

بیرج



**بخش حسابداری، اقتصاد و مدیریت**

**گروه مدیریت دولتی**

**پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد**

**در رشته مدیریت دولتی (گرایش تشکیلات و روشها)**

**عنوان:**

**شناسایی و تحلیل شکاف های موجود در تدوین راهبرد دانشی و تعیین اولویت ها**

**در استقرار مدیریت دانش در صنایع دریایی شمال**

**استاد راهنما:**

**جناب آقای دکتر مجید ضماهنی**

**استاد مشاور:**

**جناب آقای دکتر رضا رسولی**

**پژوهشگر:**

**شهرام اسدپور لیسار**

**اسفند ۱۳۹۰**

## تقدیر و تشکر

سپاس و ستایش خدای عزوجل را که آثار قدرت او بر چهره روز روشن، تابان است و انوار حکمت او در دل شب تار، درخشان. ایزد یکتا را منت و سپاس دارم که توفیق درک مسایل را به ما عنایت فرمود و در راه خدمت به جامعه و علم و فرهنگ، باب هدایت را به رویمان گشود.

ضمن آرزوی موفقیت و بهروزی، از زحمات و راهنمایی های بی شائبه استاد ارجمند جناب آقای دکتر ضماهنی تقدیر و تشکر می گردد هرچند تشکر و قدر دانی از استاد در قالب الفاظ نمی گنجد لیکن این حداقل ابراز قدرشناسی است.

همچنین از استاد قدیمی و پرتلاش جناب آقای دکتر رسولی که با وجود مشغله فراوان قبول مشاوره فرمودند، تشکر می گردد و سلامتی و صحت ایشان آرزوی قلبی ماست.

جا دارد از زحمات و همکاری های خیلی صمیمانه کارگروه دانش صنایع دریایی شمال و کلیه کسانی که ما را در انجام این تحقیق یاری رساندند تشکر و قدر دانی نمایم.

## تقدیم

زندگی صحنه یکنای هنرمندی ماست

هر کسی نغمه خود خواند و از صحنه رود

صحنه پیوسته به جاست

خرم آن نغمه که مردم بسپارند به یاد

این پایان نامه را هرچند که ناقابل است به عزیزترین کسانی که نه فقط در طول مدت تحصیل بلکه در تمام

لحظات زندگی در کنار من بودند و هستند تقدیم می نمایم.

تقدیم به همسرم خانم حیدری و یگانه دخترم مبینا به خاطر همراهی و تحمل دوری های من.

تقدیم به پدر و مادرم به خاطر تمامی حمایت ها و دعاهایشان.

و در نهایت تقدیم به روح بلند مادر همسرم (مرحومه حاجیه خانم مقدسی) و

پدر همسرم (مرحوم حاج حسین حیدری) که زحمات فراوانی را در مدت تحصیل بنده، متحمل شدند

ولی متأسفانه اجل مهلت نداد تا ثمر آنرا ببینند.

## چکیده:

در این تحقیق در سازمان صنایع دریایی شمال به منظور ایجاد زمینه لازم جهت استقرار سیستم مدیریت دانش، اولویت های راهبرد دانشی طبق یک مدل عملیاتی (اولویت های سازمان به طور خلاصه از طریق چهار مرحله، تحلیل شکاف، معیار بلوغ سازمان، مقایسه زوجی معیارها و مصاحبه با مسئولان سازمان تعیین می گردد)، استخراج شده و راهکارهایی پیشنهاد گردیده است.

در تدوین مبانی نظری و ادبیات موضوع تحقیق از روش های کتابخانه ای استفاده شده و با توجه به مدل عملیاتی ارائه شده، برای جمع آوری داده ها از روش پرسشنامه و مصاحبه استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش تعداد ۳۰ نفر که شامل مدیر ارشد دانش، اعضای کارگروه دانش و تعدادی از مدیران و کارشناسان خبره و با تجربه بالای ۵ سال در سازمان می باشند، انتخاب شده است. به دلیل کم بودن تعداد اعضای جامعه، همه ی آنها به عنوان نمونه ی آماری در نظر گرفته شده اند.

یافته های پژوهش نشان می دهد، سازمان صنایع دریایی شمال اگرچه در حوزه های متعددی، در موقعیت نامطلوب به لحاظ زیرساختارها و فرایندهای مدیریت دانش می باشد و مهیای مدیریت دانش نیست ولی شناسایی و تحلیل شکاف های موجود در تدوین راهبرد دانشی و تعیین اولویت ها می تواند به استقرار مدیریت دانش در صنایع دریایی شمال کمک شایانی نماید. و در ادامه با توجه به نتایج حاصله پیشنهاداتی برای فراهم شدن زمینه استقرار مدیریت دانش در سازمان صنایع دریایی شمال ارائه شده است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش - راهبرد دانشی - توانمندساز-فرایند- صنایع دریایی شمال

فصل اول: کلیات تحقیق .....	۱
۱-۱: مقدمه .....	۲
۲-۱: بیان مسأله .....	۳
۳-۱: اهمیت و ضرورت تحقیق .....	۴
۴-۱: پیشینه تحقیق .....	۵
۱-۴-۱: مقدمه .....	۵
۲-۴-۱: تحقیقات داخلی .....	۶
۳-۴-۱: تحقیقات خارجی .....	۸
۴-۴-۱: استنباط از مرور پژوهش های انجام شده .....	۹
۵-۱: پرسش های تحقیق .....	۱۰
۱-۵-۱: سؤال اصلی .....	۱۰
۲-۵-۱: سؤالات فرعی .....	۱۰
۶-۱: اهداف تحقیق .....	۱۰
۱-۶-۱: هدف اصلی .....	۱۰
۲-۶-۱: اهداف فرعی .....	۱۱
۷-۱: فرضیه های تحقیق .....	۱۱
۱-۷-۱: فرضیه اصلی .....	۱۱
۲-۷-۱: فرضیه های فرعی .....	۱۱
۸-۱: قلمرو تحقیق ( زمانی ، مکانی ، موضوعی ) .....	۱۲
۱-۸-۱: قلمرو موضوعی .....	۱۲
۲-۸-۱: قلمرو زمانی .....	۱۲
۳-۸-۱: قلمرو مکانی .....	۱۲
۹-۱: روش انجام تحقیق .....	۱۳
۱-۹-۱: نوع و روش تحقیق .....	۱۳
۲-۹-۱: روش و ابزار گرد آوری اطلاعات تحقیق .....	۱۳
۳-۹-۱: جامعه آماری و روش نمونه گیری .....	۱۳
۱۰-۱: مدل مفهومی .....	۱۳
۱-۱۰-۱: سه گانه اصلی در زمینه استقرار مدیریت دانش .....	۱۳
۲-۱۰-۱: ارائه مدل مفهومی .....	۱۴
۱۰-۱: تعریف واژه ها و اصطلاحات تخصصی تحقیق .....	۱۵
۱-۱۰-۱: مدیریت دانش .....	۱۵
۲-۱۰-۱: توانمندسازهای مدیریت دانش .....	۱۵
۳-۱۰-۱: فرایندهای مدیریت دانش .....	۱۶
فصل دوم: ادبیات موضوع تحقیق (مباحث نظری) .....	۱۸

۱۹	۱-۲: مقدمه
۲۱	۲-۲: بخش اول: مفاهیم، تعاریف کلی و اصطلاحات مدیریت دانش
۲۱	۲-۲-۱: مدیریت دانش
۲۲	۲-۲-۲: اهمیت مدیریت دانش
۲۲	۲-۲-۳: علل پیدایش مدیریت دانش
۲۳	۲-۲-۴: دانش چیست؟
۲۵	۲-۲-۵: معرفت‌شناسی دانش
۲۶	۲-۲-۶: ماهیت و طبقه‌بندی دانش
۲۷	۲-۲-۷: چرا دانش باید مدیریت شود؟
۲۷	۲-۲-۸: دانش سازمانی
۲۸	۲-۲-۹: تعریف مدیریت دانش
۳۰	۲-۲-۱۰: فرایندهای مدیریت دانش
۳۰	۲-۲-۱۰-۱: خلق دانش
۳۱	۲-۲-۱۰-۲: ذخیره و بازیابی دانش
۳۱	۲-۲-۱۰-۳: انتقال دانش
۳۱	۲-۲-۱۰-۴: به‌کارگیری دانش
۳۲	۲-۲-۱۱: مدل‌های مدیریت دانش
۳۳	۲-۲-۱۲: مزایای مدیریت دانش برای سازمان‌ها
۳۴	۲-۳: بخش دوم: اصول، بایسته‌ها و چارچوب
۳۴	۲-۳-۱: عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش - سطح کلان
۳۵	۲-۳-۲: عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش - سطح خرد
۳۶	۲-۳-۳: فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش
۳۸	۲-۳-۴: برنامه‌های انگیزشی و تشویقی در مدیریت دانش
۳۸	۲-۳-۵: نقش رهبری و مدیریت ارشد سازمان در مدیریت دانش
۳۹	۲-۳-۶: بلوغ سازمان و اندازه‌گیری آن
۴۰	۲-۳-۷: ساختار سازمانی و مدیریت دانش
۴۲	۲-۳-۸: راهبرد مدیریت دانش
۴۳	۲-۳-۹: ابزارها و تکنیک‌ها برای مدیریت دانش
۴۳	۲-۳-۹-۱: مولفه‌های فناوری مدیریت دانش
۴۴	۲-۴: بخش سوم: راهبرد دانشی
۴۴	۲-۴-۱: مقدمه
۴۶	۲-۴-۲: راهبرد دانش
۴۸	۲-۴-۳: همترازی راهبرد دانش با راهبرد کسب و کار
۴۹	۲-۴-۴: شکاف راهبردی و شکاف دانش
۵۰	۲-۴-۵: چند نوع راهبرد دانش معتبر
۵۱	۲-۴-۵-۱: استراتژی نوآورانه
۵۱	۲-۴-۵-۲: استراتژی تنها
۵۲	۲-۴-۵-۳: استراتژی به‌کارگیرنده

۵۲	.....: ۴- ۵- ۴-۲: استراتژی جستجوگر:
۵۲	.....: ۱-۶-۴- ۲: استراتژی شخصی سازی:
۵۳	.....: ۲-۶-۴- ۲: استراتژی مدون سازی:

## فصل سوم: روش شناسی تحقیق ..... ۵۵

۵۶	.....: ۱- ۳: مقدمه
۵۶	.....: ۲- ۳: نوع و روش تحقیق
۵۶	.....: ۳- ۳: روش و ابزار گرد آوری اطلاعات تحقیق
۵۶	.....: ۱- ۳- ۳: پرسشنامه
۶۱	.....: ۲- ۳- ۳: مصاحبه
۶۱	.....: ۴- ۳: روایی و پایایی پرسشنامه
۶۱	.....: ۱- ۴- ۳: روایی پرسشنامه
۶۲	.....: ۱. ۴. ۳: پایایی پرسشنامه
۶۲	.....: ۵- ۳: جامعه آماری و روش نمونه گیری
۶۲	.....: ۶- ۳: روش های مورد نظر برای تجزیه و تحلیل اطلاعات

## فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها ..... ۶۳

۶۴	.....: ۱- ۴: مقدمه
۶۴	.....: ۲- ۴: نحوه ارزیابی و نتایج حاصل شده
۶۵	.....: ۱- ۴- ۴: وضعیت کلی سازمان در قالب سه محور اصلی محتوا، زمینه و مقصود
۶۶	.....: ۲- ۴- ۴: وضعیت سازمان در حوزه توانمندسازها
۶۷	.....: ۳- ۴- ۴: توانمندسازها - رهبری و هدایت
۶۸	.....: ۴- ۴- ۴: توانمندسازها - راهبرد و خط مشی
۶۹	.....: ۵- ۴- ۴: توانمندسازها - ساختار سازمانی
۷۰	.....: ۶- ۴- ۴: توانمندسازها - استفاده موثر از فناوری اطلاعات
۷۱	.....: ۷- ۴- ۴: توانمندسازها - فناوری اطلاعات و مدیریت دانش
۷۲	.....: ۸- ۴- ۴: توانمندسازها - فرهنگ سازمانی
۷۳	.....: ۹- ۴- ۴: توانمندسازها - یادگیری و آموزش
۷۴	.....: ۱۰- ۴- ۴: توانمندسازها - منابع انسانی
۷۵	.....: ۱۱- ۴- ۴: وضعیت کلی سازمان در فرایندهای مدیریت دانش
۷۶	.....: ۱- ۱۱- ۴- ۴: فرایندهای مدیریت دانش - خلق و تولید دانش
۷۷	.....: ۲- ۱۱- ۴- ۴: فرایندهای مدیریت دانش - شناسایی و کسب دانش
۷۸	.....: ۳- ۱۱- ۴- ۴: فرایندهای مدیریت دانش - ذخیره و یکپارچه سازی
۷۹	.....: ۴- ۱۱- ۴- ۴: فرایندهای مدیریت دانش - تسهیم و انتقال دانش
۸۰	.....: ۵- ۱۱- ۴- ۴: فرایندهای مدیریت دانش - به کارگیری دانش
۸۱	.....: ۶- ۱۱- ۴- ۴: فرایندهای مدیریت دانش - ارزیابی دانش
۸۲	.....: ۷- ۱۱- ۴- ۴: فرایندهای مدیریت دانش - خودارزیابی نگرش خبرگان
۸۴	.....: ۸- ۱۱- ۴- ۴: فرایندهای مدیریت دانش - خودارزیابی عملکرد خبرگان
۸۵	.....: ۵- ۴: مراحل تعیین اولویت های راهبرد دانش سازمان



۸۶	۴-۵-۱: تحلیل شکاف:.....
۸۹	۴-۵-۳: تکنیک AHP.....
۹۱	۴-۵-۴: مصاحبه با مسئولان.....
۹۲	۴-۶: تعیین اولویت نهایی سازمان.....
۹۲	۴-۶-۱: روش میانگین رتبه‌ها.....
۹۳	۴-۶-۲: روش بردا.....
۹۵	۴-۶-۳: مرحله ادغام.....

## فصل پنجم: نتیجه گیری و ارزیابی راهکار پیشنهادی ..... ۹۷

۹۸	۵-۱: نتیجه گیری.....
۹۸	۵-۱-۱: مقدمه.....
۹۸	۵-۱-۲: نتیجه گیری.....
۱۰۱	۵-۲: پیشنهاداتی با توجه به موضوع تحقیق.....
۱۰۱	۵-۲-۱: پیشنهادات درارتباط با نقاط ضعف عوامل فرهنگی.....
۱۰۱	۵-۲-۲: پیشنهادات درارتباط با نقاط ضعف عوامل خلق دانش(اولویت اول در فرایند).....
۱۰۲	۵-۲-۳: پیشنهادات در حوزه راهبرد.....
۱۰۲	۵-۳: تدوین/معرفی پروژه های بهبود دانشی.....
۱۰۲	۵-۳-۱: مقدمه.....
۱۰۳	۵-۳-۲: عنوان پروژه های بهبود دانشی (اقدامات).....
۱۰۳	۵-۳-۳: راهبردها و راهکارها.....
۱۰۸	۵-۴: پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی.....
۱۰۸	۵-۵: محدودیت های تحقیق.....
۱۰۹	فهرست منابع:.....

## ضمایم ..... ۱۱۲

۱۱۴	پرسش‌نامه‌ی ارزیابی وضع موجود در فرایندها.....
۱۲۰	پرسش‌نامه‌ی ارزیابی وضع موجود در توانمندی‌ها.....
۱۳۰	پرسش‌نامه‌ی AHP برای تعیین اولویت‌های راهبرد دانش سازمان.....

شکل ۱-۱: مدل ICC در استقرار مدیریت دانش.....	۱۴
شکل ۲-۱: مدل مفهومی ارزیابی آمادگی سازمان.....	۱۴
شکل ۳-۱: توانمند سازهای مدیریت دانش.....	۱۶
شکل ۴-۱: چرخه مدیریت دانش.....	۱۷
شکل ۱-۲: مدل SECI نوناکا.....	۳۲
شکل ۲-۲: تحلیل شکاف.....	۵۰
شکل ۳-۴: مدل عملیاتی.....	۸۵
شکل ۴-۴: اولویت سازمان در توانمند سازها بر اساس روش AHP.....	۹۰
شکل ۵-۴: اولویت سازمان در فرایندها بر اساس روش AHP.....	۹۰
شکل ۶-۴: درخت سلسله مراتبی اولویت‌های راهبرد دانش سازمان.....	۹۶

## فهرست نمودارها

صفحه

عنوان

---

نمودار ۴-۱: سه محور اصلی آمادگی سازمان در مدیریت دانش .....	۶۵
نمودار ۴-۲: توانمندسازها یا عوامل کلیدی موفقیت .....	۶۶
نمودار ۴-۳: رهبری و هدایت .....	۶۷
نمودار ۴-۴: استراتژی و خط مشی .....	۶۸
نمودار ۴-۵: ساختار سازمانی .....	۶۹
نمودار ۴-۶: استفاده مؤثر از فناوری اطلاعات .....	۷۰
نمودار ۴-۷: فناوری اطلاعات و مدیریت دانش .....	۷۱
نمودار ۴-۸: فرهنگ سازمانی .....	۷۲
نمودار ۴-۹: یادگیری و آموزش .....	۷۳
نمودار ۴-۱۰: منابع انسانی .....	۷۴
نمودار ۴-۱۱: فرایندهای مدیریت دانش .....	۷۵
نمودار ۴-۱۲: فرایند خلق و تولید دانش .....	۷۶
نمودار ۴-۱۳: فرایند شناسایی و کسب دانش .....	۷۷
نمودار ۴-۱۴: فرایند ذخیره و یکپارچه سازی دانش .....	۷۸
نمودار ۴-۱۵: فرایند تسهیم و انتقال دانش .....	۷۹
نمودار ۴-۱۶: فرایند به کارگیری دانش .....	۸۰
نمودار ۴-۱۷: فرایند ارزیابی دانش .....	۸۱
نمودار ۴-۱۸: خود ارزیابی نگرش افراد در فرایندهای مدیریت دانش .....	۸۳
نمودار ۴-۱۹: خود ارزیابی عملکرد فردی در فرایندهای مدیریت دانش .....	۸۴

جدول ۱-۲: انواع استراتژیهای دانشی .....	۴۶
جدول ۱-۳: توانا سازها و معیارهای ارزیابی .....	۵۷
جدول ۲-۳: فرایندها و معیارهای ارزیابی .....	۵۸
جدول ۱-۴: نتایج حاصل از توانمند سازها .....	۸۶
جدول ۲-۴: نتایج حاصل از فرایندها .....	۸۷
جدول ۳-۴: اولویت سازمان در فرایندهای دانش بر اساس تحلیل شکاف .....	۸۷
جدول ۴-۴: اولویت سازمان در توانمند سازها بر اساس تحلیل شکاف .....	۸۸
جدول ۵-۴: اولویت سازمان در فرایندهای دانش بر اساس معیار بلوغ .....	۸۸
جدول ۶-۴: اولویت سازمان در توانمند سازها بر اساس معیار بلوغ .....	۸۹
جدول ۷-۴: اولویتهای سازمان در توانا سازها بر اساس مصاحبه .....	۹۱
جدول ۸-۴: اولویت سازمان در فرایندهای دانش بر اساس مصاحبه .....	۹۲
جدول ۹-۴: میانگین رتبههای توانمند سازها .....	۹۳
جدول ۱۰-۴: میانگین رتبههای فرایندها .....	۹۳
جدول ۱۱-۴: قاعده اکثریت جهت اولویت بندی توانمند سازها .....	۹۴
جدول ۱۲-۴: قاعده اکثریت جهت اولویت بندی فرایندها .....	۹۴
جدول ۱۳-۴: رتبه نهایی توانمند سازها بر اساس روش ادغامی .....	۹۵
جدول ۱۴-۴: رتبه نهایی فرایندها بر اساس روش ادغامی .....	۹۵
جدول ۱-۵: پروژههای بهبود .....	۱۰۳
جدول ۲-۵: راهبردها و راهکارها .....	۱۰۳

# فصل اول: کلیات تحقیق

امروزه، دانش بطور فزاینده‌ای به عنوان منبعی از مزیت رقابتی نگریسته شده است (گرت، ۱۹۹۶: ۱۱۰؛ اسپندر، ۱۹۹۶: ۵). در دهه اخیر سازمان‌ها توجه خود را به سمت مدیریت دانش تغییر داده‌اند. شرکت‌هایی که در مدیریت دانش سرمایه‌گذاری کرده‌اند، مزایا و منافی که از آن انتظار دارند، نشناخته و محقق نکرده‌اند (KPMG، ۲۰۰۰). بعضی از محققان استدلال می‌کنند که تغییر جهت تمرکز تلاش‌های مدیریت دانش سازمانی از تکنولوژی بر افراد و فرایندها جهت اداره دانش به صورت موثر و سودمند، مهم می‌باشد (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸: ۴۵). بعضی دیگر چنین بیان می‌کنند که دانش یک امر استراتژیک است و بنابراین، شرکت‌ها باید استراتژی‌هایی را جهت اداره آن، ایجاد کرده و بسط دهند (زک، ۱۹۹۹: ۱۲۶). محققان متفاوت فهم متفاوتی از مفاهیم اساسی مدیریت دانش ارائه نموده‌اند. اگر چه اهمیت زیرساختارهای مدیریت دانش توسط بسیاری از محققان پیشنهاد شده است، ایجاد یک ابزار قابل اعتماد و اعتبار برای اندازه‌گیری آمادگی سازمان‌ها به لحاظ این زیرساختارها به صورت یکپارچه در ادبیات تحقیق در مدیریت دانش گزارش نشده است. از طرفی یکی از اهداف اساسی این تحقیق تشریح بهتر سازه‌های مدیریت دانش است.

در نتایج تحقیقات KPMG در سال ۲۰۰۳ آمده است که مدیریت دانش در تمامی کسب‌وکارها و نواحی عملکردی؛ در تحویل خدمات، در استراتژی، در تحقیق و توسعه و ...؛ کاربرد دارد و به همین علت تعداد روبه‌رشدی از سازمانها، پروژه‌های مدیریت دانش را در دست اجرا دارند. از آنجا که پیاده‌سازی مدیریت دانش برای رسیدن به کمال مطلوب، نیازمند تغییرات فراوان و معناداری در فرایند، زیرساختها و فرهنگ است، بنابراین غیرمحمتمل است که در یک خیز ناگهانی حاصل شود و از این رو بهبود مستمر بر پایه مراحل تکاملی و گام به گام شکل می‌گیرد و نه بر اساس نوآوری‌های انقلاب.

از این مراحل تکاملی مدیریت دانش که در خلال زمان شکل می‌گیرد، به بلوغ مدیریت دانش تعبیر می‌شود و به عبارتی، لازم است تا مدیریت دانش به بلوغ رسیده، از یک حالت جمود، به یک کارکرد بین‌بخشی، که به شکل مستحکمی در سازمان مستقر شده است، تبدیل شود.

الگوهای فراوانی برای بلوغ مدیریت دانش مطرح شده‌اند که انطباق و انتخاب آن را برای محققان دچار مشکل می‌کند به علاوه بسیاری از آنها فاقد عمومیت هستند و به شکل تجربی آزمون نشده‌اند و دارای اغتشاش و سردرگمی قابل توجه و فقدان مطابقت منطقی؛ از قبیل: هدفها و شیوه‌های تعریف شده در هر سطح، بر اساس مقیاس بلوغ‌اند. بسیاری از این الگوها نیز

بسیار کل نگرند. همچنین بسیاری از آنها با وجود ارائه پیشنهادها فراوان، راههای عملی کمی ارائه می‌دهند و بیشتر نگران مباحث تکنولوژیکی بوده، کمتر مباحث فرهنگی و مدیریتی را مورد نظر دارند که این مسئله را در تمرکز حدود ۷۰ درصدی مقالات مرتبط با مدیریت دانش بر فناوری اطلاعات / سیستم های اطلاعات نیز می توان مشاهده کرد. بر اساس این موارد، بر بسیاری از الگوهای بلوغ مدیریت دانش ایرادهایی وارد شده که لزوم درک آنها را ضروری کرده است. البته بایستی یادآور شد که در ساخت یک الگوی بلوغ ایده آل، برآورده شدن چندین نیاز و خواسته، همچون: قابلیت کاربرد برای هدفهای متفاوت؛ تمرکز بر مناظر مختلف و به ویژه افراد؛ قابل درک بودن و همخوانی با مفاهیم مدیریتی و مواردی از این دست مطرح شده که هر چند برخورداری یک الگو از همه این موارد با هم کار سختی است اما مشکل آن است که متأسفانه، هنوز هم هدف اصلی مدیریت دانش توسط بسیاری درک نشده، تنها به فراهم سازی بخشی از ویژگیهای اساسی برای مدیریت دانش بسنده می‌شود. از این رو در ارائه الگوی بلوغ، توجه به هدفهای اساسی مدیریت دانش ضروری است.

در این پروژه سعی شده است تا مدلی جامع، با توجه به شناخت موجود و ادبیات فعلی مدیریت دانش، در درجه اول ارزیابی وضع موجود سازمان طراحی شود. سپس بر مبنای این ارزیابی که توسط خبرگان سازمان و افرادی که در کارگروه مدیریت دانش عضو هستند، انجام شده است، به ارزیابی وضع موجود سازمان پرداخته و وضعیت آمادگی و بلوغ در ابعاد مختلف و شکاف بین وضع موجود و مطلوب سازمان به تصویر کشیده شود و در ادامه اولویت های راهبرد دانشی در استقرار مدیریت دانش در سازمان مشخص شود.

## ۱-۲: بیان مسأله

جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی در علم و فناوری، با اتکال به قدرت لایزال الهی و با برپایی تمدن نوین اسلامی -ایرانی برای پیشرفت ملی، گسترش عدالت و الهام بخشی در جهان، کشوری خواهد بود:

▪ برخوردار از انسانهای صالح، فرهیخته، سالم و تربیت شده در مکتب اسلام و انقلاب و با دانشمندانی در تراز برترین های جهان؛

▪ توانا در تولید و توسعه علم و فناوری و نوآوری و به کارگیری دستاوردهای آن

▪ پیشتاز در مرزهای دانش و فناوری با مرجعیت علمی در جهان

اهداف کلان نظام علم و فناوری کشور شامل ۸ بند است که از جمله ی آنها :

استقرار جامعه دانش بنیان، عدالت محور و برخوردار از انسانهای شایسته و فرهیخته و نخبه برای احراز مرجعیت علمی در جهان می باشد.

اهداف بخشی نظام علم، فناوری و نوآوری کشور شامل ۹ بند است که از جمله ی آنها : دستیابی به سطح دانش و مهارت نیروی کار کشور متناسب با معیار جهانی و در جهت پاسخگویی به نیازهای جامعه و بازار کار داخلی و بین المللی می باشد.

اولویت ها در سه سطح الف و ب و ج تنظیم شده اند . این دسته بندی ناظر بر نحوه و میزان تخصیص منابع، اعم از مالی و انسانی و توجه مدیران و مسئولان است . در سطح الف و در بند علوم انسانی و معارف اسلامی به سیاست گذاری و مدیریت علم، فناوری و فرهنگ اشاره شده و مورد تاکید قرار گرفته است. در اولویت ب و در بند فناوری، به مقوله ی کشتی سازی (صنایع دریایی) اشاره شده است. راهبردهای کلان توسعه ی علم و فناوری در کشور شامل ۱۳ بند می شود که در بند چهارم آن به اهمیت مدیریت دانش اشاره شده است که به قرار زیر می باشد:

نهادینه کردن مدیریت دانش و ابتدای مدیریت جامعه بر اخلاق و دانش براساس الگوهای ایرانی - اسلامی در نهادهای علمی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و دفاعی - امنیتی .

یکی از راهبردها و اقدامات ملی متناسب با راهبرد کلان ۴ در توسعه ی علم و فناوری در کشور عبارت است از: پیاده سازی فرایند مدیریت دانش و اطلاعات در نهادها و دستگاه های مختلف. و در این راستا یکی از اقدامات ملی:

استقرار نظام مدیریت دانش و تقویت ساز و کارهای تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و انتشار و استفاده از آنها به ویژه با تقویت زیرساخت های فناوری اطلاعات و ارتباطات است.

با توجه به موارد مطرح شده در راستای تحقق اهداف چشم انداز ۱۴۰۴ و راهبردهای کلان سازمان های بالادستی و نیز با توجه به اهمیت روزافزون دارایی های دانشی، سازمان های بزرگ و پیشرو، سرمایه گذار ی های زیادی در راهبردهای مدیریت دانش ( خلق، ذخیره، انتقال، و به کارگیری دانش) در مجموعه سازمانی انجام داده اند. صنایع دریایی شمال نیز اقدام به استقرار مدیریت دانش نموده است و در این مسیر مسایل بسیاری وجود دارد که پس از حل آنها این امر محقق خواهد شد.

### ۱-۳: اهمیت و ضرورت تحقیق

پیرو بیانات مقام معظم رهبری در زمینه ی لزوم دانش محور شدن سازمانها به منظور ارتقای سطح علمی کشور و سرآمد بودن در میان کشورهای منطقه، راهبرد کلان چهارم در سند چشم انداز علم و فناوری جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ با تاکید بر نهادینه کردن مدیریت دانش و ابتدای



مدیریت جامعه بر اخلاق و دانش براساس الگوهای ایرانی- اسلامی در نهادهای علمی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و دفاعی- امنیتی تدوین گردید.

پس از انجام خودارزیابی براساس مدل تعالی (DQA)<sup>۱</sup>، نواحی قابل بهبود در حوزه‌های مختلف سازمان توسط کمیته‌های تخصصی خودارزیابی شناسایی شده و از سوی دیگر نواحی قابل بهبود ارایه شده در گزارش بازخورد ارزیابی دور چهارم جایزه‌ی تعالی پس از مطالعه و بررسی، تعیین و شناسایی شدند. در جهت بهبود عملکرد سیستم‌ها و فرایندهای سازمان در راستای تعالی سازمانی مطابق مدل ارزیابی DQA، پروژه‌ی استقرار مدیریت دانش سازمانی به عنوان یکی از ۵ پروژه‌ی بهبود حاصل از خودارزیابی فراتر از الزام تصویب و نهایی گردید. اهداف مورد انتظار از اجرای این پروژه عبارتند از: پیاده‌سازی مدیریت دانش با سازماندهی مدیریت دانش صریح، تبدیل دانش ضمنی به صریح، مستندسازی تجربیات، ارزیابی و ارزش‌گذاری دانش و شناسایی نقاط ضعف و قوت دانش و تجربیات. همچنین به دانش‌محوری و یادگیری به عنوان یکی از ارزش‌های سازمانی، در بیانیه‌ی مأموریت سازمان اشاره شده است.

صنایع دریایی شمال از سال ۸۹ با توجه به فرمایشات مقام معظم رهبری، ابلاغیه‌های فرادستی و در راستای اجرایی شدن راهبرد کلان چهارم سند چشم‌انداز علمی و فناوری جمهوری اسلامی ایران، گام در راهی گذاشته است که منجر به دانش‌محور شدن آن سازمان خواهد شد. بدین منظور، پروژه‌ی استقرار مدیریت دانش به عنوان یکی از اصلی‌ترین پروژه‌های پشتیبان در سازمان کار خود را آغاز کرد. جهت ایجاد زمینه‌ی مناسبی برای استقرار مدیریت دانش در سازمان، تحقیقی در مورد شناسایی و تحلیل شکاف‌های موجود در تدوین راهبرد دانشی و تعیین اولویت‌ها در سازمان صنایع دریایی شمال انجام و نتایج لازم استخراج و به کارگیری شده است.

## ۱-۴: پیشینه تحقیق

### ۱-۴-۱: مقدمه

به دنبال مطالعه و بررسی ادبیات تحقیق، پژوهشی که دقیقاً با موضوع این تحقیق یکسان باشد انجام نشده است. از این رو برای نوشتن پیشینه، به تحقیقاتی اشاره می‌شود که موضوع آنها مدیریت دانش و اجرای آن در سازمان‌ها و نیز ارتباط آن با فرهنگ سازمانی و سایر مقولات و ... می‌باشد.

---

<sup>۱</sup> مدل بومی شده EFQM (European Foundation for Quality Management) (Defence Quality Award)

## ۱-۴-۲: تحقیقات داخلی

تحقیقات زیادی در زمینه مدیریت دانش انجام شده که تعدادی از آنها در زیر اشاره شده اند :

۱-۴-۲-۱: حسن زاده (۱۳۸۵) در رساله دکتری خود با هدف بررسی زیرساخت مدیریت دانش در جمهوری اسلامی ایران پژوهشی را بر روی ۲۹۴ از ۴۲۰ مدیر کل مستقر در ۲۱ وزارتخانه و نیز سازمان مدیریت و برنامه ریزی انجام داد در بین آنها توزیع شد . این مدیران به روش تصادفی سهمیه ای انتخاب شدند و پرسشنامه مجذور کا و همبستگی پیرسون استفاده شد . نتایج ، t ، برای آزمون فرضیه ها از آزمون تحلیل واریانس ها پژوهش نشان داد که بین وزارتخانه های مختلف و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به لحاظ فراهم آوردن عوامل زیرساختی مدیریت دانش تفاوت معنی داری وجود دارد . میانگین کل نمره وزارتخانه ها و سازمان است . بین اولویت<sup>۱</sup> OECD مدیریت و برنامه ریزی کشور و همچنین هر کدام از آنها پایین تر از نمره سازمان مدیریت دانش در استراتژی سازمانی و بودجه اختصاص یافته برای فناوری اطلاعات و ارتباطات و مدیریت دانش در جامعه مورد پژوهش رابطه وجود ندارد . بین برنامه الکترونیک و میزان بودجه اختصاص یافته برای فناوری اطلاعات و ارتباطات و مدیریت دانش در جامعه مورد پژوهش رابطه وجود ندارد . بین اولویت مدیریت دانش در استراتژی سازمانی و دانش مداری مدیریت در جامعه مورد پژوهش رابطه وجود ندارد . بین فرهنگ سازمانی و سطح مدیریت دانش در سازمان ها رابطه وجود دارد . بین سطح تحصیلات کارکنان و سطح مدیریت دانش در جامعه مورد پژوهش رابطه وجود دارد . نتایج همچنین نشان داد که به طور کلی وضعیت عوامل زیرساختی مدیریت دانش در وزارتخانه ها و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور مناسب نیست .

۱-۴-۲-۲: خاتمیان فر ( ۱۳۸۶ ) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود به بررسی وضعیت اشتراک دانش، زیرساختها، بسترها و شیوه های به اشتراک گذاری دانش در سازمان کتابخانه های آستان قدس رضوی پرداخته است . در اجرای این پژوهش، از روش تحقیق موردی از نوع پیمایشی استفاده شده است . به منظور گردآوری داده ها از کتابداران و مدیران از پرسشنامه و برای ثبت نتایج تحلیل محتوای اسناد موجود در سازمان کتابخانه ها از سیاهه واریسی استفاده شده است . ۱۰۹ کتابدار و ۳۱ نفر از روسای بخش های کتابخانه مرکزی و مدیران کتابخانه های اقماری به پرسشنامه ها پاسخ دادند .

<sup>۱</sup> -Organisation for Economic Co-operation and Development

یافته های این پژوهش نشان می دهد که به طور کلی وضعیت زیرساختی اشتراک دانش در سازمان کتابخانه ها به نسبت مناسب است . مصداقهای مرتبط با سه گروه از فعالیت هایی که به اشتراک دانش کمک می کند و در متون شناسایی شده بود یعنی آموزش، بهره گیری از فناوری های اطلاعات و فعالیت های رسمی و غیررسمی در این سازمان مشاهده شد . اما در رابطه با گروه چهارم یعنی سیاستها و راهبردهایی برای نهادینه کردن فعالیت های اشتراک دانش، مصداق های مرتبط مشاهده نشد . افزون براین در رابطه با عوامل مشوق و بازدارنده اشتراک دانش در این سازمان یافته ها نشان داد که از میان عوامل فردی و سازمانی موثر بر اشتراک دانش، نبود زمان کافی برای شرکت در فعالیت های اشتراک دانش به عنوان مانعی برای این فعالیت بود . در این میان کسب دانش ایجاد ارتباط و کسب وجهه اجتماعی، احساس مسئولیت، اعتماد میان کتابداران و اعتماد سازمانی به عنوان عوامل مشوق اشتراک دانش شناخته شد . در مورد بررسی وضعیت بسترهای اشتراک دانش و میزان بهره گیری از آنها در انطباق با الگوی نوناکا و تاکه اوچی هم نتایج نشان داد که بسترهای مناسبی برای تبدیل دانش ذهنی به عینی در سازمان فراهم شده و میزان بهره گیری از بسترهای موجود در دو مرحله ذهنی به ذهنی و عینی به عینی در حد مناسب و در مرحله تبدیل دانش ذهنی به عینی تا حدودی مناسب ارزیابی شد .

۱-۴-۲-۳: تحقیق دیگر موانع زیرساختی در استقرار مدیریت دانش توسط دکتر محمد حسن زاده عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس در اولین کنفرانس بین المللی مدیریت دانش (بهمن ۱۳۸۶) ارائه شده که در آن به بررسی موانع زیرساختی اجرای برنامه های مدیریت دانش در سازمانهای دولتی (شامل ۱۹ وزارتخانه و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کل کشور) در قالب شش عامل زیرساختی پرداخته است.

۱-۴-۲-۴: تحقیق دیگر بررسی وضعیت زیر ساخت های مدیریت دانش در دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه اصفهان از دیدگاه اعضای هیات علمی و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن، در اولین کنفرانس بین المللی مدیریت دانش (بهمن ۱۳۸۶) ارائه شده که یافته های پژوهش نشان می دهد که از نظر زیر ساخت های فنی برای مدیریت دانش در دانشگاه ها هم اکنون مشکلی وجود ندارد ولی از نظر مدیریتی و نیز از نظر فرهنگ سازمانی جو مناسبی وجود ندارد . با توجه به نتایج حاصله پیشنهاداتی برای بهبود بخشیدن به وضعیت مدیریت دانش دانشگاه ها ارائه شده است.

۱-۴-۲-۵: تحقیق دیگر مطالعه تطبیقی مدل های سنجش آمادگی سازمانی جهت پذیرش مدیریت دانش است که توسط محسن اکبر پور شیرازی و دره کاظمی صفت (اولین کنفرانس بین

المللی مدیریت دانش - بهمن ۱۳۸۶) انجام شده است که در این تحقیق پس از مرور عوامل موثر در خلق، حفظ، انتقال و کاربرد دانش و عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش، مدل‌های اصلی سنجش آمادگی سازمانی جهت پذیرش مدیریت دانش مورد بررسی و سپس این مدل‌ها با توجه به عوامل ذکر شده مورد مطالعه تطبیقی قرار گرفته اند.

۱-۲-۶: حسین قلی زاده (۱۳۸۳) در پایان نامه کارشناسی ارشد خود بر اساس مولفه های اصلی نظریه نوناکا؛ اجتماعی شدن، برونی سازی، ترکیب و درونی سازی، جایگاه مدیریت دانش را در دانشگاه فردوسی مشهد مورد بررسی قرار داده و آنگاه به نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی در تحقق مدیریت دانش اثربخش پرداخته است. به طور خلاصه چنین نتیجه گرفته که مدیران در دانشگاه فردوسی مشهد بیشتر از آنکه تمایل به تشریک و تبادل دانش و تجارب خود با یکدیگر داشته باشند، تمایل به درونی سازی دانش و رقابت با دیگران دارند. فرهنگ سازمانی در دانشگاه فردوسی مشهد به عنوان یکی از متغیرهای اثرگذار بر تشدید پدیده فردگرایی و رقابتی بودن در بین مدیران می افزاید.

#### ۱-۴-۳: تحقیقات خارجی

۱-۳-۴-۱: راولی (۲۰۰۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی میزان آمادگی موسسات آموزش عالی برای اجرای مدیریت دانش»، قابلیت اجرایی مفاهیم مدیریت دانش را در آموزش عالی انگلستان (UK) بررسی کرده است. وی بیان می کند در حالی که سامانه های تسهیل کننده ای مانند کتابخانه ها، اینترنت و غیره وجود دارد که ضمن تهیه داده و اطلاعات برای دانشجویان به اجرای بهتر مدیریت دانش در دانشگاه ها کمک می کند ولی چالش هایی در ارتباط با اجرای مدل چهار عنصری داوِنپورت و پروساک وجود دارد. از جمله اینکه بسیاری از مخازن دانش خوب سازماندهی نشده اند و یا حتی ارتباط بین مخازن مختلف (راه های دسترسی به دانش) به طور واضح مشخص نیست. وی در پایان چنین نتیجه گیری کرده است که: مدیریت دانش موثر و کارآمد نیازمند تغییرات مهم و جدی در فرهنگ و ارزش ها، ساختار سازمانی و سیستم های ارزشگذاری و پاداش دهی است.

۱-۳-۴-۲: پاولین و ماسون (۲۰۰۲) در پژوهشی با عنوان «مدیریت دانش در زلاندنو: موانع و محرک ها» پرسشنامه ای بین ۷۱ متخصص مدیریت دانش توزیع کردند. ۶۵٪ پرسشنامه های توزیع شده تکمیل گردید. یافته ها نشان می دهد که در پژوهش مذکور ۴۵٪ افراد ضعف سازمانی را به عنوان مانع اصلی اجرای مدیریت دانش بیان کرده بودند. به نظر آنها بیشتر کارکنان دوست ندارند تجربیات خود را در اختیار دیگران قرار دهند. ۲۲٪ شیوه مدیریت، ۱۶٪