



# پردیس بین الملل دانشگاه گیلان

پایان نامه کارشناسی ارشد

**بررسی عوامل موثر بر بکارگیری دانش در  
سازمانها: مطالعه موردی شهرداری رشت**

از

(زهرا محجوب)

استاد راهنما:

دکتر محمود مرادی

شهریور ۹۱

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

پرديس بين الملل دانشگاه گيلان

گروه مدیریت  
گرایش مالی

پایان‌نامه کارشناسی ارشد

## بررسی عوامل موثر بر بکارگیری دانش در سازمانها: مطالعه موردی شهرداری رشت

از

(زهرا محجوب)

استاد راهنما:

دکتر محمود مرادی

استاد مشاور:

دکتر محمد دوستار

شهریور ۹۱

تقدیم به

آنانکه آموختند مرا

تایاموزم و یاموزانم

شکر از ایندستان و

پاس از آنانیکه ستانده اویند.

## تقدیر و تشکر:

در آغاز

از استاد راهنمای گرامی‌ام **دکتر محمود مرادی** که همواره با رهنمودهای اصلاحی خود مرا در دسته‌بندی حوزه‌ها و مقولات یاری کرد و در تمامی مراحل کار حمایت‌های خود را دریغ ننمود تشکر و قدردانی می‌کنم.

همچنین از استاد مشاور نکته‌سنج خود **دکتر محمد دوستار** که اندیشیدن را به من آموخت و در تمامی مراحل انجام این رساله همواره مرا یاری رساند صمیمانه تشکر می‌کنم.

اما خارج از حوزه‌های رسمی و آکادمیک از دوستانی که در حوزه‌های غیررسمی و در جمع دوستانه سخاوتمندانه برای شنیدن حرف‌ها، چالش‌ها و دغدغه‌های ذهنی من در نوشتن رساله وقت و توجه گذاشتند، تشکر می‌کنم.

فهرست ..... صفحات

چکیده فارسی ..... ی

چکیده انگلیسی ..... ک

**فصل اول: کلیات تحقیق ..... ۱**

۱-۱) مقدمه ..... ۲

۲-۱) بیان مسئله ..... ۳

۳-۱) اهمیت و ضرورت تحقیق ..... ۶

۴-۱) فرضیه های تحقیق ..... ۷

۵-۱) اهداف تحقیق ..... ۹

۶-۱) قلمرو تحقیق ..... ۹

۷-۱) روش تحقیق ..... ۹

۸-۱) محدودیتهای تحقیق ..... ۱۰

۹-۱) تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای تحقیق ..... ۱۰

۱-۹-۱) تعریف مفهومی متغیرهای تحقیق ..... ۱۰

۲-۹-۱) تعریف عملیاتی متغیرهای تحقیق ..... ۱۱

۱۰-۱) جمع بندی و نتیجه گیری ..... ۱۲

**فصل دوم: ادبیات و پیشینه تحقیق ..... ۱۳**

**ادبیات تحقیق ..... ۱۴**

۱-۲) مقدمه ..... ۱۵

۲-۲) رویکرد مبتنی بر منابع ..... ۱۶

۳-۲) تئوری مبتنی بر منابع ..... ۱۷

۱۸	.....انواع دانش (۴-۲)
۲۰	.....مدیریت دانش (۵-۲)
۲۱	.....اهداف مدیریت دانش (۶-۲)
۲۱	.....فرآیندهای مدیریت دانش (۷-۲)
۲۳	.....ادغام دانش در سازمان (۸-۲)
۲۴	.....بکارگیری دانش در سازمان (۹-۲)
۲۶	.....تمایز بین کانال های رسمی و غیر رسمی در انتقال دانش (۱۰-۲)
۲۷	.....عوامل موثر در بکارگیری دانش در سازمانها (۱۱-۲)
۲۸	.....عوامل فردی (۱-۱۱-۲)
۲۹	.....عوامل اجتماعی (۲-۱۱-۲)
۳۰	.....عوامل سازمانی (۳-۱۱-۲)
۳۲	.....عوامل مربوط به خصوصیات دانش (۴-۱۱-۲)
۳۴	.....پیشینه ادبیاتی تحقیق
۳۵	.....تحقیقات مرتبط خارجی (۱۲-۲)
۴۱	.....تحقیقات مرتبط داخلی (۱۳-۲)
۴۷	.....مدل مفهومی تحقیق (۱۴-۲)
۴۹	.....فصل سوم: روش تحقیق
۵۰	.....مقدمه (۱-۳)
۵۰	.....روش تحقیق (۲-۳)
۵۰	.....جامعه آماری (۳-۳)
۵۱	.....روش نمونه گیری (۴-۳)

۵۲	.....۵-۳) روش و ابزار گردآوری اطلاعات
۵۲	.....۱-۵-۳) روش کتابخانه ای
۵۲	.....۲-۵-۳) روش میدانی
۵۴	.....۶-۳) روایی و پایایی پرسشنامه
۵۴	.....۱-۶-۳) روایی
۵۶	.....۲-۶-۳) پایایی (قابلیت اعتماد)
۵۸	.....۷-۳) روش تجزیه و تحلیل اطلاعات
۵۹	..... فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها
۶۰	.....۱-۴) مقدمه
۶۰	.....۲-۴) آمار توصیفی
۶۱	.....۱-۲-۴) آمار توصیفی مربوط به نمونه تحقیق
۶۵	.....۲-۲-۴) اطلاعات توصیفی مربوط به هر یک از متغیرهای تحقیق
۶۸	.....۳-۴) آمار استنباطی
۶۸	.....۱-۳-۴) آزمون لولموگروف - اسمیرنف
۶۹	.....۲-۳-۴) آزمون فرضیه تحقیق
۷۳	.....۳-۳-۴) بررسی فرضیه های تحقیق با تحلیل رگرسیون چندگانه
۷۹	.....۴-۳-۴) رتبه بندی عوامل بکارگیری دانش
۸۵	..... فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات
۸۶	.....۱-۵) مقدمه
۸۶	.....۲-۵) تجزیه و تحلیل نتایج تحقیق
۸۹	.....۳-۵) پیشنهادات



۸۹..... (۱-۳-۵) پیشنهادات کاربردی

۹۰..... (۲-۳-۵) پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده

۹۱..... منابع

۹۷..... پیوست ۱

۱۰۱..... پیوست ۲

اشکال.....صفحات

- شکل (۱-۱) مدل مفهومی تحقیق: عوامل موثر بر بکارگیری دانش ..... ۸
- شکل (۱-۲) مقایسه دانش صریح و دانش ضمنی ..... ۲۰
- شکل (۲-۲) مدل مفهومی جون و همکاران ..... ۳۷
- شکل (۳-۲) مدل مفهومی چانگ و همکاران ..... ۳۹
- شکل (۴-۲) طبقه بندی دانش و انواع آن از دیدگاه اسپرانگ و بودوکا ..... ۴۰
- شکل (۵-۲) مدل موسی خانی و همکاران ..... ۴۱
- شکل (۶-۲) مدل مفهومی باقری ..... ۴۴
- شکل (۷-۲) مدل مفهومی ابطحی ۱۳۸۸ ..... ۴۶
- شکل (۸-۲) مدل مفهومی تحقیق: عوامل موثر بر بکارگیری دانش ..... ۴۸
- شکل (۱-۴) پاسخگویان بر اساس جنسیت ..... ۶۱
- شکل (۲-۴) پاسخگویان بر اساس سطح تحصیلات ..... ۶۲
- شکل (۳-۴) پاسخگویان بر اساس سابقه کاری ..... ۶۳
- شکل (۴-۴) پاسخگویان بر اساس رشته تحصیلی ..... ۶۴

جدول ها .....	صفحه
جدول ۱-۲) خلاصه زیر مجموعه های متغیر تحقیق .....	۳۳
جدول ۱-۳) پرسشنامه و متغیرهای مربوط به آن .....	۵۳
جدول ۲-۳) پایایی متغیر عوامل فردی .....	۵۷
جدول ۳-۳) پایایی متغیر عوامل اجتماعی .....	۵۷
جدول ۴-۳) پایایی متغیر عوامل سازمانی .....	۵۷
جدول ۵-۳) پایایی مربوط به خصوصیات دانش .....	۵۸
جدول ۶-۳) پایایی مربوط به کاربرد دانش .....	۵۸
جدول ۷-۳) پایایی کلی پرسشنامه .....	۵۸
جدول ۱-۴) پاسخگویان بر اساس جنسیت .....	۶۱
جدول ۲-۴) پاسخگویان بر اساس تحصیلات .....	۶۲
جدول ۳-۴) پاسخگویان بر اساس سابقه کاری .....	۶۳
جدول ۴-۴) پاسخگویان بر اساس رشته تحصیلی .....	۶۴
جدول ۵-۴) آمار توصیفی کاربرد دانش .....	۶۵
جدول ۶-۴) آمار توصیفی متغیرهای تحقیق .....	۶۵
جدول ۷-۴) آمار توصیفی عوامل فردی .....	۶۶
جدول ۸-۴) آمار توصیفی عوامل اجتماعی .....	۶۶
جدول ۹-۴) آمار توصیفی عوامل سازمانی .....	۶۷
جدول ۱۰-۴) آمار توصیفی عوامل مربوط به خصوصیات دانش .....	۶۷
جدول ۱۱-۴) عوامل تحقیق .....	۶۹
جدول ۱۲-۴) همبستگی پیرسون عوامل فردی .....	۷۰

- جدول ۴-۱۳) همبستگی پیرسون عوامل اجتماعی ..... ۷۱
- جدول ۴-۱۴) همبستگی پیرسون عوامل سازمانی ..... ۷۲
- جدول ۴-۱۵) همبستگی پیرسون عوامل مربوط به خصوصیات دانش ..... ۷۳
- جدول ۴-۱۶) نتایج تحلیل رگرسیون ..... ۷۶
- جدول ۶-۱۷) نتایج ضرایب رگرسیون ..... ۷۷
- جدول ۴-۱۸) نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه ..... ۷۸
- جدول ۴-۱۹) نتایج همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه فرضیه ها ..... ۷۹
- جدول ۴-۲۰) آزمون فریدمن عوامل فردی ..... ۷۹
- جدول ۴-۲۱) رتبه بندی عوامل فردی ..... ۸۰
- جدول ۴-۲۲) آزمون فریدمن عوامل اجتماعی ..... ۸۰
- جدول ۴-۲۳) رتبه بندی عوامل اجتماعی ..... ۸۱
- جدول ۴-۲۴) آزمون فریدمن عوامل سازمانی ..... ۸۱
- جدول ۴-۲۵) رتبه بندی عوامل سازمانی ..... ۸۲

**(بررسی عوامل موثر بر بکارگیری دانش در سازمانها )**

(زهرا محجوب)

دانش بزرگترین دارایی قرن بیستم برای شرکتها محسوب می شود. امروزه مدیران به طور فزاینده ای به دانش به عنوان مهمترین منبع توجه می کنند. دانش نوعی جریان سرمایه نیز محسوب می شود. استفاده از دانش نیز در حال گسترش می باشد. از یک سو، دانش عنصر بسیار مهم در مدیریت در نظر گرفته می شود، از سویی دیگر بکارگیری مدیریت دانش با مشکلات و موانعی روبرو است. این مشکلات و موانع در هر سازمان احتمالا متفاوت از سازمان دیگر است. به طور کلی موانع بکارگیری دانش در این تحقیق به ۴ دسته کلی تقسیم می شود: عوامل فردی، عوامل اجتماعی، عوامل سازمانی و عوامل مربوط به خصوصیات دانش. هر یک از این قسمتها به زیر مجموعه هایی نیز تقسیم شده است. فرض کردیم که این عوامل با بکارگیری دانش در سازمان رابطه معنی داری دارند و از کارکنان شهرداری در شهر رشت خواسته شد تا پرسشنامه این تحقیق را تکمیل نمایند. در مرحله اول بین ۴ عامل فردی ، اجتماعی ، سازمانی ، خصوصیات دانش و بکارگیری دانش علی رغم آنکه در تحلیل همبستگی انجام شده رابطه معنی داری بوجود آمد اما در مرحله دوم به منظور بررسی میزان تاثیر عوامل بر بکارگیری دانش از تحلیل رگرسیون استفاده شد و نتایج بدست آمده نشان داد که عوامل فردی و سازمانی تاثیر مثبتی در بکارگیری دانش داشته اند ولی عوامل اجتماعی و عوامل مربوط به خصوصیات دانش تاثیر بسزایی در بکارگیری دانش ندارند.

در ضمن برای رتبه بندی زیر فاکتورها و متغیرهای عوامل موثر در بکارگیری دانش از آزمون فریدمن استفاده شد که به ترتیب اولویتها شامل نگرش، اعتماد، انگیزش، شکاف بین آگاهی و دانش، بروکراسی، عوامل شغلی، عوامل مدیریتی و درجه نهان بودن دانش می باشند.

**واژگان کلیدی:** بکارگیری دانش، مدیریت دانش، شهرداری ها

**Abstract:**

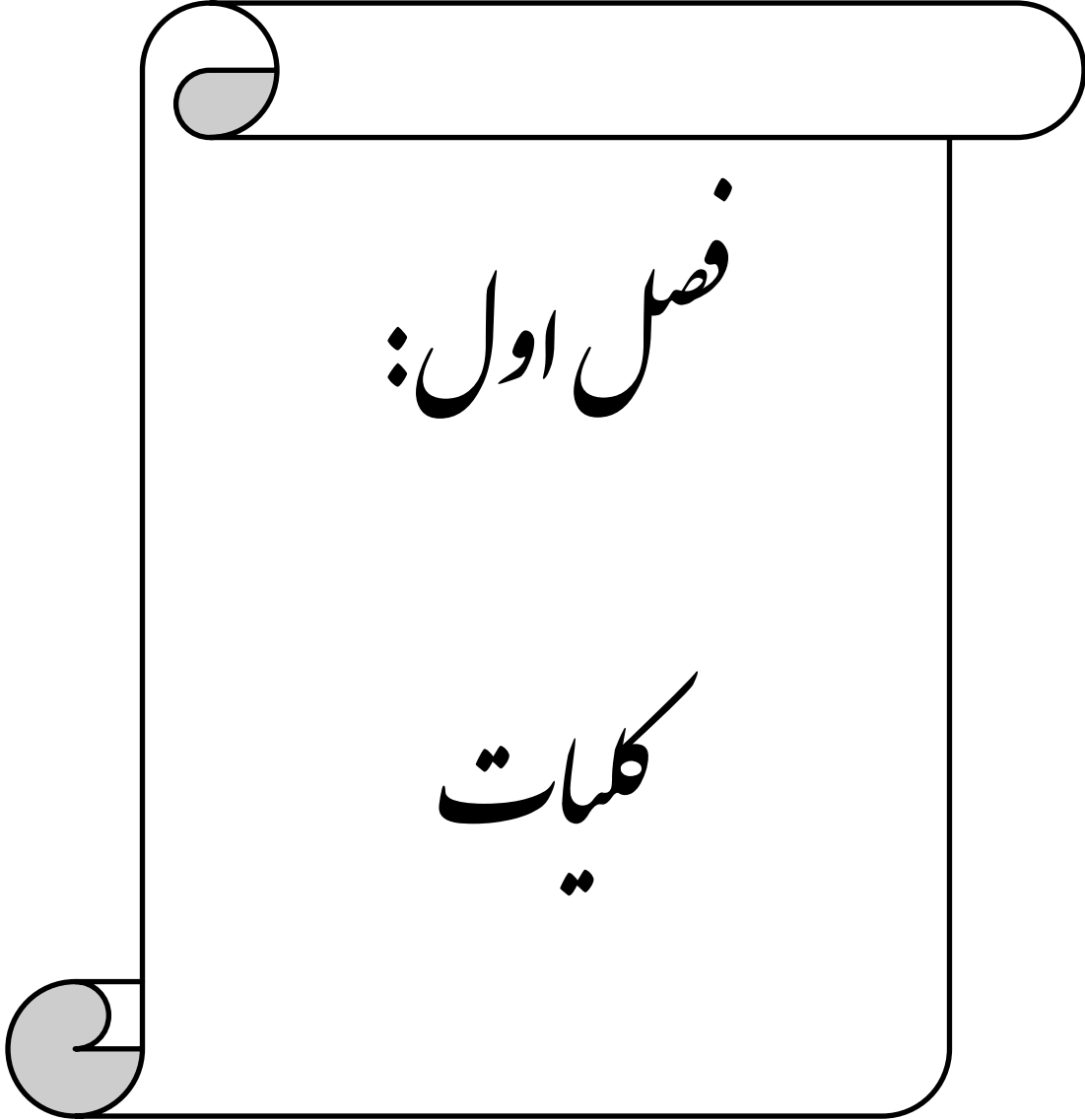
**(To investigate knowledge application barriers in organizations)**

Zahra Mahjob

Knowledge is the greatest capital for enterprises in 21st century. Nowadays, managers increasingly consider knowledge as an important source of competitive advantage. Usage of knowledge is widely extended. On the one hand, knowledge is an important element in management. On the other hand, implementing the knowledge management face to some barriers that probably different in firms. Generally, in this study knowledge management barriers divided in 4 categories: individual factors, social factors, organizational factors and factors related to knowledge characteristics. It is assumed that these factors significantly related to knowledge application. Rasht Municipality staffs filled the questioner. Peyerson Correlation was used for data analyzing. Finally, result indicated that individual and factors related to knowledge characteristic were the main barriers to use knowledge among staffs, and two other factors had not significant impact on knowledge application.

Subtitle of main factors and some factors of impalement knowledge Rank by Freidman test.it contain attitude, trust, motivation, gap between aware and knowledge, Brocracy, business factors, management factors, and the degree of knowledge hidden respectively.

Key words: knowledge application, knowledge management, Municipality



## 1-1) مقدمه:

در قرون گذشته شرکتها به دارایی های فیزیکی و مادی خود مثل ماشین آلات صنعتی و یا به مقدار نقدینگی شرکت در بانکها می بالیدند. اما با شروع قرن حاضر و افزایش رقابت در میان صنایع و یا شرکتهای ارائه کننده خدمات دیگر شرکتها نمی توانستند به ماشین آلات و یا تکنولوژی برتر خود افتخار کنند، زیرا تکنولوژی در قرن حاضر به صورت لحظه ای در حال پیشرفت می باشد و خیلی زود ممکن است تکنولوژی در اختیار شرکت از مد افتاده شود. بنابراین تنها می توان به داشتن ارتقاء تکنولوژی فیزیکی و یا حتی تکنولوژی انجام کار افتخار کرد.

مدیریت دانش با طراحی دستورالعمل ها، قوانین و یا نظام نامه هایی در داخل سازمان باید به مدیریت دانش موجود بپردازد تا افراد بتوانند به طور یکسان از تمام دانش سازمانی بهره ببرند و در نهایت کارایی آنها نیز افزایش یابد. دانش در سازمانهای امروزه بسیار قدرتمند است، می تواند جریان سرمایه را کنترل کند. از سویی دیگر، محققان بیان می کنند که با بکارگیری دانش سازمانها می توانند به مزیت رقابتی و توسعه ی پایدار دست یابند.

دراکر (۱۹۹۹) اینگونه بیان می کند که مهمترین دارایی قرن بیستم برای شرکتها تجهیزاتشان در تولید بود، اما مهمترین دارایی شرکتهای انتفاعی و غیر انتفاعی در قرن بیست و یکم دانش کارکنان و بهروری آنان است. امروزه مدیران به طور فزاینده ای به دانش به عنوان مهمترین منبع توجه می کنند، دانش به همراه کنترل جریان سرمایه، جریان مواد نیز مهم است. مدیریت جریان دانش در سازمان جزئی از مهمترین بخش مسولیت مدیریتی است. به علت استفاده اثر بخش از دارایی دانش، سازمانها باید تصمیمات بهتری بگیرند و ترکیب دانش را بهبود ببخشند (Huang and Chen, 2009).

به طور کلی بکارگیری مدیریت دانش در سازمانهای امروزه با موانعی همراه است. تحقیقات گوناگونی به بررسی این موانع پرداخته است. ما نیز در این تحقیق به دنبال بررسی این موانع در سازمان شهرداری هستیم.

در فصل اول این تحقیق، نگاهی کلی به فصول پنجگانه ی تحقیق داشتیم. خلاصه ای از بیان مسئله، اهمیت و ضرورت تحقیق، سوالات تحقیق، فرضیه ها، اهداف و قلمرو تحقیق، روش تحقیق، روش تجزیه و تحلیل اطلاعات و محدودیتهای تحقیق را بیان کرده ایم. در نهایت تعریفی کوتاه از مفاهیم و متغیرهای تحقیق ارائه شده است.



## ۲-۱ بیان مسئله:

امروزه بسیاری از مدیران نقش اساسی دانش را در کسب مزیت رقابتی و دنبال کردن اهداف استراتژیک سازمان درک کرده اند و مدیریت دانش به صورت یک الزام رقابتی در سازمانها درآمده است. با وجود این اگر زیرساختهای مناسب و پیش نیازهای لازم برای استفاده از چنین فرآیندی فراهم نباشد، حاصلی جز انزجار منابع انسانی و اتلاف منابع مالی در پی نخواهد داشت. بنابراین ضروری است که سازمانها قبل از هر اقدامی، از آمادگی خود در ارتباط با استقرار آن اطمینان حاصل نمایند. مدیریت دانش، شامل فرآیندهایی است که ایجاد، توزیع و به کار بردن دانش برای اهداف سازمانی را هدایت می کند. در واقع این فرآیند به افراد سازمان کمک می کند تا خلاقیت و توانایی هایشان را برای ایجاد ارزش افزوده بکار گیرند. این فرآیند شامل اکتساب دانش، خلق دانش، ذخیره و بازیابی دانش، پخش دانش و استفاده از دانش است. سازمان برای انجام وظایف نیاز دارد که کل دانش و اطلاعات را در رابطه با آن گردآوری و تحلیل کند. بعد از کسب دانش، سازمان باید زمینه هایی برای ایجاد دانش جدید فراهم کند. برای دانش کسب شده سازمان باید حافظه و قابلیت هایی برای افراد، برای ذخیره و استفاده مجدد از اطلاعات و دانش را داشته باشد. دانش ایجاد شده در سازمان باید به افراد و سایر بخش هایی که نیاز دارند، به شیوه های مختلف انتشار یابد. در نهایت، سازمان باید زمینه های استفاده از دانش موجود را بیابد. امروزه بسیاری از مدیران، نقش اساسی دانش را در کسب مزیت رقابتی و دنبال کردن اهداف استراتژیک سازمان درک کرده اند. برای سازمان ها و رهبران آن ها مهم است بدانند که آیا سازمان آن ها آماده است یا نه و از کجا باید شروع کنند؟

قبل از جستجو برای ماهیت موانع مدیریت دانش، درک ماهیت مدیریت دانش مهم است. زمانی که مدیریت دانش شروع به اجرا می کند، جامعه، تفاوت معنی داری را بین مدیریت دانش و مدیریت اطلاعات احساس می کند. روح مدیریت دانش ممکن است به عنوان درک انفرادی چیزی که ما به طور جمعی درک می کنیم و بکار می گیریم تعریف شود. دانستن جمعی چیزی که ما به طور انفرادی می دانیم و بکار می گیریم و دانستن چیزی که ما نمی دانیم و یاد می گیریم. مدیریت دانش موفق مجموعه ای از دیدگاهها برای دانش سازمانی است که منجر به دستیابی به اهداف، برآورد عملکرد و بکارگیری استراتژی های کسب و کار در حمایت از این اهداف است. مدیریت دانش در مورد حمایت از نوآوری، ایجاد ایده های جدید و کشف قدرت تفکر سازمانی است. مدیریت دانش شامل تغییر دیدگاهها و تجربیات، در دسترس نگه داشتن آنها و مورد استفاده کردن آن است. موضوع بحث ما

عوامل موثر در بکارگیری دانش می باشد. قبل از تعریف و طبقه بندی این عوامل به طور مختصر به تعریف دانش و مدیریت دانش خواهیم پرداخت.

دانش چیست؟ این سوال ذهن بیشتر فیلسوفان و محققان را از عصر یونان قدیم تاکنون به خود مشغول کرده است. به این معنی که هر محقق از منظر و دیدگاه خود به تعریف دانش پرداخته است، اما به طور کلی اینگونه بیان می کنند که دانش در برگیرنده ی موضوعات چندگانه ای مثل فرهنگ و هویت سازمانی، دانش روزانه سازمان، خط مشی ها و سیستم ها و مدارک و حتی افرادی که در سازمان کار می کنند (کارکنان) می شود. منابع مبتنی بر دانش را معمولا به سختی بتوان تقلید کرد زیرا از دیدگاه اجتماعی بسیار مشکل می باشد. دیدگاه مبتنی بر دانش اینگونه بیان می کند که دانش نوعی دارایی است و ممکن است در یک دوره ی طولانی مدت موجب مزیت رقابتی شود. (Alavi and Leidner, 2001)

از سوی دیگر بعضی از نویسندگان این سوال را با تعریف تفاوت بین دانش، اطلاعات و داده پاسخ دادند. فرض بر این بود که اگر دانش دارای چیزی نباشد تفاوتی با داده و اطلاعات ندارد، سپس چیزی جدید یا جالبی برای مدیریت ندارد. داده حاوی اعداد و واقعیتها است، اطلاعات، داده های پردازش شده و دانش اطلاعات رسمی شده یا تصدیق شده می باشد. هنوز فرضیاتی در مورد سلسه مراتب داده به اطلاعات و بعد به دانش وجود ندارد. این مسائل در ابعادی مثل محیط، مفید بودن یا تفسیر پذیری مورد بررسی قرار می گیرد. دانش، اطلاعات نمایش داده شده در ذهن افراد است، به این معنی که دانش برابر با اطلاعات شخصی شده است که مرتبط با واقعیات، رویه ها، مفاهیم، تفسیر اطلاعات، ایده ها، مشاهدات و قضاوتهاست. این اطلاعات ممکن است جدید، بی نظیر، مفید یا درست باشد و یا نباشد. (Alavi and Leidner, 2001)

مدیریت دانش را فرآیند خاص سازمانی و سیستمی برای کسب، سازماندهی، نگهداری، کاربرد، پخش و خلق دوباره دانش صریح کارکنان برای افزایش عملکرد سازمان و ارزش آفرینی تعریف کرده اند و یا از منظر دیگر مدیریت دانش، فرآیندی است که کمک می کند تا سازمانها، انتخاب، سازماندهی، پخش دانش و تجربه را برای کسب مزیت رقابتی دنبال کنند. دانش یک ساختار انسانی دارد که نمی تواند خارج از ذهن یک فرد وجود داشته باشد و شامل تفکر در یک زمینه مملو از اطلاعات است. همچنین می گویند دانستن، عملی انسانی است، یعنی اینکه دانش در انسانی وجود دارد که می داند (موسی خانی و همکاران ۱۳۸۹).

اجزای مدیریت دانش در گروه های زیر طبقه بندی می شود :

- رهبری/ مدیریت: با فرآیندهای محیطی، استراتژیک و تصمیم گیری در سطح شرکت سر و کار دارد که شامل ارزش ها، اهداف، نیازمندی های دانش، منابع دانشی، اولویت بندی، تخصیص منابع و دارایی های دانشی سازمانی است.

- سازمان: با جنبه های عملیاتی دارایی های دانشی سر و کار دارد که شامل وظایف، فرآیندها، ساختارهای رسمی و غیر رسمی، شاخص ها و سنجش های کنترلی، بهبود فرآیند و مهندسی مجدد فرآیند ها است.

- فناوری: با انواع فناوری های اطلاعاتی، به ویژه برای پشتیبانی و توانا سازی استراتژی های مدیریت دانش و عملیات آن سر و کار دارد.

- یادگیری: با جنبه های رفتاری سازمان و مهندسی اجتماعی سر و کار دارد. این جنبه بر اصول و عملیاتی برای اطمینان از تسهیم دانش و افزایش همکاری افراد تمرکز دارد و تأکید و تمرکز آن بر شناسایی و کاربرد ویژگی های مورد نیاز برای یادگیری سازمانی است (موسی خانی و همکاران ۱۳۸۹).

مدیریت دانش، برنامه ریزی، رویکرد ساختارمند ایجاد دانش، تقسیم، بهره برداری و اهرم بندی دانش به عنوان ارزیابی سازمانی است که موجب افزایش توانایی شرکت، سرعت و اثربخشی انتقال محصول یا خدمات برای مشتریان است (Plessis, 2008; Hong et al, 2011).

موانع کلی زیادی برای بکارگیری دانش در سازمان وجود دارد ( مثل : موانع فردی، سازمانی، مدیریتی ). درک این موانع برای مشخص شدن نقاط ضعف مهم است، برنامه مدیریت دانش ممکن است این مشکلات را شناسایی کند. از این طریق، سازمانها می توانند این ضعفها را شناسایی کرده و سعی کنند مکانیزمی برای غلبه بر آنها قبل از بکارگیری برنامه ها فراهم کنند. تحقیقات گسترده ای در مورد ماهیت دانش، مدیریت دانش و ابعاد آن در سازمانهای گوناگون صورت گرفته است. بعد از مطالعه جامع متون، اینگونه می توان نتیجه گرفت که دانش در تمام سازمانها وجود دارد. بر طبق تعاریفی که در ابتدای بحث بیان شد، دانش در ذهن تمام افراد وجود دارد به عبارت دیگر هر فردی که به سازمان وارد می شود با خود اطلاعاتی را به سازمان وارد می کند. اما در تمام سازمانها موانعی برای بکارگیری دانش افراد و حتی انتقال آن به دیگران وجود دارد. هدف کلی این تحقیق بررسی و طبقه بندی این موانع می باشد.

## (۳-۱) اهمیت و ضرورت تحقیق:

مدیریت دانش مهمترین موضوع بحث محیط کسب و کار امروز است و بسیاری از سازمانها در تلاش برای اجرای موفقیت آمیز آن هستند. بیشتر سازمانها توانستند به مشکلات اجرای آن فایق آیند اما برنامه های اجرای مدیریت دانش به سادگی اجرا نشده است. مدیریت دانش به عنوان شناسایی، انتخاب و استفاده ی مدیریتی از دارایی های فکری سازمان تعریف می شود. دانش نیز به دو بخش دانش ضمنی و دانش آشکار تقسیم می شود. دانش ضمنی به معنی دانشی است که در ذهن افراد می باشد و شامل مهارتها، تجربیات، دیدگاهها، احساسات و قضاوت افراد می شود. دانش ضمنی نوعا در مباحث، داستانها، قیاسها و تعاملات شخصی افراد به اشتراک گذاشته می شود. بنابراین تغییر آن به شکل دانش آشکار فعالیت مشکلی است. افراد به طور مداوم دانش فردی خود را افزایش می دهند و تغییر رفتار و ادراک آنان کار سختی به نظر می رسد، به همین دلیل است که دانش ضمنی را معمولا دانش غیر قابل تغییر تعریف می کنند. (Plessie, 2008)

سازمانها مبتنی بر دانش به مدیریت دانش سازمانی به عنوان مهمترین منبع مزیت رقابتی می نگرند و تقسیم دانش مهمترین فعالیت در چنین شرکتهایی است. محققان پیشنهاد می کنند فرهنگی ایجاد شود که اعضای سازمان را تشویق کنند تا نگرش مثبتی به تقسیم دانش که عامل کلیدی موفقیت اجرای مدیریت دانش در سازمان است، داشته باشند (Kimble and Bourdon, 2008).

مقاومت گروهها و افراد در مقابل اجرای مدیریت دانش و تقسیم دانش یکی از موانع موجود می باشد. تحقیقات نشان می دهد که این مقاومت از عدم آگاهی افراد ناشی می شود. موانع کلی بسیاری برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش بیان کرده اند. شناسایی این موانع بسیار مهم است زیرا موجب می شود مدیران به نقاط ضعف موجود در سازمان خود پی ببرند. برنامه های مدیریت دانش در جریان است. پس سازمانها می توانند قبل از اجرای آن مکانیزم هایی برای غلبه بر این موانع بیابند. تحقیقات نشان داده است که موانع اجرای مدیریت دانش در سازمان مطابق با نقاط ضعف سازمان است از سوی دیگر مشخص شده است که در تمامی سازمانها دانش موجود می باشد و صاحبان برنامه های مدیریت دانش و مدل های آن را نیز طراحی کرده اند. بنابراین پاسخ این پرسش که چرا برنامه های مدیریت دانش در تمامی سازمانها با موفقیت اجرا نمی شود، این است که تمام مدیران از نقاط ضعف موجود در سازمان خود آگاهی کامل ندارند، به همین دلیل نمی توانند این برنامه ها را با موفقیت به اجرا در بیاورند. گام اول برای غلبه بر این ضعفها شناخت ماهیت موانع موجود بر اجرای مدیریت دانش در سازمانها است. از این رو به نظر می رسد مدیران