

# فصل اول

## کلیات تحقیق

## مقدمه

هم اکنون در سطح دنیا مدیریت دانش و مفاهیم استراتژی مرتبط با آن به عنوان اجزاء مهم و ضروری برای سازمان ها به منظور بقا و حفظ توان رقابتی تلقی میشوند. توجه به مدیریت دانش چه در بخش های دولتی و چه خصوصی به عنوان پیش شرط بهره وری بیشتر از جانب مدیران سازمان ها ضروری قلمداد شده است. امروزه در دنیا عوامل نیرومندی در حال تغییر دنیای کسب و کار هستند. که به نوبه خود منجر به تغییر بنیادین در فرایندهای سازمانها و استراتژی منابع انسانی گردیده است این فصل شامل سه قسمت می باشد در ابتدا مسئله و سوالهای اصلی تحقیق بیان می گردد، اهمیت و علت انتخاب موضوع توضیح داده شده و فرضیه ها بیان می شود در مرحله بعد، روش انجام تحقیق، ابزار گردآوری اطلاعات، جامعه آماری و تعداد نمونه با استفاده از فرمول کوکران تعیین می گردد. در مرحله آخر نیز کاربردهای تحقیق، استفاده کنندگان از نتیجه، پایان نامه محدودیتهای تحقیق بیان گردیده و در خصوص اصطلاحات بکاررفته در این تحقیق توضیحاتی داده می شود.

## تعریف مسئله و بیان سوالهای اصلی تحقیق

سیستم های مدیریت دانش مانند مخازن دانش الکترونیکی توانسته اند در روش سازمانها از بهره گیری از دانش تغییرات چشمگیری ایجاد نمایند. دانش و اطلاعات به روز در زمینه های مختلف، زمان انجام کارها را کوتاه و تصمیم گیری ها را صحت بیشتری می بخشد این مخازن دانشی، به کارکنان قدرت و توانایی انجام بهتر و سریع تر کارها را می دهد. یکی از مهمترین مسائل مطرح عواملی است که کارمندان را به مشارکت در این مخازن دانشی تشویق می نماید. در واقع عوامل محرک در این زمینه به دو دسته تقسیم میشوند.

۱- مکانیزم های تشویقی که موجب ترغیب کارمندان به مشارکت در این مخازن دانشی می شوند.

۲- مکانیزم فرصت‌ها که شرایط و موقعیت مشارکت در این مخازن را برای افراد فراهم می سازند.

می توان گفت در عصر حاضر علی رغم وجود مخازن دانشی در شرکت های آب وفاضلاب و سرمایه گذاری های بسیار جهت خرید و ایجاد زیرساخت های دانشی و فن آوری عدم مشارکت افراد در این مخازن جهت انتقال دانش به چشم می خورد.

حل مسئله این است که عوامل موثر بر استفاده از مخازن دانش الکترونیک را در شرکت آب وفاضلاب شهر تهران بررسی نمائیم. و مشخص گردد که آیا افراد تمایلی برای مشارکت در این مخازن دارند؟

این تحقیق به دنبال یافتن پاسخ به این سوالات است.:

۱- عوامل انگیزشی که کارمندان را به مشارکت در مخازن دانش الکترونیکی ترغیب می نماید کدام است؟

۲- عواملی که موجب سهولت مشارکت در مخازن دانشی میگردد کدام است؟

## اهمیت موضوع

هم اکنون در سطح دنیا مدیریت دانش و مفاهیم استراتژی مرتبط با آن به عنوان اجزاء مهم و ضروری برای سازمان ها به منظور بقا و حفظ توان رقابتی تلقی میشوند.

توجه به مدیریت دانش چه در بخش های دولتی و چه خصوصی به عنوان پیش شرط

بهره وری بیشتر از جانب مدیران سازمان ها ضروری قلمداد شده است.

امروزه در دنیا عوامل نیرومندی در حال تغییر دنیای کسب و کار هستند. که به نوبه خود منجر به تغییر بنیادین در فرایندهای سازمانها و استراتژی منابع انسانی گردیده است. (برور : ۱۳۸۳: ۳) امروزه اغلب کشورها و به طور کلی میتوان ادعا کرد که دنیا، در حال گذر از عصر صنعت یا تکنولوژی به سمت دانش محوری می باشد، اما دانش به عنوان منبع مهم امروزی، در دست کارکنان سازمان می باشد.

دانش چیز جدیدی نیست بلکه پذیرش آن به عنوان سرمایه شرکت امری جدید تلقی میگردد. و در این میان استفاده از کارمندان به عنوان ابزاری دانشی و ترغیب اوبه مشارکت در مخازن دانش الکترونیک به عنوان مسئله مورد توجه اکثر سازمانهای دانش مدار در آمده است.

سازمانها از طریق مدیریت دانش و با ابزارهایی مانند رایانه ها و پایگاه های اطلاعاتی و اینترنت و به خصوص دانش مکتوم، دانش کارکنان را کسب و ذخیره نموده و به طوریکه به راحتی برای دیگر کارکنان قابل دسترسی باشد، در اختیار همگان قرار می دهند. (برور: ۱۳۸۳: ۴)

در سازمانها، افرادی که کمک ترفیع ها، پاداش ها، اضافه حقوق و موارد دیگر به مشارکت در این مخازن الکترونیکی ترغیب میشوند.

## علت انتخاب موضوع

سازمانهای نوین در شرایط رقابتی پیچیده ای قرار گرفته اند که ناشی از تغییرات محیطی، سازمانی، فناوری و دانش میباشد.

در شرایط غیر قابل پیش بینی و بسیار رقابتی، مدیریت دانشی به عنوان راهبردی کلیدی برای موفقیت و بقای سازمانی توجه میشود در این زمینه پیتر دراکر از دانش به عنوان مبنای رقابتی جدید در جامعه، پس از سرمایه گذاری و همچنین مهم ترین منبع قرن بیست و یکم نام می برد. (سرلک: ۱۳۸۷: ۲۲۰)

سیوی (۲۰۰۰) نیز در تحلیلی دیگر اظهار داشته است که تنها مزیت رقابتی سازمانها در قرن ۲۱ به آنچه که آنها میدانند و چگونگی بکارگیری آن بر میگردد (سرلک: ۱۳۸۷: ۲۲۰). رشته مدیریت دانش حدود ده سال است که پایه عرصه مدیریت گذاشته است. ظهور اقتصاد مبتنی بر دانش یکی از پویاترین تغییراتی است که در دنیای نوین رخ داده است امروزه سازمانها در یک اقتصاد مبتنی بر دانش فعالیت می کنند.

باتوجه به اهمیت فزاینده دانش در اقتصاد جهانی مدیریت دانش توجه همگان را به خود جلب کرده است. سازمانها برای پاسخگویی به انتظار مشتریان و تغییرات بسیار شدید محیطی باید بتوانند به سرعت عمل نمایند. ولی متأسفانه علیرغم اینکه در سازمانها امکانات زیربنایی فنی، تجهیزات و فن آوریهای به روز موجود می باشد، اما افراد و کارکنان دانش و اطلاعات خود را در راهروهای سازمان و به صورت گفتگوی خودمانی رد و بدل می نمایند. یا اینکه فردی باید ساعتها و هفته ها وقت صرف کند تا مطلب مورد نظر خود را پیدا کند در سازمانها، مستند نبودن شیوه های انجام کار و اطلاعات کاری، تبدیل اطلاعات به دستورالعملها و دانش الکترونیکی، نگهداری مدارک و نقشه ها به صورت الکترونیکی و به روز کردن آنها بسیار نامناسب است. اطلاعاتی که پس از صرف وقت زیاد به دست می آید دقیق یا

مرتبط و به روز نیست. در صورتیکه اگر سازمان مجهز به مخازن دانش الکترونیکی باشد و افراد بتوانند به سهولت از آن استفاده نمایند. در کمترین مدت میتوان به اطلاعات لازم دست یافت. تمایل افراد به مشارکت در مخازن دانش الکترونیکی نیز از عوامل مهم در وجود آمدن این مخازن دانشی است. به عبارتی مخازن دانش الکترونیکی مناسبی وجود ندارد. افراد نمی دانند در دنیای پیشرفته امروز باید این اطلاعات و دانش الکترونیکی را از کجا و توسط چه کسی و چگونه بدست بیاورند. افراد تمایلی به مشارکت دانش خود در این مخازن ندارند، از اتوماسیون، اینترنت دیگر مخازن دانش الکترونیکی به صورت بهینه استفاده نمی شود. مشاهده مجموعه این عوامل در محیط کار و آشنایی اندک پژوهشگر با فرایند مدیریت دانش دلیل و انگیزه انتخاب این موضوع به عنوان موضوع پژوهش بوده است.

### **اهداف مسئله :**

در این تحقیق سعی شده است که در شرایط کنونی با ویژگی های تولید انفجار آمیز اطلاعات، تغییرات بسیار سریع تکنولوژی، چرخه کوتاه تولید محصول، ازدیاد توقعات مشتریان و گرایش سازمانها به کوچک سازی ایجاد مخازن دانشی و مشارکت افراد در شرکت آب و فاضلاب به عنوان ابزاری توانا در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی و افزایش تواناییهای سازمانی بررسی نماید .

### **فرضیه های تحقیق**

- ۱- بین انتظار کارمند از افزایش پاداش سازمانی و مشارکت در ایجاد مخازن دانش الکترونیکی رابطه وجود دارد .
- ۲- بین انتظار کارمند از افزایش قدرت سازمانی و مشارکت در ایجاد مخازن دانش الکترونیکی رابطه وجود دارد .
- ۳- بین انتظار کارمند از افزایش مرجعیت سازمانی و مشارکت در ایجاد مخازن دانش الکترونیکی رابطه وجود دارد

۴- بین سهولت استفاده از مخازن دانش الکترونیکی و مشارکت در ایجاد مخازن دانشی رابطه وجود دارد .

۵- بین ساختار سازمانی حمایت کننده و مشارکت در ایجاد مخازن دانش الکترونیکی رابطه وجود دارد .

۶- بین حمایت مدیریت ارشد و مشارکت در ایجاد مخازن دانش الکترونیکی رابطه وجود دارد .

۷- بین انگیزه فرد و مشارکت در ایجاد مخازن دانش الکترونیکی رابطه وجود دارد .

۸- بین فرصتهای سازمانی و مشارکت در ایجاد مخازن دانش الکترونیکی رابطه وجود دارد .

### قلمرو تحقیق :

۱ - قلمرو زمانی:

این تحقیق از نظر زمانی یک دوره نه ماهه راکه از تاریخ تصویب آغاز می شود را شامل میشود. البته لازم به ذکر است که بررسی جنبه های مختلف این تحقیق حدود یک سال است که ذهن محقق را به خود مشغول داشته است .

نمودار (۱-۱) نمودار گانت

ردیف	عنوان مراحل	فروردین ۸۸	اردیبهشت ۸۸	خرداد ۸۸	تیر ۸۸	مرداد ۸۸	شهریور ۸۸	مهر ۸۸	آبان ۸۸	آذر ۸۸	دی ۸۸
۱	پیشینه موضوع	*									
۲	جمع آوری ادبیات تحقیق		*	*							
۳	جمع آوری داده ها و اطلاعات				*						
۴	تجزیه و تحلیل داده ها و اطلاعات						*	*	*	*	
۵	تنظیم گزارش نهایی										*

منبع: ( خادامیان: ۱۳۸۷: ۴):

## ۲- قلمرو مکانی :

قلمرو مکانی این تحقیق شرکت آب و فاضلاب شهر تهران می باشد .

## ۳- قلمرو موضوعی :

قلمرو موضوعی این تحقیق بررسی عوامل موثر در مشارکت در ایجاد مخازن دانش الکترونیک در شرکت آب و فاضلاب شهر تهران می باشد.

## روش انجام تحقیق :

در این رساله برای بخش نظری تحقیق از طریق مطالعات کتابخانه ای و بررسی اسناد و مدارک شامل کتاب ها ،مقالات ،پایان نامه ها، و جستجو در شبکه اینترنت استفاده شده است . بعلاوه فرضیات از طریق میدانی (پیمایشی) با توجه به روشهای آماری (تحلیل مسیر) مربوطه مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفته است .

## روش و ابزار گردآوری :

در این روش برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است .

## جامعه آماری و تعداد نمونه :

جامعه تحقیق شامل واحدهای ستادی شرکت آب و فاضلاب شهر تهران می باشد روسا، مدیران، کارکنان و کارشناسان جامعه آماری را تشکیل می دهند . تعداد کارکنان واحدهای فوق ۲۵۰ نفر می باشد و با استفاده از فرمول کوکران در سطح اطمینان ۹۵٪ تعداد جامعه نمونه ۲۱۰ نفر تعیین گردید .

$$n = \frac{Nt^2 \times S^2}{Nd^2 + t^2 S^2}$$
$$n = \frac{250 \times 1 / 992 \times 0 / 412}{250 \times 0 / 13 + 1 / 992 \times 0 / 412}$$

## روش تجزیه و تحلیل اطلاعات:

تجزیه و تحلیل داده ها بر اساس روشهای آماری توصیفی و استنباطی انجام گرفت . در سطح توصیفی با استفاده از مشخصه های آماری مانند فراوانی، درصد، میانگین و نمودارهای ستونی ، به تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته شد . در سطح آمار استنباطی با استفاده از روش تحلیل مسیر فرضیه ها آزمون گردیده است .

## کاربردهای تحقیق:

- ۱- نتایج این تحقیق می تواند معین نماید که کدامیک از عوامل ( درون سازمانی ) تاثیر بیشتری در استفاده از مخازن دانش الکترونیکی بر عهده دارد .
- ۲- نتایج این تحقیق می تواند نشان دهد که کدامیک از عوامل موجود در سازمان می تواند به افزایش مشارکت کارکنان در ایجاد مخازن دانشی کمک نماید.
- ۳- همچنین این تحقیق می تواند به این نتیجه دست یابد که با افزایش عوامل انگیزشی و فرصتهای موجود در سازمان می توان به مشارکت کارکنان در ایجاد مخازن دانش الکترونیکی دست یافت .

## استفاده کنندگان از نتیجه پایان نامه

- ۱- شرکت آب و فاضلاب شهر تهران
- ۲- سایر شرکت های تابعه وزارت نیرو
- ۳- سایر شرکتهای و سازمان های تولیدی و خدماتی

## محدودیتهای تحقیق

به طور کلی در هر پژوهش و تحقیق علمی و میدانی محقق با مشکلات و محدودیتهای عدیده ای روبه رو می باشد که این امر استنتاج را تحت تاثیر قرار می دهد عمده ترین محدودیتهای این تحقیق به شرح ذیل می باشد:



- ۱- در این تحقیق توانایی کارکنان در مشارکت در ایجاد مخزن دانش بررسی گشت در صورتی که به کارگیری مخزن در جهت مشارکت دانش تحت تاثیر عوامل دیگری غیر از توانایی کارمند می باشد مانند: خود کارآمدی ، اعتماد به نفس و ... که در این تحقیق نادیده گرفته شده است.
- ۲- محدود بودن تحقیقات و منابع در خصوص مخزن دانش الکترونیکی .
- ۳- توزیع پرسشنامه و جمع آوری آن به دلیل برنامه کاری فشرده پرسنل مستلزم صرف زمان زیادی شد.
- ۴- اطلاعات این تحقیق از قسمتهایی از سازمان جمع وری گردید که در حال حاضر از این سیستم جهت انتشار دانش استفاده می نمودند بنابراین انتظار می رود تایج حاصل از آن قابل تعمیم به سایر قسمتهای سازمان نباشد. بنابراین تحقیقات بعدی باید به صورت کلی تر انجام شود .
- ۵- مدیران سازمان تمایلی به توزیع پرسشنامه در میان پرسنل ندارند.
- ۶- هماهنگی در جهت توزیع پرسشنامه در قسمتهای مختلف بسیار مشکل بود.

## تعریف واژه ها و اصطلاحات :

۱- انگیزش<sup>۱</sup>: انگیزه (حالتی از انگیزختگی که موجود زنده را وادار به عمل می کند) و انگیزش (یک فرایند میانجی یا یک حالت درونی موجود زنده که او را وادار به فعالیت می کند و به سوی عمل سوق می دهد) را می توان به صور مختلف تعریف کرد . یکی از اصطلاحاتی که برای نشان دادن کیفیت . کمیت و تعریف انگیزش بکار گرفته شده . مفاهیم مربوط به پویایی شناسی رفتار بوده است اصطلاح پویایی شناسی از علم فیزیک گرفته شده و منظور از آن نیرویی است که باعث حرکت در اجسام می شود . دلیل استفاده از این اصطلاح برای انگیزش رفتار آن است که انگیزش رفتار نیز باعث حرکت موجود زنده می شود و او را به تکاپو در جهت ارضای نیازهایش وامی دارد . می دانیم که انگیزه ها یا انگیزش را نمی توان مستقیماً مشاهده کرد و باید آن را از طریق چنین رفتارهایی استنباط کرد. فرایندهای انگیزشی را تنها می توان از طریق تحلیل جریان دائمی رفتار مورد شناسایی قرارداد و اثرات گوناگون آن را بر شخصیت ، اعتقادات ، دانشها ، تواناییها ، و مهارتهای افراد ، مشاهده کرد .

---

<sup>1</sup> Motivation

- ۲- قدرت : توانایی برای وادار ساختن دیگران جهت نفوذ بر تصمیمات ، افراد با استفاده از قدرت ، دیگران را وادار به تلاش در جهت دستیابی به هدفها می کنند .
- ۳- فرصت : منظور از فرصتها در سازمان فراهم آوردن زیر ساختهای مناسب از نظر فن آوری و ساختار سازمانی است .
- ۴- مرجعیت : منظور از مرجعیت سازمانی روابط فرد با سایر همکاران در سازمان می باشد . اینکه چقدر مورد مشورت دیگران قرار می گیرد و افراد سازمان برای حل مشکل خود به او مراجعه می نمایند.
- ۵- پاداش : پرداخت به کارکنان برای عملکردشان بدون توجه به ارشدیت یا ساعات کار می باشد
- ۶- سیستم مدیریت دانش : سیستم های مدیریت دانش شامل بکارگیری فناوری اطلاعات جهت کمک به ایجاد ، مرتب سازی ، ذخیره سازی و به اشتراک گذاشتن دانش و اطلاعات در داخل یک سازمان می باشد.
- ۷- مخزن دانش الکترونیکی : محلی جهت ذخیره دانش و اطلاعات مورد نیاز که افراد بتوانند در کوتاهترین زمان و به سهولت به آن دسترسی داشته و دانش مورد نیاز خود را به صورت الکترونیکی از آن محل کسب نمایند.

فصل دوم  
پیشینه و ادبیات  
تحقیق

## مقدمه:

این فصل شامل سه بخش می باشد . در بخش اول مفاهیم کلیدی مدیریت دانش مانند تاریخچه مدیریت دانش ، تعاریف داده ، دانش و اطلاعات ، فرایندها ، راهبردها و ارزش دانش برای سازمان ارائه می گردد. سپس در بخش دوم مدل‌های پیاده سازی دانش معرفی شده و در بخش آخر شرکت آب و فاضلاب شهر تهران به عنوان قلمرو تحقیق معرفی می شود..

## بخش اول : مروری بر مفاهیم کلی مدیریت دانش

### تاریخچه مدیریت دانش :

رشته مدیریت دانش حدود ده سال است که پایه عرصه مدیریت گذاشته است .  
عده ای از تئوریسین های علم مدیریت در تحول و اعتلای این شاخه جدید از علم مدیریت سهم بسزایی داشته اند . که از میان آنها می توان پیتر دراگر<sup>۱</sup> . پول استراسمن<sup>۲</sup> و پیتر سنگه<sup>۳</sup> در آمریکا را نام برد . دراگر و استراسمن بر اهمیت رو به تزاید اطلاعات و دانش واقعی به عنوان منابع سازمانی تاکید داشته . در حالیکه سنگه فعالیت‌های خود را روی " سازمان یادگیرنده " یعنی بعد فرهنگی مدیریت دانش متمرکز نموده است . کریس آرگریس<sup>۴</sup> . کریستوفر بارتلت<sup>۵</sup> و دورتی لیونارد<sup>۶</sup> – بارتون<sup>۷</sup> هم کسانی بوده اند که به جنبه های مختلف دانش پرداخته اند . لیونارد بارتون در سال ۱۹۹۵ کتابی تحت عنوان " سرچشمه های دانش " (در خصوص بررسی آخرین مطالعات مربوط به نقش دانش در تولید محصول ) به چاپ رساند مطالعات و کارهای اورت راجرز<sup>۷</sup> در استانفرد در زمینه رواج و گسترش نوآوری و تحقیقات ، توماس آلن<sup>۸</sup> در (ام . آی . تی<sup>۹</sup>) در خصوص انتقال تکنولوژی و اطلاعات که هر

---

<sup>1</sup> Peter Druker

<sup>2</sup> Poul Strassmann

<sup>3</sup> Peter senge

<sup>4</sup> Chris Argyris

<sup>5</sup> Christoper Bartlett

<sup>6</sup> Dorothy – Leonard-Barton

<sup>7</sup> Evertt Rogers

<sup>8</sup> Thomas Allen

<sup>9</sup> MIT

هر دو مورد مربوط به اواخر ۱۹۷۰ می شود کمک شایانی به روشن نمودن اینکه دانش چگونه تولید می شود ، چگونه بکار گرفته می شود و چگونه درون سازمان انتشار می یابد نموده است . در اواسط ۱۹۸۰ اهمیت دانش و نقش آن در رقابت حرفه ای به عنوان یک عامل و دارایی رقابتی برای سازمانها به وضوح روشن شد . هر چند تئوری اقتصاد کلاسیک ارزش آنرا به عنوان یک دارایی نادیده می گیرد و اغلب سازمانها هنوز فاقد استراتژی ها و روشهای لازم برای مدیریت آن می باشند . البته شناخت اهمیت رو به تزاید دانش سازمانی ، همراه شد با نگرانی سازمانها در خصوص اینکه چگونه با افزایش تصاعدی مقدار دانش موجود و همچنین پیچیدگی روز افزون تولیدات و فرایندها دست و پنجه نرم کنند . تکنولوژی کامپیوتر در شرایط فراوانی و تورم اطلاعات دستیار و کمک خوبی برای سازمانها بوده و در بیشتر حوزه ها راه حلی برای معضل فوق به حساب می آمد . موسسه داگ انگل بارتز آگیومن<sup>۱</sup> ( ارتقا در زمینه هوش انسانها ) در سال ۱۹۷۸ پا به عرصه وجود گذاشت . اولین کاربرد این گروه، کار با کامپیوتر یا کارهای فرامتنی بود که قابلیت تداخل با دیگر کاربردها و سیستمها را داشت . سیستم مدیریت دانش ( راب اکسین و مک کراک<sup>۲</sup> که یک ابزار توزیع ابر رسانه ای است ) . مثال قابل توجه دیگری است که نسبت به صفحه وب جهانی یک دهه بیشتر قدمت دارد .

همچنین در سال ۱۹۸۰ سیستمهایی برای مدیریت دانش بوجود آمد که بر کارهای انجام شده در زمینه هوش مصنوعی و سیستمهای خبره متکی بود و مفاهیمی همچون "کسب دانش" . مهندسی دانش " " سیستمهای مبتنی بر دانش " و هستی شناسی مبتنی بر دانش مطرح شد . برای ایجاد یک مبنای تکنولوژیکی جهت مدیریت کردن بر دانش در سال ۱۹۸۹ کنسرسیومی از شرکتهای امریکایی پرچمدار حرکتی جهت مدیریت بر داراییهای دانش شدند . انتشار مقالاتی در رابطه با مدیریت دانش شروع شد و اولین کتابها در زمینه یادگیری سازمانی و مدیریت دانش به چاپ رسید . ( کتاب پنج اصل از سنگه و انقلاب ارزش دانش از ساکایا<sup>۳</sup> ) .

<sup>1</sup> Dug – Angle – Bartes Agument

<sup>2</sup> Rob Acsin – Mac Krakner

<sup>3</sup> Sakaya

تا سال ۱۹۹۰ تعدادی از شرکتهای مشاور برنامه هایی را در حوزه مدیریت دانش شروع کرده و چندین شرکت معروف آمریکایی ، اروپایی و ژاپنی برنامه های متمرکزی را روی مدیریت دانش ایجاد نمودند . (برور: ۱۳۸۳: ۲۵)

مدیریت دانش در سال ۱۹۹۱ با چاپ مقاله ای در مجله فورچون تحت عنوان "قدرت مغز"<sup>۱</sup> از تام استوارت<sup>۲</sup> به چاپ رسید بررسی موضوعی تحت عنوان مدیریت دانش برای اولین بار با گزارش سالیانه ۱۹۹۴ شرکتی سوئدی پیشرو در خدمات مالی به نام اسکاندیا<sup>۳</sup> شروع شد . این گزارش در برگرفته یک سلسله تحلیلهای مالی بود که تلاش می کرد ارزش فکری شرکت ( داراییهای دانشی ) را کمی کند شاید بتوان گفت مهمترین و چشمگیرترین کار در زمینه مدیریت دانش انتشار کتابی تحت عنوان "شرکت دانش آفرین"<sup>۴</sup> توسط دو تن از تحصیل کردگان ژاپنی به نامهای نوناکا و تاکه اوچی در سال ۱۹۹۵ می باشد، که نشان می دهد چگونه شرکتهای و سازمانهای ژاپنی نیروی محرکه نوآوری و خلاقیت را ایجاد می کنند و این در واقع نقطه عطفی در مطالعات گسترش دانش و استفاده از آن در شرکتهای ژاپنی شد .

تا اواسط سال ۱۹۹۰ پیشگامان مدیریت دانش در حال افزایش بودند . اینترنت هم در این رابطه کمک شایانی نموده و در سال ۱۹۹۴ به صورت بر روی خط<sup>۵</sup> در آمد و بزودی با شبکه مدیریت دانش آمریکا و سایر گروهها و نشریات مرتبط با مدیریت دانش آمیخت .

تعداد کنفرانسها و گردهمایی ها در رابطه با مدیریت دانش در حال افزایش بود و سازمانها هم تلاش زیادی را روی ارتقا منابع دانش حقیقی و مکتوم به منظور دستیابی به مزیت رقابتی متمرکز می نمودند..

مدیریت دانش به نظر می رسد جایگزین مناسبی برای ( تی .کیو .ام<sup>۶</sup> ) و مهندسی مجدد<sup>۶</sup> فرایندهای کسب و کار باشد که اغلب سازمانها در بکارگیری آنها موفق نبوده اند .

---

<sup>1</sup> Brain power

<sup>2</sup> Tom Stewart

<sup>3</sup> Skandia

<sup>4</sup> On line

<sup>5</sup> TQM

<sup>6</sup> Re-engineering

بطور کلی می توان گفت حدود یک دهه از مطرح شدن مدیریت دانش می گذرد. در کشورهای پیشرفته دنیا اغلب شرکتهای سازمانهای سیستم مدیریت دانش را در ساختار سازمانی خود جای داده و به سرمایه دانش سازمانی خود همچون سرمایه های فیزیکی نگاه کرده و شاید هم در بیشتر سازمانها ارزش و مزیت آنها بیشتر هم می دانند چون در طول سالهای بکارگیری این سیستم لاقبل به یکی یا چند تا از نتایج حاصل از مدیریت دانش به شرح ذیل دست یافته اند :

۱- رشد و اعتلای خلاقیت و نوآوری سازمانی در اثر تشویق کارکنان به ابراز عقیده و پیشنهادات توسط سیستم مزبور.

۲- بهبود در ارائه خدمات به مشتری با ساده شدن و کاهش زمان لازم در پاسخ به آنها .

۳- افزایش درآمدها از طریق ارائه سریع محصول و خدمات به بازار.

۴- حفظ و نگهداری کارکنان از طریق ارج نهادن به دانش آنها و پاداش به آنها به خاطر دانشی که دارند .

۵- ساده کردن کارها و کاهش هزینه از طریق حذف فرایندهای اضافی .

اما این در حالی است که متأسفانه عمده سازمانها و شرکتهای در کشورهای غیر پیشرفته عموماً و بر اساس یک خصیصه فرهنگی شایع، بیشتر بر حافظه شفاهی تمرکز دارند و تمایلی به مستند سازی تجارب و اطلاعات سازمانی خود ندارند و لذا در عصر اطلاعات که دانش به عنوان یکی از مهمترین فاکتورهای مزیت رقابتی سازمانها در آمده است به علت غفلت از آن، این عامل مهم در ذهن و مغز کارکنان محفوظ و نگهداری شده و زمانیکه این کارکنان به هر دلیلی سازمان را ترک می نمایند خلا بزرگی ایجاد شده که انرژی زیادی باید صرف و سرمایه گذاری زیادی انجام شود، تا بتوان جای آن را پرکرد و حتی اغلب سازمانها مجبور شده اند این کارکنان را به کار دعوت نمایند یا جهت اخذ اطلاعات به درب منازل آنها مراجعه کنند. در جوامع پیشرفته صنعتی، مستند سازی یکی از پایه های اساسی انتقال تجارب و سرعت بخشیدن به توسعه و نوآوری می باشد. در این جوامع سازمانها در پروسه و فرایند یادگیری سازمانی به سازمانهای یادگیرنده تبدیل شده که مدیریت دانش در آنها ارتباط مستقیم و مستحکمی با یادگیری سازمانی دارد. (برور: ۱۳۸۳: ۲۷)

"باب باکمان" مدیرعامل و سرپرست آزمایشگاه های باکما و "کارل ویگ (۱۹۹۳ و ۹۴ و ۹۵)" را میتوان از جمله برجسته ترین مبلغان و موسسان این رشته در نظر گرفت، باتوجه به اهمیت فزاینده دانش در اقتصاد جهانی، مدیریت دانش توجه همگان را به خود جلب کرده است. (سرلک، ۱۳۸۷: ۲۲۴).

اما این در حالیست که متأسفانه عمده سازمانها و شرکتها در کشورهای غیر پیشرفته عموماً و بر اساس یک خصیصه فرهنگی شایع، بیشتر بر حافظه شفاهی تمرکز دارند و تمایلی به مستند سازی تجارب و اطلاعات سازمانی خود ندارند و لذا در عصر اطلاعات که دانش به عنوان یکی از مهمترین فاکتورهای مزیت رقابتی سازمانها درآمده است به علت غفلت از آن این عامل مهم در ذهن و مغز کارکنان محفوظ و نگهداری شده و زمانیکه این کارکنان به هر دلیلی سازمان را ترک می کنند خلا بزرگی ایجاد شده که انرژی زیادی باید صرف و سرمایه گذاری زیادی انجام شود تا بتوان جای آن را پر کرد. در جوامع پیشرفته مستند سازی یکی از پایه های اساسی انتقال تجارب و سرعت بخشیدن به توسعه و نوآوری می باشد. در این جوامع سازمانها حتی از یادگیری سازمانی پا فراتر گذاشته و به دنبال یادگیری سریع تر هستند و مقوله سازمانهای تند آموز هم وارد ادبیات مدیریت شده تند آموزی یعنی سریع تر از رقیب پی بردن به این نکته که چه چیزی موثر و چه چیزی موثرتر است. (برور، ۱۳۸۳: ۲۷)

### **تعاریف مدیریت دانش :**

از آنجا که مدیریت دانش با رویکردهای مختلفی مورد مطالعه قرار گرفته است تعاریف بسیاری درمورد آن ارائه شده است. لذا نمی توان تعریفی را یافت که یک توافق جهانی در مورد آن وجود داشته باشد.

مدیریت دانش فرایندی است که به سازمانها یاری می دهد تا اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشرکنند و تخصصی است که برای فعالیتهایی چون حل مشکلات، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری ضروری است. (آذری، ۱۳۸۰: ۴۹)

مدیریت دانش، سازمان دادن برای دانستن است. کوشش هماهنگ برای تصرف دانش حیاتی سازمان. اشتراک میان سازمان و برجسته کردن در حافظه جمعی سازمانی برای بهبود تصمیم گیری.



افزایش بهره‌وری و نوآوری است. مدیریت دانش شامل تصرف دانش . خرد . تجربیات با ارزش کارکنان . آسان کردن، بازیابی دوباره و نگهداری آن به عنوان دارایی سازمان است. مدیریت دانش فرایند جمع‌آوری . ایجاد و استفاده از تخصص افراد سازمان و فرایندهای خلق . ارائه و انتشار . ارتقا و بکارگیری دانش در راستای اهداف و مقاصد و فعالیتهای سازمان است. (گاندی: ۲۰۰۴:۳۶۸: ۱)

تلاش برای کشف دارائی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمانی بطوری که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم‌گیریهای سازمان دخیل هستند به این ثروت دسترسی داشته و بتوانند از آن استفاده کنند ( داوِنپورت :۱۶:۱۹۹۸)۲.

با کوتیز(1999:321):<sup>۳</sup> مدیریت دانش را چنین تعریف می‌نماید :

فرایندی که از طریق آن سازمان به ایجاد سرمایه حاصل از فکر و اندیشه اعضا و دارایی مبتنی بر دانش می‌پردازد. اگر چه امروزه مدیریت دانش بطور وسیع در انواع موسسات و سازمانها بکارگرفته می‌شود . اما ارائه یک تعریف واحد از آن بسیار مشکل است . از طریق بررسی تعاریف گوناگون می‌توان آن را به عنوان فرایند، ایجاد، سازماندهی، و توزیع دانش در داخل سازمانهای پیچیده مانند شرکتهای بزرگ، دانشگاه هاوسازمانهای دولتی دانست .

### فرایندهای مدیریت دانش :

درمورد فرایندهای مدیریت دانش توافقی نیست امامی توان آن را به ۶ مرحله ، خلق دانش ، کسب دانش ، کد بندی دانش ، ذخیره دانش ، انتقال و کاربرد دانش تقسیم نمود. (سرلک :۱۳۷۸:۲۳۴)

۱- **خلق دانش:** خلق دانش شامل ایجاد ایده جدید، شناخت الگوهای جدید، ترکیب قواعد

جدالزهم و ایجاد فرایندهای جدید است.

۲- **کسب دانش:** کسب دانش با جستجوی داده، اطلاعات و دانش و اعتباربخشی آنها از طریق منابع

مختلف شروع میشود.

---

<sup>1</sup> Gandhi

<sup>2</sup> Davenport

<sup>3</sup> bukowitz

۳- کدبندی دانش: عبارت است از فرایند قراردادن دانش در قالب هاواشکال مختلفی که قابل دسترسی و انتقال باشد.

۴- ذخیره دانش: دانش خامی که در اختیار قرار می گیرد (داده و اطلاعات) باید در مکانی ذخیره شود که بتوان آن را مدیریت نمود، حفاظت کرد و در دسترس دیگران گذاشت.

داشتن مکانیزم هایی برای ذخیره و بازیافت انواع داده ها، اطلاعات از اهمیت بالایی برخوردار است. بیشتر سازمانها سیستم های مختلف اطلاعاتی از قبیل کنترل موجودی، سیستم های بودجه بندی، اتوماسیون اداری برای ذخیره داده و حقایق سخت را در اختیار دارند. اما چنین سیستم هایی را برای اطلاعات و دانش نرم ندارند. داده های ایجاد شده توسط کارکنان در زمینه کاری به ندرت به بیش از یک گروه کوچک همکاران انتقال پیدا میکند. کارکنان معتقدند که یادگیری سازمانی بیشتر زمانی اتفاق می افتد که تجربیات و وقایع به صورت الکترونیکی و برای مراجعات آینده ذخیره شود.

۵- انتقال دانش: فرایندی است که طی آن یک سازمان دانش و اطلاعات خود را میان اعضای تقسیم میکند. برای اینکه انتقال دانش توسط یک سازمان ارزشمند باشد باید به تغییراتی در رفتار، روشها، سیاستها و همچنین تولید ایده ها، فرایندها، روشها و سیاست های جدید منجر شود.

۶- کاربرد دانش: زمانی که کارکنان بهترین تجربیات را در موقعیت های جدید برای بهبود عملکردشان بکار می گیرند، تجربیات را پالایش می کنند و مجموعه جدیدی از بهترین تجربیات تهیه می گردد.

### راهبردهای مدیریت دانش :

به اعتقاد "هنسن، نوریانو و ترنسی (۱۹۹۹)"<sup>۱</sup> دوراهبرد مورد عمل سازمانها برای بهبود بخشیدن به درک مدیریت دانش، شامل تدوین<sup>۲</sup> و شخصی سازی<sup>۳</sup> می باشد. (سرلک: ۱۳۸۷: ۲۲۶)

<sup>۱</sup> Hansen, Nohria, Tierney

<sup>۲</sup> codification

<sup>۳</sup> personalization

۱- **تدوین** : بیانگر این است که دانش بدست آمده از افراد در یک انباریامخزن به نحوی سازماندهی و نگهداری شود که بتوان به آن دسترسی داشت و مورد استفاده مجدد قرار گیرد.

این راهبرد همچنین میتواند بعنوان روشی در نظر گرفته شود که در آن دانش از شخص صاحب دانش کسب میشود. بطوریکه با رفتن آن شخص از سازمان، دانش وی در سازمان باقی میماند.

۲- **شخصی سازی**: بر به اشتراک گذاشتن دانش از طریق گفتگوهای بین شخصی متمرکز است. به عبارت دیگر، هدف مدیریت دانش تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و انتشار موثر آن است. در هر سازمانی اطلاعات و دانش مهمی وجود دارد که در نزد افرادی گروه خاص است بنابراین ضرورت دارد این دانش و همینطور صاحبان دانش برای انتقال دانش به دیگران به موقع شناسایی ثبت و نگهداری شوند. پس مدیریت دانش میکوشد با استفاده از روشها و تکنیکهای مدیریتی، دانش موجود در ذهن کارکنان، دانش نهفته در روشهای نامکتوب، دانش شخصی بکار گرفته در مرادوات و عقاید، بینشها، رفتارها را کشف نموده و به ثبت برساند تا بصورت آشکار و قابل استفاده در جهت بهبود فرایندها و کیفیت ها و نیز ارتقاء دانش فعلی باشد.

## **راهبردهای انتقال دانش :**

دو راهبرد مهم برای انتقال دانش موجود است؛

۱- **راهبرد انتقال فرد به جمع**: کارکنان دانشی، اطلاعات و دانش خود را به پایگاه یا سیستم دانشی جمعی در قالب اسناد انتقال میدهند.

۲- **راهبرد انتقال فرد به فرد**: افراد متخصص دانش و اندوخته های ذهنی و تجربی خود را در قالب روشهایی چون استاد شاگردی، دوره های آموزشی نظام مند و... انتقال میدهند. (سرلک به نقل از رمضان: ۱۳۸۷: ۲۳۴)

## تعاریف مختلف دانش، داده، اطلاعات

۱- داده<sup>۱</sup>: شامل حقایق ساختارنیافته درباره رویدادها، اهداف یا افراد است. برای مثال؛ تاریخ و مبلغ یک صورت حساب یا چک، جزئیات لیست حقوقی و... نمونه هایی از داده به شمار می آیند. (سرلک به نقل از اریسون و فیتزگرا: ۱۳۸۷: ۹)

- به عبارت ساده داده حقایق دانسته شده ای است که به صورت آشکار از جهان خارج استخراج شده است (اورمزدی: ۱۳۸۶: ۹)

- داده ها مواد خام ، مشاهدات ، حقایق و اعداد هستند که از آنها اطلاعات به دست می آید. (گاندی: ۲۰۰۴: ۳۸۹)

- داده ها رشته واقعیهایی عینی و مجرد در مورد رویدادها هستند . داده یک واقعیت از یک موقعیت و یا یک مورد از یک زمینه خاص ، بدون ارتباط با دیگر چیزهاست . داده ها منعکس کننده تعاملات و مبادلات کامل واحد و منسجمی هستند که تحت عنوان جز ناچیز از آنها یاد می شود . این اجزا در پایگاه های داده ، ذخیره و مدیریت می شوند . داده ها حداقل متن را داشته و به تنهایی مفهوم موضوع بزرگتری را القا نمی کنند، تا زمانیکه مورد پردازش واقع شوند . (نوروزیان: ۱۳۸۶: ۱۵).

۲- اطلاعات<sup>۲</sup>: داده هایی هستند که پردازش، تبدیل و ترکیب شده اند تا شکل معین و معناداری بگیرند و آگاهی بیشتری را به فرد منتقل کنند ( سرلک به نقل از اسپیرا تاوا: ۱۳۸۷: ۱۰)<sup>۳</sup>

- اطلاعات یعنی انتخاب داده ها، خلاصه کردن آنها و ارائه آنها به نحوی که برای دریافت کننده مفید و سودمند باشد. ( سرلک به نقل از اریسون و فیتزگرا: ۱۳۸۶: ۱۰)

- اطلاعات زمانی به وجود می آید که این داده ها را بتوانیم در قالب یک مسئله خاص بگنجانیم و به کارگیریم . زمانی که داده ها به منظور خاصی به شکلی منطقی سازماندهی می شوند تبدیل به اطلاعات می شوند (گاندی: ۲۰۰۴: ۳۷۹)

<sup>۱</sup> Data

<sup>۲</sup> information

<sup>۳</sup> spiratava