

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه اصفهان

دانشکده آموزشهای مجازی

گروه مدیریت

پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد رشته‌ی مدیریت اجرایی

شناسایی موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در

شهرک‌های صنعتی استان همدان

استاد راهنما:

دکتر علی عطافر

استاد مشاور:

دکتر سید محسن علامه

پژوهشگر:

علی قراباغی

اسفند ماه ۱۳۹۱

کلیه حقوق مادی مترتب بر نتایج مطالعات،  
ابتکارات و نوآوری‌های ناشی از پژوهش  
موضوع این پایان نامه متعلق به دانشگاه  
اصفهان است.



دانشگاه اصفهان

دانشکده آموزشهای مجازی

گروه مدیریت

پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد رشته‌ی مدیریت اجرایی آقای علی قراباغی تحت عنوان

**شناسایی موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در**

**شهرک‌های صنعتی استان همدان**

در تاریخ ۱۳۹۱/۱۲/۱۶ توسط هیأت داوران زیر بررسی و با درجه عالی به تصویب نهایی رسید.

۱- استاد راهنمای پایان نامه دکتر علی عطاfer با مرتبه‌ی علمی استادیار امضا

۲- استاد مشاور پایان نامه دکتر سید محسن علامه با مرتبه‌ی علمی استادیار امضا

۳- استاد داور داخل گروه دکتر محمد حسین مشرف جوادی با مرتبه‌ی علمی استادیار امضا

۴- استاد داور خارج از گروه دکتر محمدرضا نیلی احمدآبادی با مرتبه‌ی علمی استادیار امضا

امضای مدیر گروه

## سپاسگزاری

معلمان مقامت ز عرش برتر باد

همیشه توسن اندیشه‌ات مظفر باد

سپاس بی کران خداوند یکتا را که توفیق عطا نمود تا بخشی از بهترین سال‌های عمر خود را در راه کسب علم و دانش صرف نمایم و همتی عنایت فرمود که در پیمودن راه دانایی و کمال در پناه ایمان و توکل به ذات اقدسش استوار باشم. اکنون که به لطف و یاری خداوند متعال، و با عنایت و راهنمایی استادان عزیزم مراحل نگارش و تدوین پایان نامه به اتمام رسیده است، بر خود لازم می‌دانم به مصداق «من لم یشکر المخلوق لم یشکر الخالق» از استاد فرهیخته جناب آقای دکتر علی عطا فر که بزرگوارانه زحمت و مسئولیت راهنمایی پایان نامه حاضر را داشتند و از استاد فرزانه جناب آقای دکتر سید محسن علامه که با دلسوزی تمام و حمایت بی دریغ خود زحمت مشاوره این پژوهش را بر عهده داشتند تقدیر و تشکر نموده و مراتب امتنان و قدردانی خویش را تقدیم سرورانی نمایم که ارائه اثر حاضر مرهون مساعدت‌های آنان می‌باشد:

در پایان جا دارد از مجموعه شرکت شهرک‌های صنعتی استان همدان که به عنوان حمایت کننده این پژوهش، در انجام پژوهش حاضر با بنده همکاری داشته و مرا یاری نمودند، تشکر و قدردانی نمایم.

علی قراباغی

اسفند ۱۳۹۱

## تقدیم اثر :

تقدیم به سه وجود مقدس:

آنان که ناتوان شدند تا ما به توانایی برسیم ...

موهایشان سپید شد تا ما روسفید شویم ...

و عاشقانه سوختند تا گرمابخش وجود ما و روشنگر راهمان باشند...

پدرانمان

مادرانمان

استادانمان

و سپاس بیکران بر همدلی و همراهی دختر دلبندم و همسر دلسوزم که در طی این مدت نهایت همکاری

و مساعدت را با من داشته‌اند.

## چکیده:

دانش با ارزش‌ترین سرمایه و نوعی دارائی کلیدی است که هر سازمانی می‌تواند با در اختیار گرفتن آن به رشد، پیشرفت و کسب مزیت رقابتی برسد. اما این سرمایه با ارزش نیاز به مدیریت دارد، مدیریت دانش مجموعه ابزارها، تکنیک‌ها و استراتژی‌هایی برای خلق، کسب، ذخیره، تحلیل، سازماندهی، کاربرد، بهبود و توزیع دانش و تجربیات در سازمان می‌باشد و باید در سازمان‌ها و شرکت‌ها پیاده‌سازی شود. هدف اصلی این پژوهش شناسایی موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در شهرک‌های صنعتی استان همدان بود و به این منظور چهار فرضیه اصلی و شانزده فرضیه فرعی تعریف شده و مورد آزمون قرار گرفتند. جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان تأثیر گذار شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در شهرک‌های صنعتی استان همدان (شامل مدیران عالی، مدیران اجرایی، مدیران اداری، عملیاتی، تعمیراتی و مهندسان) می‌باشند، که در سازمان صنایع کوچک استان به ثبت رسیده‌اند. در مجموع جامعه آماری این پژوهش ۸۷۵ نفر و حجم نمونه ۱۲۸ مورد برآورد گردید. روش پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش جمع آوری داده‌ها و ماهیت، توصیفی-پیمایشی می‌باشد. به منظور جمع آوری داده‌ها، از مطالعات و متون کاوی استفاده شده است و در ادامه به منظور شناسایی موانع و مشکلات پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط و نیز آگاهی از نگرش کارکنان تأثیر گذار شرکت‌ها از پرسشنامه محقق ساخته بهره گرفته شد. پایایی پرسشنامه با استفاده از نرم افزار SPSS و با روش آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۷۵ محاسبه گردید و در تعیین روایی پرسشنامه از روایی محتوا استفاده شده است. برای آزمون فرضیات از آزمون‌های  $t$  مستقل،  $t$  تک متغیره، آزمون  $F$  و آزمون توکی استفاده گردید.

یافته‌های پژوهش چهار فرضیه اصلی شامل: تأثیر پشتیبانی مدیران عالی، عوامل فرهنگی، عوامل ساختاری و عوامل مالی و انگیزشی در پیاده‌سازی مدیریت دانش را تایید نموده و در این بین عوامل مالی و انگیزشی بیشترین تأثیر را داشته‌اند. همچنین یافته‌های پژوهش از بین شانزده فرضیه فرعی، دوازده مورد را تایید کرده است که بیشترین تأثیر را فقدان ساختار آموزشی مناسب در شرکت‌ها به خود اختصاص داده است، همچنین تأثیر چهار متغیر ضعف در حمایت مدیران عالی از کارکنان دانشی شرکت، کمبود اعتماد متقابل در سازمان، فقدان جو مناسب در سازمان و فقدان زیرساخت‌های فن‌آوری مناسب در سازمان بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در شهرک‌های صنعتی استان همدان معنادار نمی‌باشد.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت دانش - تسهیم دانش - چشم انداز مشترک - ساختار سازمانی - شرکت‌های کوچک و متوسط - فرهنگ سازمانی.

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱.....	فصل اول.....
۲.....	-مقدمه.....
۳.....	۱-۱-شرح و بیان مساله پژوهشی.....
۶.....	۲-۱-اهمیت و ارزش پژوهش.....
۷.....	۳-۱-کاربرد نتایج پژوهش.....
۸.....	۴-۱-اهداف پژوهش.....
۹.....	۵-۱-فرضیات پژوهش.....
۱۰.....	۶-۱-قلمرو پژوهش.....
۱۰.....	۱-۶-۱-قلمرو موضوعی پژوهش.....
۱۰.....	۲-۶-۱-قلمرو مکانی پژوهش.....
۱۰.....	۳-۶-۱-قلمرو زمانی پژوهش.....
۱۰.....	۷-۱-تعاریف واژه‌ها.....
۱۱.....	۸-۱-خلاصه.....
۱۲.....	فصل دوم.....
۱۳.....	مقدمه.....
۱۴.....	۱-۲-تعاریف.....
۱۴.....	۱-۱-۲-دانش.....
۱۴.....	۲-۱-۲-هرم دانش.....
۱۹.....	۳-۱-۲-طبقه بندی دانش.....
۲۱.....	۴-۱-۲-مدیریت دانش :.....
۲۴.....	۵-۱-۲-تاریخچه مدیریت دانش.....
۲۵.....	۶-۱-۲-ضرورت و اهمیت مدیریت دانش.....
۲۷.....	۷-۱-۲-فرآیندهای مدیریت دانش:.....
۳۳.....	۲-۲-پیاده سازی مدیریت دانش :.....
۳۳.....	۱-۲-۲-الگوهای مدیریت دانش.....
۳۸.....	۲-۲-۲-عوامل موثر در پیاده سازی موفق مدیریت دانش :.....
۴۳.....	۳-۲-۲-موانع پیاده سازی موفق مدیریت دانش :.....
۵۱.....	۴-۲-۲-مدل مفهومی پژوهش :.....



۳-۲- پیشینه تحقیق :	۵۲
۱-۳-۲- مطالعات داخلی :	۵۲
۲-۳-۲- مطالعات خارجی :	۵۴
۴-۲- معرفی شرکت های کوچک و متوسط فعال در شهرک های صنعتی استان همدان	۵۶
۱-۴-۲- تاریخچه مختصر صنایع کوچک و متوسط در جهان	۵۶
۲-۴-۲- دلایل اهمیت شرکت های کوچک و متوسط	۵۶
۳-۴-۲- نقش بنگاه های کوچک و متوسط در عرصه اقتصاد منطقه ای	۵۷
۴-۴-۲- تعریف جهانی از شرکت های کوچک و متوسط	۵۷
۵-۴-۲- تعریف شرکت های کوچک و متوسط در ایران	۵۸
۶-۴-۲- معرفی شرکت شهرک های صنعتی استان همدان	۵۸
۷-۴-۲- معرفی شرکت های کوچک و متوسط فعال در شهرک های صنعتی بهاران و بوعلی	۵۹
۸-۴-۲- محدودیت ها	۵۹
۵-۲- خلاصه فصل	۶۰
فصل سوم	۶۱
مقدمه	۶۲
۱-۳- روش پژوهش	۶۲
۲-۳- روش گردآوری داده ها	۶۲
۳-۳- جامعه آماری پژوهش	۶۳
۴-۳- نمونه آماری	۶۳
۱-۴-۳- روش نمونه گیری	۶۳
۵-۳- ابزار سنجش	۶۳
۱-۵-۳- متغیرهای جمعیت شناختی	۶۴
۲-۵-۳- پرسشنامه سنجش موانع پیاده سازی مدیریت دانش	۶۴
۶-۳- روایی و پایایی پرسشنامه	۶۶
۱-۶-۳- روایی پرسشنامه	۶۶
۲-۶-۳- پایایی پرسشنامه	۶۶
۷-۳- روش های آماری تجزیه و تحلیل داده ها	۶۷
۸-۳- خلاصه	۶۷

فصل چهارم.....	۶۸
مقدمه.....	۶۹
۱-۴- مشخصات فردی پاسخگویان (توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی نمونه).....	۶۹
۱-۱-۴- محل فعالیت پاسخگویان.....	۶۹
۲-۱-۴- جنسیت پاسخگویان.....	۷۰
۳-۱-۴- سن پاسخگویان.....	۷۱
۴-۱-۴- وضعیت تحصیلی پاسخگویان.....	۷۲
۵-۱-۴- سابقه خدمت پاسخگویان.....	۷۳
۶-۱-۴- نوع شغل پاسخگویان.....	۷۴
۷-۱-۴- تعداد کارکنان شرکت.....	۷۵
۲-۴- توصیف داده های مربوط به موانع پیاده سازی مدیریت دانش.....	۷۶
۳-۴- بررسی پیاده سازی مدیریت دانش در شهرک های صنعتی استان همدان.....	۹۲
۴-۴- بررسی مؤلفه های پیاده سازی مدیریت دانش در شهرک های صنعتی استان همدان.....	۹۴
۵-۴- بررسی پیاده سازی مدیریت دانش به تفکیک شهرک های صنعتی بهاران و بوعلی.....	۹۶
۶-۴- بررسی مؤلفه های پیاده سازی مدیریت دانش به تفکیک شهرک های صنعتی بهاران و بوعلی.....	۹۹
۷-۴- فرضیه های پژوهش.....	۱۰۳
۱-۷-۴- فرضیه اصلی اول:.....	۱۰۳
۲-۷-۴- فرضیه های فرعی فرضیه اصلی اول.....	۱۰۴
۱-۲-۷-۴- فرضیه فرعی اول:.....	۱۰۴
۲-۲-۷-۴- فرضیه فرعی دوم:.....	۱۰۵
۳-۲-۷-۴- فرضیه فرعی سوم:.....	۱۰۶
۴-۲-۷-۴- فرضیه فرعی چهارم:.....	۱۰۷
۳-۷-۴- فرضیه اصلی دوم:.....	۱۰۸
۴-۷-۴- فرضیه های فرعی فرضیه اصلی دوم.....	۱۰۹
۱-۴-۷-۴- فرضیه فرعی اول:.....	۱۰۹
۲-۴-۷-۴- فرضیه فرعی دوم:.....	۱۱۰
۳-۴-۷-۴- فرضیه فرعی سوم:.....	۱۱۱
۴-۴-۷-۴- فرضیه فرعی چهارم:.....	۱۱۲
۵-۷-۴- فرضیه اصلی سوم:.....	۱۱۳

۱۱۴-۶-۷-۴ فرضیه های فرعی فرضیه اصلی سوم	۱۱۴
۱۱۴-۱-۶-۷-۴ فرضیه فرعی اول:	۱۱۴
۱۱۵-۲-۶-۷-۴ فرضیه فرعی دوم:	۱۱۵
۱۱۶-۳-۶-۷-۴ فرضیه فرعی سوم:	۱۱۶
۱۱۷-۴-۶-۷-۴ فرضیه فرعی چهارم:	۱۱۷
۱۱۸-۵-۶-۷-۴ فرضیه فرعی پنجم:	۱۱۸
۱۱۹-۷-۷-۴ فرضیه اصلی چهارم:	۱۱۹
۱۲۰-۸-۷-۴ فرضیه های فرعی فرضیه اصلی چهارم	۱۲۰
۱۲۰-۱-۸-۷-۴ فرضیه فرعی اول:	۱۲۰
۱۲۱-۲-۸-۷-۴ فرضیه فرعی دوم:	۱۲۱
۱۲۲-۳-۸-۷-۴ فرضیه فرعی سوم:	۱۲۲
۱۲۳-۹-۷-۴ فرضیه اصلی پنجم:	۱۲۳
۱۲۴-۱-۹-۷-۴ کاربرد آزمون توکی در تبیین نتایج فرضیه اصلی پنجم	۱۲۴
۱۲۵-۸-۴ اولویت بندی موانع پیاده سازی مدیریت دانش با استفاده از نتایج آزمون t تک متغیره.	۱۲۵
۱۲۶-۱-۸-۴ اولویت بندی موانع اصلی پیاده سازی مدیریت دانش با استفاده از نتایج آزمون t تک متغیره.	۱۲۶
۱۲۷-۲-۸-۴ اولویت بندی موانع از نظر پشتیبانی مدیران عالی.	۱۲۷
۱۲۷-۳-۸-۴ اولویت بندی موانع از نظر عوامل فرهنگی.	۱۲۷
۱۲۸-۴-۸-۴ اولویت بندی موانع از نظر عوامل ساختاری.	۱۲۸
۱۲۸-۵-۸-۴ اولویت بندی موانع از نظر عوامل مالی و انگیزشی.	۱۲۸
۱۲۹-۹-۴ اولویت بندی موانع اصلی پیاده سازی مدیریت دانش با استفاده از نتایج آزمون میانگین ها	۱۲۹
۱۳۰-۱-۹-۴ اولویت بندی موانع فرعی پیاده سازی مدیریت دانش با استفاده از نتایج آزمون میانگین ها	۱۳۰
۱۳۱-۲-۹-۴ اولویت بندی موانع مدیریتی پیاده سازی مدیریت دانش با استفاده از نتایج آزمون میانگین ها	۱۳۱
۱۳۱-۳-۹-۴ اولویت بندی موانع فرهنگی پیاده سازی مدیریت دانش با استفاده از نتایج آزمون میانگین ها	۱۳۱
۱۳۲-۴-۹-۴ اولویت بندی موانع ساختاری پیاده سازی مدیریت دانش با استفاده از نتایج آزمون میانگین ها	۱۳۲
۱۳۲-۵-۹-۴ اولویت بندی موانع مالی و انگیزشی پیاده سازی مدیریت دانش با استفاده از نتایج آزمون میانگین ها	۱۳۲
۱۳۳-۱۰-۴ خلاصه ای از کاربرد روش های آماری در پژوهش	۱۳۳
۱۳۳-۱۱-۴ خلاصه فصل	۱۳۳
۱۳۴- فصل پنجم	۱۳۴
۱۳۵- مقدمه	۱۳۵
۱۳۵-۱-۵ بررسی و تحلیل فرضیه های پژوهش	۱۳۵

۱۳۵.....	۱-۱-۵- بررسی و تحلیل فرضیه اصلی اول .....
۱۳۷.....	۲-۱-۵- بررسی و تحلیل فرضیه اصلی دوم .....
۱۳۹.....	۳-۱-۵- بررسی و تحلیل فرضیه اصلی سوم .....
۱۴۲.....	۴-۱-۵- بررسی و تحلیل فرضیه اصلی چهارم .....
۱۴۳.....	۵-۱-۵- بررسی و تحلیل فرضیه اصلی پنجم .....
۱۴۴.....	۶-۱-۵- نتایج جانبی .....
۱۴۴.....	۲-۵- محدودیت‌های پژوهش .....
۱۴۴.....	۳-۵- پیشنهادها .....
۱۴۵.....	۱-۳-۵- پیشنهادهای پژوهش .....
۱۴۷.....	۲-۳-۵- پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی .....
۱۴۸.....	-منابع و مآخذ: .....
۱۵۸.....	- پیوست ها .....

## فهرست شکل‌ها

عنوان	صفحه
شکل ۱-۲، هرم دانش،	۱۵
شکل ۲-۲ الگوی چهارگانه خلق دانش	۲۸
شکل ۳-۲ عناصر و رویکردهای سازمانی	۳۲
شکل ۴-۲ الگوی فرآیند مدیریت دانش	۳۴
شکل ۵-۲: مدل مفهومی پژوهش	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
شکل ۱-۴: توزیع فراوانی محل فعالیت پاسخگویان	۶۹
شکل ۲-۴: توزیع فراوانی جنسیت پاسخگویان	۷۰
شکل ۳-۴: توزیع فراوانی سن پاسخگویان	۷۱
شکل ۴-۴: توزیع فراوانی وضعیت تحصیلی پاسخگویان	۷۲
شکل ۵-۴: توزیع فراوانی سابقه خدمت پاسخگویان	۷۳
شکل ۶-۴: توزیع فراوانی رشته تحصیلی پاسخگویان	۷۴
شکل ۷-۴: توزیع فراوانی تعداد کارکنان شرکت	۷۵
شکل ۸-۴: وضعیت پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط	۹۲
شکل ۹-۴: توزیع فراوانی شرکت‌های کوچک و متوسط به تفکیک وضعیت پیاده سازی مدیریت دانش	۹۳
شکل ۱۰-۴: میانگین و انحراف معیار مؤلفه های پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط	۹۵
شکل ۱۱-۴: وضعیت پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط به تفکیک شهرک‌های صنعتی	۹۶
شکل ۱۲-۴: توزیع فراوانی شرکت‌ها به تفکیک وضعیت پیاده سازی مدیریت دانش و تفکیک شهرک‌های صنعتی	۹۸
شکل ۱۳-۴: میانگین و انحراف معیار مؤلفه های پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت‌های شهرک صنعتی بهاران	۱۰۰
شکل ۱۴-۴: میانگین و انحراف معیار مؤلفه های پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت‌های شهرک صنعتی بوعلی	۱۰۲

## فهرست جداول

صفحه	عنوان
۱۶	جدول ۱-۲ پیوستار داده/ دانش .....
۱۸	جدول ۲-۲ تعاریف دانش .....
۲۰	جدول ۳-۲ طبقه بندی دانش .....
۲۳	جدول ۴-۲ تعاریف مدیریت دانش .....
۲۷	جدول ۵-۲ طبقه بندی فرآیندهای مدیریت دانش از دیدگاه محققان مختلف .....
۳۷	جدول ۶-۲ مقایسه‌ی مدل‌های مدیریت دانش .....
۴۰	جدول ۷-۲ مؤلفه‌های ساختاری موثر در پیاده سازی مدیریت دانش و پژوهشگران آن‌ها .....
۴۲	جدول ۸-۲ عوامل و شاخص‌های مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش .....
۵۰	جدول ۹-۲ فهرست موانع اساسی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش از دیدگاه محققان مختلف .....
۶۴	جدول ۱-۳ متغیرهای جمعیت شناختی پرسشنامه .....
۶۵	جدول ۲-۳ پرسشنامه سنجش موانع پیاده سازی مدیریت دانش .....
۶۶	جدول ۳-۳: تعیین پایایی پرسشنامه شناسایی موانع پیاده سازی مدیریت دانش .....
۶۹	جدول ۱-۴: توزیع فراوانی و درصد پاسخگویان بر حسب محل فعالیت .....
۷۰	جدول ۲-۴: توزیع فراوانی و درصد پاسخگویان بر حسب جنسیت .....
۷۱	جدول ۳-۴: توزیع فراوانی و درصد پاسخگویان بر حسب سن .....
۷۲	جدول ۴-۴: توزیع فراوانی و درصد پاسخگویان بر حسب وضعیت تحصیلی .....
۷۳	جدول ۵-۴: توزیع فراوانی و درصد پاسخگویان بر حسب سابقه خدمت .....
۷۴	جدول ۶-۴: توزیع فراوانی و درصد پاسخگویان بر حسب نوع شغل .....
۷۵	جدول ۷-۴: توزیع فراوانی و درصد پاسخگویان بر حسب تعداد کارکنان شرکت .....
۷۶	جدول ۸-۴: توزیع فراوانی ضعف در آشنایی مدیران عالی شرکت‌ها با مدیریت دانش و ابعاد آن .....
۷۷	جدول ۹-۴: توزیع فراوانی ضعف در حمایت مدیران عالی از کارکنان دانشی شرکت .....
۷۸	جدول ۱۰-۴: توزیع فراوانی ضعف در حمایت از رهبری دانش .....
۷۹	جدول ۱۱-۴: توزیع فراوانی پایین بودن آستانه تحمل شکست مدیران عالی شرکت‌ها .....
۸۰	جدول ۱۲-۴: توزیع فراوانی وجود مقاومت نیروی انسانی در برابر تسهیم دانش .....
۸۱	جدول ۱۳-۴: توزیع فراوانی ضعف در فرهنگ مشارکت سازمان .....
۸۲	جدول ۱۴-۴: توزیع فراوانی وجود جو نامناسب در سازمان .....
۸۳	جدول ۱۵-۴: توزیع فراوانی کمبود اعتماد متقابل در سازمان .....
۸۴	جدول ۱۶-۴: توزیع فراوانی وجود ساختارهای سلسله مراتبی .....
۸۵	جدول ۱۷-۴: توزیع فراوانی وجود ساختارهای غیر منعطف .....
۸۶	جدول ۱۸-۴: توزیع فراوانی وجود رویه های نامناسب سازمانی .....

جدول ۴-۱۹: توزیع فراوانی فقدان ساختار آموزشی مناسب.....	۸۷
جدول ۴-۲۰: توزیع فراوانی فقدان چشم انداز دانشی و مشترک در شرکت.....	۸۸
جدول ۴-۲۱: توزیع فراوانی فقدان زیرساخت‌های انگیزشی مناسب.....	۸۹
جدول ۴-۲۲: توزیع فراوانی فقدان سیستم مناسب سنجش و ارزیابی عملکرد.....	۹۰
جدول ۴-۲۳: توزیع فراوانی فقدان زیرساخت‌های فناوری مناسب.....	۹۱
جدول ۴-۲۴: تعیین وضعیت پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط.....	۹۲
جدول ۴-۲۵: طبقه بندی شرکت‌های کوچک و متوسط به تفکیک وضعیت پیاده سازی مدیریت دانش.....	۹۳
جدول ۴-۲۶: تفاوت پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط.....	۹۴
جدول ۴-۲۷: بررسی مؤلفه های پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط.....	۹۵
جدول ۴-۲۸: تعیین وضعیت پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط به تفکیک شهرک‌های صنعتی.....	۹۶
جدول ۴-۲۹: طبقه بندی شرکت‌ها به تفکیک وضعیت پیاده سازی مدیریت دانش و به تفکیک شهرک‌های صنعتی.....	۹۷
جدول ۴-۳۰: تفاوت پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط به تفکیک شهرک‌های صنعتی.....	۹۹
جدول ۴-۳۱: بررسی مؤلفه های پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک صنعتی بهاران.....	۱۰۰
جدول ۴-۳۲: بررسی مؤلفه های پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط شهرک صنعتی بوعلی.....	۱۰۱
جدول ۴-۳۳: نتایج بررسی فرضیه اصلی اول.....	۱۰۳
جدول ۴-۳۴: نتایج بررسی فرضیه فرعی اول (فرضیه اصلی اول).....	۱۰۴
جدول ۴-۳۵: نتایج بررسی فرضیه فرعی دوم (فرضیه اصلی اول).....	۱۰۵
جدول ۴-۳۶: نتایج بررسی فرضیه فرعی سوم (فرضیه اصلی اول).....	۱۰۶
جدول ۴-۳۷: نتایج بررسی فرضیه فرعی چهارم (فرضیه اصلی اول).....	۱۰۷
جدول ۴-۳۸: نتایج بررسی فرضیه اصلی دوم.....	۱۰۸
جدول ۴-۳۹: نتایج بررسی فرضیه فرعی اول (فرضیه اصلی دوم).....	۱۰۹
جدول ۴-۴۰: نتایج بررسی فرضیه فرعی دوم (فرضیه اصلی دوم).....	۱۱۰
جدول ۴-۴۱: نتایج بررسی فرضیه فرعی سوم (فرضیه اصلی دوم).....	۱۱۱
جدول ۴-۴۲: نتایج بررسی فرضیه فرعی چهارم (فرضیه اصلی دوم).....	۱۱۲
جدول ۴-۴۳: نتایج بررسی فرضیه اصلی سوم.....	۱۱۳
جدول ۴-۴۴: نتایج بررسی فرضیه فرعی اول (فرضیه اصلی سوم).....	۱۱۴
جدول ۴-۴۵: نتایج بررسی فرضیه فرعی دوم (فرضیه اصلی سوم).....	۱۱۵
جدول ۴-۴۶: نتایج بررسی فرضیه فرعی سوم (فرضیه اصلی سوم).....	۱۱۶
جدول ۴-۴۷: نتایج بررسی فرضیه فرعی چهارم (فرضیه اصلی سوم).....	۱۱۷
جدول ۴-۴۸: نتایج بررسی فرضیه فرعی پنجم (فرضیه اصلی سوم).....	۱۱۸
جدول ۴-۴۹: نتایج بررسی فرضیه اصلی چهارم.....	۱۱۹
جدول ۴-۵۰: نتایج بررسی فرضیه فرعی اول (فرضیه اصلی چهارم).....	۱۲۰

جدول ۴-۵۱: نتایج بررسی فرضیه فرعی دوم (فرضیه اصلی چهارم).....	۱۲۱
جدول ۴-۵۲: نتایج بررسی فرضیه فرعی سوم (فرضیه اصلی چهارم).....	۱۲۲
جدول ۴-۵۳: نتایج بررسی فرضیه اصلی پنجم.....	۱۲۳
جدول ۴-۵۴: کاربرد آزمون توکی در تبیین نتایج فرضیه اصلی پنجم (نوع شغل کارکنان).....	۱۲۴
جدول ۴-۵۵: کاربرد آزمون توکی در تبیین نتایج فرضیه اصلی پنجم (تعداد کارکنان شرکت‌ها).....	۱۲۴
جدول ۴-۵۶: اولویت بندی موانع پیاده سازی مدیریت دانش با استفاده از نتایج آزمون t تک متغیره.....	۱۲۵
جدول ۴-۵۷: خلاصه ای از اولویت بندی موانع اصلی پیاده سازی مدیریت دانش.....	۱۲۶
جدول ۴-۵۸: اولویت بندی موانع مؤثر بر پیاده سازی مدیریت دانش در خصوص مؤلفه پشتیبانی مدیران عالی.....	۱۲۷
جدول ۴-۵۹: اولویت بندی موانع مؤثر بر پیاده سازی مدیریت دانش در خصوص مؤلفه عوامل فرهنگی.....	۱۲۷
جدول ۴-۶۰: اولویت بندی موانع مؤثر بر پیاده سازی مدیریت دانش در خصوص مؤلفه ویژگی‌های ساختاری.....	۱۲۸
جدول ۴-۶۱: اولویت بندی موانع مؤثر بر پیاده سازی مدیریت دانش در خصوص مؤلفه عوامل مالی و انگیزشی.....	۱۲۸
جدول ۴-۶۲: کاربرد نتایج آزمون میانگین‌ها جهت اولویت بندی موانع اصلی پیاده سازی مدیریت دانش.....	۱۲۹
جدول ۴-۶۳: کاربرد نتایج آزمون میانگین‌ها جهت اولویت بندی موانع فرعی پیاده سازی مدیریت دانش.....	۱۳۰
جدول ۴-۶۴: کاربرد نتایج آزمون میانگین‌ها جهت اولویت بندی موانع مدیریتی پیاده سازی مدیریت دانش.....	۱۳۱
جدول ۴-۶۵: کاربرد نتایج آزمون میانگین‌ها جهت اولویت بندی موانع فرهنگی پیاده سازی مدیریت دانش.....	۱۳۱
جدول ۴-۶۶: کاربرد نتایج آزمون میانگین‌ها جهت اولویت بندی موانع ساختاری پیاده سازی مدیریت دانش.....	۱۳۲
جدول ۴-۶۷: کاربرد نتایج آزمون میانگین‌ها جهت اولویت بندی موانع انگیزشی پیاده سازی مدیریت دانش.....	۱۳۲
جدول ۴-۶۸: خلاصه ای از کاربرد روش‌های آماری در پژوهش.....	۱۳۳



فصل اول

کلیات پژوهش

## —مقدمه

از دهه ۱۹۷۰ میلادی با پیشرفت سریع فناوری‌های برتر در جهان، به ویژه در زمینه‌های ارتباطات و رایانه، الگوی رشد اقتصادی جهان به طور اساسی تغییر کرد و به دنبال آن، از دهه ۱۹۹۰ میلادی دانش به عنوان مهم‌ترین سرمایه جایگزین سرمایه‌های پولی و فیزیکی شد. (چن و همکاران؛ ۲۰۰۴) ، در حال حاضر رویه‌های مدیریت دانش به صورت گسترده به عنوان یک مزیت رقابتی شناخته شده است و اکثر سازمان‌ها به طراحی و اجرای استراتژی‌های مدیریت دانش مبادرت نموده‌اند. اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان مستلزم آن است که عوامل سازمانی و زیرساخت‌هایی همچون فرهنگ، ساختار، مدیریت ارشد و منابع مالی و تکنولوژی از شرایط و هماهنگی مناسبی برخوردار باشند.

در این فصل به بررسی کلیات پژوهش پرداخته شده است. ابتدا مسئله پژوهشی تشریح شده و اهمیت و ارزش پژوهش بیان گردیده و در ادامه به بیان کاربرد نتایج پژوهش در شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در شهرک‌های صنعتی استان همدان پرداخته شده است. همچنین اهداف پژوهش و فرضیه‌های پژوهش مورد ملاحظه قرار گرفته و در نهایت قلمرو موضوعی، مکانی و زمانی پژوهش مشخص گردیده است. تعریف واژگان کلیدی تکمیل کننده این فصل می‌باشد.

## ۱-۱- شرح و بیان مساله پژوهشی

با ورود به قرن جدید توجه جامعه و تقاضای افراد برای اطلاعات و دانش مرحله به مرحله رو به افزایش است، بنابراین جامعه به طور اجتناب ناپذیری به تقویت مدیریت اطلاعات و دانش نیاز دارد. پیتزر دراکر معتقد است که در اقتصاد امروز دنیا، دانش منبعی همانند و در عرض سایر منابع تولید مانند کار و سرمایه و زمین نیست، بلکه تنها منبع معنی دار عصر حاضر به شمار می‌رود (دراکر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲)، در واقع دانش تنها منبعی در سازمان است که در اثر استفاده، نه تنها از ارزش آن کاسته نشده، بلکه افزوده نیز می‌شود (گلاسر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). پولانی<sup>۳</sup> (۱۹۶۶) در تحقیقات خود به طور تلویحی دانش را به دو دسته آشکار و پنهان تقسیم کرده است. دانش آشکار (صریح) می‌تواند در قالب واژگان و اعداد بیان و به شکل داده‌ها، فرمول، مشخصات، دستورالعمل‌ها و نظایر آن تسهیم شود، به آسانی در قالب نوشته، صدا، تصویر، عکس، نرم افزار و پایگاه داده مدون و کدگذاری شود و به سادگی بین افراد به طور رسمی و نظام مند منتقل شود. اما دانش پنهان (ضمنی) که عمده دانش موجود در شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در شهرک‌های صنعتی استان همدان نیز از این نوع می‌باشد، شامل مدل‌های ذهنی، شهود، عقاید، ادراکات، احساسات و تصورات است که در ذهن افراد موجود است و به راحتی قابل انتقال، فرموله کردن و درک نیستند و از طریق مشاهده و تقلید به دست می‌آید. این نوع دانش اساس و پایه خلاقیت و نوآوری است (ماین اجمل و همکاران،<sup>۴</sup> ۲۰۰۹).

گردآوری دانش به فرایند جست‌وجو، کشف، ذخیره و بازیابی دانش مناسب در درون و بیرون سازمان اطلاق می‌شود (چن و جینگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). امروزه دانش یک دارایی با ارزش سازمانی به حساب می‌آید که نیازمند مدیریت است (مدهوشی و ساداتی،<sup>۶</sup> ۲۰۱۰). طبق تعریف مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا، مدیریت دانش یک استراتژی، با هدف در اختیار قرار دادن دانش صحیح به افراد مناسب در زمان مناسب است به گونه‌ای که آنان بتوانند برای دست یابی به اهداف سازمان، بهترین استفاده را از دانش ببرند (چاین تی سانگ هو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). بنابراین می‌توان گفت که هسته اصلی مدیریت دانش، کسب دانش مناسب برای افراد مناسب در زمان و ساختار مناسب است (مدهوشی و ساداتی،<sup>۶</sup> ۲۰۱۰)، همچنین برای استفاده موثر از دانش جهت دستیابی سریع به اهداف، باید نظام گردآوری، پردازش و اشاعه دانش را به وجود آورد تا در هر زمان و مکانی دسترسی به دانش مورد نیاز فراهم شود. راه حلی که در چند سال اخیر توسط بسیاری از سازمان‌ها و صنایع به این منظور مورد استفاده قرار گرفته، مدیریت دانش است (هایکس و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). مدیریت دانش رویکردی است برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده که اعضاء می‌توانند اقدام به استخراج، انتقال و خلق دانش نمایند و از دانش خود در فعالیت‌های

<sup>1</sup> Drucker

<sup>2</sup> Glaser

<sup>3</sup> Pulany

<sup>4</sup> Main ajmal et al

<sup>5</sup> Chen & Jing

<sup>6</sup> Chintsang ho

<sup>7</sup> Hicks et al

تصمیم‌گیری بهره‌گیرند. به بیان دیگر، مدیریت دانش ترکیبی از سیستم‌های مبتنی بر دانش، هوش مصنوعی، مهندسی نرم افزار، توسعه فرآیندهای کسب و کار، مدیریت منابع انسانی و مفاهیم رفتار سازمانی است (وانگ چی لو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸)، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت، سیستم‌های مدیریت دانش فرآیندهای سازمان را بهبود می‌بخشد و برای سیستم‌های پشتیبانی مدیریت تصمیم‌گیری نیز راهکارهای بهتری ارائه می‌دهند (چاین تی سانگ هو، ۲۰۰۸).

برای پیاده‌سازی مدیریت دانش لاستری<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) مدلی را ارائه کرد، در مدل ارائه شده دانش فردی نقطه آغاز خلق دانش سازمانی است. اطلاعات ماده خام دانش فردی است که اساس دانش سازمانی را تشکیل می‌دهد. دانش فردی از ترکیب اطلاعات، تفسیر، انعکاس و تجربه در یک موقعیت خاص ظهور می‌کند. برای خلق دانش سازمانی، دانش فردی (عینی و ضمنی) باید برونی شود. انتقال دانش فردی به دانش سازمانی با جامعه‌پذیری، برونی‌سازی، درونی‌سازی و ترکیب اتفاق می‌افتد. این فرآیند می‌تواند از فرد به فرد، از فرد به گروه و یا در درون گروه‌ها اتفاق افتد. دو مورد اخیر می‌تواند برای انتقال دانش مؤثرتر باشد (لاستری، ۲۰۰۷).

برخی از پژوهشگران اعتقاد دارند که پیاده‌سازی مدیریت دانش، یک نوع اصلاحات محسوب می‌شود، بنابراین پشتیبانی از پروژه مدیریت دانش توسط رهبران و مدیران ارشد سازمان بسیار مهم است و ضعف در پشتیبانی از موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشد (چاین تی سانگ هو، ۲۰۰۸). سطح تحصیلی پایین برخی مدیران عالی شرکت‌ها موجب عدم درک اهمیت دانش در فرایندهای سازمان و الزامات پیاده‌سازی می‌شود. عدم اعتماد کافی به کارایی سیستم‌های مدیریت دانش نیز موجب عدم پشتیبانی لازم در مرحله پیاده‌سازی گردیده، همچنین پایین بودن آستانه تحمل شکست در مدیران باعث می‌شود که با بروز کوچک‌ترین مشکل و اختلال در فرایندهای جاری سازمان در نتیجه پیاده‌سازی مدیریت دانش، از حمایت خود منصرف گردند.

فرهنگ سازمانی نیز نقش کلیدی در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش دارد، فرهنگ باید به اشتراک گذاری، یادگیری و خلق دانش‌هایی را که در دستیابی به منافع سازمان مفید هستند، تبدیل به ارزش کند (لوی ری<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). تحقیقات برجسته‌ای که شکست‌های اقدامات مدیریت دانش را بررسی نموده‌اند، آشکار ساخته‌اند که فرهنگ سازمانی یکی از موانع اصلی در موفقیت مدیریت دانش است (علوی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). بنابراین فرهنگ سازمانی می‌تواند هم به عنوان عامل تسهیل‌کننده و هم به عنوان مانعی برای موفقیت مدیریت دانش تلقی شود. استراتژی استفاده از سیستم مدیریت دانش مستلزم این است که اعضا به جای حفظ اطلاعات، آن‌ها را در سازمان اشاعه دهند (کینگ و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸)، لذا مقاومت نیروی انسانی در برابر تسهیم دانش به جهت حفظ موقعیت برتر خود، عدم اعتماد متقابل بین سازمان و کارکنان و نگرانی پرسنل از امنیت و آینده شغلی خود، از مهم‌ترین موانع فرهنگی محسوب می‌شوند.

<sup>1</sup> Kwong chi lo et al

<sup>2</sup> Lustrì

<sup>3</sup> Loye ray

<sup>4</sup> Alavi et al

<sup>5</sup> William, R King et al