

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دانشگاه یزد
دانشکده فنی و مهندسی
گروه مهندسی صنایع

پایان نامه

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد
مهندسی صنایع - مدیریت سیستم و بهره‌وری

عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت دانش

مطالعه موردی: شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ

استادراهنما: دکتر مسعود عابسی

استادمشاور: دکتر محمدباقر فخرزاد

پژوهش و نگارش: سحر نجفی

اسفندماه ۱۳۸۹

تقدیم به

پدر و مادر صبور و خواهر مهربانم

تشکر و قدردانی

به نام یزدان پاک و سپاس از هر آنچه نعمت بیکران که بهره مندم ساخته است. بر خود لازم می دانم که نهایت سپاس و قدردانی را نسبت به تمام کسانی که در انجام این پژوهش مرا یاری نموده و از کمک ها و راهنماییهای با ارزش آنان اعم از استادان محترم دانشگاه، مدیران و کارشناسان همچنین عزیزانی که از حمایت های معنوی آنان بهره مند بوده ام، ابراز نموده و توفیق روزافزونشان را از درگاه خداوند آرزو نمایم. به خصوص از استاد گرامی جناب آقای دکتر مسعود عابسی که به سبب قبول زحمت هدایت این پژوهش و راهنمایی های با ارزششان کمال سپاس را دارم.

سحر نجفی

اسفندماه ۱۳۸۹

چکیده

در جهان امروز سازمانهای موفق سازمانهایی هستند که نه با تکیه بر دارائیهائی مثل کارخانه و ماشین آلات، بلکه با تکیه بر دانش و مهارت کارکنانشان دائماً نوآوری می کنند. لذا با توجه به اهمیت دارائیهای فکری سازمانها، مدیریت کردن این دارائیهها به نام دانش دغدغه اصلی شرکتها در دنیای دانشی امروز می باشد. با توجه به این نیاز شرکت ها مدیریت دانش شکل گرفته و در همین راستا مدیران شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ به سمت پیاده سازی این سیستم در سطح سازمان خود روی آوردند.

پیاده سازی برنامه های نو از جمله مدیریت دانش در سازمانها همواره با مشکلاتی همراه است، بنابراین شناسایی عواملی که بتوانند در پیاده سازی و اجرای موفق مدیریت دانش در سازمان مؤثر باشند و همچنین ارزیابی برخورداری سازمان از این عوامل بسیار حائز اهمیت است. چرا که با انجام موارد فوق از اتلاف زمان و انرژی و هزینه در سازمان جلوگیری می شود.

در تحقیقات کتابخانه ای انجام شده عوامل کلیدی موفقیت از دید محققان و شرکتهای مختلف مورد بررسی و مقایسه قرار گرفته و نتایج آن جمع بندی گردید و چهار عامل به عنوان مهمترین عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت دانش در این شرکت مشخص گردید.

در ادامه برای بررسی میزان برخورداری شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ از عوامل تعیین شده جهت اجرای برنامه های مدیریت دانش، پرسشنامه ای تهیه و در بین گروهی از کارشناسان و مدیران این شرکت جهت اخذ و بکارگیری نظرات کارشناسانه آنان توزیع گردید.

پس از تکمیل و عودت پرسشنامه ها و انجام تحلیلهای آماری بر روی داده های بدست آمده نتایج نشان داد که سازمان از سه عامل برخوردار نبوده لیکن عامل چهارم را دارا می باشد.

واژگان کلیدی تحقیق:

مدیریت دانش، عوامل کلیدی موفقیت، پیاده سازی، شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
فصل اول: کلیات تحقیق	
۱-۱ مقدمه	۲
۲-۱ ضرورت و اهمیت انجام تحقیق	۳
۳-۱ تعریف مسئله	۴
۴-۱ سوالات تحقیق	۵
۵-۱ روش تحقیق	۶
۶-۱ محدوده مکانی تحقیق	۶
۷-۱ اصطلاحات	۶

فصل دوم: مروری بر مطالعات انجام شده و اهداف طرح

۱-۲ مقدمه	۸
۲-۲ تعاریف دانش و مفاهیم مربوط با آن	۸
۳-۲ دانش به عنوان مزیت رقابتی	۱۱
۴-۲ تعریف مدیریت دانش	۱۲
۵-۲ سیر تکاملی مدیریت دانش	۱۶
۶-۲ اهمیت و ضرورت مدیریت دانش	۱۹
۷-۲ رویکردهای مدیریت دانش	۲۰
۸-۲ فرایندهای مدیریت دانش	۲۳
۹-۲ استراتژی مدیریت دانش	۲۷
۱۰-۲ مراحل پیاده سازی مدیریت دانش	۳۰
۱-۱۰-۲ مرحله اول	۳۱
۲-۱۰-۲ مرحله دوم	۳۲
۳-۱۰-۲ مرحله سوم	۳۳

- ۳۴.....مرحله چهارم ۴-۱۰-۲
- ۳۵.....مرحله پنجم ۵-۱۰-۲
- ۳۶.....مرحله ششم ۶-۱۰-۲
- ۳۷.....مرحله هفتم ۷-۱۰-۲
- ۴۰.....۱۱-۲ ده اشتباهی که دیگران در مورد مدیریت دانش مرتکب شدند
- ۴۰.....۱-۱۱-۲ تکیه بر صرفاً ابزارها برای انجام کل فرآیند
- ۴۰.....۲-۱۱-۲ قابلیت جستجو
- ۴۱.....۳-۱۱-۲ بسازید و بقیه خودش می آید
- ۴۱.....۴-۱۱-۲ ایجاد گلوگاه‌های بازنگری
- ۴۲.....۵-۱۱-۲ ارتباط هر موضوع به یک راه حل
- ۴۲.....۶-۱۱-۲ پاداش و یا نیاز به ایجاد دانش
- ۴۲.....۷-۱۱-۲ با مدیریت دانش مانند یک پروژه برخورد شود
- ۴۳.....۸-۱۱-۲ ما سرمان شلوغ تر از آن است که بتوانیم به مدیریت دانش بپردازیم
- ۹-۱۱-۲ این فرض را داشته باشیم که مدل سازمان‌های پیشرو با مدلی که در سازمان اجرا می کنیم همسانی دارد ۴۳
- ۴۳.....۱۰-۱۱-۲ تنها بر کاربران داخلی یا خارجی تمرکز شود
- ۴۴.....۱۲-۲ عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش
- ۵۱.....۱-۱۲-۲ تمرکز بر ارزش کسب و کار
- ۵۲.....۲-۱۲-۲ افراد
- ۵۲.....۳-۱۲-۲ فرآیند
- ۵۲.....۴-۱۲-۲ محتوا
- ۵۳.....۵-۱۲-۲ فناوری
- ۵۳.....۶-۱۲-۲ اجرا
- ۵۳.....۱۳-۲ مواردی که باعث می شود پیاده سازی پیچیده مدیریت دانش با موفقیت انجام شود

۵۳ پیش‌تنبانی مدیریت ارشد ۱-۱۳-۲
۵۳ ۲-۱۳-۲ انگیزه و پاداش
۵۴ ۳-۱۳-۲ ارزیابی عملکرد
۵۴ ۴-۱۳-۲ مدیریت تغییر و ارتباط
۵۴ ۵-۱۳-۲ مدیریت دانش به عنوان یک روش کاری
۵۴ ۶-۱۳-۲ رهبر و کارکنان اختصاصی
۵۵ ۷-۱۳-۲ مدیریت دانش در طول چرخه حیات آن
۵۵ ۸-۱۳-۲ مدیریت دانش آشکار و پنهان
۵۵ ۹-۱۳-۲ ساختن پایه دانش
۵۵ ۱۰-۱۳-۲ روبه‌ها، سیاست‌ها و فرآیندهای مدیریت دانش
۵۶ ۱۱-۱۳-۲ مدیریت زیرساختار
۵۶ ۱۲-۱۳-۲ آموزش
۵۶ ۱۳-۱۳-۲ امنیت و حفاظت از دانش
۵۷ ۱۴-۱۳-۲ انتخاب مناسب‌ترین کانال‌های انتقال
۵۷ ۱۵-۱۳-۲ فرهنگ ایجاد و اشتراک دانش
۵۷ ۱۶-۱۳-۲ موقعیت مدیریت دانش به عنوان یک برنامه استراتژیک
۵۸ ۱۷-۱۳-۲ استراتژی مدیریت دانش
۵۸ ۱۸-۱۳-۲ ایجاد یک درک مشترک
۵۸ ۱۹-۱۳-۲ تأثیر ارتباطات
۵۸ ۲۰-۱۳-۲ مدیریت تمامی مراحل در چرخه حیات دانش
۵۹ ۲۱-۱۳-۲ ایجاد وابستگی و ادغام کسب و کار و فناوری
۵۹ ۲۲-۱۳-۲ درک نقش فرهنگ در سازمان
۶۰ ۱۴-۲ فرهنگ سازمانی
۶۱ ۱۵-۲ شرایط برای موفقیت

۱۶-۲ جمع بندی ۶۱

۱۷-۲ عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت دانش در شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ ۶۴

۱۸-۲ خلاصه ۶۵

فصل سوم: روش شناسی تحقیق

۱-۳ مقدمه ۶۷

۲-۳ طراحی پرسشنامه ۶۷

۳-۳ روایی و پایایی ۶۸

۴-۳ خلاصه ۷۱

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل

۱-۴ مقدمه ۷۳

۲-۴ تجزیه و تحلیل ۷۳

۳-۴ خلاصه ۷۵

فصل پنجم: نتایج و کار آیندگان

۱-۵ نتایج ۷۸

۱-۵ کار آیندگان ۷۸

فهرست منابع و مآخذ ۸۳

پیوست شماره ۱ پرسشنامه ۸۹

پیوست شماره ۲ بررسی پایایی پرسشنامه ۹۳

پیوست شماره ۳ تحلیل آماری ۹۹

فصل اول: کلیات تحقیق

۱-۱ مقدمه

همزمان با روند فزاینده تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی که تمام ارکان و ابعاد سازمانها را تحت تأثیر قرار داده و انتظارات جدیدی را پدید آورده است، نقش و وظایف مدیران و رهبران نیز به شدت دگرگون شده است. طی دهه های اخیر تحولات بنیادی در سازمانها بوجود آمده است و این تحولات موجب پیدایش اصول، روشها و مهارتهای مدیریتی نوینی شده است که یکی از مهمترین آنها مدیریت دانش است [۱].

مدیریت دانش فرایند بکارگیری مؤثر دانش سازمانی برای بدست آوردن امتیازات بلندمدت در کسب و کار است. مدیریت دانش بر پایه استراتژی کسب و کار می باشد که این استراتژی شامل فرایندهای کسب و کار متنوع دانش مدار و توسعه ساختار سازمانی برای حمایت از اینها می باشد. این فرایندها به نوبه خود نیازمندند که دانش را کسب، کدگذاری، ذخیره، منتشر و دوباره بکار گیرند [۲].

شناخت تجربیات و راههای طی کرده دیگران نه تنها راهنمای کار برنامه های آتی قلمداد می شود، بلکه بسیاری از نقاط شروع و تکیه گاههای بهره گیری از فرایندها، فنون و روش ها را همراه ضعف ها و قوت ها برای طراحی و استقرار مدیریت دانش نشان می دهد [۳].

دانش سازمانی به زعم غالب مدیران موفق دنیا، یکی از مهمترین سرمایه های شرکتهای سده بیست و یکم محسوب می شود که مدیریت بهینه آن موجب ارتقاء سطح کیفی سازمان می گردد [۴].

مدیریت دانش جزء کلیدی در توانائی یک سازمان در درک کامل پتانسیل دارائی فکری خود برای تصمیمات استراتژیک و تاکتیکی و ایجاد مزیت رقابتی است [۵]. برای اطمینان از موفقیت مدیریت دانش در سازمان، مهم است که بتوانیم توانمندیهای کلیدی را کسب کنیم تا این مسئله را ممکن سازیم که منابع محدود سازمان بطور مؤثر بکار گرفته می شود، نیروی انسانی، مواد، و زمان کاهش می یابد، و با همه اینها به نتیجه دلخواه می رسیم [۶].

۲-۱ ضرورت و اهمیت انجام تحقیق:

مدیران به میزان فزاینده ای بر حسب اینکه چه میزان با حفظ و افزایش سرمایه دانشی در مشتری محوری، زیرساخت و افرادشان بتوانند برای سازمان ارزش افزائی کنند، مورد قضاوت قرار می گیرند. اگر ارزش بازار یک شرکت وابسته به سرمایه فکری آن باشد در آن صورت، حداقل به هر میزان که مدیر ارشد اجرائی به دارائیهای فیزیکی و مالی توجه می کند، باید به مدیریت دارائیهای فکری نیز توجه کند. با توجه به این واقعیت که دانش به عنوان یک کالای سازمانی در نظر گرفته می شود، مقابله با کمبود دانش سازمانی، ضرورتی برای مدیریت دانش می باشد [۷].

به نقل از آن مکینتاش در مقاله ای با عنوان مدیریت دارائی دانش، در زمینه اهمیت مدیریت دانش به موارد زیر اشاره شده است [۱]:

۱ - بازارهای جهانی به شکلی فزاینده در حال رقابتی تر شدن هستند و میزان نوآوری به طور چشمگیری در حال افزایش است.

۲ - کاهش جذب نیروی انسانی نیاز به جایگزینی دانش غیررسمی را از طریق روش های رسمی به وجود آورده است.

۳ - فشارهای رقابتی، حجم و اندازه نیروی کار را کاهش داده است که این امر دانش تجاری را ارزشمند ساخته است.

۴ - میزان زمان برای خلق و کسب دانش کاهش یافته است.

۵ - بازنشستگی های زودتر از موعد مقرر و افزایش جابجائی نیروی کار به فقدان دانش منجر شده است.

۶ - تغییرات در برنامه ریزی راهبردی سازمان ممکن است به از دست رفتن دانش در یک حوزه خاص منجر شود.

۷ - اغلب کار امروز سازمان ها، مبتنی بر اطلاعات و دانش است.

۸ - محصولات و خدمات به طور چشمگیری پیچیده شده اند و موفقیت در این عرصه ها نیازمند جمع آوری و مدیریت اطلاعات است.

۹ - نیاز به یادگیری مداوم یک واقعیت گریزناپذیر در دنیای امروز است.

لذا برای توجه به اجرای مناسب مدیریت دانش به عنوان فرایندی بسیار مهم در سطح سازمانها توجه به زمینه های موجود در سازمان جهت پیاده سازی بسیار مهم است. قبل از اجرای برنامه های مدیریت دانش بایست شرایط پیاده سازی بررسی شود. برای این کار عوامل کلیدی و مهم برای موفقیت در اجرای برنامه مدیریت دانش بررسی می گردد. با روشن شدن این عوامل و میزان اهمیت آنها در پیاده سازی و اجرای موفق برنامه های مدیریت دانش است که می توان اقدام به پیاده سازی این برنامه ها نموده و از موفقیت آنها تا حد ممکن اطمینان حاصل کرد.

این تحقیق در صدد شناسایی و بررسی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ بمنظور ارتقاء عملکرد سازمان می باشد.

۳-۱ تعریف مسئله:

شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ:

شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ یک شرکت خدمات شهری است که در محدوده شهر تهران فعالیت دارد و وظیفه برقرسانی به سه میلیون و ششصد هزار مشترک را بعهده دارد. این شرکت و سایر شرکتهای توزیع در سطح ایران زیر نظر شرکت مادر تخصصی توانیر در حال انجام فعالیتهای خود می باشد.

این شرکت شامل یک ستاد راهبردی، چهار معاونت اجرائی و ۲۱ منطقه برق می باشد.

مسئله:

هدف از تاسیس شرکت در اساسنامه عبارت است از توزیع برق بصورت مطمئن و پایدار و تامین و عرضه برق با رویکرد اقتصادی در چارچوب قوانین، ضوابط و مقررات مربوطه

این هدف کلی در سند راهبردی شرکت در قالب چهار هدف اصلی زیر بیان شده است:

۱ - ارتقاء سطح رضایت مشتریان و ذینفعان

۲ - ارتقاء سطح رقابت پذیری شرکت

۳ - توسعه رشد و یادگیری سازمانی

۴ - تامین و توزیع نیروی برق مطمئن و پایدار

به همین ترتیب این اهداف اصلی به هدفهای کوچکتر شکسته شده اند که از اهداف زیر مجموعه هدف سه (توسعه، رشد و یادگیری سازمانی) می توان به "توسعه مدیریت علمی با رویکرد مدیریت و برنامه ریزی راهبردی و مبتنی بر بهبود فرهنگ سازی و توسعه پژوهش کاربردی و مدیریت دانش" به عنوان یکی از علل اصلی انجام این تحقیق با توجه به اهداف شرکت در زمینه پیاده سازی مدیریت دانش اشاره نمود.

از جمله عواملی که شرکت را بر آن داشت تا مدیریت دانش را در مجموعه اهداف خود قرار دهد موارد زیر مطرح می گردد:

- ۱- رقابتی شدن بازار و افزایش نوآوری
- ۲- لزوم توجه به مشتری و مشتری مداری
- ۳- زمان کوتاه در دسترس برای کسب و بکارگیری دانش
- ۴- بازنشستگی زودتر از موعد و افزایش انتقال و جابجائی
- ۵- اطلاعات و یا دانش محور بودن کارها

۴-۱ سوالات تحقیق:

این تحقیق به دنبال بررسی فرضیه های زیر است:

- سازمان از رهبری مناسب به منظور حمایت از اجرای مدیریت دانش برخوردار است.
- سازمان از فرهنگ لازم برای پیاده سازی موفق مدیریت دانش برخوردار است.
- سازمان از زیرساختهای سازمانی مناسب برای پیاده سازی مدیریت دانش برخوردار است.
- سازمان از زیرساختهای فن آوری مناسب برای پیاده سازی مدیریت دانش برخوردار است.

۱-۵ روش تحقیق:

این تحقیق از نوع تحقیق توصیفی به شیوه پیمایشی است و از نظر هدف کاربردی می باشد. در این تحقیق در بخش مرور ادبیات عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت دانش از دیدگاه محققان مختلف مورد بررسی قرار گرفته و مهمترین عوامل از آن استخراج گردید. پس از آن برای بررسی میزان برخورداری شرکت از این عوامل طی پرسشنامه ای نظرات کارشناسان جمع آوری شده و پس از جمع بندی و انجام کارهای آماری تحلیل و نتیجه به دست آمد. در نهایت با توجه به نتایج حاصله، پیشنهادات جهت ارتقاء سطح برخورداری شرکت از عوامل مورد بررسی ارائه گردید.

۱-۶ محدوده مکانی تحقیق:

محدوده مکانی تحقیق شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ می باشد.

۱-۷ اصطلاحات:

دانش: دانش ترکیب اطلاعات است با تجربه، مفهوم، تعبیر و تفسیر و تفکر
مدیریت دانش: فرایند بکارگیری مؤثر دانش سازمانی برای بدست آوردن مزایای بلندمدت در کسب و کار است.

فصل دوم: مروری بر مطالعات انجام شده واهداف طرح

۱-۲ مقدمه:

دانش برای تامین نیازهای جوامع در دوره‌های تاریخی مختلف، از جمله عصر کشاورزی و صنعت نیز مورد استفاده قرار گرفت و مدیریت شد. از این‌رو، مدیریت دانش مفهومی تازه در تاریخ رشد بشر محسوب نمی‌شود. این درحالی است که واژه مدیریت دانش به‌تازگی اهمیت بیشتری یافته است و توجه ویژه‌ای بدان شده است.

در این فصل بر آن هستیم تحقیقات انجام شده توسط محققین را در مورد جنبه‌های مختلف مدیریت دانش و در نهایت عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت دانش از دیدگاه محققان مورد بررسی قرار داده و در آخر ضمن جمع‌بندی این عوامل، عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت دانش را در شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ شناسایی نمائیم.

در ادامه میزان برخورداری شرکت مورد مطالعه از عوامل شناسایی شده مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد تا بتوان در جهت ایجاد فضای مناسب و یا توسعه و ارتقاء این عوامل در شرکت اقدام نمود.

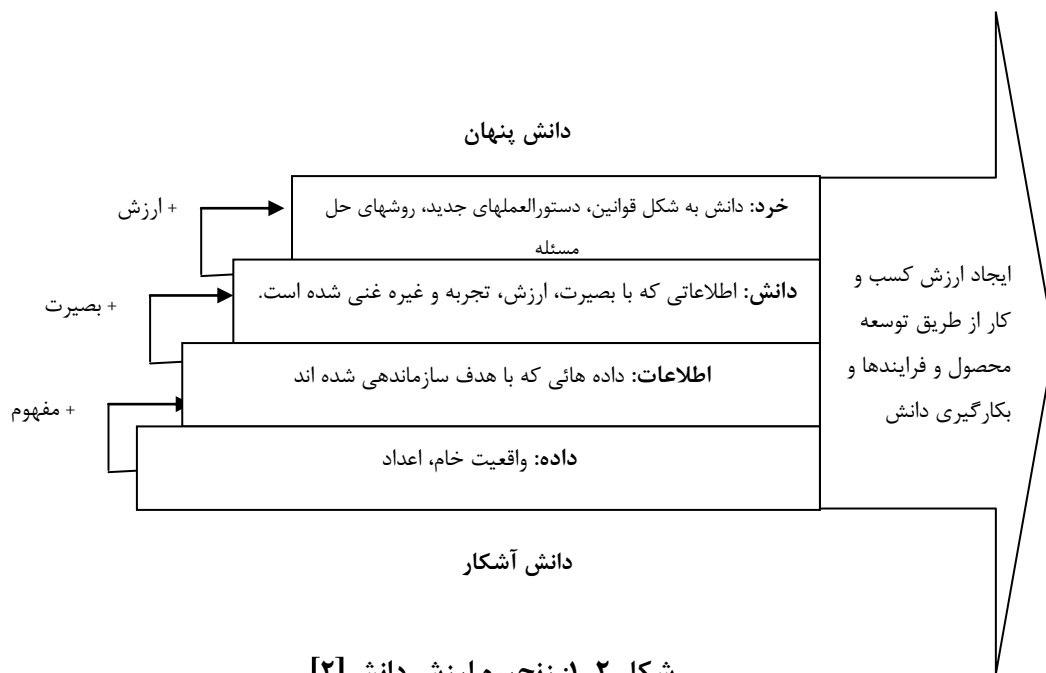
۲-۲ تعاریف دانش و مفاهیم مرتبط با آن:

در ادبیات، سه چیز مربوط به مفهوم دانش معمولاً استفاده می‌شوند، داده، اطلاعات، دانش. ونس اطلاعات را به عنوان داده‌های تفسیر شده در چارچوبی معنادار تعریف کرده و دانش اطلاعاتی است که دارای اعتبار و مورد تأیید بوده و صحیح در نظر گرفته می‌شود. این سه عنوان را می‌توان به فرم یک زنجیره ارزش دانش در نظر گرفت [۲].

داده‌ها مجموعه‌ای از حقایق در مورد رخدادها هستند که از هم گسسته می‌باشند. وقتی مفهومی خاص به آنها افزوده شود به اطلاعات تبدیل می‌شوند. داده‌ها با افزودن ارزش به آنها از راه‌های متفاوت تبدیل به اطلاعات می‌شوند. معمولاً داده‌ها:

^۱ مفهوم دهی می‌شوند: علت جمع‌آوری داده‌ها شرح داده می‌شود.

^۱ Contextualized



شکل ۲-۱: زنجیره ارزش دانش [۲]

دسته بندی می شوند^۱: واحدهای تحلیلی و یا تشریح اجزای کلیدی به آن افزوده می شود. تحلیل محاسباتی می شوند^۲: داده ها بصورت ریاضی یا آماری تحلیل می شوند. تصحیح می شوند^۳: خطاها از داده ها خارج می شوند. (داده های اشتباه خارج می شوند). خلاصه سازی می شوند^۴: داده ها خلاصه و مختصر می شوند. دانش فراتر و اصلی تر از آنست که با تنها افزودن مفاهیم به داده ها بتوان آنرا تشریح کرد. دانش خروجی گرفته شده از تجربه، مقادیر، اطلاعات مفهومی، و بصیرت متخصصین در چارچوبی خاص برای ارزیابی و شرکت در تجارب و اطلاعات جدید می باشد. دانش در سراسر سازمان حرکت می کند. مبادله، خریداری، معامله، کشف، تولید و در کار بکار گرفته می شود [۸]. گامگارد و ریتر بیان کردند که دانش می تواند به عنوان ترکیبی از تجربه، ارزشها، اطلاعات مفهومی و نظر خبره تعریف شود که به ارزیابی و اطلاعات و تجربیات جدید کمک کند [۹]. دانش نه تنها در اسناد و مخازن بلکه در اذهان مردم در طول زمان قرار دارد که از طریق عملکردها و رفتارهای آنها به منصفه ظهور می رسد.

^۱ Categorized
^۲ Calculated
^۳ Corrected
^۴ Condensed

دانش در ذهن خبره تولید شده و رشد می کند. در سازمانها، دانش معمولاً نه تنها در اسناد و مخازن که در برنامه های سازمانی، فرایندها، عملکردها و هنجارها و روش رفتارها وجود دارد [۹].

ایسکه و بوئرسما بیان کردند که دانش نتیجه برخورد و تعامل بین دیدگاه یک شخص (تجربیات قبلی، دانسته ها، و طرز تفکر) با اطلاعات و تصورات اوست [۹].

دانش نبایستی با داده اشتباه گرفته شود. داده ها واقعیات، آمار و اندازه خام هستند. همچنین دانش بسیار پیچیده تر از اطلاعات است، اطلاعات از داده های سازمان یافته به صورت معنادار نتیجه می شود. دانش نتیجه توضیح و تشریح اطلاعات بر پایه فهم و درک شخص است. که از شخصیت فرد دارای آن تأثیر می پذیرد چرا که بر پایه قضاوت و دانسته های فرد است. دانش شامل باورها، طرز تفکر و رفتار است [۱۰].

دیکشنری انگلیسی آکسفورد دانش را بصورت زیر تعریف کرده است:

۱. تخصص و مهارتی که توسط شخص از طریق تجربه و یا آموزش بدست می آید.

درک و فهم تئوری و عملی از یک موضوع.

۲. چیزی که در یک رشته خاص و یا در مجموع دانسته شده باشد.

آگاهی و یا آشنائی بدست آمده از طریق تجربه یک واقعیت و یا موقعیت [۱۱].

واژه دانش همچنین به معنی درک مطمئن از یک موضوع و در صورت مناسب بودن توانائی

بکارگیری آن برای مقصودی خاص می باشد [۱۱]. دانش ترکیب اطلاعات است با تجربه، مفهوم،

تعبیر و تفسیر و تفکر [۱۲].

دانش یک مفهوم است مثل جاذبه. شما آنرا نمی توانید ببینید ولی آثار آن قابل مشاهده

است. از آنجائیکه دانش یک دارائی غیر ملموس و غیر قابل دیدن است و بطور مستقیم قابل مشاهده

نیست خیلی افراد و سازمانها بصورت واضح و آشکار اهمیت آنرا درک نمی کنند و در عوض بیشتر

توجهشان به دارائیهای مالی و سرمایه ای است. دانش غیر قابل مشاهده است چرا که فاقد یک تعریف

قابل قبول و استاندارد اندازه گیری است. سویدی دانش را به عنوان توانائی و ظرفیت عمل تعریف می

کند. این خط جداکننده ای بین پتانسیل رفتار که بطور مستقیم قابل مشاهده نیست و رفتار و

عملکرد قابل مشاهده ایجاد می کند [۱۳].

۲-۳ دانش به عنوان مزیت رقابتی

بحث مزیت رقابتی از دیرباز از مهمترین موضوعهای مطرح در دنیای مدیریت و تئوریهای مدیریت استراتژیک بوده است. مزیت رقابتی یکی از مهمترین مباحث در تئوری های مدیریت استراتژیک تلقی می شود زیرا وجود مزیت رقابتی در یک سازمان به معنای عملکرد بهتر نسبت به رقباست و در کوتاه مدت سودآوری و در بلند مدت بقا و رشد سازمان را تضمین می کند. در عصر اطلاعات که فناوریهای مثل وب و شبکه های رایانه ای گسترش یافته اند محیط سازمان نیز متلاطم تر شده است. با ظهور تجارت الکترونیک اهمیت مزیت رقابتی نه تنها کاسته نشده بلکه مهمتر و حیاتی تر شده است. در یک صنعت جاافتاده، هر کدام از رقبای اصلی، مزیت رقابتی خاصی را برای خود در نظر گرفته و حفظ می کنند تا بدینوسیله سهمی از بازار را به خود اختصاص دهند. کیفیت، قیمت، امنیت نمونه هایی از این مزیت هستند [۷].

شاید کنترل و نظام مند ساختن منابع انسانی از کنترل سایر منابع و شئون دیگر سازمان دشوارتر باشد. مدیران بطور سنتی راهبردهای رقابتی خود را بر عوامل دیگر سازمانی مانند فن آوری محصول و فرایند، بخشهای خاص بازار، دسترسی به منابع مالی و یا صرفه جوئی بنیان می نهادند. در محیط کسب و کار کنونی که با ویژگیهایی چون جهانی شدن بازار، تشدید رقابت و نرخ بالای تغییرات در فن آوری شناخته می شوند، دارائیهای ملموس مثل سرمایه، زمین و مواد اولیه باعث ایجاد مزیت های رقابتی پایدار برای سازمان نمی شود. سازمانهای امروزی باید پایه های مزیت های رقابتی پایدار خود را بر دارائیهای ناملموس و سرمایه های فکری بنا نهند [۱].

مزیت رقابتی بیش از پیش از دانائی نیروی انسانی نشأت می گیرد و سرمایه انسانی نقش مهمتری نسبت به سرمایه فیزیکی و یا مالی در تعیین رهبران بازار دارد. لذا دانش، تواناییها و مهارتهای کارکنان، یکی از مهمترین و قابل تجدید شونده ترین منابعی است که سازمان می تواند در مدیریت راهبردی خود از آن مزیت کسب کند.

تولید و انتقال دانش یکی از عوامل حیاتی در موفقیت و رقابتی بودن یک سازمان شده است. بر اساس این ذهنیت ایده مدیریت دانش ظهور کرد که همان اطمینان از این موضوع است که