

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه آزاد اسلامی
واحد تهران مرکزی
دانشکده مدیریت- گروه مدیریت دولتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)
گرایش : منابع انسانی

عنوان :

ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در شرکت بیمه آسیا

استاد راهنما :

جناب آقای دکتر حسین ادب

استاد مشاور :

جناب آقای دکتر عبدالله کولوبندی

پژوهشگر :

آقای رسول رحمتی نودهی

پائیز ۱۳۹۱



ISLAMIC AZAD UNIVERSITY
Central Tehran Branch

Faculty of Management – Department of Public Management
M.A. Thesis
On Human Resource

Subject:

**Evaluation of Critical success Factors of Knowledge Management in Asia
Insurance co.**

Advisor:

Dr. Hossein Adab

Consulting Advisor:

Dr. Abdullah kolobandi

By:

Rasool Rahmati Nodehi

Autumn 2012

تشکر و قدردانی :

” این پایانامه با همکاری و حمایت پژوهشکده بیمه انجام پذیرفته است ”

من لم یشکر المخلوق، لم یشکر الخالق

منت خدای را سزد که نعمت بی‌پایان دهد و بخشش بی‌کران او جهان هستی را در بر گرفته است و کل موجودات عالم نیازمند ذات لایزال او هستند و بدون حمایت و توجه او توفیقی حاصل نخواهد شد. اکنون که نیز من با استعانت از ذات اقدس الهی به اتمام پایان نامه خود نایل شده‌ام، وظیفه خود می‌دانم که از لطف و زحمات همه عزیزانی که در انجام این امر مرا یاری کردند تشکر و قدردانی نمایم.

ابتدا شایسته است سپاس خود را از زحمات استادان بزرگوارم جناب آقای دکتر حسین ادب استاد راهنما ، جناب آقای دکتر عبدالله کولوبندی استاد مشاور و جناب آقای دکتر داریوش غلامزاده که داوری پایان نامه را به عهده داشتند و در تمام مراحل تحقیق، با مهربانی و دلسوزی مرا یاری فرمودند، ابراز دارم.

از سایر اساتید بزرگوار که در طول دوران تحصیل افتخار شاگردی ایشان را داشته‌ام، سپاسگزاری و قدردانی می‌نمایم.

تقدیم به :

پدر و مادرم

آنان که ایستادند تا نهراسم،

ایستادند تا بیاسایم و

ایستادند تا بایستم

و تقدیم به همسر عزیزم،

امید و شادی بخش زندگیم

و دو فرزند دلبندم :

" امیرحسین و محمدامین "

فصل اول:

۲	۱-۱ مقدمه
۴	۲-۱ بیان مساله تحقیق
۶	۳-۱ دانش و صنعت بیمه
۷	۳-۱ پرسش‌های تحقیق
۸	۴-۱ بیان اهمیت انجام تحقیق
۹	۵-۱ بیان اهداف تحقیق
۱۰	۶-۱ ادبیات موضوع ، چهارچوب نظری
۲۰	۷-۱ مدل تحقیق
۲۱	۸-۱ فرضیات یا سوالات تحقیق
۲۱	۹-۱ تعاریف عملیاتی متغیرها و واژه های کلیدی
۲۴	۱۰-۱ روش تحقیق
۲۴	۸-۱ قلمرو تحقیق
۲۴	۸-۱ جامعه و حجم نمونه
۲۵	۸-۱ محدودیت ها و مشکلات تحقیق

فصل دوم:

۲۶	۱-۲ مقدمه
۲۶	۲-۲ مبانی نظری تحقیق
۲۶	۱-۲-۲ مدیریت دانش
۲۹	۲-۲-۲ عملکرد مدیریت دانش
۳۰	۳-۲-۲ سیستم‌های مدیریت دانش
۳۲	۴-۲-۲ عوامل تاثیرگذار بر پیاده سازی موفق مدیریت دانش
۳۳	۴-۲-۲ ۱- استراتژی و رهبری
۳۵	۴-۲-۲ ۲- فرهنگ سازمانی
۳۵	۴-۲-۲ ۳- سیستم های ارزیابی KM
۳۶	۴-۲-۲ ۴- فناوری اطلاعات
۳۶	۴-۲-۲ ۵- سیستم های تشویقی و انگیزشی

۳۶ ۶-۲-۲ کنترل نظارتی
۳۷ ۷-۲-۲ مبادله اجتماعی میان اعضاء سازمان
۳۹ ۸-۲-۲ آموزش
۳۹ ۵-۲-۲ نظریات پیرامون مدیریت دانش
۴۵ ۶-۲-۲ عوامل مؤثر در استقرار نظام مدیریت دانش
۴۷ ۳-۲ ادبیات پیشینه
۵۲ ۴-۲ خلاصه فصل دوم

فصل سوم:

۵۴ ۱-۳ مقدمه
۵۴ ۲-۳ روش تحقیق
۵۶ ۳-۳ جامعه آماری
۵۷ ۴-۳ حجم نمونه و روش اندازه گیری
۵۸ ۵-۳ ابزار جمع آوری اطلاعات
۵۹ ۱-۵-۳ پرسشنامه
۶۱ ۲-۵-۳ اعتبار یا روایی تحقیق
۶۲ ۳-۵-۳ اعتماد یا پایایی تحقیق
۶۴ ۶-۳ تعاریف متغیرها و اصلاحات تحقیق
۶۴ ۱-۶-۳ تعریف نظری
۶۴ ۲-۶-۳ تعریف عملیاتی
۶۶ ۷-۳ روش تجزیه و تحلیل داده ها
۶۷ ۸-۳ خلاصه فصل سوم

فصل چهارم:

۶۹ ۱-۴ مقدمه
۷۰ ۲-۴ تحلیل توصیفی
۷۰ ۳-۴ مشخصات دموگرافی نمونه آماری
۷۳ ۴-۴ تحلیل استنباطی
۷۳ ۵-۴ آزمون فرضیه‌ها
۷۵ ۱-۵-۴ فرضیه اول:
۷۶ ۲-۵-۴ فرضیه دوم:
۷۷ ۳-۵-۴ فرضیه سوم:

۷۸ ۴-۵-۴ فرضیه چهارم:
۷۹ ۴-۵-۵ فرضیه پنجم:
۸۰ ۴-۵-۶ فرضیه ششم:
۸۱ ۴-۵-۷ فرضیه هفتم:
۸۲ ۴-۵-۷ فرضیه هشتم:
۸۳ ۴-۶ رتبه بندی فرضیات براساس آزمون فریدمن
۸۵ ۴-۷ ارائه مدل نهایی
۸۷ ۴-۸ خلاصه فصل چهارم

فصل پنجم:

۸۹ ۵-۱ مقدمه
۹۴ ۵-۲ نتیجه‌گیری
۹۸ ۵-۳ محدودیت ها و مشکلات تحقیق
۹۹ ۵-۴ پیشنهادات تحقیق
۹۹ ۵-۴-۱ فرهنگ سازی
۹۹ ۵-۴-۲ توجه به فناوری اطلاعات
۱۰۰ ۵-۴-۳ حمایت مدیران ارشد
۱۰۰ ۵-۴-۴ ضرورت به کارگیری مدیران دانش
۱۰۰ ۵-۵ پیشنهاد برای محققین بعدی
۱۰۲ منابع

پیوست ها و ضمائم

۱۰۹ سوالات پرسشنامه جهت توزیع در بین خبرگان
۱۱۵ سوالات پرسشنامه جهت توزیع در نمونه آماری (شرکت بیمه آسیا)

فهرست جدول ها

صفحه	عنوان
۴۹	جدول ۱-۲ عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش
۷۵	جدول ۱-۴ مفروضات آزمون T مربوط به فرضیه اول پژوهش
۷۶	جدول ۲-۴ مفروضات آزمون T مربوط به فرضیه دوم پژوهش
۷۷	جدول ۳-۴ مفروضات آزمون T مربوط به فرضیه سوم پژوهش
۷۸	جدول ۴-۴ مفروضات آزمون T مربوط به فرضیه چهارم پژوهش
۷۹	جدول ۵-۴ مفروضات آزمون T مربوط به فرضیه پنجم پژوهش
۸۰	جدول ۶-۴ مفروضات آزمون T مربوط به فرضیه ششم پژوهش
۸۱	جدول ۷-۴ مفروضات آزمون T مربوط به فرضیه هفتم پژوهش
۸۲	جدول ۸-۴ مفروضات آزمون T مربوط به فرضیه هشتم پژوهش
۸۳	جدول ۹-۴ آیتم بندی عوامل بر مبنای آزمون فریدمن

فهرست نمودارها

۱۹	نمودار ۱-۱ مراحل مدیریت دانش از دیدگاه پیتر گوشتاک
۷۱	نمودار ۱-۴ توزیع جنسیتی پاسخ دهندگان نمونه آماری
۷۱	نمودار ۱-۴ توزیع سابقه کاری پاسخ دهندگان نمونه آماری
۷۲	نمودار ۱-۴ توزیع سطح تحصیلات پاسخ دهندگان نمونه آماری
۷۲	نمودار ۱-۴ توزیع پست سازمانی پاسخ دهندگان نمونه آماری

فهرست شکل ها


۲۰	شکل ۱-۱ مدل پیشنهادی تحقیق
۲۸	شکل ۱-۲ مدل مدیریت دانش لیبو ویتز
۳۱	شکل ۲-۲ فرایند چرخه مدیریت دانش لی و همکاران
۴۲	شکل ۳-۲ الگوی هفت سین داونپورت
۸۴	شکل ۱-۴ نتایج حاصل از ارزیابی عوامل کلیدی مدیریت دانش در شرکت بیمه آسیا
۸۵	شکل ۲-۴ مدل اولیه عوامل موثر موفقیت مدیریت دانش در شرکت بیمه آسیا
۸۶	شکل ۱-۱ مدل نهایی عوامل موثر موفقیت مدیریت دانش در شرکت بیمه آسیا

چکیده :

با ورود به هزاره سوم شاهد تغییرات سریع و پیچیدگی محیط هستیم . در چنین شرایطی ، ایجاد مزیت رقابتی استراتژیک نیازمند نوع جدیدی از سازمانها می باشد که قابلیت ایجاد دانش کیفی را داشته باشد . مهمترین گام در این خصوص بررسی عوامل موثر در پیاده سازی مدیریت دانش و شناسایی تنگناهای آن است . پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر در پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش در شرکت بیمه آسیا صورت پذیرفته است. مدل تحقیق بر اساس مدل هوانگ و همکاران (۲۰۰۵) در نظر گرفته شد ؛ که عوامل آن شامل : استراتژی الگوگیری و ساختار دانشی ، فرهنگ سازمانی ، زیرساخت سیستم اطلاعاتی، درگیری و آموزش افراد ، رهبری و تعهد قوی مدیریت ارشد ، محیط یادگیری و کنترل منابع ، ارزیابی از آموزش حرفه ای و کار تیمی می باشد . روش پژوهش حاضر، توصیفی از نوع پیمایشی بوده که در نیمه اول ۱۳۹۱ در شرکت بیمه آسیا شهر تهران صورت پذیرفت . جامعه آماری شامل ۷۵ نفر از کارکنان و کارشناسان شرکت می باشد که در این طرح تحقیق شرکت نمودند. جهت گردآوری داده از پرسشنامه ی محقق ساخته استفاده شد که روایی آن تأیید و پایایی آن بر اساس روش همسانی درونی (آلفای کرونباخ) به میزان ۰/۸۷ محاسبه گردید.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل توصیفی و استنباطی (آزمون تی و فریدمن) به بررسی روابط تحقیق پرداخته شد. یافته های تحقیق نشان داده اند که بجز عوامل زیرساخت سیستم اطلاعاتی و محیط یادگیری و کنترل منابع سایر عوامل در موفقیت سیستم مدیریت دانش در شرکت بیمه آسیا موثر هستند . بر اساس آزمون فریدمن موثرترین و با اهمیت ترین شاخص " رهبری و تعهد قوی " و " فرهنگ سازمانی " بوده و کم اهمیت ترین شاخص متعلق به " درگیری و آموزش افراد " می باشد . شرکت در شاخص های زیرساخت سیستم اطلاعاتی، استراتژی الگوگیری و ساختار دانشی اثربخش ، محیط یادگیری و کنترل منابع و ارزیابی از آموزش حرفه ای و کار تیمی در حد متوسطی بین سایر عوامل قرار دارد.

کلید واژه ها: مدیریت دانش، عوامل کلیدی موفقیت ، شرکت بیمه آسیا



فصل اول:
كليات تحقيق

دردنیای پیچیده امروز، دانش سازمانی به سرعت در حال تبدیل شدن به مزیت رقابتی اصلی سازمان‌ها است. توجه به مدیریت دانش و حمایت از آن، شرایط مطلوبی را برای هر سازمانی به وجود می‌آورد، تا علاوه بر این که در محیط پیچیده رقابتی، حیات مستمر داشته باشد، بتواند گوی سبقت را از سایرین ربوده و پیشتاز عرصه‌های مختلف فعالیت باشد. دانش سازمانی، در دنیای پرشتاب معاصر، فرصت مناسبی برای سازمان‌هایی که به خوبی آن را می‌شناسند و مدیریت می‌کنند و در عین حال تهدیدی جدی برای سازمان‌هایی است که به تحولات محیطی کم توجه بوده و آن را نمی‌شناسند (لاجوردی، ۱۳۸۶: ۱۲-۱۴).

مدیریت دانش یکی از مباحث نسبتاً جدیدی است که در حوزه علم مدیریت مطرح شده است. این شیوه نوین مدیریتی به سرعت مورد استقبال متخصصان مدیریت قرار گرفت و تلاشی گسترده به منظور بهره‌برداری از توان بالقوه دانش افراد در بهره‌وری سازمانی به انجام رسید. مدیریت دانش در واقع روشی است که بر مبنای آن می‌توان به یافته‌های پنهان دانش افراد که در بسیاری از موارد دارای ارزش قابل توجهی است، دست یافت. این شیوه مدیریتی تلاش می‌کند تا روح مشارکت و یکپارچگی را در سازمان‌ها ترغیب کرده و نظام تفکر دسته جمعی و اشتراک ایده‌ها را به صورت گسترده مطرح سازد. مدیران نیز سعی دارند با تکیه بر فنون استخراج یافته‌های اطلاعاتی و دانش افراد و ذخیره و انتشار آن به دانشی دست یابند که در بهره‌وری سازمانی آنان را یاری دهد. دانش به عنوان یک مزیت اصلی و اساسی برای موسسات و سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود. اینک دانش مهم‌ترین پدیده‌ای است که یک سازمان می‌تواند کسب کند و آن را گسترش دهد (دنینگ^۱، ۲۰۰۶: ۳۳-۳۲).

دانش در میان افراد، تیم‌ها و سازمان‌ها در حال گسترش است، در حالی که، به‌طور پراکنده‌ای در میان آن‌ها توزیع شده است. توانایی سازمان در خلق، دستیابی، یکپارچگی و بکارگیری دانش، به عنوان یک توانایی اصلی سازمانی مطرح می‌شود (سامبامورثی^۲، ۲۰۰۵: ۱۱-۱۰). ایجاد راهکاری برای بهره‌گیری هر چه بیشتر از این دانش بسیار با اهمیت می‌باشد. مدیریت دانش راهکاری مناسب برای این امر می‌باشد.

مدیریت دانش به مثابه بخشی ضروری و اساسی در موفقیت سازمان، دامنه‌ی گسترده‌ای از ایده‌های سازمانی، شامل نوآوری‌های راهبردی، اقتصادی، رفتاری و مدیریتی را دربرمی‌گیرد. در جهان امروز که تولید کالاها و ارائه‌ی خدمات به شدت دانش‌مدار شده‌اند، دانش دارای کلیدی برای کسب مزیت رقابتی به شمار می‌رود. در اقتصاد مبتنی بر دانش، مزیت رقابتی، به طور فزاینده‌ای در تسهیل روندهای اطلاعاتی انجام کار یافت می‌شود تا در دسترسی به منابع و بازارهای خاص، لذا دانش و سرمایه فکری به عنوان مبنای اولیه دستیابی به شایستگی‌های اصلی و راهبردی برای عملکرد برتر مطرح می‌شوند. در راستای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار نیز توجه به دانش موجود، چگونگی استفاده مؤثر از آن و ایجاد ساختاری برای استفاده از اطلاعات و دانش جدید امری مهم و حیاتی شمرده می‌شود که سازمان‌ها می‌بایست توجه ویژه‌ای به آن داشته باشند (گیلبرت و همکاران^۳، ۲۰۰۲: ۴۴-۴۵).

در همین خصوص لوپز (۲۰۰۵: ۲۵) بیان می‌دارد که دانش و قابلیت‌های سازمانی اشکالی از دارای‌های استراتژیک هستند که اهداف بلند مدت سازمان را از حیث رقابتی و اقتضائات محیطی ارتقاء داده و در محیط‌های پویا کاربرد استراتژیک دارند. تبدیل دانش ذهنی (ضمنی) به دانش ثبت شده رسمی (صریح)، یکی از اهداف کلیدی مدیریت دانش است که باعث کاهش ریسک از دست رفتن دانش با

¹ Denning

² Sambamurthy

³ Gibbert

ارزش سازمان به واسطه افت کارکنان و کاهش خطراز دست دادن حافظه سازمان به هنگام تعدیل نیروی انسانی می شود. مدیریت دانش به تلاش هایی اشاره دارد که به طور سیستماتیک برای یافتن، ساماندهی، قابل دسترس نمودن سرمایه های نامشهود سازمان، تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان صورت می گیرد. بسیاری از سازمان ها با تمرکز بر مدیریت دانش و سرمایه گذاری گسترده در زمینه فن آوری اطلاعات به دنبال دسترسی به مزایای حاصل از مدیریت دانش هستند (شی و چینگ، ۲۰۰۵: ۱۲۸-۱۲۳). اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش نیازمند نگرشی همه جانبه و فراگیر به عوامل مختلف سازمانی است. چالش اصلی سازمان ها، درک مدیریت دانش و چگونگی پیاده سازی آن است. امروزه بزرگترین آرزوی سازمان ها تعریف یک سیستم مدیریت دانش مناسب و اداره آن به یک روش کارساز است، اما اینکه چگونه در این امر (طراحی و پیاده سازی مدیریت دانش) موفق خواهند شد از طریق شناسایی عوامل کلیدی امکان پذیر است که در این تحقیق به آن پرداخته می شود.

۱-۲ بیان مساله تحقیق

امروزه دیگر همه گروه های کاری و علمی اذعان دارند، برای اینکه سازمان ها بتوانند در دنیای تجارت و رقابت، حضور مستمر و پایدار داشته باشند، باید حول محور دانش و دانایی فعالیت کنند. علیرغم این که دانش بعنوان منبعی برای بقای سازمان ها ضروری و حیاتی است و شرط موفقیت سازمان ها دستیابی به یک دانش و فهم عمیق در تمامی سطوح می باشد، اما باز هم بسیاری از سازمان ها هنوز به مدیریت دانش به طور جدی توجه نکرده اند. دانش زیربنای مهارت و تجربه و تخصص هر فرد است. امروزه سرمایه های یک سازمان تنها سرمایه مالی و فیزیکی نیستند بلکه سرمایه دانشی مهمتر از این دو سرمایه، مورد توجه است (مراذاده، ۱۳۸۲ و ۱۳۸۳: ۳۶).

برای اجرای مدیریت دانش به یک بازه زمانی نسبتاً طولانی، فراهم سازی بسترهای فکری و فرهنگی، مهارت و آموزشی، کانون های دانشی و فراهم آوردن بسترهای تکنولوژیک نیاز است. در ادامه محورهایی که در موفقیت مدیریت دانش در سازمان ها نقش حیاتی دارند، معرفی و مورد بررسی قرار می گیرد. برای موفقیت مدیریت دانش در یک سازمان، فراهم بودن بسترهای فکری و فرهنگی، وجود کانون های دانشی، همچنین وجود بسترهای تکنولوژیک ضروری است.

پیشرفت صنعت بیمه با توسعه اقتصادی کشور مقارن است. ترمیم وضع اقتصادی یک کشور، افزایش مبادلات، ترقی سطح زندگی و توسعه سرمایه گذاری، موجب پیشرفت صنعت بیمه در آن کشور شده و متقابلاً پیشرفت و اشاعه بیمه نیز به بهبود وضعیت معیشت افراد کشور و حفظ ثروت ملی و تشکیل تشکیل پس اندازهای بزرگ منجر می شود (چاوشی و همکاران، ۱۳۸۷: ۴۰-۴۳). این صنعت به عنوان یکی از بخش های اقتصاد تحت تأثیر تحولات شرایط کسب و کار و تجارت قرار دارد و برای موفقیت خود نیازمند ارائه خدمات و پرداختن به کسب و کار بر مبنای الزامات جدید اقتصادی است. با توجه به تأکید برنامه تحول اقتصادی کشور بر نقش آفرینی بیشتر صنعت بیمه در اقتصاد کشور و لزوم همگامی این صنعت با دیگر حوزه های مالی مانند بانک ها و بورس ها، شرکت های بیمه ای باید خدمات خود را در بستر اقتصاد دانش محور سازماندهی و ارائه نموده و در ساختار تشکیلاتی و اداره شرکت ها از رویکردها و جهت گیری های جدید علمی از جمله مدیریت دانش برای موفقیت در بازار رقابتی استفاده نمایند. از طرفی شرکت های بیمه نیز به منظور ارائه خدمات مناسب به بیمه گذاران باید ارتباط نزدیکی با خریداران بیمه به خصوص خریداران بیمه های غیر اجباری داشته باشند تا بتوانند از نیاز های آن ها باخبر شوند و برای برآورده کردن آن ها بیمه های مناسب را عرضه کنند.

در دنیای تجارت امروز که رقابت نه تنها در بین شرکت های یک صنعت بلکه بین صنایع مختلف نیز بسیار زیاد است، به موازات درک سازمان ها از این نکته که رقابت پذیری بر پایه مدیریت دانش استوار است، این علم در حال تبدیل شدن به فعالیت جدایی ناپذیر کسب و کار سازمان ها می باشد.

هم‌اکنون سازمان‌ها سعی دارند تا از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن کارکنان خود را بدست آورند تا بتوانند آن را به راحتی با دیگران در درون سازمان به اشتراك بگذارند (سامبامورثی، ۲۰۰۵: ۱۰۲-۱۰۳).

۱-۲-۱ دانش و صنعت بیمه

صنعت بیمه به طبقه‌ای از صنایع تعلق دارد که در آن، محصولات و فرآیندها به شدت بر پایه اطلاعات استوارند و پیچیدگی اطلاعاتی زیادی میان منابع اطلاعاتی درونی و بیرونی شرکت‌های بیمه وجود دارد. بنابراین، این شرکت‌ها با چالش‌های اساسی مدیریت دانش روبرو هستند. این چالش‌ها را می‌توان در قالب این موارد بیان کرد:

- فقدان نگاه همه جانبه به مدیریت دانش و تحلیل مناسب رفتار مشتریان؛
- وجود اصطکاک بالایی دانشی و فقدان وجود نخبگان به خصوص در زمینه محاسبات فنی؛
- تناقض‌ها و فقدان کیفیت مناسب در داده‌ها (انبارهای اطلاعات)

توسعه سریع تنوع محصولات در چند سال گذشته جهات گوناگون تأثیر زیادی بر شرکت‌های بیمه‌ای گذاشته است، مانند افزایش کاربرد کاغذ باتوجه به رشد تقاضای مشتریان و امور اداری. مدیریت کردن دانش به منظور ارتقای کیفیت خدمات و عملکرد برای شرکت‌های بیمه‌ای و کسب مزیت رقابتی پایدار لازم الاجرا است (وانگ، ۲۰۰۵: ۱۱-۱۰).

بسیاری از مدیران حتی با آگاهی از اهمیت تبدیل شدن به یک سازمان دانش‌محور "دگرگون" شدن سازمان را از طریق ابتکارات دانشی، بسیار سخت می‌پندارند؛ مخصوصاً زمانی که سازمان‌های آنان سابقه فعالیت طولانی داشته باشند. تعدادی از شرکت‌ها تلاش‌های زیادی را برای پیاده سازی مدیریت دانش کرده‌اند، درحالی که بسیاری از پروژه‌های آنان، در واقعیت، تنها پروژه‌های اطلاعاتی است (گلد و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۳-۱۵). به عنوان مثال، شرکت‌های بیمه‌ای در تایوان بیشترین تلاش خود را برای توسعه سیستم‌های اطلاعاتی می‌کنند (یانگ، ۲۰۰۴: ۳۸-۴۰). درحالی که مأموریت صنعت بیمه باید فراتر از مدیریت اطلاعات و حرکت به سوی مدیریت دانش باشد که این امر نیز مستلزم یک تعهد چند جانبه و توسعه ساختار و فرهنگ سازمان است (گلد و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۶-۱۸). در مقایسه با صنایع دیگر، مدیریت دانش در شرکت‌های بیمه بسیار نویاست. بنابراین استفاده از تجربیات دیگر صنایع و درک موانع بالقوه، می‌تواند برای شرکت‌های بیمه‌ای که قصد پیاده سازی مدیریت دانش را دارند، بسیار ارزشمند باشد. شرکت‌های بیمه‌ای که قصد دارند دانش را به طور مؤثر مدیریت کنند باید توجه ویژه‌ای به منابع انسانی خود داشته باشند. درحالی که کامپیوترها و تکنولوژی‌های جدید در دریافت، تغییر شکل و توزیع دانش ساختار یافته و در حال تغییر به کار می‌آیند، انسان‌ها در مهارت‌های دانشی خاص، مانند تعبیر دانش در محتواهای دیگر و ترکیب دانش با دیگر اطلاعات مفیدند. (داونپورت، ۱۹۹۸: ۱۹).

۱-۳ پرسش‌های تحقیق

امروزه بزرگترین آرزوی سازمان‌ها تعریف یک سیستم مدیریت دانش مناسب و اداره آن به یک روش کارساز است، اما این‌که چگونه در این امر (طراحی و پیاده سازی مدیریت دانش) موفق خواهند شد از طریق شناسایی عوامل کلیدی امکان‌پذیر است که در این تحقیق به آن پرداخته خواهد شد. لذا جهت بررسی مساله اصلی تحقیق به دنبال پاسخ‌هایی برای این پرسش‌ها خواهیم بود:

۱. عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در شرکت بیمه آسیا کدامند؟
۲. اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در شرکت بیمه آسیا به چه صورت است؟

۴-۱ بیان اهمیت انجام تحقیق

امروزه بیمه و میزان توسعه آن به عنوان یکی از شاخص های توسعه اقتصادی- اجتماعی مطرح می باشد. با توجه به ماهیت خدمات بیمه‌ای، موضوع مدیریت دانش مشتری، از ابزارهای بسیار کارآمدی است که می تواند در این ارتباط کارساز باشد. اما در مقایسه با صنایع دیگر، مدیریت دانش در شرکت های بیمه بسیار نوپاست. توسعه سریع تنوع محصولات در چند سال اخیر از جهات گوناگون تأثیر زیادی بر شرکت های بیمه ای گذاشته است؛ مانند افزایش کاربرد کاغذ با توجه به رشد تقاضای مشتریان و امور اداری. مدیریت کردن دانش به منظور ارتقای کیفیت خدمات و عملکرد برای شرکت های بیمه ای و کسب رقابتی پایدار لازم می باشد (وانگ، ۲۰۰۵، ۳۲) بسیاری از مدیران حتی با آگاهی از اهمیت تبدیل شدن به یک سازمان دانش محور دگرگون شدن سازمان را از طریق ابتکارات دانشی، بسیار سخت می پندارند؛ مخصوصاً زمانی که سابقه فعالیت طولانی داشته باشند. مدیریت دانش سازمانی یکی از مهم ترین عوامل موفقیت شرکت ها در شرایط رقابتی و عصر اطلاعات است. اهمیت این موضوع به حدی است که امروزه شماری از سازمان ها، دانش خود را اندازه گیری می کنند و به منزله سرمایه فکری سازمان و نیز شاخصی برای درجه بندی شرکت ها در گزارش های خود منعکس می کنند (موسوی، ۱۳۸۴: ۱۲-۲۳). این مؤسسه ها، استقرار مدیریت دانش در سازمان را، به عنوان بخشی از راهبرد سازمان، ضروری می دانند (حسن زاده ۱۳۸۵: ۵۸-۸۲).

امروزه اغلب صاحب نظران بر این باورند که سازمان ها باید به دنبال روش هایی مؤثر برای انتشار دانش سازمانی در میان سطوح مختلف نیروی انسانی در سراسر سازمان باشند. در همین راستا بنا به اعتقاد بات و همکارانش (۱۳۷۶): "بعد رقابتی اصلی هر بنگاه اقتصادی، ایجاد و انتقال مؤثر دانش درون سازمان است". بدین ترتیب، ضرورت شناخت و به کارگیری روش های مؤثر برای تسهیم و انتقال دانش درون سازمان و مدیریت دانش در سازمان، بیش از پیش آشکار شده است. سازمان ها نمی توانند به طور صحیح دانش را مدیریت کنند چرا که دانش افراد به صورت درونی و تلویحی است اما می توانند محیط عملیاتی را به منظور توسعه و اشتراک اطلاعات، مدیریت کنند. آن ها باید تلاش کنند تا جای ممکن، از فنون و طرح های موجود مدیریت دانش به عنوان اهرم هایی برای راه اندازی مدیریت دانش خود استفاده کنند (زعفریان، اسماعیل زاده، شاهی، ۱۳۸۷: ۷۵-۱۱۲).

۵-۱ بیان اهداف تحقیق

این تحقیق در نظر دارد عوامل زمینه ای مؤثر بر مدیریت دانش را در شرکت بیمه آسیا را بررسی کند تا این مطالعات پایه ای برای پیاده سازی مدیریت دانش در این شرکت و سازمان های مشابه جهت اجرای هر چه بهتر آن در راستای ارتقاء کارایی و بهره وری سازمان باشد. لذا اهداف کلی این تحقیق به صورت زیر عنوان می شود:

* شناسایی و ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در شرکت بیمه آسیا

* اولویت بندی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در شرکت بیمه آسیا

۶-۱ ادبیات موضوع، چهارچوب نظری

امروزه پیاده سازی یک راهبرد مدیریت دانش کارا و تبدیل سازمان به یک سازمان مبتنی بر دانش، به عنوان شرطی اساسی برای موفقیت سازمان هایی در نظر گرفته شده که وارد اقتصاد دانش محور می شوند (بس، ۲۰۰۴؛ داوینپورت و بک، ۲۰۰۲؛ گرووس، ۲۰۰۰: ۳۳-۳۹). مدیریت دانش به مجموعه ای فرایندهایی اطلاق می شود که در نتیجه آن ها دانش، کسب، نگهداری و استفاده می شود. دانش به عنوان یک عامل رقابتی، با فریادی بلند، سرلوحه ای محیط های کسب و کار امروزی شده است. شرکت ها در مرحله ای هستند که در ذهن کارکنان خود استفاده هر چه بیشتر از این گنج پنهان را تأکید می نمایند. شرکت های نوآور، مدیریت دانش را با گروه های کاری خود تنظیم نموده اند؛ این

درحالی است که مدیران عامل و رؤسای این شرکت ها تأکید می‌کنند که دانش، نقش مهمی در شکل‌دهی آینده شرکت آنان ایفا می‌کند. برنامه‌ریزان حرفه‌ای برای کارگاه‌های آموزشی و کنفرانس‌های مدیریت دانش، تبلیغ می‌کنند و مشاوران، کسب و کار خدماتی را که می‌توانند اقداماتی ارائه دهند، پیشنهاد می‌دهند در چنین اوضاعی است که می‌توان گفت شرکت‌ها با شکست مواجه خواهند شد مگر این‌که در اقدامات مورد نیاز مدیریت دانش اندیشه‌کنند (گیلبرت و همکاران، ۱۹۹۹: ۱۱-۱۹). اجزای سازمانی تشکیل دهنده مدیریت دانش در گروه‌های زیر طبقه بندی می‌شود (واتسون، ۲۰۰۳: ۱۲-۱۴):

- رهبری/مدیریت: با فرایندهای محیطی، استراتژیک و تصمیم‌گیری در سطح شرکت سروکار دارد که شامل ارزش‌ها، اهداف، نیازمندی‌های دانش، منابع دانشی، اولویت‌بندی، تخصیص منابع و دارایی‌های دانشی سازمانی است.
- سازمان: با جنبه‌های عملیاتی دارایی‌های دانشی سر و کار دارد که شامل وظایف، فرایندها، ساختارهای رسمی و غیررسمی، شاخص‌ها و سنجش‌های کنترلی، بهبود فرایند و مهندسی مجدد فرایندها است.
- فناوری: با انواع فناوری‌های اطلاعاتی، به ویژه برای پشتیبانی و توانمندسازی استراتژی‌های مدیریت دانش و عملیات آن سر و کار دارد.
- یادگیری: با جنبه‌های رفتاری سازمان و مهندسی اجتماعی سروکار دارد. این جنبه برای اطمینان از تسهیم دانش و افزایش همکاری افراد بر اصول و عملیاتی تمرکز دارد و تأکید و تمرکز آن بر شناسایی و کاربرد ویژگی‌های مورد نیاز برای یادگیری سازمانی است.

بسیاری از اندیشمندان بیان می‌دارند که به دلیل مشارکت بسیاری از حوزه‌ها در مدیریت دانش، هم چون مدیریت فناوری، نوآوری، فرایندها و ساختار سازمانی، سرمایه‌های انسانی و فرهنگ سازمانی، نیاز به تحقیقات گسترده و عمیق در زمینه‌های دستیابی به رشد و بلوغ مدیریت دانش وجود دارد (فین و تورگیر، ۲۰۰۸؛ کروگر و جانسون، ۲۰۰۹؛ کروگر و نیمن، ۲۰۰۷: ۳۲-۲۸).

بر اساس دیدگاه‌های فکری مختلف در حوزه مدیریت دانش، می‌توان عناصر بنیادی تشکیل دهنده این حوزه علمی را انسان، داده‌ها، فرایندها، فناوری و همچنین، تعامل میان آن‌ها دانست. طی سال‌های متمادی، با مطالعه و بررسی عناصر مذکور و روابط متقابل بین آن‌ها، مکاتب فکری گوناگونی به وجود آمدند. مهمترین مکاتب فکری در مدیریت دانش به شرح زیر هستند:

- مکتب استفاده از بهروش‌ها (ونگر و همکاران، ۲۰۰۲: ۱۷)
- مدیریت سرمایه‌های فکری^۶ (چو و بونتیس، ۲۰۰۲)
- نظریه‌های اطلاعات^۷ (مک اینرنی، ۲۰۰۲)
- ساختار گرایی^۸ (مک اینرنی، ۲۰۰۲: ۴۸-۵۰)
- علم پیچیدگی^۹ (نانجاپا و گرنت، ۲۰۰۳: ۵۵-۵۷).

الگوهایی که تاکنون در زمینه‌های فرایند مدیریت دانش ارائه شده از نظر محتوایی تقریباً مشابه یک دیگر بوده اما دارای واژه‌ها و فازهایی با ترتیبات متفاوت هستند. با در نظر گرفتن مزایای حاصل از مدیریت دانش، مطالعات زیادی شده تا لیست جامعی از عوامل موفقیت مدیریت دانش را ارائه دهند. وونگ (۲۰۰۵: ۳۹-۴۲) عوامل موفقیت مدیریت دانش را به عنوان فعالیت‌ها یا اعمالی که باید برای تضمین موفقیت استقرار مدیریت دانش شناسایی شوند، تعریف کرده است. وی اضافه می‌کند که این فعالیت‌ها یا اعمال در صورت وجود داشتن باید پرورش یابند یا اگر هنوز وجود ندارند باید ایجاد

⁶ Intellectual Capital Management

⁷ Information Theory

⁸ Structuralism

⁹ The Science of Complexity

شوند. باید با این عوامل به عنوان عوامل محیط داخلی که بوسیله شرکت قابل کنترل هستند رفتار شود و نه به عنوان نیروهای محیطی خارجی.

با توجه به این امر، داونپورت و پروساك (۱۹۹۸: ۵۶) هشت عامل مؤثر در موفقیت مدیریت دانش را شناسایی کرده اند؛ رایان و پریباتوك (۲۰۰۱: ۱۱-۱۴) پنج عامل را معرفی کرده اند. مافت و همکاران (۲۰۰۳: ۴۳-۵۵) ده عامل را ارائه داده اند، و اخیرا چانگ و چوی (۲۰۰۶) یازده عامل را مورد شناسایی قرار داده اند. اگرچه عوامل ارائه شده برای موفقیت مدیریت دانش جامع و کافی هستند، اما آنها در تعیین اینکه کدام عوامل در استقرار مدیریت دانش اولویت دارند کمکی نکرده اند. شناسایی عوامل مقدماتی و مؤثر در موفقیت مدیریت دانش بوسیله سازمان ها قبل از استقرار برنامه مدیریت دانش در مقیاس کامل باید مورد توجه قرار گیرد. جستجو در ادبیات مدیریت دانش نشان می دهد که کوشش های کمی برای شناسایی گام های مقدماتی برای استقرار مدیریت دانش صورت گرفته است. چانگ چین و همکاران (۲۰۰۹) دریافته اند که کارکنان دانشی به اهمیت این عوامل واقف هستند اما این عوامل کمتر در استقرار مورد توجه قرار می گیرند.

همچنین در میان مطالعات شناسایی شده، تیوانا (۲۰۰۰) عوامل زیر را به عنوان عوامل موفقیت مدیریت دانش ارائه کرده است: هم سویی راهبرد کسب و کار و مدیریت دانش، ایجاد نقشه دانش، حسابرسی دارایی های دانش و طراحی تیم مدیریت دانش بطور مشابه، نسبت اهداف کسب و کار، حسابرسی دانش، نقشه دانش و خلق سازمان منعطف را ارائه کرد.

در این پژوهش، مدیریت دانش در قالب فرایندهای ذیل مورد توجه قرار گرفته است:

- **در اختیار گرفتن دانش:** سازمان دانش آشکار و دانش ضمنی را بصورت داده یا اطلاعات سطح برتر در اختیار می گیرد. برای مثال، اگر کارکنان گام هایی را که برای حل مسئله خاص طی می کنند ثبت و ضبط نکنند، یا اگر اطلاعات فروش در اختیار قرار نگیرد کارها را نمی توان به دانش تبدیل کرد.
- **ذخیره سازی:** دانش خامی که در اختیار قرار میگیرد (داده و اطلاعات) باید در مکانی ذخیره شود که بتوان آن را مدیریت نمود، حفاظت کرد و در دسترس دیگران گذاشت این وسیله ذخیره سازی میتواند نظام تولید، انبار داده ها، یا کاربرد گروه افزار باشد.
- **پردازش:** دانش خام در مرحله پردازش بصورت دانش با ارزش سازمانی درمی آید. پردازش شامل ذخیره سازی، پالایش، سازماندهی، تحلیل، مقایسه، هم بسته سازی، کاوشگری، یا انواع فنون میشود. این امر کمی فراتر از عنوان دهی به دانش رادر برمی گیرد. به گونه ای که دیگران بتوانند بسادگی در موقع نیاز آن را بازیابی کنند یا اینکه مستلزم تحلیل پیچیده، پیشرفته و آماري باشد تا بتوان روابط و پشتیبانی پنهان در آن را کشف و آشکار ساخت (رادینگ، ۲۸، ۱۳۸۳).

- **انتقال دانش:** زك (۱۹۹۹) میگوید زمانی که دانش ایجاد شد باید عمل انتقال دانش به منظور دستیابی به مزایای آن اتفاق بیفتد. این انتقال می تواند از فردی به فردی دیگر، به گروه های دیگر و یا به رویه ها و فرایندهای کاری باشد. این انتقال باید در جایی صورت بگیرد که به حل مشکلات و بهبود عملکرد کمک کند. لذا انتقال دانش می تواند به ایجاد بینش های جدید کمک نماید (زك، ۱۹۹۹، ۱۳۰).

تعریف ساده از مدیریت دانش عبارت است از: برانگیختن افراد به تسهیم دانش خود با دیگران (فرئیالو، ۱۳۸۳: ۶۶-۸۹). تعریف جامع و قابل قبول تری از مدیریت دانش توسط پت ریش ارائه شده است که عبارت است از: مدیریت دانش، کسب دانش درست، برای افراد مناسب، در زمان صحیح و مکان مناسب است، به گونه ای که آنان بتوانند برای دست یابی به اهداف سازمان، بهترین استفاده را از دانش ببرند (مرکز کیفیت و بهره وری آمریکا ۱۹۹۶). پیاده سازی مدیریت دانش رکن مهمی در مدیریت دانش بوده که توسط محققان مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است. در مقایسه ای که میان

الگوهای مختلف انجام شده، جنبه‌های هفت‌گانه‌ای شناسایی شده است که هر الگو به برخی از این جنبه‌ها اشاره کرده و برخی دیگر را مورد توجه قرار نداده است. این جنبه‌ها عبارتند از: تعیین هدف‌های دانش، شناسایی دانش، کسب دانش، توسعه دانش، نگهداری دانش، تسهیم و استفاده از دانش و ارزیابی دانش.

اگر چه الگوهای پیشنهادی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش برخی از جنبه‌ها را پوشش داده‌اند، با این وجود تا کنون مدل پیاده‌سازی مدیریت دانشی که همه این جنبه‌ها را در بر داشته باشد، پیشنهاد نشده است. گراور و داوونپورت (۲۰۰۱: ۱۱۸) الگوی خود را با عنوان الگوی هفت سین برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها پیشنهاد داده‌اند. این الگو بر مبنای هفت واژه که حرف اول آن‌ها است، بنا شده و از این روی الگوی هفت سین لقب گرفته که عبارتند از: ۱. بسط- تسهیم، ۲. تسخیر و تصرف، ۳. خلق، ۴. همکاری، ۵. مصرف کردن، ۶. ارتباط، ۷. فرهنگ (گراور و داوونپورت، ۲۰۰۱).

الگوی هفت سین با وجود در بر گرفتن جنبه‌های مختلف در پیاده‌سازی مدیریت دانش، توجهی به سه موضوع تعیین هدف‌های دانش، نگهداری دانش و ارزیابی دانش ندارد و این سه مورد خلأهای الگوی هفت سین به شمار می‌روند. آقای مارک و مک‌الروی با همکاری دیگر اعضای کنسرسیوم بین‌المللی مدیریت دانش در سال ۲۰۰۲، برای این نوع از مدیریت، چارچوب فکری به نام "دوره عمر دانش" تعریف کرده که در آن علاوه بر نظریه‌ی نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵: ۲۶-۳۸)، بر نکته‌ی مهم دیگری نیز تأکید شده است: "دانش تنها پس از این که تولید شد، وجود دارد و بعد می‌توان آن را مهار، کدگذاری یا تسهیم کرد." الگوی مارک و مک‌الروی نیز جنبه‌های مختلفی از پیاده‌سازی مدیریت دانش را مورد بررسی قرار نداده است که در ادامه به آن اشاره می‌شود (فینگر و سیلویا، ۱۹۹۹: ۳۳-۳۴؛ برگرون، ۱۳۸۶: ۸۵-۹۶). هیکس الگویی دیگر برای پیاده‌سازی مدیریت دانش پیشنهاد داده که از چهار مرحله‌ی زیر تشکیل شده است: خلق دانش، ذخیره، نشر کردن، به کارگیری (امبرگ و آریزایتم ۲۰۰۱؛ لائو، ۲۰۰۱). پک من نیز الگوی هشت مرحله‌ای زیر را برای فرآیند مدیریت دانش پیشنهاد داده است:

۱. شناسایی: تعیین صلاحیتهای درونی، منبع راهبرد، قلمرو دانش؛
۲. تسخیر: رسمی کردن دانش موجود؛
- ۳- انتخاب: تعیین ارتباط دانش، ارزش و دقت، رفع دانش‌های ناسازگار؛
۴. ذخیره: معرفی حافظه یکپسده در مخزن دانش با انواع الگوهای آن؛
۵. پخش: توزیع دانش برای استفاده کنندگان به طور خودکار بر پایه‌ی علاقه، کار و تشریک مساعی دانش در میان گروه‌ها؛
۶. به کارگیری: بازیافتن و استفاده‌ی دانش در تصمیم‌گیریها، حل مسائل، خودکارکردن و پشتیبانی کار و مددکاری شغل و آموزش؛
۷. ایجاد: تولید دانش جدید در حین تحقیقات، تجربه کردن کار و فکر خلاق؛
۸. تجارت: فروش و معامله، توسعه و عرضه کردن دانش جدید به بازار در قالب محصولات و خدمات؛ (جعفری مقدم ۱۳۸۵، فایرستون ۱۳۸۶: ۱۶۳-۱۲۰، اپریل ۲۰۰۱: ۴۱۳-۲۳۳: پرتز، ۱۹۹۸: ۴۳۷-۴۱۳).

الگوهای هیکس و پک من نیز هر یک به بررسی جنبه‌های محدودی از پیاده‌سازی مدیریت دانش پرداخته‌اند و برخی از جنبه‌ها را مورد بررسی قرار نداده‌اند. محققان مدیریت ژاپنی نوناکا و تاکوچی تأثیر بسیاری بر مباحث مدیریت دانش داشته‌اند. مفهوم "دانش پنهان" و "دانش آشکار" توسط "نوناکا" برای طرح ریزی نظریه‌ی یادگیری سازمانی طبقه‌بندی شده است. در این تقسیم‌بندی، با توجه به هم‌گرایی بین شکل‌های پنهان و آشکار دانش، آنان الگویی را پایه‌گذاری کرده‌اند که به نام خودشان معروف شده است. این الگو برخلاف الگوهای پیشین، تمرکز خود را بر دو نوع دانش

آشکار و پنهان مبذول داشته و به نحوه ی تبدیل آن ها به یکدیگر و چگونگی ایجاد آن در تمامی سطوح سازمانی این عوامل (سطح فردی، گروهی و سازمانی) توجه دارد. در این الگوی پویا، نحوه ی استفاده و تبدیل این دو دانش و چگونگی مدیریت آن در این زمینه، به صورت حرکت مارپیچی (حلزونی) فرض شده است. هم چنین در تفکر یادشده، فرض بر این است که تنها افراد به وجود آورنده ی دانش هستند، بنابراین فرایند تولید دانش سازمانی باید به عنوان فرایند مستمری باشد که در آن، دانش ایجاد شده توسط افراد به طور سازمان دهی شده ای، تقویت و هدایت شود.

بر پایه ی الگوی "نوناکا" و "تاکوچی" مراحل زیر باید برای انتقال (تبدیل) این دو نوع از دانش، در سطوح گوناگون سازمان انجام شوند:

- اجتماعی کردن (پنهان به پنهان): انتقال دانش نامشهود یک فرد به فرد دیگر.
- برونی سازی (پنهان به آشکار): تبدیل دانش نامشهود به دانش مشهود. در این حالت، فرد می تواند دانش خود را در قالب مطالب منظم (سمینار، کارگاه آموزشی) به دیگران ارائه دهد. گفتگوهای میان اعضای یک گروه، در پاسخ به پرسش ها یا برداشت از رخدادها، از جمله فعالیت های معمولی هستند که این نوع تبدیل در آن ها رخ می دهد.
- ترکیب (آشکار به آشکار): در این مرحله، حرکت از دانش آشکار فردی به سمت دانش آشکار گروهی و ذخیره سازی آن انجام می شود و با توجه به استفاده از دانش موجود، امکان حل مسائل از طریق گروه فراهم شده، به دنبال آن دانش توسعه می یابد.
- درونی سازی (آشکار به پنهان): در این مرحله، دانش آشکار به دست آمده در سازمان، نهادینه می شود. هم چنین گذراندن این مرحله برای افراد، آفرینش دانش ضمنی جدید شخصی را نیز در پی دارد (کسب دانش پنهان جدید از دانش آشکار موجود) (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۴، نوناکا ۱۹۹۱: ۱۰۱-۱۲۲، نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۴: ۳۷-۱۴). الگوی نوناکا و تاکوچی نیز همانند الگوهای مورد بررسی برخی از جنبه های پیاده سازی مدیریت دانش، همانند ارزیابی دانش، تعیین هدف های دانش و تسهیم و استفاده از دانش را مورد توجه قرار نداده اند.
- الگوی دیگری که برای پیاده سازی مدیریت دانش پیشنهاد شده از سوی بکوینز و ویلیامز شامل هفت عامل، یافتن، به کارگیری یادگیری، تسهیم، ارزیابی، ایجاد، نگهداری و حذف است که با ید برای ایجاد سرمایه ی مبتنی بر دانش به صورت یکپارچه مدیریت شوند (اشنایر، ۲۰۰۱: ۱۱۲-۱۲۲).
- این الگو به تعیین هدف های دانش و نیز چگونگی توسعه دانش اشاره نکرده و از این رو می تواند در پیاده سازی مدیریت دانش مشکلاتی را برای سازمان ایجاد کند.
- پیتر گوتشاک الگوی را برای مدیریت دانش ارائه داده که در این الگو مراحل مدیریت دانش را به چهار سطح به شرح زیر تقسیم کرده است (گتساک، ۲۰۰۶: ۳۸۱-۳۷۷، الاری و لیندر ۲۰۰۱: ۱۰۷-۱۳۶):

۱: شخص به فناوری

۲: شخص به شخص

۳: شخص به اطلاعات

۴: شخص به سیستم

از آنجا که این الگو جنبه های بیش تری از پیاده سازی مدیریت دانش را در قیاس با سایر الگوهای مورد بررسی قرار داده است به توضیح بیش تر این الگو پرداخته خواهد شد:

۱. شخص به فناوری

این مرحله تحت عنوان "ابزاری برای کاربران نهایی" فناوری اطلاعات افراد را با ابزارهایی مانند نرم افزارهای رایانه ای برای ارتقای کارایی مجهز می کند. طبق این الگو ابزارهای فناوری و اطلاعاتی بر مبنای کار هر فرد در سازمان در اختیار وی قرار می گیرد تا دانش خویش را در اختیار فناوری و از طریق آن حفظ کند یا در اختیار دیگران قرار دهد.

۲. شخص به شخص

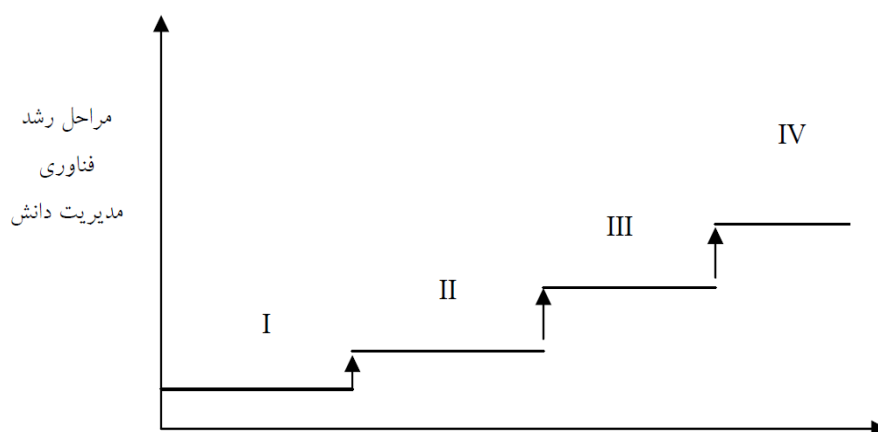
این مرحله تحت عنوان "چه کسی می‌داند؟" به شناسایی افراد با دانش و آگاهی می‌پردازد. با استفاده از فناوری اطلاعات کارمندان دارای دانش و آگاهی را شناسایی کرده و به سرعت افرادی که اطلاعات مورد نیاز سازمان را دارند در مکان مناسب استقرار می‌یابند. یکی از فناوری‌های اطلاعاتی مورد استفاده در این مرحله اینترنت است که این امکان را فراهم می‌کند تا اطلاعات به سرعت مورد اشتراک قرار گیرد.

۳. شخص به اطلاعات

مرحله سوم با عنوان "آنها چه می‌دانند؟" امکان دسترسی به اطلاعات ذخیره شده در قالب اسناد را برای کاربران فراهم می‌کند. اطلاعات کارکنان ذخیره شده و برای همگان قابل دسترسی است. این مرحله با استفاده از کدگذاری دانش به طراحی، طبقه بندی و ذخیره‌ی اطلاعات از متخصصین داخلی می‌پردازد. مثال آن گزارش‌ها، قراردادهای، فرم‌های تجاری، نامه‌ها، عکس، ایمیل و ... است.

۴. شخص به سیستم

در مرحله آخر با دیدگاه "افراد چگونه فکر می‌کنند؟" کیفیت حل مشکلات دانشی با کمک سیستم بررسی می‌شود. در این مرحله سیستم‌های اطلاعاتی با استفاده از هوش مصنوعی و سیستم‌های خبره برای رفع مشکل دانش کارمندان قابل دسترس است. سیستم‌های خبره‌ی مورد استفاده در این مرحله می‌توانند از اطلاعات یک یا چند متخصص برای گروه‌های گسترده‌ی دیگری که نیازمند به دانش هستند استفاده کند.



نمودار ۱-۱: مراحل مدیریت دانش از دیدگاه پیتر گوتشاک

همان‌طور که بیان شد، هر یک از الگوهای مورد بررسی به برخی از جنبه‌های مختلف مدیریت دانش اشاره کرده و به برخی دیگر از جنبه‌های یادشده اشاره‌ای نکرده است. بنابراین، این عوامل در تحقیق حاضر قابل کاربرد هستند و در فصل دوم تحقیق مورد بحث قرار می‌گیرند.

۱-۷ مدل تحقیق

از آنجایی که مدل کاملی در خصوص عوامل کلیدی تأثیرگذار بر موفقیت سیستم مدیریت دانش وجود ندارد بر اساس مدل‌های مطالعه شده در فصل دوم تحقیق و نیز توضیحات ارائه شده فوق، مدل هوانگ و همکاران (۲۰۰۵) به عنوان مدل تحقیق در نظر گرفته شد.