بالقوه تسهیم دانش.....(۶-۲)
- ۷۶.....کاهش امنیت شغلی.....(۱-۶-۲)
- ۷۶.....کمبود زمان.....(۲-۶-۲)
- ۷۷.....عدم آگاهی.....(۳-۶-۲)
- ۷۸.....کمبود ارتباط و تعامل.....(۴-۶-۲)
- ۷۹.....عدم اعتماد.....(۵-۶-۲)
- ۸۱.....نبود پاداش.....(۶-۶-۲)
- ۸۳.....مفهوم شناسی و اهمیت پاداش.....(۱-۶-۶-۲)
- ۸۳.....مدیریت پاداش.....(۲-۶-۶-۲)
- ۸۴.....هدف از مدیریت پاداش.....(۳-۶-۶-۲)
- ۸۴.....به هنگام طراحی استراتژی مدیریت پاداش بایستی به پرسش های زیر پاسخ داد.....(۴-۶-۶-۲)
- ۸۴.....ویژگی های استراتژی های پاداش.....(۵-۶-۶-۲)
- ۸۵.....معیارهای پاداش.....(۶-۶-۶-۲)
- ۸۶.....عدم پشتیبانی از تسهیم دانش.....(۷-۶-۲)





۱۱۴	۴-۳ ابزار جمع‌آوری اطلاعات.....
۱۱۴	۵-۳ طراحی پرسش‌نامه.....
۱۱۹	۶-۳ روش تجزیه و تحلیل داده‌ها.....
۱۱۹	۱-۶-۳ آزمون کولموگروف - اسمیرنوف.....
۱۲۰	۲-۶-۳ آزمون فریدمن.....
۱۲۰	۷-۳ آشنایی با تاریخچه‌ی سازمان بهزیستی.....
۱۲۲	۱-۷-۳ تحولات پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران.....
۱۲۳	۸-۳ خلاصه فصل سوم.....

#### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق

۱۲۵	۱-۴ مقدمه.....
۱۲۵	۲-۴ روایی و پایایی پرسشنامه.....
۱۲۵	۱-۲-۴ تعیین روایی (اعتبار) پرسشنامه.....
۱۲۷	۲-۲-۴ تعیین پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه.....
۱۲۸	۳-۴ شاخص‌های مرکزی و پراکندگی.....
۱۲۹	۴-۴ آمار استنباطی.....
۱۲۹	۱-۴-۴ آزمون توزیع داده‌ها (کولموگروف - اسمیرنوف).....
۱۳۳	۵-۴ بررسی ارتباط بین مولفه‌های متغیرهای مستقل و وابسته.....
۱۳۵	۱-۵-۴ فرضیه اول.....
۱۳۶	۲-۵-۴ فرضیه دوم.....
۱۳۷	۳-۵-۴ فرضیه سوم.....
۱۳۸	۴-۵-۴ فرضیه چهارم.....
۱۳۹	۵-۵-۴ فرضیه پنجم.....
۱۴۰	۶-۵-۴ فرضیه ششم.....
۱۴۱	۷-۵-۴ فرضیه هفتم.....
۱۴۲	۸-۵-۴ فرضیه هشتم.....
۱۴۳	۹-۵-۴ فرضیه نهم.....
۱۴۴	۱۰-۵-۴ فرضیه دهم.....
۱۴۶	۱۱-۵-۴ فرضیه یازدهم.....

۱۴۷.....	فرضیه دوازدهم.....
۱۴۸.....	فرضیه سیزدهم.....
۱۴۹.....	فرضیه چهاردهم.....
۱۵۰.....	فرضیه پانزدهم.....
۱۵۱.....	فرضیه شانزدهم.....
۱۵۲.....	فرضیه هفدهم.....
۱۵۳.....	فرضیه هیجدهم.....
۱۵۵.....	فرضیه نوزدهم.....
۱۵۶.....	رتبه بندی متغیر ها.....
۱۶۰.....	خلاصه فصل چهارم.....

#### فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

۱۶۲.....	مقدمه.....
۱۶۲.....	نتایج و دستاوردهای حاصل از تحقیق.....
۱۶۳.....	سوال اصلی ۱.....
۱۶۴.....	سوالات فرعی.....
۱۷۰.....	سوال اصلی ۲.....
۱۷۱.....	سوالات فرعی.....
۱۷۵.....	محدودیت های تحقیق.....
۱۷۶.....	پیشنهادات برای سازمان بهزیستی استان آذربایجان غربی.....
۱۷۷.....	پیشنهادات برای تحقیقات آتی.....
۱۷۸.....	خلاصه فصل پنجم.....
۱۷۹.....	فهرست منابع و مآخذ.....
۱۸۸.....	پیوست ها.....

- الف) پرسشنامه..... ۱۸۸
- ب) بررسی ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان ( کارکنان)..... ۱۹۳
- ج) اعتبار پرسشنامه..... ۱۹۶
- د) محتوی فایل خروجی نرم افزار اس پی اس اس..... ۲۰۰

### فهرست نمودارها

- نمودار ۱-۱) مدل مفهومی تحقیق..... ۱۹
- نمودار ۱-۲) الگوی مارپیچ تبدیل دانش..... ۳۰
- نمودار ۲-۲) ارتباط بین داده ،اطلاعات و دانش..... ۴۰
- نمودار ۲-۳) مدل تحلیلی..... ۱۰۶
- نمودار ۱-۴) تحلیل عاملی تاییدی برای موانع انتقال و اشتراک دانش (تسهیم دانش)..... ۱۴۵
- نمودار ۲-۴) تحلیل عاملی تاییدی برای راهکارهای انتقال و اشتراک دانش (تسهیم دانش)..... ۱۵۴
- نمودار نمودار ۳-۴) آزمون فریدمن موانع انتقال و اشتراک دانش..... ۱۵۸
- نمودار ۴-۴) آزمون فریدمن عوامل راهکارهای انتقال و اشتراک دانش..... ۱۶۰

### فهرست جداول

- جدول ۱-۱) تلاش های علمی در جهت توسعه مدیریت دانش..... ۱۶
- جدول ۱-۲) قدرت و مزیت رقابتی سازمان ها در گذر زمان..... ۳۷
- جدول ۲-۲) مدل تحلیلی موانع تسهیم دانش..... ۱۰۷

- جدول ۳-۲) مدل تحلیلی راهکارهای تسهیم دانش..... ۱۰۸
- جدول ۱-۳) مقیاس لیکرت پرسش نامه..... ۱۱۹
- جدول ۲-۳) طرح پرسشنامه..... ۱۲۰
- جدول ۱-۴) روایی پرسشنامه..... ۱۲۷
- جدول ۲-۴) پایایی پرسش نامه..... ۱۲۸
- جدول ۳-۴) شاخص های مرکزی و پراکندگی موانع انتقال دانش..... ۱۲۸
- جدول ۴-۴) شاخص های مرکزی و پراکندگی راهکارهای انتقال دانش..... ۱۲۹
- جدول ۵-۴) آزمون کولموگروف - اسمیرنوف متغیرهای وابسته موانع انتقال دانش..... ۱۳۱
- جدول ۶-۴) آزمون کولموگروف - اسمیرنوف متغیرهای وابسته راهکارهای انتقال دانش..... ۱۳۲
- جدول ۷-۴) آزمون کولموگروف - اسمیرنوف متغیرهای موانع و راهکار انتقال دانش..... ۱۳۳
- جدول ۸-۴) ارتباط موانع انتقال و اشتراک دانش (تسهیم دانش) و کاهش امنیت شغلی..... ۱۳۵
- جدول ۹-۴) ارتباط موانع انتقال و اشتراک دانش (تسهیم دانش) و کمبود زمان..... ۱۳۶
- جدول ۱۰-۴) ارتباط موانع انتقال و اشتراک دانش (تسهیم دانش) و عدم آگاهی..... ۱۳۷
- جدول ۱۱-۴) ارتباط بین موانع انتقال و اشتراک دانش (تسهیم دانش) و کمبود ارتباط و تعامل..... ۱۳۸
- جدول ۱۲-۴) ارتباط بین موانع انتقال و اشتراک دانش (تسهیم دانش) و عدم پاداش..... ۱۳۹
- جدول ۱۳-۴) ارتباط بین موانع انتقال و اشتراک دانش (تسهیم دانش) و عدم اعتماد..... ۱۴۰
- جدول ۱۴-۴) ارتباط بین موانع انتقال و اشتراک دانش و عدم پشتیبانی از تسهیم دانش..... ۱۴۱
- جدول ۱۵-۴) ارتباط بین موانع انتقال و اشتراک دانش (تسهیم دانش) و کمبود زیر ساخت..... ۱۴۲
- جدول ۱۶-۴) ارتباط بین موانع انتقال و اشتراک دانش و ناکافی بودن منابع..... ۱۴۳
- جدول ۱۷-۴) ارتباط بین موانع انتقال و اشتراک دانش و سطح رقابت بالا بین کارکنان..... ۱۴۴

- جدول ۴-۱۸) ارتباط بین راهکارهای انتقال و اشتراک دانش و فرهنگ سازمانی مناسب.....۱۴۶
- جدول ۴-۱۹) ارتباط بین راهکارهای انتقال و اشتراک دانش و تنوع عوامل انگیزش.....۱۴۷
- جدول ۴-۲۰) ارتباط بین راهکارهای انتقال و اشتراک دانش و ساختار سازمانی تخت و باز.....۱۴۸
- جدول ۴-۲۱) ارتباط بین راهکارهای انتقال و اشتراک دانش و ابلاغ اهداف واضح.....۱۴۹
- جدول ۴-۲۲) ارتباط بین راهکارهای انتقال و اشتراک دانش و راهکارهای مالی.....۱۵۰
- جدول ۴-۲۳) ارتباط بین راهکارهای انتقال دانش و فرصت زمانی.....۱۵۱
- جدول ۴-۲۴) ارتباط بین راهکارهای انتقال دانش و فناوری پیشرفته انتقال دانش.....۱۵۲
- جدول ۴-۲۵) ارتباط بین راهکارهای انتقال دانش و رهبران اشتراک دانش.....۱۵۳
- جدول ۴-۲۶) نتایج آزمون تی مستقل برای مقایسه میانگین های راهکارها و موانع انتقال و اشتراک دانش .....۱۵۵
- جدول ۴-۲۷) آزمون فریدمن رتبه بندی عوامل موانع انتقال و اشتراک دانش.....۱۵۷
- جدول ۴-۲۸) میانگین رتبه بندی عوامل موانع انتقال و اشتراک دانش.....۱۵۷
- جدول ۴-۲۹) آزمون فریدمن رتبه بندی عوامل راهکارهای انتقال و اشتراک دانش.....۱۵۹
- جدول ۴-۳۰) میانگین رتبه بندی عوامل راهکارهای انتقال و اشتراک دانش.....۱۵۹

# فصل اول

کلیات و طرح تحقیق

#### (۱-۱) مقدمه

تسهیم دانش<sup>۱</sup> به عنوان یک فعالیت پیچیده ولی ارزش آفرین، بنیاد و پایه بسیاری از استراتژی های مدیریت دانش<sup>۲</sup> سازمان ها می باشد، لذا لازم است به همان میزان که این موضوع در موفقیت سازمان برای ایجاد مزیت رقابتی مؤثر است، به شناخت و حذف و یا محدود کردن موانع آن در جهت ایجاد زمینه مناسب تر برای تسهیم دانش اقدام نمود.

در سال های اخیر رشد روزافزونی در زمینه توجه به تسهیم دانش توسط محققین و مدیران سازمان ها بخصوص در جهت استفاده از بهترین روش های انجام کار در جهان و در ایران به چشم می خورد. دلیل این توجه این است که کسب مزیت رقابتی و نیل به بسیاری از موفقیت ها توسط سازمان ها ریشه در به کارگیری دانش حاصل از فرایند مدیریت دانش دارد که فعالیت ها و ابتکارات تسهیم دانش در زمینه یادگیری سازمانی و فردی عنصر اصلی آن بوده اند.

---

<sup>1</sup> *knowledge sharing*

<sup>2</sup> *Knowledge Management*

در این فصل شرح موضوع و زمینه پژوهش، سؤالاتی که محقق در جستجوی پاسخ به آنهاست، اهداف و سابقه تحقیق، بیان مسئله تحقیق، اهمیت تحقیق، روش انجام تحقیق، ابزار گردآوری اطلاعات، جامعه آماری، قلمرو زمانی و مکانی تحقیق، مدل مفهومی، تعریف مفاهیم و واژگان اختصاصی، بیان خواهد شد.

## ۲-۱) بیان مسئله

با توجه به فرایند تولید و تشکیل دانش، مشخص می‌شود که دانش ابتدا در ذهن افراد تولید و با به اشتراک گذاری آن می‌تواند به دانش سازمانی تبدیل شود و دانش سازمانی خود منشایی برای تولید دانش فردی خواهد بود. بنابراین، سرمایه های 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 شیوه های مؤثر اشتراک دانش نخواهد داشت. از دیدگاه «نوناکا و تاکاچی» 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.

در سازمان ها، استخدام به طور عمده بر مبنای مدرک تحصیلی یا آنچه وبر می‌گفت تخصص، انجام می‌شود. با وجود این باور که فقط اطلاعات بدون تجربه، ارزش کمی به بار می‌آورد، زندگی کاری آغاز می‌شود و در طی آن، پیوند بین تئوری و عمل صورت می‌گیرد و یادگیری واقعی جریان می‌یابد. در این فرایند، موفقیت ها و شکست هایی از راه آزمایش و خطا کسب می‌شوند که جز حافظه مالک آن، این تلاش ها در هیچ جای سازمان ثبت نمی‌شوند. پس از این دوره کارآموزی و شاگردی که معمولاً سی سال به درازا می‌انجامد، فرد با عنوان بازنشسته از سازمان می‌رود. او در این گذر زمان از یک متخصص، به یک حرفه ای و باتجربه تبدیل شده که بسیاری از تئوری‌ها را آزموده و خود به مرحله تئوری‌پردازی رسیده



است؛ اما طبق قوانین باید از سازمان برود. وقتی فردی با چنین توانایی‌هایی، شغل خاصی یا سازمانی را ترک کند، چه رخ می‌دهد؟

امروزه دانش سازمانی به عنوان یک منبع ناملموس بسیار ارزشمند برای کسب برتری رقابتی شناخته شده است. سازمان‌ها به مدیریت چنین دارایی نامحسوسی جهت به دست آوردن و حفظ مزیت رقابتی سازمانی توجه بسیاری داشته‌اند. یکی از عوامل کلیدی و مهم در مدیریت دانش، توانایی سازمان‌ها در انتقال و به اشتراک گذاری دانش شناخته شده است. «بیراد و همکارانش» (۲۰۰۵) معتقدند هنگامی که دانش گردآوری شده توسط یک فرد، گروه یا اداره با دیگر کارکنان به اشتراک گذاشته شود، به دانش سازمانی تبدیل می‌شود. آنها اشتراک دانش را پیوند میان مدیریت دانش و خلاقیت و نوآوری در سازمان می‌دانند. بدین ترتیب، اشتراک دانش در سازمان، به تولید دانش جدید منجر می‌شود و در نهایت بهبود و اثربخشی عملکرد سازمانی را در پی خواهد داشت. ( خاتمیان فر، پریخ، ۱۳۸۶)

امروزه عواملی نظیر خصوصی سازی باعث گردیده جابجایی افراد در سازمان‌ها بیشتر گردد و اکثر سازمان‌ها با بازنشستگی نیروهای با تجربه خود مواجه گردیده‌اند. نیروهایی که سرشار از تجربیات و دانسته‌هایی می‌باشند که برای سازمان بسیار ارزشمند می‌باشد و چه بسا هزینه‌ای بسیار سنگین برای آن پرداخت گردیده است.

این تحقیق به دنبال این هست تا موانع بالقوه تسهیم دانش در اداره کل بهزیستی استان آذربایجان غربی از نظر کارکنان این اداره که باعث می‌شود کارکنان دانش خود را با دیگر کارمندان به اشتراک نمی‌گذارند را بررسی کند، سپس راهکارهایی نیز برای تشویق و الزام کارمندان به انجام تسهیم دانش با کارمندان دیگر ارائه دهد و در خاتمه این موانع و راهکارها را با توجه نظر کارمندان اولویت بندی کند.

در برخی از سازمان‌ها، به اشتراک گذاری دانش امری طبیعی است اما در برخی دیگر هنوز این نگرش قدیمی که دانش قدرت است حکم فرمایی می‌کند. بسیاری از سازمان‌های روشن فکر، استراتژی‌هایی را با هدف تغییر این نگرش‌های منسوخ شده آغاز کرده‌اند. آنها عوامل انگیزشی متنوعی را به کار گرفته‌اند تا نشان دهند در زمینه تسهیم دانش در سازمان خود مصمم و جدی هستند. به عنوان مثال برخی از آنها، برای افرادی که دانش خود را در اختیار دیگران قرار می‌دهند، برنامه‌های قدردانی و دادن پاداش را در

نظر گرفته اند که از قدردانی در شرکت، درج در خبرنامه تا پرداخت پاداش های مادی قابل توجه را شامل می شود. برخی دیگر از شرکت ها، کارمندان خود را بر مبنای این که به چه میزان در فعالیت های تسهیم دانش مشارکت داشته اند ارزیابی نموده و برای آنها ترفیع و یا مرخصی های فوق العاده در نظر می گیرند. تحقیق حاضر به بیان برخی موانع موجود در زمینه به اشتراک گذاری دانش و نکاتی پیرامون غلبه بر این موانع می پردازد. (روابط عمومی شرکت مخابرات استان چهارمحال و بختیاری، ۱۳۸۶)

دانش فردی هنگامی برای سازمان قابل دسترس خواهد شد که کارکنان تمایل به اشتراک آن داشته باشند. اشتراک دانش، رفتاری فراتر از نقش واقعی کارکنان در سازمان است که برای بروز آن باید موانع احتمالی و تسهیل کننده های بروز این رفتار شناسایی شوند و هم کارکنان و هم سازمان تلاش کنند در کنار یکدیگر روش هایی را که برای به اشتراک گذاری دانش تأثیر گذار است را شناسایی کنند و همزمان در تقویت مشوق ها و از بین بردن موانع اشتراک دانش بکوشند.

### ۱-۳) اهمیت تحقیق

کارکنان سازمان با کار کردن در سازمان فرصت ویژه برای یادگیری و بدست آوردن تجربه پیدا می کنند که این امر هزینه های زیادی را برای سازمان به همراه دارد، یعنی اینکه خسارات ناشی از اشتباهات در تصمیم گیری کارکنان بطور مستقیم از منابع سازمان پرداخت می شود تا کارمندان به افراد آگاه و کاربرد تبدیل شوند و این افراد گاهی به نفع رقبا سازمان را ترک می کنند، گاهی هم بر اثر فوت، از کارافتادگی، بازنشستگی و غیره از سازمان خارج می شوند و تجارب و دانش با ارزش خود را نیز با خود از سازمان خارج می کنند.

امروزه بسیاری از سازمان ها دریافته اند برای کسب موفقیت در دنیای پرچالش رقابتی، به نگرشی یک پارچه و نظام دار به دانش درون سازمان خود نیاز دارند. به همین دلیل طی سال های اخیر، تحقیقات خود را حول محورهایی از قبیل مدیریت بر جریان تولید، حفظ، عرضه و بکارگیری دانش متمرکز کرده

اند. بی دلیل نیست که شرکت هیولت پاکارد می گوید: اگر هیولت پاکارد می دانست که چه چیزهایی را می داند، سود دهی اش سه برابر می شد. ( اخوان، باقری ، ۱۳۸۹ )

دو میلیون سال پیش، انسان خردورز با توسعه ی ابزارها و تکنیک ها و مهم تر از همه انتقال این دانش به تولیدات آینده، سرنوشت نوع بشر را تغییر داد تا زندگی به مراتب ایمن تر و آسان تری داشته باشد. چهار هزار سال پیش، مصریان با ساختن اهرام مصر یکی از شگفت انگیزترین بناهای دنیا را ساختند. متأسفانه دانش مصریان مفقود شد و تکنیک هایی که به کار گرفتند هنوز هم برای ما رازآلود است. در هر دوی این موارد، اهمیت نقش مدیریت دانش در زندگی انسان به آسانی مشخص می شود. امروزه سازمان ها هم دریافته اند که هیچ چیز به اندازه ی دانش نمی تواند به موفقیت آنها کمک کند. لذا پیش از هر چیز کارکنان سازمان به عنوان صاحبان دانش مورد توجه قرار گرفته اند، و مدیریت دانش به عنوان ابزاری که می تواند دانش را گردآوری و به آن نظم و پویایی ببخشد، و در کل سازمان اشاعه دهد، اهمیت یافته است.(دانشگاه علوم اقتصادی)

مدیریت دانش به عنوان یکی از مهمترین موضوعات، در بسیاری از شرکت های بزرگ مطرح شده است. به طوری که ارزش این شرکت ها، به توانایی آنها در ایجاد و مدیریت دانش بستگی دارد. مطالعات نشان داده است که بخش اصلی ارزش سهام این شرکت ها، مربوط به دارایی های نامشهود آنهاست مثل مارک، شهرت، ویژگی های منحصر به فرد و دانش، که یکی از مهمترین آنهاست. اگرچه اندازه گیری سود حاصل از سرمایه گذاری های مبتنی بر دانش، کاری بس دشوار است، بسیاری از طرح هایی که در این زمینه اجرا شده اند، بازگشت سرمایه فوق العادهای داشته اند. (لاودن و لاودن، ترجمه رودساز، محمد نبی و بهروز، ۱۳۸۸)

امروزه «دانش» یکی از بزرگترین مزیت های رقابتی سازمان ها در عرصه اقتصاد جهانی به شمار می آید. در جهان کنونی که تولید کالاها و ارائه خدمات به شدت دانش مدار شده است، دانش دارایی، کلیدی برای کسب برتری رقابتی است. در سال های 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 به ارزش منابع فیزیکی، سرمایه و دارایی های ملموس و عینی آن وابسته باشد، به سرمایه های فکری سازمان بستگی دارد.

«استوارت» (۱۹۹۸) طی مقاله ای، این مسئله را به سازمان ها یادآوری کرد که به آنچه می دانند (سرمایه فکری) بیش از آنچه دارند (سرمایه مادی) اهمیت دهند. «دراکر» (۱۹۹۸) نیز دانش را به عنوان پایه های رقابت در جامعه مدرن معرفی کرد. اقتصاد دانی به نام «رومر» (۱۹۹۳) دانش را تنها منبع بی پایانی نامید که با استفاده بیشتر، حجم آن بیشتر می شود. بنابراین، در حالی که ضروری است سازمان ها «بدانند که چه می دانند» باید به طور مؤثری از دانش خویش نیز بهره برداری کنند. آنچه در نهایت دانش را ارزشمند جلوه می دهد و به سازمان ها امکان می دهد اهمیت آن را درک کنند، استفاده از دانش به منظور تصمیم گیری های بهتر و بهبود عملکردهایی است که بر پایه دانش استوارند. در این راستا، مدیریت دانش به عنوان رویکردی نوین جهت بهره برداری و توسعه سرمایه های یک سازمان با هدف پیشبرد اهداف سازمان ظهور کرد و ارائه راهبرد و تدابیری برای مدیریت سرمایه های انسانی را مورد تأکید قرار داد. ( خاتمیان فر، پریخ، ۱۳۸۶)

در اقتصاد نوین، دانش منبع اصلی توسعه اقتصادی و صنعتی است و سایر عوامل سنتی تولید مانند زمین، نیروی کار و سرمایه در مرتبه بعدی اهمیت قرار دارند. عوامل سنتی تولید از نظر مقیاس و دامنه با محدودیت روبرو بوده و افزایش نهایی آنها به بازده نزولی سرمایه گذاری منجر می شود. در مقابل، قانون اقتصادی دیگری بر بازده دانش حکمفرماست: سرمایه گذاری بیشتر در دانش یا اطلاعات به بازدهی بالاتری ختم خواهد شد. نگرش سنتی به نوآوری از تأکید بر دارایی های فیزیکی و ملموس به فرایندهای جذب، همانند سازی و تسهیم دانش برای ایجاد نوآوری در دانش مبدل شده است. در چنین شرایطی دانش به عامل کلیدی ارتقای عملکرد سازمانی تبدیل شده است. هر چند صاحب نظران رشته نوآوری اهمیت دانش را به رسمیت می شناسند، اما ابهام موجود بین ارزش دانش و اطلاعات سازمان ها را ناچار ساخته است که میلیاردها دلار در فناوری اطلاعات سرمایه گذاری کنند. این ناهماهنگی بین مخارج فناوری اطلاعات و عملکرد سازمانی را می توان به گذار از عصر اطلاعات و ورود به عصر دانش نسبت داد. در حقیقت توجه روزافزون به نوآوری دانش به عنوان اهرم استراتژیک عملکرد سازمانی موضوع تازه ای نیست.