

**کالج پروژه**

**[www.collegeprozheh.ir](http://www.collegeprozheh.ir)**



**دانلود پروژه های دانشگاهی**

**بانک موضوعات پایان نامه**

**دانلود مقالات انگلیسی با ترجمه فارسی**

**آموزش نگارش پایان نامه ، مقاله ، پروپوزال**

**دانلود جزوه و نمونه سوالات استخدامی**



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

الغیر

مؤسسه آموزش عالی غیردولتی-غیرانتفاعی

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

رشته مهندسی صنایع

گرایش: مدیریت سیستم و بهره وری

عنوان:

**بررسی تاثیر فعالیتهای مدیریت دانش بر عملکرد غیر مالی سازمانها**

مطالعه موردی:

شرکت برق منطقه ای آذربایجان

شرکت آب منطقه ای آذربایجان

استاد راهنما: دکتر سلیمان ایران زاده

استاد مشاور: دکتر منصور صدیق

پژوهشگر:

کاوه قره چورلو

تبریز - زمستان ۸۹

الحَمْدُ  
للَّهِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ

تمام موفقیت‌های زندگیم را مدیون پدر و مادرم  
هستم. این اثر ناچیز را که بدون حمایت‌های همه  
جانبه و بی دریغ ایشان بوجود نمی‌آمد، به پدر و  
مادرم تقدیم می‌کنم.

## تقدیر و تشکر

به ثمر رسیدن این پایان نامه مدیون راهنمائیهای علمی و کمکهای فکری اساتید ارجمندم می باشد که بدین وسیله از تمامی آنها سپاسگذاری و تشکر می نمایم. لازم است از راهنمائیهای ارزشمند استاد ارجمندم جناب آقای دکتر سلیمان ایرانزاده، کمال تشکر و قدردانی را انجام دهم. از جناب آقای دکتر منصور صدیق که بعنوان استاد مشاور راهنمائیهای ارزشمندی در اصلاح پایان نامه نمودند و جناب آقای دکتر شهرام میرزایی که با صبر و حوصله تمام آن را بررسی کرده و پیشنهادات و ایرادات مهمی در جهت بالا بردن کیفیت پایان نامه مطرح کردند کمال قدر دانی و تشکر را دارم. جناب آقای دکتر بافنده در طول دوره تحصیلی زحمات زیادی برای اینجانب متحمل شدند که باید از ایشان نیز تشکر و قدر دانی بنمایم.

همچنین از کلیه کارکنان و مسولین شرکتهای برق منطقه ای آذربایجان و آب منطقه ای آذربایجان شرقی که در تکمیل پرسشنامه ها همکاری نموده و به پیشرفت تحقیق کمک کردند، صمیمانه تشکر می نمایم.

## شناسه پایاننامه (فارسی)

نام خانوادگی دانشجو: کاوه قره چورلوی اقدم	نام: کاوه
عنوان پایاننامه: بررسی تاثیر فعالیتهای مدیریت دانش بر عملکرد غیر مالی سازمانها	مطالعه موردی: شرکت برق منطقه ای آذربایجان و شرکت آب منطقه ای آذربایجان شرقی
استاد راهنما: دکتر سلیمان ایران زاده	استاد مشاور: دکتر منصور صدیق
استاد داور: دکتر شهرام میرزایی	
مقطع تحصیلی: کارشناسی ارشد	رشته: مهندسی صنایع
مؤسسه آموزش عالی: الغدير	گرایش: مدیریت سیستم و بهره وری
تعداد صفحات: ۱۴۳	تاریخ فارغ التحصیلی: ۱۳۸۹/۱۱/۳۰
واژه های کلیدی: مدیریت دانش، عملکرد غیر مالی، مدل اروپایی تعالی سازمانی، سرمایه های فکری، ارزیابی عملکرد طبقه بندی JEL: M19	
چکیده به زبان فارسی:	
<p>در طول دو دهه اخیر دانش و اطلاعات بعنوان مهمترین منبع ایجاد ارزش و مهمترین عامل ایجاد مزیت رقابتی مطرح بوده و به همین دلیل به یک فعالیت ضروری و حتی حیاتی برای سازمانها تبدیل شده است. گسترش تکنولوژیهای پیشرفته، سیستمهای ارتباطی سریع، دسترسی سریع به اینترنت و جهانی سازی برخی از تغییراتی است که سازمانها را ناگزیر از تمرکز مضاعف برای مدیریت سرمایه های فکری و دارائیهای دانشی نموده است. لزوم مدیریت فرایندهای مرتبط با دانش و زمان و سرمایه صرف شده برای این فعالیتهای ارزیابی عملکرد آن را ضروری ساخته است. ارزیابی عملکرد، اطلاعات مفیدی برای طرح ریزی اهداف و برنامه ریزی فعالیتهای آتی و همچنین سنجش میزان پیشرفت این فعالیتهای در اختیار سازمان قرار می دهد.</p> <p>مدیریت دانش را می توان فرایندهای یادگیری اثربخش توأم با خلق، سازماندهی، تبادل دانش (اعم از ضمنی و آشکار که با استفاده مناسب از تکنولوژی بعنوان ابزار و محیط فرهنگی محقق می شود) و بکار بستن آن تعریف کرد، که سبب ارتقاء عقلانی سازمان و بهبود عملکرد آن می شود. در تحقیق حاضر برای ارزیابی تأثیر گذاری مدیریت دانش (شامل چهار فرایند کسب و خلق، حفظ و نگهداری، تسهیم و استفاده از دانش) بر فاکتورهای غیر مالی مدل تعالی سازمانی اروپایی (EFQM) شامل: عملکرد رهبری سازمان، عملکرد کارکنان، خط مشی و استراتژی، مشارکت و منابع، فرایندهای سازمانی، مشتریان و نتایج مرتبط با جامعه از پرسشنامه ای با طیف لیکرت استفاده شد. پرسشنامه پس از بررسی و تایید اعتبار و روایی آن در شرکتهای برق منطقه ای آذربایجان و آب منطقه ای آذربایجان شرقی، توزیع گردید. نتایج حاصل از آمار توصیفی و بررسی فرضیات توسط آزمون تی، شواهدی ضعیف از تأثیر مثبت مدیریت دانش بر عملکرد غیر مالی را در سازمانهای تحت بررسی نشان دادند. در فصل نهایی پیشنهاداتی برای بهبود عملکرد مدیریت دانش در سازمان مطرح شده است.</p>	

## فهرست موضوعات

### فصل اول کلیات تحقیق

- ۱-۱- بیان مساله و ضرورت ..... ۱
- ۱-۱-۱- بیان مساله..... ۱
- ۱-۲- اهمیت و ضرورت تحقیق..... ۳
- ۲-۱- سؤالات تحقیق، فرضیه ها و هدف های تحقیق..... ۷
- ۱-۲-۱- اهداف تحقیق..... ۷
- ۲-۲-۱- سؤالات تحقیق..... ۸
- ۳-۲-۱- فرضیات تحقیق..... ۹
- ۳-۱- مدل تحقیق..... ۹
- ۴-۱- متغیرهای مدل..... ۹
- ۱-۴-۱- تعریف مفهومی متغیرها..... ۱۰
- ۲-۴-۱- تعریف عملیاتی متغیرها..... ۱۴
- ۵-۱- قلمرو تحقیق..... ۱۴
- ۶-۱- محدودیتهای پژوهش..... ۱۵
- ۷-۱- فرآیند علمی تحقیق..... ۱۶
- ۸-۱- ساختار پایان نامه..... ۱۷

### فصل دوم مبانی نظری و پیشینه تحقیق

- ۱-۲- سیر تکامل مدیریت دانش..... ۱۸
- ۲-۲- اهمیت و ضرورت مدیریت دانش..... ۲۱
- ۳-۲- دانش و سلسله مراتب آن..... ۲۴
- ۴-۲- انواع دانش..... ۲۹
- ۱-۴-۲- دانش آشکار و نهان..... ۲۹
- ۲-۴-۲- انواع دانش از نظر جورنا..... ۳۱
- ۳-۴-۲- دانش محوری، دانش پیشرفته و دانش نوآوری..... ۳۲

- ۳۲.....۴-۴-۲- دانش انسانی، اجتماعی و ساختاری
- ۳۳.....۵-۲- سلسله مراتب کارکردی دانش
- ۳۵.....۶-۲- تعریف مدیریت دانش
- ۳۸.....۷-۲- دیدگاهها و تئوریهای مدیریت دانش
- ۳۹.....۱-۷-۲- دیدگاه مبتنی بر دانش
- ۴۰.....۲-۷-۲- تئوری کنترل
- ۴۰.....۳-۷-۲- دیدگاه رفتاری
- ۴۱.....۴-۷-۲- تئوری مدیریت دانش جامع
- ۴۱.....۵-۷-۲- تئوری مدیریت دانش جامعه گرا
- ۴۳.....۸-۲- مدلهای مدیریت دانش
- ۴۴.....۱-۸-۲- مدل فرایندی نوناکا و تاکوچی
- ۴۶.....۲-۸-۲- مدل عمومی مدیریت دانش
- ۴۷.....۳-۸-۲- مدل چهار حلقه ای جاشپارا
- ۴۸.....۴-۸-۲- مدل مک الروی
- ۴۹.....۵-۸-۲- مدل پایه های ساختمان دانش
- ۵۲.....۹-۲- مکاتب مدیریت دانش
- ۵۳.....۱۰-۲- استراتژیهای مدیریت دانش
- ۵۵.....۱۱-۲- متدها و شیوه های مدیریت دانش
- ۵۸.....۱۲-۲- زیر ساختهای لازم جهت پیاده سازی مدیریت دانش
- ۵۹.....۱-۱۲-۲- فرهنگ سازمانی
- ۶۲.....۲-۱۲-۲- فن آوری اطلاعات
- ۶۳.....۱۳-۲- دلایل عدم موفقیت پروژه های مدیریت دانش در سازمان
- ۶۵.....۱۴-۲- سرمایه های فکری
- ۶۷.....۱۵-۲- سازمانهای یادگیرنده و مدیریت دانش
- ۶۹.....۱۶-۲- روشهای سنجش دارایی های دانشی
- ۶۹.....۱-۱۶-۲- کارت امتیازی متوازن



۷۰	۲-۱۶-۲- الگوی حسابداری منابع انسانی
۷۱	۲-۱۶-۳- روش Scandiya Navigator
۷۲	۲-۱۷-۲- ارزیابی عملکرد
۷۳	۲-۱۸-۲- مدل تعالی سازمانی EFQM
۷۳	۲-۱۸-۱- ارزشها و مفاهیم بنیادین مدل تعالی EFQM
۷۵	۲-۱۸-۲- چارچوب مدل تعالی اروپایی برای مدیریت دانش
۷۵	۲-۱۹-۲- پژوهشهای انجام شده
۷۵	۲-۱۹-۱- مطالعات داخلی
۸۰	۲-۱۹-۲- مطالعات خارجی
۸۸	۲-۲۰-۲- تاریخچه و سیر تحول سازمانهای تحت بررسی
	فصل سوم متدلوژی تحقیق
۹۰	۳-۱- نوع و روش تحقیق
۹۱	۳-۲- جامعه آماری تحقیق
۹۲	۳-۳- تعیین حجم نمونه و نمونه گیری
۹۳	۳-۴- روش و ابزار گردآوری داده ها
۹۵	۳-۵- روایی و پایایی پرسش نامه
۹۵	۳-۵-۱- اعتبار
۹۶	۳-۵-۲- پایایی یا قابلیت اعتماد
۹۷	۳-۶- روشهای آماری قابل استفاده
۹۹	۳-۶-۱- آمار توصیفی
۹۸	۳-۶-۲- آمار استنباطی
۹۸	۳-۶-۲-۱- آزمون t یک نمونه ای
۹۹	۳-۶-۲-۲- آزمون فریدمن
	فصل چهارم تحلیل یافته ها
۱۰۰	۴-۱- مقدمه
۱۰۰	۴-۲- ویژگیهای جمعیت شناختی نمونه آماری

- ۴-۲-۱- توزیع فراوانی نمونه بر حسب سطح تحصیلات..... ۱۰۰
- ۴-۲-۲- توزیع فراوانی نمونه بر حسب نوع شغل..... ۱۰۱
- ۴-۲-۳- توزیع فراوانی نمونه بر حسب مرتبه شغلی..... ۱۰۲
- ۴-۳- آمار توصیفی متغیرهای تحقیق..... ۱۰۲
- ۴-۴- آزمون فرضیه های تحقیق مبتنی بر آمار استنباطی..... ۱۰۵
- ۴-۴-۱- آزمون فرضیه اول..... ۱۰۵
- ۴-۴-۲- آزمون فرضیه دوم..... ۱۰۶
- ۴-۴-۳- آزمون فرضیه سوم..... ۱۰۷
- ۴-۴-۴- آزمون فرضیه چهارم..... ۱۰۸
- ۴-۴-۵- آزمون فرضیه پنجم..... ۱۰۹
- ۴-۴-۶- آزمون فرضیه ششم..... ۱۱۰
- ۴-۴-۷- آزمون فرضیه فرعی هفتم..... ۱۱۱
- ۴-۴-۸- آزمون فرضیه اصلی..... ۱۱۲
- ۴-۵- استفاده از آزمون فریدمن برای رتبه بندی تاثیر مدیریت دانش بر مولفه های عملکرد..... ۱۱۳

#### فصل پنجم بحث و تفسیر و نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات

- ۵-۱- مقدمه..... ۱۱۵
- ۵-۲- بررسی ویژگیهای جمعیت شناختی نمونه..... ۱۱۵
- ۵-۳- تفسیر نتایج بدست آمده از آزمون فرضیات..... ۱۱۶
- ۵-۳-۱- بررسی فرضیه اول..... ۱۱۶
- ۵-۳-۲- بررسی فرضیه دوم..... ۱۱۶
- ۵-۳-۳- بررسی فرضیه سوم..... ۱۱۷
- ۵-۳-۴- بررسی فرضیه چهارم..... ۱۱۸
- ۵-۳-۵- بررسی فرضیه پنجم..... ۱۱۸
- ۵-۳-۶- بررسی فرضیه ششم..... ۱۱۹
- ۵-۳-۷- بررسی فرضیه هفتم..... ۱۱۹
- ۵-۳-۸- بررسی فرضیه اصلی..... ۱۲۰

- ۵-۳-۹- بررسی آمار توصیفی مولفه های مدیریت دانش..... ۱۲۱
- ۵-۴- پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت مدیریت دانش مبتنی بر نتایج تحقیق..... ۱۲۲
- ۵-۵- پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی..... ۱۲۳
- منابع داخلی..... ۱۲۵
- منابع خارجی..... ۱۲۹
- پیوست ۱- نتایج مربوط به محاسبه آلفای کرونباخ توسط نرم افزار SPSS16..... ۱۳۳
- پیوست ۲- نتایج مربوط به شاخصهای پراکندگی بدست آمده از نرم افزار SPSS 16..... ۱۳۶
- پیوست ۳- نتایج بدست آمده برای آزمون t دو جمله ای..... ۱۳۸
- پیوست ۴- پرسشنامه بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد غیر مالی سازمان..... ۱۴۰

#### فهرست جدول ها

- جدول ۱-۲- کاربرد انواع دانش در ساختارهای پنج گانه منیجر برگ..... ۳۱
- جدول ۲-۲- مروری بر مدل های اصلی مدیریت دانش..... ۵۰-۵۱
- جدول ۳-۲- طبقه بندی موانع مدیریت دانش..... ۶۴
- جدول ۴-۲- معیارهای مدل تعالی اروپایی..... ۷۴
- جدول ۱-۳- توزیع سوالات پرسشنامه..... ۹۴
- جدول ۲-۳- محاسبه آلفای کرونباخ به تفکیک سوالات مرتبط با هر یک از متغیرهای وابسته..... ۹۷
- جدول ۱-۴- توزیع فراوانی نمونه بر حسب سطح تحصیلات..... ۱۰۱
- جدول ۲-۴- توزیع فراوانی نمونه بر حسب نوع شغل..... ۱۰۲
- جدول ۳-۴- توزیع فراوانی نمونه بر حسب مرتبه شغلی..... ۱۰۲
- جدول ۴-۴- آمار توصیفی پاسخهای شرکت برق منطقه ای..... ۱۰۳
- جدول ۵-۴- آمار توصیفی پاسخهای آب منطقه ای..... ۱۰۳
- جدول ۶-۴- آمار توصیفی پاسخهای مجموع دو سازمان..... ۱۰۴
- جدول ۷-۴- آمار توصیفی مولفه های دانش در سازمان آب منطقه ای..... ۱۰۴

- جدول ۴-۸- آمار توصیفی مولفه های مدیریت دانش در شرکت برق منطقه ای آذربایجان..... ۱۰۵
- جدول ۴-۹- تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد رهبری سازمان..... ۱۰۶
- جدول ۴-۱۰- تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد خط مشی و استراتژی سازمان..... ۱۰۷
- جدول ۴-۱۱- تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد منابع انسانی سازمان..... ۱۰۸
- جدول ۴-۱۲- تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد مشارکتهای و منابع سازمان..... ۱۰۹
- جدول ۴-۱۳- تاثیر مدیریت دانش بر فرایندهای سازمان..... ۱۰۹
- جدول ۴-۱۴- تاثیر مدیریت دانش بر نتایج مشتری سازمان..... ۱۱۰
- جدول ۴-۱۵- تاثیر مدیریت دانش بر نتایج مربوط به جامعه سازمان..... ۱۱۱
- جدول ۴-۱۶- تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد غیر مالی سازمان..... ۱۱۲
- جدول ۴-۱۷- نتایج آزمون فریدمن..... ۱۱۳
- جدول ۴-۱۸- نتایج آزمون فریدمن..... ۱۱۴

### فهرست نمودارها

- نمودار ۱-۱ مدل عمومی تحقیق..... ۱۰
- نمودار ۲-۱- تعامل بین دانش ضمنی و صریح..... ۴۴
- نمودار ۲-۲ چهار شیوه مدیریت دانش..... ۵۸
- نمودار ۲-۳- چهار فرایند یادگیری سازمانی..... ۶۸
- نمودار ۲-۴- ابعاد مدل اسکاندیا..... ۷۱
- نمودار ۴-۱- توزیع فراوانی سطح تحصیلات نمونه..... ۱۰۱

فصل یکم

کلیات تحقیق

## ۱-۱- بیان مساله و ضرورت تحقیق

### ۱-۱-۱- بیان مساله

در طول پانزده سال گذشته مدیریت دانش از یک مفهوم و دانش در حال ظهور به یک فعالیت ضروری روز افزون در سازمانها تبدیل شده است. همزمان با بلوغ و کمال آن مطالعات دانشگاهی و بسیاری از مجلات بین المللی به موضوع مدیریت دانش و سرمایه های فکری اختصاص داده شده اند (چانگ<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۵). سازمانها و شرکتهای مختلف پیوستن به روند دانش مداری را آغاز کرده اند و مفاهیم جدیدی چون کار دانشی، دانشگر، مدیریت دانش و سازمانهای دانشی خبر از شدت یافتن این روند می دهند. پیتز دراکر با بکار گیری این واژگان خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمانها می دهد که در آنها بجای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. براساس این نظریه در آینده جوامعی می توانند انتظار توسعه و پیشرفت داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند؛ به این ترتیب برخورداری از منابع طبیعی نمی تواند به اندازه دانش، مهم باشد. عواملی نظیر جهانی شدن، کوچک سازی دولتها، شهروند محوری و ضرورت مشارکت شهروندان توجه به مدیریت دانش را ضروری ساخته است (الوانی، ۱۳۸۰، ۲۸۳).

شرایط و فضای رقابتی سازمانها بیش از پیش پیچیده و در حال تغییر مداوم است، به گونه ای که برای بیشتر سازمانها این سرعت به مراتب بیش از سرعت پاسخگویی و توان تطبیق آنهاست. تغییرات مستمر دانش نیز وضعیت عدم تعادل جدیدی برای سازمانها بوجود آورده است. جریان بی پایان دانش بازارها را در حالت تغییر مداوم قرار داده که این امر سازمانها را ملزم به تغییرات مستمر می کند (مشبکی و زارعی، ۱۳۸۲، ۳۹).

---

<sup>1</sup> chang

همچنین قرن بیستم شاهد تغییراتی انقلابی در فرایند خلق ارزش توسط شرکتها بوده است. گسترش تکنولوژیهای قدرتمند، سیستمهای ارتباطی سریع، دسترسی سریع به اینترنت و جهانی سازی برخی از تغییراتی است که حاضران در این قرن در صورتی که خواهان بهبود در کیفیت زندگی می باشند، بایستی آنها را بکار برند (ارنس، ۲۰۰۳). در طول انقلاب صنعتی و تا همین اواخر ارزش ایجاد شده در کسب و کارها اساساً از طریق استفاده موثر از منابع فیزیکی حاصل می شد؛ امروزه ارزش در سازمانها بصورت فزاینده از طریق استفاده از دانش فنی عامل انسانی و عوامل نسبتاً مشهودی مانند: نام تجاری و سیستمهای اطلاعاتی حاصل می شود.

نکته قابل توجه این است که دانش مقوله ای است که همیشه وجود داشته اما اخیراً این دارایی بعنوان خالق اصلی ارزش معرفی شده است (استوارت، ۱۹۹۷). بر اساس نظریات لو (۲۰۰۱) دو دلیل اصلی برای این تغییر در نگرش وجود دارد:

۱. افزایش رقابت حاصل از جهانی شدن و افزایش خصوصی سازی
۲. پدیدار شدن سیستمهای اطلاعاتی جدید و پیشرفتهای تکنولوژیکی (عالم تبریز و دیگران، ۱۳۸۸، ۱۸)

پیتر دراگر معتقد است که تنها (یا حداقل مهمترین) منبع ثروت در جامعه فراسرمایه داری دانش و اطلاعات است (دراگر، ۱۹۹۹). او سه تغییر اساسی دانش را در خلال قرن بیستم تشریح می نماید: انقلاب اول انقلاب صنعتی است که در آن نقش دانش برای بهینه سازی ابزارها فرایندها و محصولات بکار گرفته شده است. سپس انقلاب بهره وری می باشد که افرادی مانند تیلور و فورد اقدام به استفاده از دانش برای بهبود نیروی کار کردند. انقلاب بعدی انقلاب مدیریت دانش است که در آن دانش برای خود دانش بکار گرفته شد (شریف زاده، ۱۳۸۷، ۶۵). تحقیقات بروکینگ و بنتیس (۱۹۹۶) نشان می دهد

سازمانهایی که رویکردی برای مدیریت سرمایه فکری خود ندارند تنها از ۲۰ درصد دانش موجود در عمل استفاده کرده اند؛ در حالی که موفقیت حال و آینده در رقابت بین سازمانها، تا حد کمی مبتنی بر تخصیص استراتژیک منابع فیزیکی و مالی و تا حد زیادی مبتنی بر مدیریت استراتژیک دانش خواهد بود. (قلیچ لی، ۱۳۸۸، ۱۱۴)

آپوستولو (۲۰۰۳) معتقد است که در صورت بکارگیری موثر دانش، سازمانها می توانند به منافع زیر دست یابند:

۱. خدمات و محصولات بهتر
۲. کاربردهای سریعتر نظرات سازنده و ابداعات و اختراعات
۳. دستیابی به اقدامات بهتر صنعتی با متدلوژی نوین
۴. برتری بر رقیبان در عرصه رقابت
۵. کاهش هزینه های تولید و خدمات
۶. حضور در بازار جدید و برقراری ارتباط بهتر
۷. افزایش سطح یادگیری سازمانی
۸. تقویت سطح فرهنگی سازمان (شریف زاده، ۱۳۸۷، ۲۱)

#### ۱-۱-۲- ضرورت تحقیق

بطور کلی داراییهای شرکت از دو بخش داراییهای مشهود (منابع مالی و...) و داراییهای نامشهود (داراییهای دانشی و سرمایه های فکری) تشکیل شده است. نیاز به اداره و مدیریت کردن داراییهای مشهود از مدتها قبل خود را نشان داده است و البته تا کنون نیز برای رفع این نیاز اقدامات زیادی



صورت گرفته ولی دارائیهای نامشهود شرکت علاوه بر اهمیت فوق العاده آنها در اکثر موارد نادیده گرفته می شوند. این دسته از دارائیهها به دلیل ماهیتشان اغلب فراموش می شوند و همین امر نیز بر اهمیت آنها می افزاید. بسیاری از سازمانها در صدد نهادینه کردن نظامهای رسمی کسب اطلاعات درباره دارائیههای نامشهود (معنوی) شامل دارائیههای انسانی از جمله مهارتها، دانش و تجربیات و سرمایه های سازمانی شامل سامانه ها ، فرایندها و پایگاههای داده هستند (شریف زاده، ۱۳۸۷، ۲۴۸-۲۴۷). جهت مدیریت این دارائیهها لازم است سازمانها از وضعیت کنونی آنها مطلع شده و جهت رفع نقص و کمبودها اقدامات لازم را بعمل آورند. برای آگاهی از وضع کنونی دارائیههای دانشی و نیز عملکرد دانشی و میزان موفقیت برنامه های اجرا شده در خصوص فعالیتهای مدیریت دانش باید ارزیابی عملکرد انجام گیرد. این کار کمک می کند تا میزان اثر بخشی فعلی آنها را سنجیده و آن را با اهداف مقایسه کرده و جهت نزدیک شدن به نقطه ایده ال اقدامات لازم را بعمل آوریم (همان منبع، ۲۵۲).

چند دلیل عمده برای این ارزیابی را می توان بصورت زیر خلاصه کرد:

۱. ارزیابی عملکرد، اطلاعات ارزشمندی در زمینه کنترلهای مدیریتی و منابع استراتژیک دانشی برای ادامه فعالیت و بهبود فرایندها فراهم آورده شرکت را قادر خواهد ساخت تا خط مشی های عقلانی تر و انتخابهای استراتژیک تری بر پایه اطلاعات بدست آمده ترسیم کند.
۲. اطلاعات ارزشمند در باره وضعیت مدیریت دانش و توجیه سرمایه گذاری در آن با توجه به تاثیر آن بر عملکرد برای سازمان فراهم خواهد ساخت.
۳. افزایش آگاهی از منابع و مزایای مدیریت دانش همکاریهای درون سازمانی و فرهنگ تسهیم دانش را گسترش خواهد داد.

۴. ارزیابی به شناسایی بهتر اقدامات مدیریت دانش و گسترش آن در کل سازمان کمک خواهد کرد (عالم تبریز، ۱۳۸۸، ۱۰۱).

بنابراین اندازه گیری عملکرد فعالیتهای دانشی برای مدیریت دانش ضروری می نماید، بدین معنی که مدیریت موثر به اندازه گیری و برآورد صحیح عملکرد و شناسایی نقاط ضعف و قدرت بستگی دارد. اندازه گیری عملکرد نشان خواهد داد که مدیریت دانش در سازمان با چه میزان کارایی ارزش خلق نموده و نقاط ضعف و قدرت را نشان می دهد. نکته حایز اهمیت نشان دادن مواردی است که بایستی تغییر نموده و اصلاح شوند؛ البته اندازه گیری صرفاً یک نتیجه نیست بلکه یک آغاز است (عالم تبریز و دیگران، ۱۳۸۸، ۹۹).

علازغم گسترش تئوریک موضوع مدیریت دانش مقالات نسبتاً کمی وجود دارند که ارتباط صریحی بین فعالیتهای مدیریت دانش و عملکرد خود آن را نشان دهند (کالینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳)؛ به عبارت دیگر بیشتر تحقیقات مدیریت دانش بر فرایندهای شناسایی، ذخیره کردن و انتشار دانش به طریقی سازماندهی شده متمرکز بوده اند (شومی و تسونگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

همچنین مهمترین شکاف بین تحقیقات مفهومی و تئوریک انجام شده در زمینه مدیریت دانش فقدان شواهد تجربی در مقیاس بزرگ مبنی بر تاثیر قابل توجه مدیریت دانش بر عملکرد سازمان است. با بررسی حجم قابل توجه مطالعات و مجلات مدیریت دانش آشکار می شود که مطالعات نسبتاً اندکی در مورد بررسی رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی انجام گرفته است (زیک، مک کین و دیگران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). با این حال و علازغم تعداد قابل توجه شکستهای مدیریت دانش، شواهدی از تاثیر مثبت آن بر عملکرد سازمانها توسط محققان مختلفی گزارش شده (شومی و تسونگ، ۲۰۰۸) و برخی مطالعات

<sup>1</sup> Kalling

<sup>2</sup> Sh-Mei, Tseng

<sup>3</sup> J.K McKeen, M.H Zack, satyendra singh

نشان داده اند که فعالیتهای مدیریت دانش بطور مستقیم بر عملکرد سازمانها و در نتیجه نتایج مالی مرتبط است (مک کین و زیگ، ۲۰۰۶)؛ از اینرو لازم و ارزشمند است که بررسی کنیم که فعالیتهای مختلف انجام شده در زمینه مدیریت دانش و زمان، سرمایه و انرژی صرف شده برای این فعالیتهای عملا چه تاثیری در بهبود فرایندهای سازمانی، تعالی سازمان و در نتیجه عملکرد مالی و غیر مالی آن داشته اند.

حجم بالای کتابها، مقالات و کنفرانس های مدیریت دانش در سالهای اخیر نشان دهنده درک اهمیت آن در مجامع دانشگاهی و برخی سازمانهای ایرانی است؛ بسیاری از سازمانهای دولتی ایران نیز در صدد برنامه ریزی و سرمایه گذاری برای مدیریت موثر دانش بوده و طرحها و برنامه هایی برای آن دارند. سازمان آب منطقه ای آذربایجان شرقی و شرکت برق منطقه ای آذربایجان نیز به آرامی در حال پیوستن به این روند می باشند. وزارت نیرو بعنوان هدایت کننده اصلی این دو سازمان یکی از مراکز فعال در زمینه مدیریت دانش در ایران است و طرحهایی برای مدیریت موثرتر دانش سازمانی در شرکتهای زیر مجموعه دارد. ارزیابی وضعیت سازمان از نظر مدیریت دانش یکی از ضروری ترین فعالیتهای اولیه برای اجرای چنین طرحهایی می باشد. تعیین میزان تاثیر گذاری مدیریت دانش موجود در سازمان در تعیین اهداف و پایه ریزی استراتژیهای دانشی و نیز کنترل پیشرفتهای آتی سازمان نقش اساسی ایفا می کند.

در این مرحله که سازمانهای تحت بررسی در آغاز راه هستند لازم است مشخص شود که مدیریت دانش موجود در سازمان تا چه اندازه بر عملکرد آن تاثیر داشته و چه فاصله ای با اهداف سازمان دارد.

## ۱-۲-اهداف، سؤالات و فرضیات تحقیق

با توجه به تشریح ضرورت بررسی رابطه مدیریت دانش و عملکرد، ما در این تحقیق بر نتایج غیر مالی مدیریت دانش متمرکز می شویم و از معیارهای مدل تعالی سازمانی به عنوان سنجه های استاندارد عملکرد استفاده خواهیم کرد. اهداف و سؤالات تحقیق به شکل زیر می باشند.

### ۱-۲-۱-اهداف تحقیق

هدف اصلی تحقیق عبارت است از:

نشان دادن تاثیر فعالیتهای مرتبط با مدیریت دانش بر عملکرد غیر مالی سازمانهای تحت بررسی.

اهداف فرعی عبارتند از:

۱. نشان دادن تاثیر گذاری مدیریت دانش بر هر یک از مولفه های عملکرد غیر مالی سازمانهای تحت بررسی شامل : رهبری سازمان، استراتژیها، مشارکتها و منابع، فرایندها، نتایج مرتبط با مشتری، عملکرد کارکنان و نتایج مرتبط با جامعه.
۲. ایجاد مبنایی برای توجیه هزینه های مصرف شده در زمینه فعالیتهای مرتبط با دانش بوسیله نشان دادن تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد .
۳. شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان در زمینه مدیریت دانش .
۴. سنجش وضعیت سازمان از نظر مدیریت دانش به عنوان مبنایی برای تصمیم گیریهای استراتژیک آتی.

## ۱-۲-۲-سوالات تحقیق

سوال اصلی:

فعالیت‌های انجام شده در زمینه مدیریت دانش سازمانی چه تأثیری بر عملکرد غیر مالی سازمان‌های تحت بررسی داشته است؟

سوالات فرعی:

۱. فعالیت‌های انجام شده در زمینه مدیریت دانش سازمانی چه تأثیری بر رهبری سازمان‌های تحت بررسی داشته است؟

۲. فعالیت‌های انجام شده در زمینه مدیریت دانش سازمانی چه تأثیری بر عملکرد منابع انسانی سازمان‌های تحت بررسی داشته است؟

۳. فعالیت‌های انجام شده در زمینه مدیریت دانش سازمانی چه تأثیری بر خط مشی و استراتژی سازمان‌های تحت بررسی داشته است؟

۴. فعالیت‌های انجام شده در زمینه مدیریت دانش سازمانی چه تأثیری بر مشارکتها و منابع<sup>۱</sup> سازمان‌های تحت بررسی داشته است؟

۵. فعالیت‌های انجام شده در زمینه مدیریت دانش سازمانی چه تأثیری بر فرایندهای سازمان‌های تحت بررسی داشته است؟

---

<sup>1</sup> Partnership & Resources

۶. فعالیتهای انجام شده در زمینه مدیریت دانش سازمانی چه تأثیری بر نتایج مرتبط با مشتریان در سازمانهای تحت بررسی داشته است؟

۷. فعالیتهای انجام شده در زمینه مدیریت دانش سازمانی چه تأثیری بر نتایج مرتبط با جامعه سازمانهای تحت بررسی داشته است؟

### ۱-۲-۳- فرضیات تحقیق

با توجه به مبانی نظری مطرح شده، یک فرضیه اصلی و هفت فرضیه فرعی برای این تحقیق مطرح است:

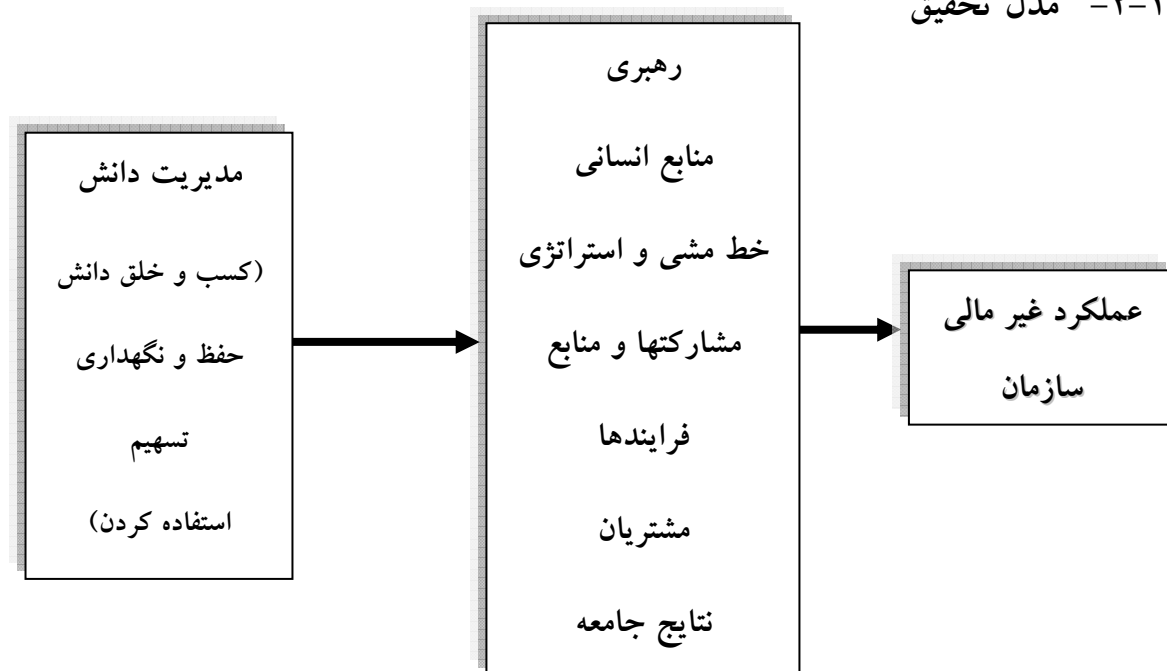
فرضیه اصلی:

مدیریت دانش در سازمانهای تحت مطالعه تأثیر مثبت و یا متوسط بر عملکرد غیر مالی سازمان دارد.  
فرضیات فرعی:

۱. مدیریت دانش در سازمانهای تحت مطالعه تأثیر مثبت و یا متوسط بر عملکرد رهبری سازمان دارد.
۲. مدیریت دانش در سازمانهای تحت مطالعه تأثیر مثبت و یا متوسط بر عملکرد منابع انسانی دارد.
۳. مدیریت دانش در سازمانهای تحت مطالعه تأثیر مثبت و یا متوسط بر خط مشی و استراتژی دارد.
۴. مدیریت دانش در سازمانهای تحت مطالعه تأثیر مثبت و یا متوسط بر مشارکتهای و منابع سازمان دارد.
۵. مدیریت دانش در سازمانهای تحت مطالعه تأثیر مثبت و یا متوسط بر فرایندهای سازمان دارد.
۶. مدیریت دانش در سازمانهای تحت مطالعه تأثیر مثبت و یا متوسط بر نتایج مرتبط با مشتریان دارد.

۷. مدیریت دانش در سازمانهای تحت مطالعه تأثیر مثبت و یا متوسط بر نتایج مربوط به جامعه دارد.

### ۲-۱- مدل تحقیق



نمودار ۱-۱- مدل عمومی تحقیق

### ۳-۱- متغیرهای مدل

هدف اصلی این تحقیق بررسی "تأثیرپذیری عملکرد غیر مالی سازمان از مدیریت دانش" می باشد. ما برای آشکار نمودن مفهوم آن و سهولت در سنجش، آنرا به دو جزء مستقل (مدیریت دانش) و وابسته (عملکرد غیر مالی) تقسیم کرده و با استفاده از این مفاهیم، مفهوم اصلی را مورد سنجش قرار می دهیم. جهت سنجش مدیریت دانش نیاز به مشخصه هایی است که مفهوم مدیریت دانش را آشکارتر و جزئی تر سازند، مدل‌های مختلف مدیریت دانش فاکتورهای مختلفی برای تجزیه مفهوم آن به اجزاء قابل فهم مطرح کرده اند؛ ما در این مطالعه از مدل ارائه شده توسط هیکس<sup>۱</sup>، و همچنین مدل نیومن و کونارد<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> Hicks

<sup>۲</sup> Newman & conard

(مدل عمومی مدیریت دانش) شامل چهارفاکتور: خلق، ذخیره کردن، تسهیم و استفاده از دانش، که در اکثر مدل‌های ارائه شده برای مدیریت دانش نیز بطور مشترک وجود دارند و در فصل دوم به تفصیل ذکر گردیده اند، برای متغیر مستقل استفاده می کنیم. متغیرهای وابسته شامل: عملکرد رهبری سازمان، عملکرد کارکنان، خط مشی و استراتژی، مشارکت و منابع، فرایندهای سازمانی، مشتریان و نتایج جامعه می باشند که بر گرفته از اجزاء غیر مالی مدل اروپایی تعالی سازمانی،<sup>۱</sup> EFQM می باشند.

### ۱-۳-۱- تعریف مفهومی متغیرها

**تأثیرپذیری عملکرد غیر مالی سازمان از مدیریت دانش:** درجه و میزانی که فعالیتهای مرتبط با مدیریت دانش شامل: خلق دانش، حفظ و نگهداری دانش، تسهیم دانش و استفاده از آن سبب افزایش یا کاهش عملکرد سازمان (در این تحقیق شامل هفت فاکتور غیر مالی مدل تعالی سازمانی) می شوند.

#### متغیرهای مستقل:

**مدیریت دانش:** فرایندهای یادگیری اثربخش توأم با خلق، سازماندهی، تبادل دانش (اعم از ضمنی و آشکار که با استفاده مناسب از تکنولوژی بعنوان ابزار و محیط فرهنگی محقق می شود) و بکار بستن آن که سبب ارتقاء عقلانی سازمان و بهبود عملکرد آن می شود (شریف زاده، ۱۳۸۷، ۲۱۲).

**خلق دانش:** رفتارهای مربوط به ورود دانش جدید به سیستم که دامنه وسیعی نظیر کشف، کسب، فراخوانی و توسعه را در بر گرفته پیوند نزدیک با رفتارهای خلاق دارند (ابطحی، ۱۳۸۵، ۴۷).

**حفظ و نگهداری (ذخیره) دانش:** تمام فعالیتهایی که منجر به حفظ، بقاء و نگهداری دانش بعد از ورود آن به سازمان می شود. فعالیتهای حفظ دانش شامل رفتارهای متنوعی مانند اعتباردهی به دانش، به روز

<sup>1</sup> European Foundation for Quality Management



کردن آن، ایجاد پایگاه اطلاعات و دانش و موارد مشابه است. هدف از این کارکرد جمع آوری دانش مشابه و تلفیق آنهاست (همان منبع، ۴۸).

**تسهیم دانش:** منظور انتقال دانش از یک فرد، گروه و یا واحد سازمانی به فرد، گروه و یا واحد سازمانی دیگر می باشد (همان منبع، ۴۹).

**کاربرد دانش:** شامل فعالیتهایی می شود که در ارتباط با اجرای دانش در فرایندهای سازمانی هستند (نیومن و کونارد، ۵، ۱۹۹۹-۷).

#### متغیرهای وابسته:

**ارزیابی عملکرد سازمان:** مجموعه اقدامات و اطلاعاتی که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع، جهت دستیابی به هدفها، به شیوهای اقتصادی توأم با کارایی و اثر بخشی صورت می گیرد. هدف رسیدن به وضعیتی است که سازمان به همه جنبه های ماموریتی خود توجه نموده و همواره با توجه به تغییرات محیطی، اهداف و فعالیتهای سازمانی خود را بهبود بخشد.

متغیرهای مدل تعالی اروپایی شامل: رهبری، استراتژی، کارکنان، شرکا و منابع خارجی، فرایندها، مشتریان و نتایج جامعه بعنوان شاخص عملکرد غیر مالی در نظر گرفته شده اند. شرح این معیارها از نظر مدل تعالی اروپایی EFQM در ادامه ذکر می گردد:

**رهبری:** رهبران سرآمد، دستیابی به رسالت و دورنمای سازمان را تسهیل می کنند. آنها ارزشها و سیستم های سازمانی مورد نیاز برای موفقیت پایدار را ایجاد و آنها را از طریق اعمال و رفتار خود اجرا می نمایند. در ضمن ثبات هدف را نیز طی دوران های تغییر حفظ می کنند.

**استراتژی:** اجرای رسالت و دورنمای سازمان با تنظیم استراتژی متمرکز بر طرف های ذینفع . سازمان برای اجرای استراتژی خود، به تنظیم خط مشی، برنامه، اهداف و فرایندهای لازم می پردازد.

**مشارکتهای و منابع:** منظور برنامه ریزی و مدیریت مشارکتهای و همکاریهای تجاری بیرونی، تامین کنندگان و منابع داخلی به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی و اجرای اثربخش فرایندها است.

**فرایندها:** طراحی، مدیریت و بهبود فرایندهای سازمان به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان.

**نتایج مشتری:** اندازه گیری فراگیر نتایج مهم مرتبط با مشتریان که بیانگر ادراکات مشتری بیرونی از سازمان است .

**کارکنان :** بطور خلاصه شامل تلاش در جهت پرورش استعداد و توانایی کارکنان و مشارکت دادن آنها در جهت رسیدن به منافع سازمان می باشد.

**نتایج جامعه:** منظور اندازه گیری فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه است که بیانگر ادراکات جامعه از سازمان می باشند.

### ۱-۳-۲- تعریف عملیاتی متغیرها

برای اندازه گیری متغیرها از پرسشنامه پژوهشگر ساخته مرکب از متغیرهای مستقل و وابسته، آزمون فرضیه ها و آماره های توصیفی و استنباطی متناسب استفاده شده است. برای اندازه گیری تاثیر متغیر مستقل (که از چهار جزء تشکیل یافته) بر هر یک از هفت متغیر وابسته، چهار سوال در پرسشنامه در نظر گرفته شده است که در مجموع تعداد ۲۸ سوال را تشکیل می دهند.

## ۱-۵- قلمرو تحقیق

### قلمرو مکانی:

نتایج این تحقیق مورد استفاده شرکت برق منطقه ای آذربایجان و شرکت آب منطقه ای آذربایجان شرقی خواهد بود. همچنین سایر سازمانها و شرکتهای دولتی و خصوصی که برنامه هایی جهت مدیریت دانش و بهبود عملکرد خود در استفاده از سرمایه های فکری و دانشی دارند، می توانند از شیوه انجام این پژوهش برای ارزیابی وضعیت سازمان خود استفاده کنند.

### قلمرو زمانی:

این تحقیق از شهریور تا بهمن ماه سال ۱۳۸۹ هجری شمسی انجام گرفته است.

## ۱-۶- محدودیتهای پژوهش

یکی از مهمترین محدودیتهای این تحقیق در نظر نگرفتن متغیرهای مالی عملکرد می باشد، که دلیل عمده آن نبود شیوه ای مدون و قابل اطمینان برای اندازه گیری تأثیر سرمایه های فکری و فعالیتهای دانشی بر خروجیهای مالی سازمان می باشد. تحقیقات انجام شده در این زمینه (که شرح برخی از آنها در فصل دوم ذکر گردیده اند) نیز تنها به نتایج کلی مبتنی بر تأثیر گذاری مدیریت دانش بر عملکرد مالی دست یافته اند و هیچکدام روشی برای نشان دادن تأثیر آن بر یک سازمان خاص ارائه نداده اند. محدودیتهای پژوهشی همچون عدم اجرای مدون مدیریت دانش در سازمانهای تحت بررسی و نبود اطلاعات لازم جهت مقایسه عملکرد قبل و بعد از اجرای مدیریت دانش و وجود متغیرهای مداخله گر نیز یکی از دلایل سختی احتساب متغیرهای مالی می باشند.

محدودیت دوم جهت محاسبه تاثیر عملکرد مدیریت دانش بر عملکرد غیر مالی سازمان، محدودیتی تحمیلی ناشی از روش تحقیق می باشد؛ از آنجا که برخی متغیرهای واسطه و مداخله گر همچون فاکتورهای محیطی (مشخصه های اجتماعی، اقتصادی و مشخصه های صنعت) و فاکتورهای سازمانی (اندازه، ساختار، استراتژی، منابع شرکت، فرهنگ و مشخصات مدیریت عالی) بر رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد تاثیر می گذارند، محاسبه جداگانه متغیرهای مستقل و وابسته در این مورد متاثر از این متغیرها خواهد بود، لذا همانطوریکه در فصل سوم توضیح داده ایم، ناگزیر از طرح پرسشنامه ای شدیم که تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد را بطور پیوسته و یکجا مورد سنجش قرار دهد. استفاده از پرسشنامه نیز نتایج را بر نظر کارکنان منطبق می کند، که در واقع نتیجه نوعی خود ارزیابی سازمانی خواهد بود و انطباق نظر کارکنان (البته با مدرک کارشناسی و بالاتر) با واقعیت، متضمن قبول درصدی از خطا می باشد.

نکته مهمی که باید در مورد نتایج این تحقیق ذکر نمود، این است که با وجود اینکه در سازمانهای تحت بررسی، مدیریت دانش، بطور سیستماتیک و برنامه ریزی شده ای در اهداف استراتژیک سازمان مورد توجه و تاکید قرار نگرفته، این موضوع تاثیری در نتایج تحقیق نخواهد داشت، چرا که با توجه به ضرورت غیر قابل انکار استفاده از دانش و اطلاعات در انجام فرایندهای عادی، سازمانها ناگزیر از بکار بردن فرایندهای اصلی مدیریت دانش هستند و این موضوع مستقل از برنامه ها و استراتژیهای سازمان است برای نمونه شواهدی از وجود فرایندهای مرتبط با مدیریت دانش در سازمانهای تحت مطالعه را می توان به شرح زیر ذکر نمود :

۱. برنامه های آموزشی موجود در بدو استخدام و پس از آن جهت افزایش سطح عملکرد

کارکنان (کسب و تسهیم دانش).

۲. گزارشات عملکرد و مستندات عملیاتی تهیه شده در مورد فرایندها و پروژه های انجام شده (حفظ و نگهداری دانش).
۳. تلاشهای انجام یافته در جهت جذب نخبگان و تحصیلکردگان دانشگاههای معتبر از طریق تسهیلات ویژه استخدامی (کسب دانش).
۴. پروژه های فنی انجام یافته توسط متخصصین سازمانهای مورد مطالعه (کاربرد دانش).
۵. آمارهای موجود از حمایتهای انجام گرفته از پژوهشگران خارجی در مورد مسائل مختلف سازمان (کسب دانش).

## ۷-۱- فرآیند علمی تحقیق

- از فرآیند علمی زیر در پژوهش حاضر استفاده گردیده است:
۱. مطالعه مبانی نظری و ارائه الگوی مفهومی اولیه مدیریت دانش.
  ۲. آزمون فرضیه های پژوهش مبتنی بر طراحی پرسشنامه پژوهشگر ساخته در خصوص اندازه گیری متغیرهای مستقل و وابسته و اطلاعات کتابخانه ای موجود در مورد مدل تعالی سازمان
  ۳. تحلیل یافته های حاصل از آزمون فرضیه ها.
  ۴. نشان دادن تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد غیر مالی
  ۵. ارائه پیشنهادهایی بر اساس یافته های تحقیق

## ۱-۸- ساختار پایان نامه

ساختار این تحقیق مشتمل بر فصول زیر است:

۱. فصل اول: کلیات
۲. فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه
۳. فصل سوم: روش شناسی
۴. فصل چهارم: تحلیل یافته ها
۵. فصل پنجم: بحث، تفسیر ، نتیجه گیری و ارائه پیشنهادها

فصل دوم

مبانی نظری و

پیشینه تحقیق

## ۱-۲ - سیر تکامل مدیریت دانش

مدیریت دانش چیز جدیدی نیست، بشر از ابتدای تاریخ تمدن برای زنده ماندن و پیشرفت ناگزیر از کسب دانش و انتقال آن به نسلهای آینده بوده است؛ استفاده از دانش و نحوه مواجهه با آن در عصرهای مختلف دستخوش تحول گردیده تا در انقلاب صنعتی شتاب بیشتری گرفت و در عصر حاضر به اوج خود رسید، بطوریکه هم اکنون دانش به عامل اصلی تولید ارزش افزوده تبدیل گردیده است.

مطالعات صاحب‌نظرانی مانند ایلکاتومی<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) باب رودریگز و وینوگراد<sup>۲</sup> (۱۹۷۷) نشان می‌دهد که از اوایل دهه ۶۰ بطور پراکنده در مورد مدیریت دانش مطالبی ارائه شده است. در ۱۹۸۶ کارل ویگ در کتاب خود از مدیریت دانش نام برد، اما قبل از وی پیتراکر، تافلر و سایرین نیز بطور ضمنی ظهور این پدیده را بشارت داده بودند. پیتراکر در ۱۹۶۴ اصطلاح "کارکنان دانشی"<sup>۳</sup> و پیتراکر در ۱۹۹۰ اصطلاح "سازمان یادگیرنده" را مطرح کردند. علارغم بحثهای پراکنده ای که در زمینه های مدیریت دانش صورت می‌گرفت عملاً تا دهه ۹۰ تحقیقات عمده ای در زمینه آن صورت نگرفت. به همان اندازه که مبناهای اقتصاد سنتی از منابع طبیعی به سرمایه ها و منابع فکری تغییر حالت پیدا کردند توجه به دانش به عنوان یک منبع مهم و حتی مهمترین مزیت رقابتی پایدار افزایش یافت، ولی عمده تحقیقات انجام گرفته بعد از سال ۱۹۹۱ بوده است (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ۷۶). مطالعه نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) نشان داد که چگونه دانش در سازمانها خلق، استفاده و تسهیم می‌شود و چگونه چنین دانشی به توزیع نوآوری کمک می‌کند. شماری از محققان چون اسویی (۱۹۹۶)، کاپلان و

<sup>۱</sup> Tuomi, 1999

<sup>۲</sup> Bobrow & Winograd

<sup>۳</sup> Knowledge workers



نورتون (۱۹۹۶) و ادینسون و مالن (۱۹۹۷) با درک اهمیت سنجش سرمایه های فکری، اهمیت روز افزون دانش سازمانی به عنوان یک دارایی سازمان را خاطر نشان کردند. نظریه پردازان مدیریت که به طور قابل ملاحظه ای به تکامل مدیریت دانش کمک کرده اند عبارتند از: پیتر دراگر، پیتر سنگه، نوناکا، تاکوچی و توماس استوارت. (قلیچ لی، ۲۲، ۱۳۸۸-۲۳)

پیتر دراگر معتقد بود که مدیریت دانش اصولاً بر اساس کارهای تیلور پایه ریزی شده است. در خلال قرن ۱۹ اقتصاددانان از تفاوت در مهارت کارگران بحث می کردند و از مهارت های سطح پائین و بالا و کارگران مولد و غیر مولد گفتگو می نمودند. گرچه تیلور مستقیماً به موضوع مهارت اشاره نکرده است اما مساله روش علمی انجام دادن کارها را مورد توجه قرار داده است (مهر علیزاده، ۷، ۱۳۸۸).

تا به امروز مدیریت دانش حداقل سه فاز اصلی را پشت سر گذاشته است. اسویی (۲۰۰۰) اعتقاد دارد که اولین فاز در محدوده سالهای ۱۹۸۵ تا ۱۹۹۰ حادث شده است. در این دوره محققان الهامات خود را در زمینه مدیریت دانش از محققانی مانند پولاینی<sup>۱</sup> و ویتگنستن<sup>۲</sup> دریافت و در آن به دنبال ارزشی بودند که از طریق شیوه کاربرد مناسب شایستگی ها و مهارت های کارکنان حاصل می شد. دومین فاز در محدوده سالهای ۱۹۹۱ تا ۱۹۹۷ اتفاق افتاد. انقلاب تکنولوژی اطلاعات و اینترنت منجر به ایجاد تغییرات زیادی در سازمانها گردید. در این دوره، از مدیریت دانش در استفاده مجدد از دانشهای موجود و چگونگی خلق دانشهای جدیدتر استفاده گردید و برای اولین بار اصطلاحات مربوط به سرمایه فکری و مدیریت دانش در کنفرانسها و انتشارات اروپایی امریکایی دیده شدند. شواهد نشان می دهند که از این اصطلاحات بعنوان ابزاری برای افزایش کارایی سازمان استفاده می گردید. از سال ۱۹۹۸ به بعد سومین فاز مدیریت دانش و مدیریت سرمایه های فکری آغاز شده

---

<sup>۱</sup> polayni

<sup>۲</sup> wittgensten

است. امروزه مهمترین عناوینی که در این زمینه دیده می شود عناوین مرتبط با خلق دانش سازمانی و مدیریت دانش نوآوری است. در حال حاضر مدیران بیشتری اهمیت خلق محیطهای کاری مناسب برای راحتی بیشتر کارکنان در مشارکت، خلق کردن، انتشار و تسهیم دانش فردیشان را درک نموده اند. (عالم تبریز و دیگران، ۱۳۸۸، ۱۷۷). بر اساس نظریه لو (۲۰۰۰) امروزه بجای آنکه دارائیهای فیزیکی بخش اعظم ارزش بازاری شرکت را تشکیل بدهد دارائیهای نامشهود مثل نوآوریها علامت تجاریهای و میزان آموزش این نقش را برعهده دارند.

عوامل عمده بوجود آمدن مدیریت دانش را می توان به شرح زیر خلاصه کرد:

۱. دگرگونی مدل کسب و کار صنعتی از سازمانهایی با سرمایه های قابل لمس و مالی ، به سمت سازمانهایی که دارایی اصلی آنها غیر قابل لمس بوده و با دانش، خبرگی و توانایی برای خلاق سازی کارکنان آنها گره خورده است.
۲. افزایش فوق العاده حجم اطلاعات، ذخیره الکترونیکی آن و افزایش دسترسی به اطلاعات بطور کلی ارزش دانش را افزوده است.
۳. تغییر هرم سنی جمعیت و ویژگیهای جمعیت شناختی که بسیاری از سازمانها را با این مساله مواجه نموده است که حجم زیادی از دانش مهم آنها در استانه بازنشستگی است، واگر اندازه گیری و اقدام مناسبی انجام نشود قسمت عمده این دانش و خبرگی حیاتی به سادگی از سازمان خارج می شود.
۴. تخصصی تر شدن فعالیتهای نیز ممکن است خطر از دست رفتن دانش سازمانی و خبرگی به واسطه انتقال یا اخراج کارکنان را به همراه داشته باشد ( پیری و آصف زاده، ۱۳۸۵، ۱۲۴).

## ۲-۲- اهمیت و ضرورت مدیریت دانش

دانش همواره مهم بوده و هست اما در حال حاضر مهم تر و جالب تر شده، که این امر ناشی از اعمال قدرت آن برای کسب مزیت رقابتی پایدار است؛ تئوری پردازان بزرگ اقتصادی و تجاری، دانش را بعنوان مزیت رقابتی نهایی برای سازمانهای جدید و کلید پیروزی آنها بیان کرده و استدلال می کنند که دانش تنها منبعی است که مشکل و یا حتی غیر ممکن است که تقلید و کپی شود، مالک آن دارای یک کالای ویژه و منحصر به فرد است. (حبیبی، ۱۳۸۷، ۳۰)

پیتر دراگر در پاسخ به این سوال که امروزه در کجا قرار داریم و در حال تبدیل شدن به چه چیزی هستیم می گوید: "ما در حال داخل شدن به یک جامعه دانش محور هستیم که در آن منبع اصلی اقتصاد، سرمایه، منابع طبیعی و نیروی کار محسوب نمی شود بلکه منبع اصلی اقتصادی در این جامعه دانش است و خواهد بود." قرن ۲۱ قرن اقتصاد دانشی نامیده شده است، قبل از اقتصاد دانشی، جهان بر مبنای اقتصاد تولیدی یا صنعتی اداره می شد؛ در این اقتصاد، فاکتورهای تولید ارزش اقتصادی، منابع فیزیکی مانند: زمین، نیروی کار، پول، ماشین و.. محسوب می شدند و ترکیبی از این فاکتورهای تولیدی برای اقتصاد ارزش ایجاد می کردند. در آن دوره استفاده از دانش بعنوان یک فاکتور تولیدی بسیار محدود بود. اما در اقتصاد دانش محور، دانش یا سرمایه های فکری بعنوان یک فاکتور تولید ارزش اقتصادی در مقایسه با دارائیهای فیزیکی محسوب می شود. چارلز گلدفینگر خصوصیات اقتصاد دانش محور را از سه جنبه مور توجه قرار می دهد:

- در این اقتصاد تقاضا برای مصنوعات نامشهود افزایش پیدا می کند.
- دارائیهای نامشهود نسبت به عوامل تولیدی نقش پر رنگتری به خود می گیرند.

- قوانین تجاری جدید برای ارزشگذاری سازمانهای تجاری در رقابت ظهور پیدا می کنند. (عالم تبریز و دیگران، ۲۰، ۱۳۸۸-۲۱)

سازمانها مدیریت دانش را برای دستیابی به اهداف متعددی بکار می گیرند که عمده ترین آنها عبارتند از: کسب مزیت رقابتی استراتژیک، رشد و توسعه پایدار در عرصه های بین المللی، توسعه فرایندهای نوآوری، بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی، بکارگیری و توسعه داراییهای فکری و استفاده از ظرفیت آنها (قلی پور، ۱۳۸۶، ۲۰۶).

از نظر سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) سازمانهای دولتی بنا به دلایل زیر باید به سمت مدیریت دانش حرکت کنند:

- تبدیل شدن دانش به مهمترین منبع اثربخشی فعالیتهای و اقدامات سازمان.
- اعمال حاکمیت به جای تصدی گری، کوچک سازی دولت و حرکت از تصدی گری به سوی اعمال حاکمیت.
- جهانی شدن و افزایش رقابت بین سازمانهایی که خدمات مشابهی ارائه می دهند.
- توانمندی بخش خصوصی (سازمانهای دولتی برای حفظ فاصله دانشی با بخش خصوصی که از نظر دانشی به شدت در حال ترقی هستند به مدیریت دانش نیاز مضاعف دارد)
- افزایش دانش شهروندان (شهروند محوری به تدریج به یکی از راهبردهای اصلی مدیریت دولتی نوین تبدیل می شود)
- از دست دادن نیروهای با تجربه در سازمانها (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ۱۲۰-۱۲۱)

دنهام گری<sup>۱</sup> هشت مزیت خاص مدیریت دانش را به شرح زیر شناسایی کرده است:

۱. جلوگیری از افت دانش: سازمان را قادر می سازد تا تخصص فنی حیات خود را حفظ کرده، از افت دانش حیاتی که از بازنشستگی، کوچک سازی یا اخراج کارکنان و تغییرات ساخت یافته حافظه انسانی ناشی می شود جلوگیری کند.
۲. بهبود تصمیم گیری: نوع و کیفیت دانش مورد نیاز را برای تصمیم گیریهای اثر بخش شناسایی می کند و دسترسی به آن دانش را تسهیل می بخشد. در نتیجه تصمیمات سریعتر و بهتری می تواند در سطوح پائین تر سازمانی صورت گیرد.
۳. انعطاف پذیری و انطباق پذیری: به کارکنان اجازه می دهد درک بهتری از کار خود بدست آورده، راه حلهای نوآور مطرح کند، با سرپرست مستقیم کمتر کار کنند و کمتر نیاز به مداخلات داشته باشند. در نتیجه کارکنان می توانند در موقعیتهای چند وظیفه ای فعالیت داشته باشند و سازمان می تواند روحیه کارکنان را بالا ببرد.
۴. مزیت رقابتی: سازمانها را قادر می سازد تا کاملاً مشتریان، دیدگاهها، بازار و رقابت را درک کرده، بتواند شکافها و فرصتهای رقابتی را شناسایی کند.
۵. توسعه دارایی: توانایی سازمان را در سرمایه گذاری و در حفاظت قانونی مالکیت معنوی بهبود می بخشد.
۶. افزایش محصول: به سازمان اجازه می دهد که دانش را در خدمات و فراورده ها بکار گیرد. در نتیجه ارزش درک شده محصول با نسبت مستقیم میزان و کیفیت دانش در محصول افزایش پیدا می کند.

---

<sup>1</sup> Denham Gary

۷. مدیریت مشتری: دانش مشتری سبب سرعت پاسخدهی به سوالات، توصیه ها و شکایت

های مشتری شده سازگاری و کیفیت بهتر خدمات به مشتری را تضمین می کند.

۸. بکارگیری سرمایه ها در بخش سرمایه انسانی: از طریق توانایی بخشیدن به سهم شدن در

درسهای یادگرفته شده، فرایندهای بررسی و استثنائات و در اختیار گرفتن و انتقال دادن دانش

سازمانها می توانند به بهترین وجهی در استخدام و کارآموزی کارکنان سرمایه گذاری کنند (ایران زاده،

۱۳۸۴، ۲۱۹-۲۲۱).

## ۲-۳- دانش و سلسله مراتب آن

به هنگام بحث از مدیریت دانش تعریف دانش از ضروریات به شمار می رود بدون چنین

تعریفی مدیران دقیقاً متوجه نمی شوند که به دنبال مدیریت چه چیزی هستند. صاحب نظرانی چون

تیس<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، نوناکا و هالس اظهار می داشتند که سازمانها در تعیین منابع دانش خود دچار اشتباه

شده و تمرکز اصلی خود را بر روی داده ها و اطلاعات و بطور کلی جنبه آشکار دانش قرار داده اند

اما باید توجه کرد که بخش عظیمی از دانش، قابل مشاهده نیست که در اصطلاح به دانش پنهان

مشهور است (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ۴). برای روشن شدن مفهوم دانش، داشتن تعریفی از داده،

اطلاعات، دانش و خرد که تشکیل دهنده سلسله مراتب دانش می باشند، و درک تفاوت آنها ضروری

است.

راسل ایکاف اولین کسی است که سلسله مراتب دانش را به سال ۱۹۸۹ در مقاله ای تحت عنوان "از

داده تا حکمت" مطرح نمود وی در دسته بندی خود "دانش چیستی" که با داده و اطلاعات سرو کار

<sup>1</sup> Teece

دارد، "دانش چگونگی" یا دانش فنی که دانش رویه ای نیز نامیده می شود و "دانش چرایی" که با فهمیدن و خردمندی سروکار دارد، را مطرح می کند.

**داده :** داده شامل واقعیتهای ساده است. وقتی این واقعیتهای در زمینه ای مرتبط بکار گرفته شوند به آنها اطلاعات، اطلاق می گردد. داده در واقع ماده خام و اولیه تولید اطلاعات می باشد که به خودی خود دارای هیچگونه معنی تفسیر و قضاوتی نمی باشد (مهرعلیزاده، ۱۳۸۶، ۱۱). داده ها، رویدادهای محض اند بطوریکه وقایع و رویدادها را بدون ارتباط با دیگر چیزها بیان می کنند (بایرلی، کریستن سن، ۲۰۰، بلینگر و میلز، ۲۰۰۴) (قربانی زاده، ۱۳۸۷، ۱۳۷).

داده ها اولین سطح مدیریت دانش را تشکیل می دهند و شامل ارقام، اعداد، نمودارها و نظایر اینها می شوند که به خودی خود معنی تولید نمی کنند (بارنی، ۱۹۹۱، ۱۰۰)؛ همه سازمانها به انواع داده ها احتیاج دارند، نگهداری سوابق و بایگانی نقطه کانونی فرهنگ داده به شمار می رود و مدیریت موثر داده ها در موفقیت آنها نقش بسزایی دارد (ابطحی، ۱۳۸۵، ۵).

**اطلاعات :** دومین سطح مدیریت دانش را اطلاعات تشکیل می دهند. این سطح، داده های کمی خلاصه شده را در بر می گیرد که گروه بندی، ذخیره، پالایش و سازماندهی شده اند تا بتوانند معنی دار شوند (ابطحی، ۶). اطلاعات در برگیرنده فهم روابط بین داده ها و تا حدودی علت و معلول می باشد (بلینگر، کاسترو، میلز، ۲۰۰۴) (قربانی زاده، ۱۳۸۷، ۱۳۸).

**دانش:** دانش جنبه غنی تر و پر معناتر اطلاعات و مجموعه کل شناخت ها و مهارتهایی است که افراد برای حل مساله به کار می برند (مهرعلیزاده، ۱۲)؛ دانش عبارتست از فهمیدن اطلاعات و الگوهای

مربوط به آن و بیان کننده الگوهایی است که امکان تشریح وضع موجود و پیشبینی وقایع آینده را فراهم می سازد (همان منبع، ۱۳۸).

از نظر داوونپورت و پروساک (۱۹۹۸) دانش عبارت است از ترکیبی سیال از تجارب، ارزشها، اطلاعات زمینه ای و دانش تخصصی که به صورت منسجم و یکپارچه چهارچوبی را برای ارزیابی و کسب تجارب و اطلاعات جدید فراهم می سازد. این دانش از اذهان افراد سرچشمه می گیرد و توسط آنها به کار برده می شود. در داخل سازمان این دانش نه تنها در مستندات و بانکهای اطلاعاتی سازمان جای دارد، بلکه در تمام فعالیتهای، فرایندها، اقدامات و نرمهای سازمان جاری و ساری است. (الوانی، ناطق، فراچی، ۱۳۸۶)

هوبر<sup>۱</sup> (هوبر، ۱۹۹۱، ۱۰۱) و نوناکا (نوناکا، ۱۹۹۴، ۱۸) معتقدند که دانش عبارتست از اعتقاد و باوری که منجر به افزایش توان بالقوه پدیده ها برای اقدامات و تصمیمات اثربخش می شود. مطابق این تعریف دانش به اطلاعاتی گفته می شود که از طریق فرایندهایی مثل ژرف اندیشی، تبادل نظر و یادگیری در ذهن افراد و یا گروهها پردازش شده است. لذا اطلاعات، ماده خام ایجاد دانش است که ممکن است در کتابها، گزارشات، فایلهای کامپیوتری و... جای گرفته باشد. (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ۸ و ۹).

کلاوج و همکارانش (۲۰۰۱) در توصیف ماهیت دانش به شش ویژگی اشاره کردند که عبارتند از:

- ذهنی بودن<sup>۲</sup> (دانش در ذهن افراد قرار دارد)

- انتقال پذیری<sup>۳</sup> (قابل انتقال از یک محیط و سازمان به محیط دیگر)

- تثبیت شدن<sup>۱</sup> (در ذهن فرد تثبیت شده و جدا از فرد نبوده و بعنوان بخشی از وی عمل می کند)

<sup>۱</sup> Huber

<sup>۲</sup> Subjective

<sup>۳</sup> transferable



- خود ارتقای و زیایی<sup>۲</sup> (در هنگام استفاده ارزش خود را از دست نمی دهد بلکه غنی تر شده و توسط فرد تقویت شده و ارتقا می یابد)

- کهنه شدن و حذف شدن<sup>۳</sup> (در گذر زمان از دور خارج شده و از بین می رود)

- غیر مترقبه و خودجوش بودن<sup>۴</sup> (بطور غیر قابل پیش بینی و خودجوش توسعه می یابد) (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ۲۷-۲۶)

**خرد:** خرد یا فرزاندگی چیزی بسیار بیشتر از فهم اصول بنیادی موجود در دانش است. برای خردمند بودن افراد نه تنها باید دانش کسب کنند بلکه باید فهم کاملی از اصول حاکم بر آن دانش نیز داشته باشند.

### روابط داده، اطلاعات و دانش:

روابط میان داده، اطلاعات و دانش سلسله مراتبی و مطلق نیست؛ افراد و موقعیتها، تعیین کننده داده، اطلاعات و یا دانش بودن این عوامل هستند (هابر ۱۹۹۱، ۹۰ و نوناکا، ۱۹۹۴، ۱۸).

صاحب نظرانی چون داونپورت و پروساک، نوناکا و توایما، استیو هالس و کارل ویگ متفق القول هستند که سطح تکامل دانش از اطلاعات و داده ها بیشتر بوده و دربرگیرنده هردوی آنها نیز می باشد؛ همچنین سطح تکامل اطلاعات از داده بیشتر بوده و در برگیرنده آن نیز می باشد. وجود داده برای شکل گیری اطلاعات و وجود اطلاعات برای ایجاد دانش ضروری است. سازمانها هم به داده هم به اطلاعات و هم دانش نیازمندند. سوکان معتقد است با وجود نیاز سازمان به داده، اطلاعات و دانش،

<sup>1</sup> Embedded

<sup>2</sup> Self-Reinforcing

<sup>3</sup> Perishable

<sup>4</sup> Spontaneous

دانش از جایگاهی والاتر برخوردار است زیرا نزدیکترین لایه به تصمیمگیری است (ابطحی، ۱۳۸۵، ۹). ما معمولاً داده‌ها را در پرونده‌های آماری و اطلاعات را در پیامها می‌یابیم؛ اما دانش را از افراد یا گروههای آگاه و حتی از روندهای سازمانی به دست می‌آوریم (ایران زاده، ۱۳۸۴، ۲۰۶).

در جمع‌بندی می‌توان گفت دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده‌ها ریشه می‌گیرد. تبدیل اطلاعات به دانش در عمل بر عهده خود بشر است؛ این تبدیلها از طیف زیر که در انگلیسی با حرف C شروع می‌شوند صورت می‌پذیرند:

- مقایسه<sup>۱</sup>: اطلاعاتی که در مورد شرایطی خاص داریم، چه تفاوتی با اطلاعات مربوط به شرایط دیگر دارد؟
- عواقب و نتایج<sup>۲</sup>: از اطلاعات موجود چه استنباطی می‌توان برای تصمیم‌گیری و اقدام بدست آورد؟
- ارتباطات<sup>۳</sup>: این بخش از دانش چه ارتباطی با بخشهای دیگر دارد؟
- گفتگو<sup>۴</sup>: تبادل اطلاعات از طریق تکلم؛ یعنی اینکه تفکر یگران در مورد این اطلاعات چیست؟ که یک فعالیت مخصوص است و بر اهمیت تعامل اجتماعی ر فرایند ایجاد دانش تاکید دارد (همان منبع: ۲۰۵).

مک‌دیرموت<sup>۵</sup> شش ویژگی که دانش را از اطلاعات مجزا می‌کند:

۱. دانش عملی انسانی است.

---

<sup>1</sup> Comparsion  
<sup>2</sup> Consequences  
<sup>3</sup> Conections  
<sup>4</sup> Conversation  
<sup>5</sup> McDermott

۲. دانش باقیمانده تفکر است.
۳. دانش به اجتماع، انجمنها<sup>۱</sup> یا گروهها تعلق دارد.
۴. دانش در لحظه حال ایجاد می شود<sup>۲</sup>.
۵. دانش از طریق اجتماعات به شیوه های بسیاری گردش پیدا می کند.
۶. دانش جدید در مرزهای قدیمی ایجاد می گردد.

## ۲-۴- انواع دانش

### ۲-۴-۱- دانش آشکار و نهان:

یکی از معروفترین طبقه بندی ها از دانش توسط نوناکا انجام گرفته است که این طبقه بندی مبتنی بر نگرش پولانی (۱۹۶۲) در خصوص دانش است. نوناکا در این طبقه بندی دو نوع دانش را به شرح زیر معرفی می کند:

۱ - دانش آشکار<sup>۳</sup>: دانشی است که عینی بوده و می تواند بصورت رسمی و سیستماتیک بیان شود. نوناکا معتقد است که این نوع دانش مستقل از کارکنان بوده و در سیستمهای اطلاعات کامپیوتری، کتابها، مستندات سازمانی و نظایر اینها وجود دارد (سامیوتی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱، ۷). دانش صریح دارای قابلیت کد گذاری و بیان از طریق گویش است؛ علوم دانشگاهی مثال بارز این نوع دانش است.

زیک<sup>۵</sup> (۱۹۹۹) انواع دانش صریح را بدین شکل طبقه بندی می کند:

<sup>۱</sup> Communities

<sup>۲</sup> Knowledge is Created in The Present Moment

<sup>۳</sup> Explicit knowledge

<sup>۴</sup> Samitoties

<sup>۵</sup> Zack

- دانش اعلانی (اظهاری)<sup>۱</sup>: در مورد توصیف اشیاء است. یک فهم واضح و مشترک از مفاهیم، دسته بندی و توصیف کننده ها می باشد که پایه ای برای ارتباطات موثر و به اشتراک گذاری در سازمان هستند.
- دانش رویه ای<sup>۲</sup>: در مورد اینکه چگونه بعضی چیزها اتفاق می افتند، دانش علی صریح، اغلب در شکل داستانهای سازمانی است و سازمانها را در جهت هماهنگ کردن استراتژی برای رسیدن به اهداف یا پیامدها توانا می سازد.
- دانش عمومی: وسیع است و بطور عمومی در دسترس و مستقل از حوادث خاص است. به دلیل اینکه زمینه دانش عمومی کاملاً مشترک است، شرکت می تواند به آسانی و به طور معنی داری آنرا تبدیل به کد و مبادله نماید، مخصوصاً در میان انجمنهای علمی.
- دانش خاص: دارای زمینه ای خاص می باشد و به صورت کد در آوردن آن به سختی انجام می پذیرد.

۲- **دانش نهان**<sup>۳</sup>: دانشی است که انتزاعی بوده و دستیابی به آن آسان نیست. لی و چون به نقل از پولانی دانش نهفته را به این صورت تعریف می کنند: "دانشی که منابع و محتوای آن در ذهن نهفته است و به آسانی قابل دستیابی نبوده و غیر ساختمند است (لی و چوی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲).

این دانش از طریق تجربه و یادگیری عملی کسب می گردد و کدگذاری شده نیست. دانش نهان دانش نانوشته سازمان است که بیانگر میزان تجربه و مهارت کارکنان است. در این زمینه زیباترین تعبیر را خود پولانی داده و می گوید: "ما بیشتر از آنچه می گوئیم می دانیم" (مشبکی و

---

<sup>1</sup> Declarative

<sup>2</sup> Procedural Knowledge

<sup>3</sup> Tacit knowledge

<sup>4</sup> Lee & Choi

زارع، ۱۳۸۲، ۴۱). نوناکا بیان می کند که دانش آشکار متکی به دانش نهان است و یا ریشه در دانش نهان دارد (ابطحی، ۱۳۸۵، ۱۵ و ۱۶).

## ۲-۴-۲- انواع دانش از نظر جورنا

رنه جورنا<sup>۱</sup> در مقاله ای با عنوان "انواع دانش و اشکال مختلف سازمانی" سه نوع دانش را نام می برد:

- دانش نهان: که قابل مشاهده نبوده و در تجارب، فرهنگ و ارزشهای یک فرد یا سازمان نهفته است

- دانش صریح: آشکار و کدگذاری شده است.

- دانش نظری یا تئوریک: دانشی است که از تخصص های عمیق افراد سر چشمه می گیرد. ویژگیهای این نوع دانش بیشتر شبیه دانش نهفته است.

جورنا سپس به بیان کاربرد این سه نوع دانش پرداخته است. جدول شماره ۲-۱ کاربرد انواع دانش ها را در ساختارهای پنج گانه مینزبرگ نشان می دهد (جورنا، ۲۰۰۸، ۸).

جدول ۲-۱- کاربرد انواع دانش در ساختارهای پنج گانه مینزبرگ (ابطحی، ۱۳۸۵، ۱۸)

نوع دانش / نوع ساختار	نظری	آشکار	نهان (نهفته)
ساختار ساده	کم	کم	زیاد
بوروکراسی ماشینی	کم	زیاد	کم
ساختار بخشی	کم	زیاد	نسبتاً زیاد
بوروکراسی حرفه ای	زیاد	زیاد	نسبتاً زیاد
ادهوکراسی	کم	زیاد	زیاد

<sup>1</sup> Jorna Ron

## ۲-۴-۳- دانش محوری، دانش پیشرفته و دانش نوآوری

بطور مشخص دانش می تواند بر حسب اینکه آیا محوری، پیشرفته، یا نوآورانه است طبقه بندی شود.

دانش محوری<sup>۱</sup> به معنی داشتن حداقل قلمرو و سطح از دانش مورد نیاز برای "بازی در یک صنعت" است. داشتن این قلمرو و سطح از دانش، مزیت رقابتی یک شرکت را برای بلند مدت تضمین نمی کند. دانش محوری عموماً در اختیار اعضاء یک صنعت است و بنابراین مزیت کمی برای غیر اعضا فراهم می کند.

دانش پیشرفته<sup>۲</sup>، یک شرکت را به رقابتی ماندن قادر می سازد. یک شرکت ممکن است به مانند رقبایش بطور کلی از میزان، قلمرو، یا کیفیت دانش مشابه برخوردار باشد؛ با وجود این محتوای دانش تخصصی، که اغلب در میان رقبا تفاوت می کند، تمایز دانش را موجب می شود.

دانش نوآورانه<sup>۳</sup> یک شرکت را قادر می سازد که صنعت و رقبایش را هدایت و بطور قابل ملاحظه ای خود را از رقبایش متمایز کند. دانش نوآورانه اغلب یک شرکت را به تغییر قواعد بازی خود قادر می سازد (زاک، ۱۹۹۹، ۱۲۵-۱۴۵).

## ۲-۴-۴- دانش انسانی، اجتماعی و ساختاری

دانش انسانی دانشی است که در مهارتها و تخصص افراد موجود و معمولاً ترکیبی از دانش آشکار و پنهان است. این نوع دانش ممکن است شناختی یعنی تا حد زیادی ادراکی و انتزاعی باشد.

<sup>1</sup> Core knowledge

<sup>2</sup> Advanced knowledge

<sup>3</sup> Innovative knowledge

دانش اجتماعی فقط در روابط بین افراد یا درون گروهها به وجود می آید. برای مثال یک تیم با عملکرد عالی، دانش جمعی خاصی را تسهیم می کند که بیش از جمع دانش تک تک اعضای آن است. دانش اجتماعی یا جمعی عمدتاً دانش پنهان بوده، توسط اعضای تیم تسهیم می شود و در نتیجه همکاری اعضای تیم بایکدیگر توسعه می یابد.

دانش ساختاری در سیستمها، فرایندها، ابزارها، رویه ها و روشهای سازمانی موجود است. این نوع دانش آشکار و اغلب ساختار پذیر است. تمایز کلیدی بین دانش ساختاری و دو نوع دانش دیگر این است که به نظر می رسد دانش ساختاری مستقل از افراد دارای دانش ایجاد می شود. این نوع دانش یک منبه سازمانی است و برای تکمیل شدن باید در اذهان افراد قرار گیرد (لانگ و فای، ۲۰۰۰، ۱۱۳-۱۲۷).

طبقه بندی های کم و بیش مشابه دیگری توسط ماشلپ<sup>۱</sup>، بلاکر<sup>۲</sup>، لیدنر و علوی<sup>۳</sup> و سایرین از دانش ارائه شده است؛

## ۲-۵- سلسله مراتب کارکردی دانش

علاوه بر تقسیم بندی هایی که مطرح شد، دانش می تواند بر اساس کارکردهایی که دارد تقسیم بندی شود. دانش می تواند کارکرد توصیفی<sup>۴</sup> داشته باشد و به بیان ماهیت و "چه چیزی" یک پدیده بپردازد، می تواند کارکرد فرایندی<sup>۵</sup> داشته باشد و چگونگی انجام واقعه ای را توصیف کند و می تواند کارکرد علت-معلولی داشته باشد و چرایی پدیده را تبیین سازد (ایران زاده، ۱۳۸۴، ۲۱۴-۲۱۵).

<sup>1</sup> Machlup

<sup>2</sup> Blaker 1995

<sup>3</sup> Liedner & Alavi

<sup>4</sup> Dclarative

<sup>5</sup> Procedural

این تقسیم بندی توسط کوئین و همکارانش در مورد دانش حرفه ای یک سازمان صورت گرفته است؛ ایشان دانش حرفه ای در یک سازمان را به ترتیب صعودی اهمیت در چهار سطح کارکردی تعریف کرده اند:

- ۱- دانش درک یا دانستن چه چیزها (Know-What): از طریق آموزش رسمی بدست می آید. این سطح از دانش برای سازمان ضروری است؛ لیکن برای موفقیت تجاری کافی نیست.
  - ۲- مهارت پیشرفته یا دانستن چگونگی (Know-How): تبدیل آموخته های کتابی به اجرای اثر بخش. توانایی بکارگیری اصول علمی یک رشته در دنیای پیچیده واقعی. این سطح از دانش برای سازمان ارزش افزوده زیادی به دنبال دارد.
  - ۳- فهم سیستم یا دانستن چراها (Know-Why): دانش عمیق از چگونگی و روابط علت- معلولی یک رشته علمی. این دانش به افراد حرفه ای اجازه می دهد تا از سطح اجرای وظایف فراتر روند و به حل مسائل پیچیده تر پردازند و ارزشی فوق العاده را برای سازمان ایجاد کنند.
  - ۴- خلاقیت خود انگیزه با توجه به چراها (Care-Why): شامل انگیزه، اشتیاق و تطبیق برای موفقیت می شود. گروههایی که این خصوصیت را دارند معمولاً نتایج بهتری از گروههای با سرمایه بیشتر بدست می آورند. بدون این خصوصیت، دانش حرفه ای سازمان ممکن است دچار رخوت شود و از تغییر و بهبود در جهت تطابق با الزامات پیرامونی باز بماند.
- کوئین اظهار می دارد که سه سطح اول دانش حرفه ای می تواند در سیستمهای سازمان، پایگاههای داده یا فناوری های عملیاتی موجود باشد؛ اما سطح چهارم مرتبط با فرهنگ سازمانی است. وی همچنین خاطر نشان می کند که اکثر سازمانها تمرکز آموزشی خود را روی سطح اول می گذارند و کمتر به سطوح بالاتر می پردازند (همان منبع، ۲۱۵-۲۱۶).



## ۲-۶- تعریف مدیریت دانش

با وجود تعاریف متعددی که از مدیریت دانش وجود دارد، در یک تعریف کلی می توان آنرا تبدیل دانش ضمنی افراد به دانش صریح، انتخاب دانشی که برای سازمان مهم باشد و استفاده مجدد از دانش به روشی که به افزایش یا اکتساب منابع نامشهود یاری برساند، تعریف نمود. مدیریت دانش شامل فرایندهایی است که کاربرد و توسعه سرمایه های فکری را تسهیل می نماید تا از این طریق مزیت رقابتی را خلق کرده، حفظ و افزایش دهد (عالم تبریز، ۱۳۸۸، ۱۷۶).

جاشپارا<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، مدیریت دانش را در قالب یک فرایند چهار حلقه ای این گونه تعریف می کند: فرایندهای یادگیری اثربخش که توأم با خلق، سازماندهی، تبادل دانش (اعم از ضمنی و آشکار که با استفاده مناسب از ابزار تکنولوژی و محیط فرهنگی محقق می شود) و بکار بستن آن است و سبب ارتقاء عقلانی سازمان و بهبود عملکرد آن می شود (شریف زاده و بودلایی، ۱۳۸۷، ۲۰۷).

مالهوترا<sup>۲</sup> تعریف خود از مدیریت دانش را اینگونه ارائه می دهد: "مدیریت دانش فرایندی است که بواسطه آن سازمانها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش سازمانی)، کد گذاری (بیرونی کردن دانش)، توزیع و انتقال دانش مهارتهایی کسب می کنند" (مالهوترا، ۱۹۹۹، ۱۸) (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ۳۴).

سویی<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) (که به بسیاری از سازمانهای بزرگ دنیا خدمات مشاوره ای در زمینه مدیریت دانش ارائه می دهد) معتقد است که مدیریت دانش دارای دو بخش است: مدیریت فناوری اطلاعات و

<sup>1</sup> Jashpara

<sup>2</sup> Malhotra

<sup>3</sup> swybe

مدیریت بر افراد (مهر علیزاده، ۱۳۸۸، ۱۷). استیوهالز<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) نیز مفهوم مدیریت دانش را در ارتباط با مفاهیم داده، اطلاعات و دانش مطرح می‌سازد؛ وی معتقد است که مشکل اصلی در مدیریت دانش این است که سازمانها نمی‌دانند چگونه داده‌ها را به اطلاعات و اطلاعات را به دانش تبدیل کنند، لذا بسیاری از سازمانها در حد مدیریت داده و مدیریت اطلاعات باقی مانده‌اند. هالز مدیریت دانش را فرایندی می‌داند که سازمانها بواسطه آن توانایی تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش را پیدا کرده و همچنین قادر خواهند بود دانش کسب شده را بگونه‌ای موثر به کار گیرند (ابطحی، ۱۳۸۵، ۳۴).

داونپورت<sup>۲</sup> در تعریف خود از مدیریت دانش آنرا مجموعه‌ای از فرایندها برای فهم و بکارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان دانسته مدیریت دانش را رویکردی ساخت یافته می‌داند که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی، سازماندهی، ذخیره و بکارگیری دانش به منظور تامین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد. (ایرانزاده، ۱۳۸۴، ۲۱۱) وی ده اصل را بعنوان اصول مدیریت دانش ارائه داده است:

۱. مدیریت دانش، مستلزم سرمایه‌گذاری است. دانش یک دارایی است اما اثربخشی آن مستلزم سرمایه‌گذاری در داراییهای دیگری نیز هست. بخشهای زیادی از فعالیتهای مدیریت دانش نیازمند سرمایه‌گذاری هستند؛ بعنوان مثال آموزش کارکنان فعالیتی است که به سرمایه‌گذاری نیازمند است.

۲. مدیریت اثربخش دانش نیازمند پیوند انسان و تکنولوژی است. رایانه می‌تواند داده و اطلاعات را پردازش کند اما دانش در ذهن انسانها وجود دارد.

---

<sup>1</sup> Hales, 2001, 2-8

<sup>2</sup> Davenport

۳. مدیریت دانش سیاسی است. از آنجا که دانش قدرت است مدیریت آن با تعاملات سیاسی درون و بیرون سازمان پیوند نزدیک دارد. داوونپورت معتقد است اگر در روند و حول و حوش مدیریت دانش شاهد ظهور پدیده های سیاسی نباشیم می توان به این نتیجه رسید که چیز با ارزشی رخ نداده است.
۴. مدیریت دانش به مدیران دانش نیازمند است. مقصود مدیرانی هستند که می توانند دانش نهفته را دریافته و برای آن ارزش و اعتبار قائل شوند.
۵. مزایای مدیریت دانش سرچشمه گرفته از ترسیم دانش است. ترسیم دانش به ترسیم نقشه های ذهنی افراد منجر می شود. هر فردی بر اساس نقشه های ذهنی خود عمل می کند. نقشه ها و مدل های ذهنی افراد در واقع به منزله فیلترهای مفهومی هستند که می گویند چه اطلاعاتی را چگونه ببینیم.
۶. تسهیم و بکارگیری دانش، ذاتی نیست. از آنجا که دانش منبع قدرت است تسهیم آن تنها در صورت اعتماد کامل و برانگیخته شدن شدید انجام می گیرد.
۷. مدیریت دانش به معنی بهبود فرایندهای کار دانش است.
۸. دستیابی به دانش تنها شروع کار است. موفقیت مدیریت دانش تنها با دستیابی به آن میسر نمی شود دانش را باید بکار گرفت و در فرایندهای سازمانی وارد کرد.
۹. مدیریت دانش هیچگاه به پایان نمی رسد.
۱۰. مدیریت دانش نیازمند یک قرارداد دانشی است؛ اگر دانش منبع مهمی است می طلبد که توجه قانونی خاصی به آن بشود. (داوونپورت، ۱۹۹۷، ۱۴۹-۱۵۸) (ابطحی، ۱۳۸۴، ۳۵-۳۸).

## ۲-۷- دیدگاهها و تئوریهای مدیریت دانش

دالکر با بررسی بیش از صد تعریف منتشر شده در باره مدیریت دانش در سه دیدگاه آنها را خلاصه کرده است:

دیدگاه کسب و کار<sup>۱</sup>: مدیریت دانش فعالیتی تجاری است که دو جنبه اصلی دارد: توجه به عنصر دانش کسب و کار به عنوان جزء آشکار کسب و کار که در استراتژی، خط مشی و رویه ها در همه سطوح سازمان منعکس می شود و همچنین ایجاد رابطه مستقیم بین سرمایه های فکری و نتایج مثبت کسب و کار؛ از همین دیدگاه، مدیریت دانش یک رویکرد تلفیقی و همکارانه برای خلق، کسب، سازماندهی، دسترسی و استفاده از سرمایه های فکری سازمان است.

دیدگاه علم شناختی یا دیدگاه دانش<sup>۲</sup>: دانش ادراکات و دانش فنی منبعی اساسی است که به ما امکان می دهد به طور هوشمندانه عمل کنیم. در طول زمان، دانش به اشکال دیگر چون کتب، فناوری، رویه ها و سنن در درون سازمانها و بطور کلی در جامعه تبدیل می شود. این تغییر شکلها به انباشت تجربه منجر و وقتی به طور مناسب استفاده شود، به افزایش اثر بخشی منتج می شود. دانش یکی از عوامل اصلی است که رفتار هوشمندانه شخصی، سازمانی و اجتماعی را ممکن می سازد.

دیدگاه فرایند/فناوری<sup>۳</sup>: مدیریت دانش مفهومی است که بر اساس آن اطلاعات به دانش قابل کاربرد تبدیل شده و با تلاش اندک، قابل استفاده برای افرادی می شود که می توانند آن را بکار برند (قلیچ لی، ۱۳۸۸، ۱۸-۱۹).

در ادامه به برخی از تئوریها و دیدگاههای برجسته مدیریت دانش اشاره می کنیم.

<sup>1</sup> Business perspective

<sup>2</sup> Cognitive science perspective or knowledge science perspective

<sup>3</sup> Process/technology perspective

## ۲-۷-۱- دیدگاه مبتنی بر دانش

دیدگاه مبتنی بر دانش یک شرکت در از اواسط دهه ۹۰ بعنوان بسط دیدگاه مبتنی بر منابع شکل گرفت. این دیدگاه بر دانش بعنوان یکی از مهمترین منابع شرکت از لحاظ استراتژیک تمرکز می کند.<sup>۱</sup> در مدیریت استراتژیک دو نوع مطالعه بر روی بهبود عملکرد سازمانها انجام شده است:

۱. مطالعات کلاسیک که معتقد است بهبود، از طریق موقعیت برتر شرکت حاصل می شود که نتیجه شرایط خارجی سازمان است.

۲. مطالعات بر اساس منابع و ظرفیتهای که معتقد است شرکت باید بر روی بهبود دانش و تواناییهایش تمرکز کند تا عملکردش بهبود یابد (مولینا، ۱، ۲۰۰۶).

امروزه دیدگاه مبتنی بر دانش به موضوع مهمی در مدیریت استراتژیک تبدیل شده و یک اساس تئوریک برای اینکه چرا منابع مبتنی بر دانش نقش مهمی در افزایش عملکرد شرکت و مزیت رقابتی بازی می کند بدست می دهد (چانگ و لی،<sup>۲</sup> ۲۰۰۵).

بر اساس رویکرد مبتنی بر منابع باید جایگاه راهبردی خود را بر منابع و قابلیتهای ارزشمند و غیر قابل تقلید بنا نهاد و دانش، بخصوص دانش ضمنی موجود در سازمان دارای این ویژگیها می باشد. برخلاف منابع گذشته قابل خرید از بازار نیست و دستیابی به آن مستلزم تجربه می باشد که این به نوبه خود نیازمند صرف وقت، هزینه و انرژی زیاد است. سازمانهایی که دارای دانش منحصر به فرد هستند قادرند منابع و قابلیتهای سستی خویش را نیز ترکیب و هماهنگ سازند و استفاده بهره ورتر از آن ببرند.

<sup>۱</sup>Eva M.Pertusa-ortega and others;2010

<sup>۲</sup> KunChang . Lee,Sangjae Lee,In Won Kang

## ۲-۷-۲- تئوری کنترل

از نظر تئوری کنترل (اسنل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲) سه نوع کنترل در سیستمها اعمال می شود:

۱. کنترل رفتار: فرایند تغییر شکل<sup>۲</sup>
۲. کنترل خروجی : نتایج خروجی را تنظیم می کند
۳. کنترل ورودی : شرایط مقدماتی عملکرد چون دانش، مهارتها، تواناییها، ارزشها و انگیزه کارکنان را تنظیم می کند.

بکار بردن تئوری کنترل برای مدیریت دانش اظهار می کند که مدیریت دانش می تواند بعنوان ابزاری ورودیهای شرکتها از قبیل دانش، مهارتها و تواناییهای کارکنان و اطلاعات فرایندی را جهت بهبود

فرایندها و حصول نتایج بهتر کنترل و تنظیم کند (کنترل ورودی).

## ۲-۷-۳- دیدگاه رفتاری<sup>۳</sup>

اجرای موفقیت آمیز استراتژی سازمانی و در نتیجه، عملکرد آن شدیداً بر رفتار کارکنان وابسته است ، زیرا رفتار کارکنان واسطه اصلی استراتژی سازمان و عملکرد آن می باشد. از آنجا که رفتار تابع توانایی، دانش و انگیزه است، دیدگاه رفتاری در مواجهه با مدیریت دانش بیان می کند که مدیریت دانش ابزار اصلی مورد استفاده در تقویت و تهییج رفتار و انگیزه کارکنان و در نتیجه یکی از عوامل پر اهمیت موثر بر عملکرد سازمان می باشد.

<sup>1</sup> Snell

<sup>2</sup> transformation process

<sup>3</sup>behavioral perspective (Jackson et al.1989;Schuler,1992;Wright & McMahan 1992)

## ۲-۷-۴- تئوری مدیریت دانش جامع

تئوری مدیریت دانش جامع به منظور ایجاد کارایی و موفقیت کار افرینان توسط ویگ (۱۹۹۹)

ارائه شد. مفروضات مدیریت دانش جامع عبارتند از:

- شناسایی و درک این مسئله که سرمایه هوشی (دانش) برای خلق حفظ و در دسترس قرار دادن دانش برای پارادایم خدمات و تولیدات رقابتی ضروری هستند.
- تهیه و تبدیل دانش فعالیتی ضروری است و بایستی در بافت سازمانی بطور دائم بازسازی شود.
- تمام داراییهای دانش باید به طور مدام و با جدیت اعمال قدرت کنند.
- فرایندها و روابط مدیریت دانش نیاز به حمایت گسترده رهبری و کارکنان دارد و زیر ساختهای لازم برای آن باید در سازمان ایجاد گردد (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ۳۷) (شریف زاده، ۱۳۸۷، ۲۹).

## ۲-۷-۵- تئوری مدیریت دانش جامعه گرا

هویت (۲۰۰۴) می گوید که موضوع مدیریت دانش پیوند مردم به مردم و مردم به اطلاعات برای خلق مزیت رقابتی است. پیوندهای میان مردم و اطلاعات و تکامل آنها را هویت تحت عنوان مدیریت دانش جامعه گرا می نامد. او در توضیح این تئوری می گوید که اکثر سازمانها از طرف مشتریان، رقبا و سرمایه گذاران تحت فشار هستند و با جهانی شدن تجارت هیچ سازمانی از این فشار در امان نیست. سازمانهای موفق به روشی سیستماتیک قدرت دانش عملی خود را برای خلق مزیت رقابتی پایدار به کار می گیرند و در این مسیر نه تنها نیازهای فعلی بلکه به نیازهای آینده پاسخ می دهند. برای این منظور ضروری است از رویکردی عملی برای خلق استراتژی مدیریت دانش و توسعه سیستمهای دانش اثر بخش استفاده کنند. کلید اعمال قدرت دانش سازمانی اعمال بصیرت های

سازمان و وجود رهبری متفکری است که در تولید و کاربرد دانش به آن بصیرتها متکی باشد. برای اینکه مدیریت دانش مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند ضروری است که کار افراد در تعامل هم باشد، زیرامدیریت دانش یک مجموعه برنامه ها و پروژه های مجزا و جدا از هم نیست بلکه یک رویکرد کل نگر و همه جانبه است (همان منبع، ۳۹).



## ۲-۸- مدل‌های مدیریت دانش

در جدول شماره ۲-۲ خلاصه ای از مدل‌های مختلف مدیریت دانش که توسط نویسندگان و موسسات مختلف عرضه گردیده برای ایجاد یک نگرش کلی ارائه شده که بیشتر آنها از نظر محتوایی تقریباً شبیه به هم می باشند؛ جهت روشن شدن بیشتر موضوع در ادامه به توضیح برخی از آنها می پردازیم.

### ۲-۸-۱- مدل فرایندی نوناکا و تاکوچی

این مدل توسط نوناکا و تاکوچی به منظور درک پویایی دانش در سازمان ارائه شده است. سه بخش اصلی این مدل شامل چهار نوع تعامل دانش نهفته و ضمنی با فضا و شرایط لازم برای مدیریت دانش و بالاخره سرمایه و دارایی های دانشی سازمان است.

۱-فرایند (SECI):<sup>۱</sup> در این مدل، دانش از طریق چهار نوع تعامل مختلف بین دانش نهفته (ضمنی) و دانش صریح ایجاد می شود. نوناکا تعامل این دو نوع دانش را فرایند تغییر و تبدیل دانش می نامد. نوناکا و تاکوچی معتقدند که دانش ضمنی و صریح، مکمل یکدیگرند و در فعالیتهای خلاقانه افراد بر یکدیگر تاثیر می گذارند. یک مدل فرایندی ایجاد دانش بر اساس این فرضیه بنا نهاده شده است که دانش بشری به وسیله یک تعامل اجتماعی بین دانش ضمنی و آشکار بوجود آمده و توسعه یافته است که از این تعامل به تبدیل یاد می شود و این تبدیل نه در درون افراد بلکه بین آنها و در درون یک سازمان رخ می دهد (شریف زاده و بودلایی، ۱۳۸۷، ۲۱۵-۲۱۶).

<sup>1</sup> Socialization, Externalization, Combination. Internalization

به دانش صریح	به دانش ضمنی	
۲-برونی کردن	۱-جامعه پذیری	از دانش ضمنی
۴-ترکیب سازی	۳-درونی سازی	از دانش صریح

نمودار ۱-۲-تعامل بین دانش ضمنی و صریح (Nonaka,Takeiochi,1995)

- جامعه پذیری: عبارتست از فرایند ایجاد دانش نهفته جدید، نظیر مهارتها و مفاهیم ذهنی مشترک (نوناکا، ۹۹، ۲۰۰۱). اجتماعی کردن یا جامعه پذیری هنگامی اتفاق می افتد که دانش نهفته در ذهن خود را به دانش نهفته در ذهن دیگری منتقل کنیم و در الگوهای تفکر و اندیشه خود با دیگری سهیم شویم. اصطلاح اجتماعی کردن جهت بیان این مفهوم است که دانش ضمنی از طریق فعالیتهای مشترک باهم بودن و گذران زمان در یک محیط مشترک صورت می پذیرد نه از طریق مکتوبات (همان منبع، ۲۱۶).

- برونی سازی: عبارتست از فرایند بیان دانش نهفته بصورت دانش صریح. توسعه یک محصول جدید می تواند مثالی از این فرایند تبدیل دانش باشد (ابطحی، ۵۱، ۱۳۸۵). این مرحله نیازمند بیان دانش ضمنی به گونه ای است که قابل فهم برای دیگران باشد. در این فرایند دانش نهفته به دانش صریح و دانش غیر مکتوب و ذهنی به دانش مکتوب و مدون تبدیل می شود. از این رو می توان گفت دانشهای جدیدی حاصل شده که برای همه افراد، قابل استفاده خواهد بود (نیومن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹)؛ نوشتن یک مقاله یا مستند سازی تجربیات مدیران و کارکنان را می توان بعنوان نمونه هایی از فرایند برونی سازی نام برد (شریف زاده و بودلایی، ۱۳۸۷، ۲۱۷).

<sup>1</sup> Newman

- ترکیب: عبارتست از تبدیل دانش صریح به دانش صریح در قالب مجموعه های نظام مند. در این مرحله، حرکت از دانش آشکار فردی به سمت دانش آشکار گروهی و ذخیره سازی آن صورت می پذیرد؛ امکان حل مسائل بصورت گروهی فراهم آمده و دانش توسعه می یابد (همان منبع، ۲۱۸).
- درونی سازی: آخرین مرحله فرایند تبدیل دانش آشکار به دانش ضمنی می باشد. درونی سازی حاصل تبدیل دانش صریح به دانش نهفته است، که در این فرایند افراد با خلاقیت های ذهنی خود از نظریات صریح آموخته شده، دانشهای جدید ایجاد می کنند که اگرچه قابل انتقال نیست ولی در عملکردهای آنان منعکس می شود. در درونی سازی فرد بر پایه فرضیات و روابط کلی به دانشی دست می یابد که خاص ذهنی و شرایط محیطی اوست و به دشواری قابل انتقال است (الوانی، ۱۳۸۲، ۱۳) (ابطحی، ۱۳۸۵، ۵۲).

۲- زمینه و شرایط مناسب برای مدیریت دانش (BA): نوناکا BA را (که کلمه ژاپنی به معنای فضا مکان و شرایط لازم است) به این صورت تعریف می کند: زمینه ای مناسب که دانش در آن ایجاد، توزیع و بکار گرفته می شود.

۳- سرمایه و دارایی دانش سازمان<sup>۱</sup>: نوناکا سرمایه های دانشی را منابع ویژه ای می داند که برای سازمان ایجاد ارزش می کنند. دستیابی به سیستمی معین و دقیق برای سنجش سرمایه های دانشی سازمان، بسیار مشکل است، زیرا بخش عظیمی از این سرمایه ها را دانشهای ذهنی و نهفته افراد تشکیل می دهند؛ با این وجود سازمانها باید برای شناسایی سرمایه های دانشی خود، اقدام کنند تا بدین وسیله بتوانند زمینه های لازم را برای پرورش آنها فراهم کنند (شریف زاده، ۱۳۸۷، ۲۱۹).

---

<sup>1</sup> Knowledge Accets

## ۲-۸-۲-مدل عمومی مدیریت دانش

نیومن و کونارد در سال ۱۹۹۹ مدل عمومی دانش را ارائه کرده و در آن دانش را در چهار مرحله سازماندهی نموده اند:

۱. خلق دانش: رفتارهای مربوط به ورود دانش جدید به سیستم که دامنه وسیعی نظیر کشف، کسب، فراخوانی و توسعه را در بر گرفته و نیز پیوند نزدیک با رفتارهای خلاق دارند. به این زمینه از دانش، بیرونی سازی نیز می گویند.

۲. حفظ و نگهداری دانش: تمام فعالیتهایی که منجر به حفظ و بقاء و نگهداری دانش بعد از ورود آن به سازمان می شود. فعالیتهای حفظ دانش شامل رفتارهای متنوعی مانند اعتباردهی به دانش، به روز کردن آن و موارد مشابه است. هدف از این کارکرد جمع اوری دانش مشابه و تلفیق آنهاست.

در این راستا صاحب نظران به مهمترین عاملی که اشاره می کنند حافظه سازمانی<sup>۱</sup> است و آن عبارت است از توانایی سازمان برای حفظ و نگهداری دانش. نکته مهمی که دینگ و کاربی<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) به آن اشاره می کنند این است که حافظه سازمانی صرفاً توانایی نگهداری دانشهای صریح را دارد. اگر سازمانها به دنبال دستیابی به مدیریت دانش موثر هستند نباید تنها به ایجاد دانش سازمانی بسنده کنند. آنها از حافظه دیگری تحت عنوان حافظه فردی<sup>۳</sup> یاد می کنند. این حافظه مهمترین منبع و مخزن دانش است. مدیریت دانش صرفاً زمانی موثر خواهد بود که این دو نوع حافظه در کنار یکدیگر قرار گرفته یکدیگر را تقویت کنند (ابطحی، ۱۳۸۵، ۴۸).

<sup>۱</sup> Organizational memory

<sup>۲</sup> Deing & corby

<sup>۳</sup> Individual memory

۳. انتقال و تسهیم دانش: شامل رفتارهای بسیار گوناگونی نظیر ارتباط، ترجمه، تفسیر، پالایش و ارائه دانش است. روشهای انتخاب شده برای انتقال دانش بسیار بر این فرایند تاثیر دارند.
۴. کاربرد دانش: شامل فعالیتهایی می شود که در ارتباط با اجرای دانش در فرایندهای سازمانی هستند (نیومن و کونارد، ۵، ۱۹۹۹-۷) (ابطحی، ۴۹-۴۷، ۱۳۸۵؛ شریف زاده، ۱۳۸۷، ۲۱۲).

## ۲-۸-۳- مدل چهار حلقه ای جاشپارا<sup>۱</sup>

مدلی که جاشپارا در سال ۲۰۰۴ ارائه نمود مشابه مدل عمومی ارائه شده توسط نیومن می باشد. جاشپارا مدیریت دانش را در قالب یک فرایند چار حلقه ای اینگونه تعریف می کند: فرایندهای یادگیری اثربخش که توام با خلق، سازماندهی، تبادل دانش (اعم از ضمنی و آشکار) و بکار بستن آن است که سبب ارتقاء سرمایه عقلانی سازمانی و بهبود عملکرد آن می شود.

۱. خلق دانش، فرایندی بی پایان است که شامل خلق ایده های جدید، شناخت الگوهای تازه و ترکیب قواعد جدا از یکدیگر و ایجاد فرایندهای جدید به منظور ایجاد و خلق دانش.
۲. سازماندهی دانش شامل ذخیره، ثبت و ضبط و نگهداری دانش در شکل و چارچوبی که پیوستگی اجزاء آنرا حفظ کند و قابلیت استفاده و بازیابی توسط کارکنان سازمان را داشته باشد.
۳. تبادل دانش، عبارتست از حرکت، توزیع و پخش دانش بین افراد و پایگاههای دانش بطور میکانیزه و غیر میکانیزه و بصورت دوسویه
۴. به کار بستن دانش، اشاره دارد به آمیختن دانش با عمل یعنی بکار بستن دانش و انعکاس آن در فرایندهای سازمان (شریف زاده، ۱۳۸۷، ۲۰۷-۲۰۸).

<sup>1</sup> Jashpara

## ۲-۸-۴- مدل مک الروی

مک الروی با همکاران دیگر کنسرسیوم بین المللی مدیریت دانش (۲۰۰۲) چارچوب فکری با نام "دوره عمر دانش" تعریف کردند که در آن علاوه بر نظریه نوناکا و تاکوچی بر نکته مهم دیگری تاکید شده است: "دانش تنها پس از اینکه تولید شد، وجود دارد و بعد از آن میتوان آنرا مهار، کدگذاری یا تسهیم نمود". بنابر این مک الروی فرایند ایجاد دانش را به دو فرایند بزرگ یعنی: تولید دانش و پیوسته کردن دانش تقسیم می کند:

- تولید دانش: فرایند خلق دانش سازمانی جدید است که بوسیله یادگیری گروهی، کسب دانش و اطلاعات و ارزیابی دانش انجام می گیرد؛ این فرایند، مترادف یادگیری سازمانی است.
- پیوسته کردن دانش: از طریق برخی فعالیتها که پخش و تسهیم دانش را تجویز می کنند، انجام می گیرد. این عمل، کارهایی از قبیل پخش دانش، جستجو، تدریس، تسهیم و دیگر فعالیتهای اجتماعی (که موجب برقراری ارتباط می گردد) را شامل می شود.

مک الروی همچنین به دو موضوع "عرضه" و "تقاضا" نیز توجه دارد:

سمت عرضه: عمل مدیریت دانشی است که در هر صورت برای افزایش عرضه دانش موجود به همکاران سازمان طراح می شود.

سمت تقاضا: تمرکز آن روی عرضه دانش موجود به پرسنل است و سعی در افزایش ظرفیت آن جهت تولید دارد؛ به این ترتیب ماموریت مدیریت دانش، این است که ظرفیت یک سازمان را جهت تقاضا برای دانش جدید بالا ببرد (حبیبی، ۱۳۸۷، ۵۳-۵۴).

## ۲-۸-۵- مدل پایه های ساختمان دانش

این مدل توسط پروبست، روبرو رمهارت<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) پیشنهاد شد که جنبه کاربردی تری داشته و نکات مثبت اکثر مدلها را پوشش داده است. طراحان این مدل آنرا بصورت سیکل دینامیکی می بینند که در حال حرکت دائم است. مراحل این مدل شامل هشت جزء متشکل از دو سیکل درونی و بیرونی است.

۱. سیکل درونی: به وسیله بلوکهای کشف<sup>۲</sup> (شناسایی)، کسب<sup>۳</sup>، توسعه، تسهیم، کاربرد (بهره برداری) و نگهداری از دانش ساخته می شود.

۲. سیکل بیرونی: شامل بلوکهای اهداف دانش و ارزیابی آن است که سیکل مدیریت دانش را مشخص می نماید.

۳. کامل کننده این دو سیکل بازخور است (مهرعلی، ۱۳۸۸، ۳۴) (حبیبی، ۱۳۸۷، ۶۶).

---

<sup>1</sup> Probst & G.Raub & S.Romhardt

<sup>2</sup> Identification

<sup>3</sup> Capture

جدول ۲-۲: مروری بر مدل‌های اصلی مدیریت دانش (افرازه ۱۳۸۴) (حبیبی، ۱۳۸۷، ۵۱)

۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	مراحل مدل‌ها
			بکار ببند	نشر کن	ذخیره کن	خلق کن	Hicks
					پیوسته کردن دانش	تولید دانش	Narc & Mecalronic
فرهنگ سازی	مبادله - ارتباط	صرف کردن	تبادل در سطح عمومی	بسط - تسهیم	در دام انداختن	خلق - ایجاد	APQC <sup>۱</sup>
				تسهیم کنید	سازماندهی کنید	پیدا کنید	AMS
		بکارگیری در جهت اهداف	تسهیم کنید	تحلیل نمایید	ایجاد کنید (خلق نمایید)	کسب نمایید	Anderson & Consulting
				مورد استفاده قرار دادن	منتشر کردن	بدست آوردن	Di Bella & Nevis
				ذخیره سازی	منتقل کردن و بهره برداری	فراگیری	Marququets
			کاربردی نمودن	انتشار	گردآوری و تبدیل	ایجاد و منبع بودن	Wiig
			دانش ترکیبی قابل استفاده	توزیع دانش	حفظ دانش موجود و جدید	ایجاد دانش جدید	Spek & Spijkeruet
				منتقل کردن	تسخیر، نمایش	ایجاد، فراگیری، ترکیب	Ruggles
ایجاد	پخش کردن	به کار بردن	سازمان دادن	تبدیل کردن	جمع اوری	شناسایی	O'Del
	ارزیابی کنید	بکار ببندید	تسهیم نمایید	ذخیره کید	توسعه دهید	تعیین کنید	Weggeman
	آشکار نمایید	جمع آوری - ذخیره	خلق نمایید	تسهیم نمایید	تشخیص نیاز	هماهنگی نمایید	UTT
		ارزیابی نمایید	بکار ببندید	یاد بگیرید	سازماندهی نمایید	مهار کنید	Le manageur

<sup>1</sup> American Productivity and Quality Center



ادامه جدول ۲-۲: مروری بر مدل‌های اصلی مدیریت دانش (افرازه ۱۳۸۴) (حبیبی، ۵۱)

۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	مراحل مدل‌ها
	استفاده کنید	سازگار گردانید	تسهیم نمایید	سازمانده ی کنید	جمع‌آوری نمایید	تشخیص دهید	ایجاد نمایید	APOQ
			تسهیم نمایید	ذخیره نمایید	چهارچوب بندی کنید	مهار نمایید	خلق کنید	Keep & Daly & prusak
				استفاده نمایید	منتقل سازید	تثبیت و نگهداری کنید	خلق نمایید	Newkan&Conard
				استفاده نمایید	ارسال کنید(نشان دهید)	خلق نمایید	مهار نمایید	Hjelmeruil&Kirkem o
					منتقل سازید	کدبندی و سازماندهی نمایید	تولید نمایید	Davenport&Prusak
		ظاهر ساختن	تولید	استفاده	درونی کردن	انتخاب	کسب	Holsapple&Jashi
	ارزیابی	نگهداری حفظ	ایجاد	تسهیم	یادگیری	بکار گیری	یافتن	Bukowitz&Willams
			انتقال	استقرار	اشاعه	کسب	شناسایی	Pawlowsky
تجارت	ایجاد	به کار بردن	پخش کردن	ذخیره کردن	انتخاب	تسخیر	شناسایی	Beckman
ارزیابی	نگهدار ی	استفاده	تسهیم	توسعه	کسب	شناسایی	تعیین هدفهای دانش	Probst&Raub&Rom hard
				درونی نمودن	اتصال برقرار نمودن(ترکیب)	خارجی نمودن	اجتماعی نمودن	Nonaka & Takeuchi

## ۲-۹- مکاتب مدیریت دانش

ایرل (۲۰۰۱، ۲۱۵-۲۳۳) سه نوع مکتب مدیریت دانش را مورد بحث قرار می دهد. او معتقد است که هر مکتب دیدگاه خاصی را دنبال می کند و هیچ مدرکی وجود ندارد که نشان دهد یکی بر دیگری برتری دارد. این سه مکتب عبارتند از: مکتب اقتصادی<sup>۱</sup>، مکتب سازمانی<sup>۲</sup> و مکتب استراتژیک<sup>۳</sup>.

**مکتب اقتصادی:** این مکتب بر درآمد تمرکز دارد و هدف آن بهره برداری از داراییهای دانشی سازمان است. به عبارت واضح تر، این مکتب بطور صریح به حفظ و بهره برداری از داراییهای دانشی یا فکری شرکت به منظور تولید درآمد می پردازد. این مکتب به دانش به مثابه یک دارایی توجه می کند. داراییهای دانشی یا فکری عبارتند از: حق انحصاری اختراعات، علائم تجاری، حق انحصاری بهره برداری و دانش فنی. بنابر این این مکتب بیشتر به بهره برداری از دانش توجه دارد تا خلق آن.

**مکتب سازمانی:** این مکتب استفاده از ساختارهای سازمانی یا شبکه های روابط را برای تسهیم یا ذخیره سازی دانش مورد توجه قرار می دهد. در این مکتب از گروههای تسهیم تجربه استفاده می شود. این گروههای اجتماعی متشکل از افراد درون یا بیرون سازمانی با منافع، مساله یا تجربه مشترکند که با یک هدف سازمانی مشخص طراحی و تشکیل می شوند. تحقیقات نشان می دهند که افراد اغلب به صورت رایگان و غیر رسمی تجارب خود را تسهیم می کنند (وارد و پیارد، ۲۰۰۲). در نتیجه، سازمانها باید این نوع محیطها را خلق و تقویت کنند. به عبارت روشن تر، گروههای تسهیم تجارب متشکل از افرادی هستند که بطور غیر رسمی در کنار یکدیگر به خلق و تبادل دانش، و در طی آن به توسعه قابلیتهای اعضای خود می پردازند.

<sup>1</sup> Economic school

<sup>2</sup> Organizational school

<sup>3</sup> Strategic school

**مکتب استراتژیک:** این مکتب مدیریت دانش را بعنوان یک بعد استراتژی رقابتی در نظر می گیرد. در حقیقت، در این مکتب مدیریت دانش بعنوان جوهره استراتژی شرکت در نظر گرفته می شود. مکتب استراتژیک بر مزیت رقابتی تمرکز دارد که هدف در آن شناسایی، بهره برداری و خلق قابلیت‌های دانشی است. طرفداران مکتب استراتژیک معتقدند که یک شرکت می تواند پیروز نبرد رقابتی شود، اگر دارای دانش مناسب تری نسبت به رقبایش باشد (اینکپن، ۱۹۹۸، ۱۵۹-۱۴۴ و زاک، ۱۹۹۹، ۱۲۵-۱۴۵). از دیدگاه این مکتب گفته می شود که دانش یک منبع خوب مزیت رقابتی است، چراکه تابع اثرات صرفه جوییهای ناشی از مقیاس و قلمرو است؛ این بدین معنی است که یک شرکت، زمانی که دارای دانش مناسب باشد می تواند در بسیاری از حوزه های کاری هزینه های نهایی را کاهش دهد (قلیچ لی، ۱۳۸۸، ۲۴-۲۵).

## ۲-۱۰- استراتژیهای مدیریت دانش

همه فرایندهای مدیریت دانش اعم از ایجاد، انتقال و یا بکارگیری دانش، باید در هماهنگی با استراتژیهای مدیریت دانش (که به تبعیت از استراتژیهای اصلی سازمان انتخاب شده اند) باشد. استراتژیهای مدیریت دانش مشخص می کنند که یک سازمان چه دانشی را از کجا و کی بدست آورد. همه سازمانها به اتخاذ استراتژیهای مناسب برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش نیاز دارند؛ استراتژی مدیریت دانش راهکار کلی شرکت را که برای هم راستا کردن منابع دانشی و قابلیت‌هایش در جهت نیازمندیهای دانشی خود بیان می کند (زیک، ۱۹۹۹). از آنچه مدل بویست و نیز نوناکا و تاکوچی استنباط می شود، دارائیهای دانشی یک سازمان همواره در حال تغییر می باشد. سازمانها ارگانیزمهای زنده هستند که باید بطور پیوسته خود را با محیط وقف دهند؛ این بدین معنی است که استراتژی مدیریت دانش که در یک زمان مناسب تشخیص داده شد به دنبال حرکت دانش در چرخه

یادگیری سازمانی به فاز جدیدی تغییر خواهد یافت (ریفات و شاناک<sup>۱</sup>، ۲۴۵، ۲۰۰۹). هیچ بهترین راهی برای اجرای مدیریت دانش وجود ندارد و آن بستگی به شرایط محیطی شرکت و بینش استراتژیک رهبرانش دارد و با توجه به مشکلاتی از قبیل عدم قطعیت، ابهام و پیچیدگی که سازمان با آن روبرو می شود، تعیین می گردد (فورکدل و گوادمیلز<sup>۲</sup>، ۵۶، ۲۰۰۲).

از نظر گاردنر (۱۹۹۹) دو استراتژی برای مدیریت دانش وجود دارد:

- استراتژی کد گذاری که نگهداری رمزی دانش در پایگاههای دانش را شامل می شود. این استراتژی عموماً در کاربردهایی که با مسائل و مشکلاتی تکراری و مشابه که نیازمند استفاده از یک راه حل آزمون شده هستند بکار می رود.

- استراتژی شخصی سازی که در آن سعی می شود به جای پاسخهای همیشگی به مشکلات و سوالات کلیشه ای، بینش عمیق تری نسبت به آن حاصل شود و به کمک آن مناسب ترین راه حل با خلاقیت و نوآوری بدست آید؛ به این ترتیب دانش نه در یک پایگاه اطلاعاتی که در اذهان افرادی قرار دارد که در شکل گیری و توسعه آن نقش داشته اند (شریف زاده، ۱۳۸۷، ۶۰).

وان کرو<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) چهار راهبرد را تحت عنوان استراتژیهای چهارگانه مدیریت دانش ارائه کرده است:

۱. استراتژی بکارگیری: تلاش مدیریت دانش در این استراتژی بر توزیع و تقسیم دانش سازمانط متمرکز می شود. نگاه مدیریت نگاهی درون سازمانی است. این استراتژی زمانی برای مدیریت دانش مناسب است که دانش کافی و مورد نیاز سازمان ایجاد شده است و نیازی به ارائه دانش جدید نباشد.

<sup>1</sup> Rifat & Shanak

<sup>2</sup> Forcadell and Guadmillas

<sup>3</sup> Von Krong

۲. استراتژیهای گسترش یا توسعه: سازمان با اتخاذ این استراتژی بر افزایش دانش در حوزه های دانش موجود در سازمان اقدام می کند. نگاه مدیریت دانش در این استراتژی نیز درون سازمانی است.
۳. استراتژی جذب: در این استراتژی بر جذب دانش های جدید از منابع بیرونی تاکید می شود. لذا مدیریت دانش نگاهی برون سازمانی پیدا می کند.
۴. استراتژی کاوش: در این استراتژی بر درونی کردن دانشهای نوین در حوضه های جدید (درونی یا بیرونی) تاکید می شود.
- مرکز کیفیت و بهره وری آمریکا (APQC)<sup>۱</sup> شش استراتژی مدیریت دانش را به شکل زیر مشخص ساخته: (شاناک و ریفت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹، ۲۴۵)
۱. استراتژی دانش بعنوان استراتژی کسب و کار، یک رویکرد جامع در سطح شرکت بطوریکه دانش پیوسته به عنوان یک محصول دیده می شود.
۲. استراتژی مدیریت دارائیهای فکری؛ که بر دارائیهای موجود شرکت که می توانند بیشتر یا کاملتر مورد بهره برداری قرار گیرند تمرکز می کند.
۳. استراتژی تضمین دانش فردی<sup>۳</sup>؛ افراد را برای بهبود مهارتها و دانش خود و نیز تسهیم دانش بین خود تشویق و تهییج می کند.
۴. استراتژی خلق دانش؛ بر نوآوری و خلق دانش جدید از طریق R&D تمرکز می کند. بیشتر توسط پیشروان بازار<sup>۴</sup> که آینده صنعت را شکل می دهند مورد استفاده و قبول قرار می گیرد.
۵. استراتژی انتقال دانش؛ انتقال دانش و تجربیات برای افزایش کیفیت و کارایی عملیاتی.

<sup>۱</sup> American Productivity and Quality Center

<sup>۲</sup> Rifat & Shanak

<sup>۳</sup> Personal knowledge asset responsibility

<sup>۴</sup> Market leaders

۶. استراتژی دانش متمرکز بر مشتری؛ درک مشتریان و نیازهای آنها و آماده کردن دقیق خواسته های مشتری را هدف خود قرار داده است.

## ۲-۱۱- متدها و شیوه های مدیریت دانش<sup>۱</sup>

همانطور که پیش تر ذکر شد پولانی دانش را به دو نوع صریح و ضمنی تقسیم کرد؛ دانش صریح به راحتی مستند می شود و از طریق تکنولوژی اطلاعات تسهیم شده و بدست می آید؛ دانش ضمنی در ذهن، رفتار و ادراک افراد می ماند و از اینرو به سختی فرموله شده ، به سختی انتقال یافته و به تعامل بین افراد، مهارتها و تجربیات وابسته است.

همانطوریکه در شکل شماره ۲ مشاهده می شود چویی و لی<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) با در نظر گرفتن تفاوت دانش ضمنی و صریح، شیوه ها و روشهای مدیریت دانش را به چهار شیوه شامل: دینامیک، با رویکرد سیستمی<sup>۳</sup>، با رویکرد انسانی<sup>۴</sup> و پسیو<sup>۵</sup> یا انفعالی طبقه بندی نمودند. سطحی از مدیریت دانش که با دانش صریح مرتبط است درجه ای از کد بندی و ذخیره دانش سازمانی مورد نیاز شخص برای دسترسی و استفاده آسان از آن را دنبال می کند. سطحی که به دانش ضمنی مربوط است بر بدست آوردن و تسهیم دانش سازمانی از طریق تعامل بین پرسنل متمرکز است (چویی و لی، ۲۰۰۲، ۴۰۳-۴۱۷).

شرکتهای با شیوه منفعل یا پسیو علاقه کمتری به مدیریت دانش نشان می دهند و دانش بشکل سیستماتیک مدیریت نمی شود؛ ساختار سازمانی، فرهنگ یا تکنولوژی اطلاعات برای مدیریت دانش

<sup>1</sup> Knowledge management styles

<sup>2</sup> Byounggu Choi & Heeseok Lee

<sup>3</sup> System-oriented

<sup>4</sup> Human-oriented

<sup>5</sup> passive

مورد استفاده قرار نمی گیرند. شرکتها در این نوع به درستی از دانش بهره برداری نمی کنند و در محیط تجاری آشفته امروزی این شیوه اثربخشی آنها را بسرعت کاهش می دهد.

شرکتهای با جهت گیری سیستمی تاکید بیشتری بر کد بندی، طبقه بندی و استفاده مجدد از دانش دارند. آنها قابلیت تدوین و کدبندی دانش را از طریق تکنولوژی اطلاعات پیشرفته افزایش داده پیچیدگی دسترسی و استفاده از دانش را کاهش می دهند. پاسخدهی سریع به مشتری و هزینه کمتر به ازاء دانش انتقال یافته از این طریق ممکن می شود. در این شیوه دانش به شکل رسمی مانند یک رویه یا دستورالعمل، مدیریت و تسهیم می شود. صرفه جویی در مقیاس و اثربخشی سازمانی از طریق استفاده مجدد از دانش بدست می آیند (همان منبع، ۴۰۶).

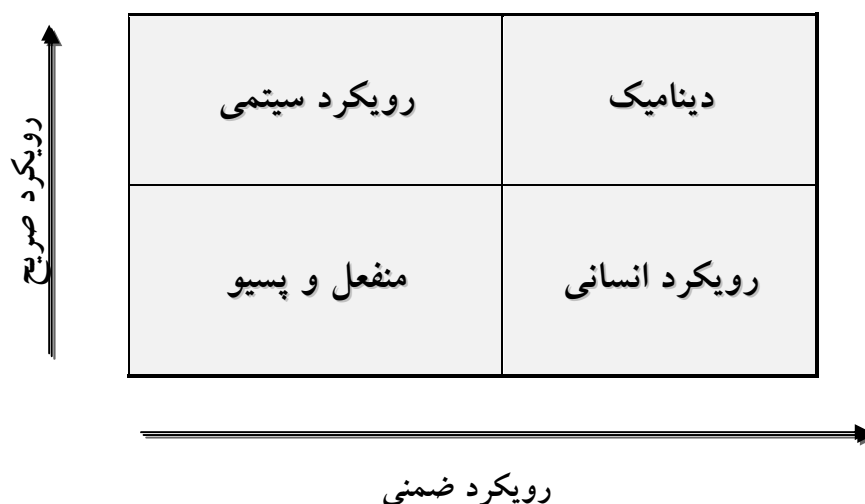
تاکید شیوه مبتنی بر رویکرد انسانی بر بدست آوردن و تسهیم دانش ضمنی و تجربیات بین افراد می باشد. دانش از شبکه های اجتماعی غیر رسمی ریشه می گیرد. احتمالاً رویه های استاندارد برای کشف راههای بهتر انجام کارها نادیده گرفته شوند، لذا دانش به سهولت از بانکهای اطلاعاتی و مخازن بازیابی نشوند. دانش بطور غیر رسمی تسهیم می شود و صمیمیت و رابطه بین اعضاء اهمیت داشته، ارتباطات و اعتماد فاکتورهای حیاتی موفقیت هستند. سازمان به تقویت تواناییهای ریشه ای یادگیری علاقه مند است و مربیگری<sup>۱</sup> و روایت تجربیات<sup>۲</sup> رایج می باشد.

شرکتهای نوع دینامیک از نظر مدیریت دانش بر شیوه های مرتبط با هر دو نوع دانش ضمنی و صریح، هم بر استفاده مجدد دانش از طریق تکنولوژیهای اطلاعات و هم بر تسهیم دانش از طریق بحثهای غیر رسمی بین کارکنان تاکید دارند. این شرکتها از دانش موجود به خوبی بهره برداری کرده و به دنبال پتانسیلهای جدید پیشرفت هستند (چویی و لی، ۲۰۰۲، ۴۰۳-۴۱۷).

---

<sup>۱</sup> mentoring

<sup>۲</sup> Story telling



نمودار ۲-۲ چهار شیوه مدیریت دانش

## ۲-۱۲- زیر ساختهای لازم جهت پیاده سازی مدیریت دانش

در صورت فقدان مجموعه ای از پیش نیازهای ضروری، اعمال فرایندهای مدیریت دانش به جای اینکه برای سازمان سودمند باشد تنها سبب هزینه های اضافی و اتلاف وقت خواهد بود؛ لذا فراهم آوردن شرایط سازمان برای پذیرش مدیریت دانش امری ضروری است. زیر ساختهای سازمانی مورد نیاز را می توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- تدوین سیاستها و راهبردهای مدیریت دانش: از آنجائیکه دانش بعنوان راهبردی ترین منبع سازمانی مطرح می باشد استقرار سیستم کار آمد و اثر بخش مدیریت دانش بعنوان شایستگی اصلی سازمان ها در عصر جدید، که می تواند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند بایستی مورد تاکید راهبردهای اصلی سازمان قرار گرفته و بر همین اساس یک رویکرد راهبردی به دانش بوجود آید (شریف زاده و بودلایی، ۱۳۸۷، ۳۳).

- ساختار سازمانی دانش مدار: محیطهای پویا و متغیر کنونی الزاماتی را می طلبد که ساختارهای سنتی و سلسله مراتبی توان برآورده ساختن آنها ندارند. در واقع نیاز امروز سازمانها به ساختارهایی است که غیر سلسله مراتبی و تخت بوده و به جای وظیفه مداری، فرایند محور باشند



(همان منبع، ۳۳). برخی از الزامات ساختاری برای مدیریت موثر دانش عبارتند از: کاهش مرزها،

سیالیت<sup>۱</sup>، تعامل<sup>۲</sup>، و انعطاف پذیری

- آموزش و تربیت نیروی انسانی دانش مدار: از آنجائیکه دارائیهای فکری سازمان در درون اذهان کارکنان قرار دارد، پروراندن این اذهان و تربیت این افکار به منظور توسعه و بسط دانش و توان خلق و زایش ایده های تازه از زیرساختهای مهم و اساسی مدیریت دانش در سازمان محسوب می گردد (همان منبع، ۳۳).

- ایجاد فرهنگ سازمانی دانش محور: عدم توجه به مساله فرهنگ میتواند به شکست کامل پروژه های مدیریت دانش منجر شود. با توجه به شرایط خاص مدطیریت دانش از جمله جدید بودن و تقریبا ناشناخته بودن آن در کشور، ارتباط آن با دانش ضمنی پرسنل، ارتباط نزدیک آن با مباحث منابع انسانی و ... یکی از مهمترین اقدامات پایه ای و زیربنایی در راستای راه اندازی نظام مدیریت دانش در سازمان شناساندن صحیح آن به کارکنان و آشنا نمودن آنها با نتایج مثبت راه اندازی و عواقب منفی فقدان آن در سازمان و نیز برطرف نمودن سوءظن ها، نگرانیها و سوء تفاهم های احتمالی نسبت به آن در بین کارکنان می باشد؛ مساله دیگر توجه مدیریت عالی سازمان و جلب حمایت کامل آن در از فعالیتهای مدیریت دانش است (حبیبی، ۱۳۸۷، ۱۰۶-۱۰۷).

## ۲-۱۲-۱- فرهنگ سازمانی:

فرهنگ سازمانی به عنوان "مجموعه ارزشها، باورها و اعتقادات مشترک اعضاء سازمان" عامل کلیدی در موفقیت دانش است. دانش در صورتی می تواند به طور موثر در سازمان خلق و تسهیم

<sup>1</sup> Fluidity

<sup>2</sup> Intractiveness

شود که مورد حمایت فرهنگ سازمان قرار گیرد؛ ترویج فرهنگ تسهیم، همکاری، اعتماد و یادگیری در سازمان نقش بسزایی در تسهیل خلق و انتقال دانش در سازمان دارند.

نوناکا (۱۹۹۹، ۶۷) عنوان می کند افرادی که به راحتی میتوانند دانشی را که در اختیار دارند با دیگران تسهیم کنند، زیاد نیستند. دو مساله بالقوه ای که در مورد نگرش و رفتار کارکنان در این زمینه وجود دارد این است که چگونه باید آنها را برای تسهیم دانشی که دارند آماده نمود و اینکه چگونه می توان بر مقاومت در برابر تسهیم دانش در سازمان غلبه کرد. به عقیده مک دموت (۲۰۰۱، ۷۷) در یک سازمان با فرهنگ تسهیم دانش، افراد ایده ها و بینشهای خود را با دیگران تسهیم می کنند زیرا به جای اینکه مجبور به این کار باشند آنرا یک فرایند طبیعی می دانند (منوریان و عسگری، ۱۳۸۴، ۵۳-۵۴).

برخی از مهمترین الزامات فرهنگی و ساختاری برای مدیریت کردن موثر دانش را می توان به شکل زیر طبقه بندی نمود :

**کاهش مرزها:** سازمانهای دانش محور نیازمند رهایی از محدودیت مرزهای جدا کننده و ایجاد یک چهار چوب فکری مشترکند که به وسیله آن بتوان هویت سازمانی و روابط مبتنی بر اعتماد را ایجاد نمود. در این صورت ذخیره دانش سازمانی می تواند ورای محدودیتهای فیزیکی گسترش یابد. انجام چنین کاری کارکنان سازمان را قادر می سازد که بدون ممانعت ساختارها و کنترلهای رسمی به اطلاعات دسترسی داشته باشند. روابط غیر رسمی نقش مهمی در از میان برداشتن این مرزها ایفا می کنند.

**سیالیت**<sup>۱</sup>: مدیریت موثر دانش مستلزم جریان دانش است نه انباشته کردن آن. طرح سازمانی باید جریان دانش را روان ساخته و اجازه دهد که دانش تاثیر عمیقی بر عملکرد داشته باشد. روابط غیر رسمی موجب ارتقاء شبکه های داخلی و خارجی مناسب برای تسهیل جریان دانش می شوند.

**تعامل**<sup>۲</sup>: مدیریت دانش موثر تا حد زیادی به مدیریت کردن دانش ضمنی متکی است. روابط غیر رسمی موجب افزایش تعاملات بین فردی، فراکارکردی<sup>۳</sup>، و درون سازمانی می شود و مهمترین روش ایجاد دانش ضمنی است.

**انعطاف پذیری**<sup>۴</sup>: برای اینکه بتوان استادهای مبتنی بر دانش را بصورت موثر تولید نمود، ساختار باید منعطف باشد نه قطعی، تا بتواند دانش را به موقع و به جا بازسازماندهی کند و افراد و واحدها را برای برآورده ساختن نیازهای سازمانی دور هم جمع کند.

**رسمیت**: زمانی که مقررات رسمی خشک بر سازمان حاکم باشد، شکل گیری ایده های جدید محدود می شود، درحالیکه انعطاف پذیری در ساختار سازمان می تواند موجب خلق دانش شود (گراهام و پیزو<sup>۵</sup>، ۱۹۹۶). همچنین خلق دانش نیازمند وجود تنوع است. در زمانی که مسائل پیش بینی نشده رو به افزایش اند، سازمانها باید در ساختارها و فرایندهایشان تنوع ایجاد کنند؛ رسمیت سبب کاهش نوآوری می شود؛ همچنین موجب از بین رفتن ارتباطات و تعاملاتی می شود که برای خلق دانش ضروری است. کاهش رسمیت، تنوع ایده ها و رفتارهای جدید را تشویق می کند.

---

<sup>1</sup> Fluidity

<sup>2</sup> Interactiveness

<sup>3</sup> Cross Functional

<sup>4</sup> Flexibility

<sup>5</sup> Graham & Pizzo

**تمرکز:** وجود تمرکز در اختیارات و تصمیم گیریها میران ارائه راه حلهای خلاق را به شدت کاهش می دهد؛ در حالیکه توزیع قدرت در سازمان موجب خودجوشی، تجربه گرایی و آزادی بیان می شود؛ اینها عواملی هستند که زیر بنای خلق دانش می شوند (گارمین و پیزو، ۲۰۰۱). علاوه بر این ساختارهای متمرکز مانع ارتباط بین بخشی و در نتیجه تسهیم ایده ها می شوند زیرا کانالهای ارتباطی این ساختارها بسیار کند و زمان بر می باشد (بنت و گابریل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹)، (منوریان و عسگری، ۱۳۸۴، ۴۸-۵۰).

## ۲-۱۲-۲- فن آوری اطلاعات

یکی از زیرساختهای اصلی مدیریت دانش، فنآوری اطلاعات می باشد که توان دسترسی سریع و به موقع به اطلاعات را میسر می سازد. دو کارکرد اصلی آن یکی در هنگام تشکیل حافظه سازمانی و مستند سازی تجارب و مهارتها و دیگری به هنگام به اشتراک گذاری و تسهیم دانش می باشد (شریف زاده، ۱۳۸۷، ۳۳). اولاً فن آوریهای اطلاعات به وسیله آشکار کردن دانش، می توانند یک سیستم خبره و یا پشتیبانی تصمیم گیری را ایجاد کنند. ثانیاً IT کمک می کند که افراد با تخصصهای خاص در جریان فعالیت یکدیگر قرار بگیرند و امکان ارتباط سریع آنها فراهم شود (برادنی و سالسبری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱، ۶۲).

IT به شیوه های مختلفی بر مدیریت دانش تاثیر می گذارد (لی و چویی، ۲۰۰۲).

۱. IT جمع آوری سریع، ذخیره سازی و تبادل دانش را بگونه ای تسهیل می کند که در گذشته به هیچ وجه امکانپذیر نبوده است.

<sup>1</sup> Benet & Gabriei

<sup>2</sup> Bloodyood and Salisbury

۲. IT موجب ادغام و منسجم شدن اجزاء مختلف دانش می شود که به صورت جزء به جزء جریان دارند. این انسجام موجب از بین رفتن موانع موجود در ارتباطات بین بخشهای مختلف سازمان می شود. (منوریان و عسگری، ۱۳۸۴، ۵۴-۵۵)

۳. IT موجب تقویت همه روشهای خلق، انتقال، ذخیره و بکارگیری دانش می شود.

## ۲-۱۳- دلایل عدم موفقیت پروژه های مدیریت دانش در سازمانها

تعداد قابل توجه شکستهای پروژه های مدیریت دانش یکی از موضوعات مورد توجه تحقیقات و مقالات مرتبط با مدیریت دانش بوده است. مجله دنیای رایانه (۲۰۰۲، ۸) در گزارشی نرخ ناکامی های پروژه های مدیریت دانش را تا ۵۰٪ و گفته مورهد مدیر تحقیقات مخابرات انگلستان آنرا در حدود ۷۰٪ اعلام نمودند؛ البته داوینپورت و پروبست در تحلیل این ناکامی مساله رکود اقتصادی موجود در جهان را عامل کاهش توجه و اختصاص بودجه به پروژه های مدیریت دانش در شرکتها ذکر نمودند، ولی با توجه به اهمیت حیاتی استفاده از دانش بعنوان مهمترین مزیت رقابتی آسیب شناسی پروژه های مدیریت دانش از ضروریات است. وبر<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در بررسی خود از دلایل شکست پروژه های مدیریت دانش با تحلیل سوابق و مسائل مطرح شده توسط محققین دیگر به برخی از مسائل مهم به شرح زیر اشاره نمود: (مهرعلی زاده و عبدی، ۱۳۸۸، ۸۷-۸۸)

۱. عدم رهبری و حمایت مناسب از مدیریت دانش به دلیل عدم توجه رهبران از منافع اشتراک دانش برای سازمان.

۲. جهت گیری رهیافتهای مدیریت دانش به سمت ایجاد حافظه وسیع سازمانی و تناقض بین اهداف سازمانی.

<sup>1</sup> Weber

۳. ناتوانی سازمان در تلفیق و ترکیب منابع انسانی، فرایندها و فناوری.
  ۴. عدم توجه به مشارکت همه ذینفعان و فرهنگ سازمانی، که منجر به مقاومت می شود.
  ۵. عدم روشن سازی مفهوم و ماهیت دانش سازمانی، که سازمان درصدد دست یابی به آن است.
  ۶. نگرانی از بابت امنیت شغلی و پیامدهای منفی مشارکت، که به کاهش اعتبار آنها در سازمان می انجامد.
  ۷. عدم سازمان دهی درست دانش و دشواری بازیافت و تفسیر آن برای کارکنان و مدیران سازمان.
  ۸. عدم وجود ابزارهای فناوری مناسب در سازمان.
  ۹. عدم برنامه ریزی برای ارتقاء مشارکت افراد در پروژه مدیریت دانش سازمان.
  ۱۰. ناتوانی در عرضه شاخص ها و سنجه هایی برای نشان دادن فواید پروژه.
  ۱۱. مشخص نبودن ارزشمندی پروژه برای کاربران سازمانی
- مطالعه استانکوسکی (۲۰۰۵) موانع مدیریت دانش را به شرح زیر طبقه بندی کرده است:

جدول ۲-۳ طبقه بندی موانع مدیریت دانش (مهرعلیزاده و عبدی، ۱۳۸۸، ۸۸)

موانع	درصد تاثیر	موانع	درصد تاثیر
فرهنگ سازمانی	٪۸۰	ساختار سازمانی	٪۵۴
فقدان رهبری	٪۶۴	تعهد مدیریت ارشد	٪۴۶
فناوری اطلاعات	٪۵۵	پاداش/تشویق	٪۴۶
فرایندهای غیر استاندارد	٪۵۳		

## ۲-۱۴- سرمایه های فکری

موضوع سرمایه های فکری یکی از موضوعاتی است که همخوانی و تشابه زیادی با مدیریت دانش دارد و توصیف تفاوت این دو مفهوم تا حدی مشکل است؛ برخی محققان عقیده دارند که مدیریت دانش بعنوان دستورالعملی محسوب می شود که نحوه مدیریت سرمایه های فکری را تشریح می کند (مارکوس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

سرمایه های فکری می توانند بعنوان داراییهای دانشی یک شرکت محسوب شود. با اینکه اجماع عمومی بر روی اجزاء متشکله و سازنده سرمایه های فکری وجود دارد اما هنوز یک تعریف مورد قبول و مشترک ارائه نشده است. بر اساس تعریف مار و اسکيوما<sup>۲</sup>، سرمایه های فکری به گروهی از داراییهای دانشی مربوط به یک سازمان اطلاق می شود که از طریق اضافه کردن ارزش برای سهامداران کلیدی در بهبود موقعیت رقابتی یک سازمان نقش دارند. سرمایه فکری می تواند بعنوان دانش، مهارتها، شایستگیها و تواناییهایی که ثروت خلق کرده و به ایجاد خروجیهای ارزشمند می انجامد تعریف شود (اسوارت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

در این بین یکی از تعاریف نسبتاً جامع از سرمایه های فکری توسط OECD ارائه شده و در آن سرمایه های فکری را مترادف با ارزش اقتصادی دو مقوله از داراییهای نامشهود سازمان ۱- سرمایه ساختاری (SC<sup>۴</sup>) ۲- سرمایه انسانی (HC<sup>۵</sup>) دانسته است بر این اساس سرمایه های فکری اشاره به سیستمهای نرم افزاری مناسب، شبکه های توزیع، زنجیره تامین و غیره داشته و شامل منابع انسانی درون سازمان و منابع خارج از سازمان مانند مشتریان، شرکا و تامین کنندگان می گردد.

<sup>1</sup> Marques

<sup>2</sup> Mar & Schiuma

<sup>3</sup> Swart

<sup>4</sup> Structural capital

<sup>5</sup> Human capital

وجود چندین تعریف از سرمایه های فکری و فقدان یک تعریف جامع از آن و در نتیجه گزارش دهی آن باعث شده است که هر محقق از نقطه نظر خود بنا بر مدل های تجربی و آزمایشی این اصطلاح را تعریف نماید. تعاریف ارائه شده در ذیل توسط چهار محقق برجسته در زمینه سرمایه های فکری ارائه شده است:

- سرمایه فکری اصطلاحی مبهم و پیچیده است، اما زمانی که درک و مورد بهره برداری قرار گیرد می تواند یک پایگاه منابع جدید فراهم سازد که از طریق آن سازمان بتواند رقابت کند (بونتیس، ۱۹۹۶) در تعریفی دیگر بونتیس معتقد است که سرمایه فکری عبارتست از تلاش برای استفاده موثر از دانش (محصول نهایی) در مقابل اطلاعات (ماده خام).
- سرمایه فکری اصطلاحی برای ترکیب دارائی نا ملموس بازار، دارائی فکری، دارائی انسانی و دارائی زیرساختی است که سازمان را برای انجام ماموریتها توانمند تر میسازند (بروکینگ، ۱۹۹۶).
- سرمایه فکری شامل همه فرایندها و دارائیهایی می شود که معمولاً در ترازنامه نشان داده نمی شود و همچنین شامل همه دارائیهای ناملموسی می شود که در روشهای حسابداری مورد توجه قرار داده می شوند. سرمایه فکری عبارتست از جمع دانش اجزاء سازمان و کاربرد دانش آنها (روس و همکاران، ۱۹۹۷)
- سرمایه فکری شامل دانش، اطلاعات، دارائی فکری و تجربه است که می تواند برای ایجاد ثروت مورد استفاده واقع شود. سرمایه فکری عبارت از توانایی ذهنی جمعی یا دانش کلیدی بصورت یک مجموعه است (استیوارت، ۱۹۹۷). (عالم تبریز و دیگران، ۱۳۸۸، ۳۳-۳۴).



## ۲-۱۵- سازمانهای یادگیرنده و مدیریت دانش

مفهوم سازمانهای یادگیرنده نیز همچون بحث سرمایه های فکری یکی از مفاهیمی است که نزدیکی های بسیاری با بحث مدیریت دانش دارد. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن یادگیری به عنوان عنصری حیاتی در ارزشها، چشم اندازها و اهداف و نیز در فعالیتهای فردی کارکنان و ارزیابیهای آنها مورد نظر است. سازمان یادگیرنده، موانع ساختاری یادگیری را از میان برداشته، ساختارهای توانمندی را خلق نموده و مراقبت و نگهداری و ارزشیابی از یادگیری و توسعه آن را در دستور کار خود قرار داده است. این سازمان برای کمک به افراد، هدفیابی، حذف موانع شخصی و تسهیل ساختارهای یادگیری فردی و اخذ بازخورد از مزایای یادگیری بر روی رهبران سازمان، توجه و سرمایه گذاری بسزایی دارد. ادبیات سازمان یادگیرنده، بیانگر آن است که افراد با خلق معانی از اطلاعات و الصاق این معانی به دانش، نحوه واکنش سازمان به محیط را معین می سازند، دامنه پذیرش دانش در سازمان و ماهیت فرهنگ سازمانی، جو و تئوریهای سازمانی را مشخص می کنند. و در نتیجه تعامل میان افراد در درون و برون سازمان، نحوه عمل و فعالیت آنها در سازمان معین شده و در عملکرد، خط مشی ها و نحوه تلقی مشتریان، رقبا، تأمین کنندگان، بنیانگذاران، ناظران و قانونگذاران آن منعکس خواهد شد (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۵، ۲۱-۲۰).

پیتر سنگه از سازمان یادگیرنده به عنوان ابزار حفظ رقابت در قرن بیست و یکم دفاع کرده می گوید: سازمان یادگیرنده مکانی است که افراد بطور مداوم ظرفیت خود را برای خلق نتایجی که واقعا مطلوب آنهاست، گسترش می دهند و جایی است که الگوهای جدید تفکر پرورش می یابند و افراد پیوسته می آموزند که چگونه یاد بگیرند. طبق نظر سنگه این سازمان از پنج عنصر، فرمان یا اصل

اساسی تشکیل شده است که عبارتند از: تسلط فردی<sup>۱</sup>، الگوهای ذهنی<sup>۲</sup>، چشم انداز مشترک<sup>۳</sup>، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی. در برخی از نوشته های مربوط به ادبیات یادگیری سازمانی، فرایند یادگیری سازمانی هم سنگ مدیریت دانش و فرایند تسلط بر دانش<sup>۴</sup> در نظر گرفته شده است (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵). تسلط بر دانش، یک فرایند سه مرحله ای است که مراحل آن عبارتند از: (قربانی زاده، ۱۳۸۷، ۴۲)

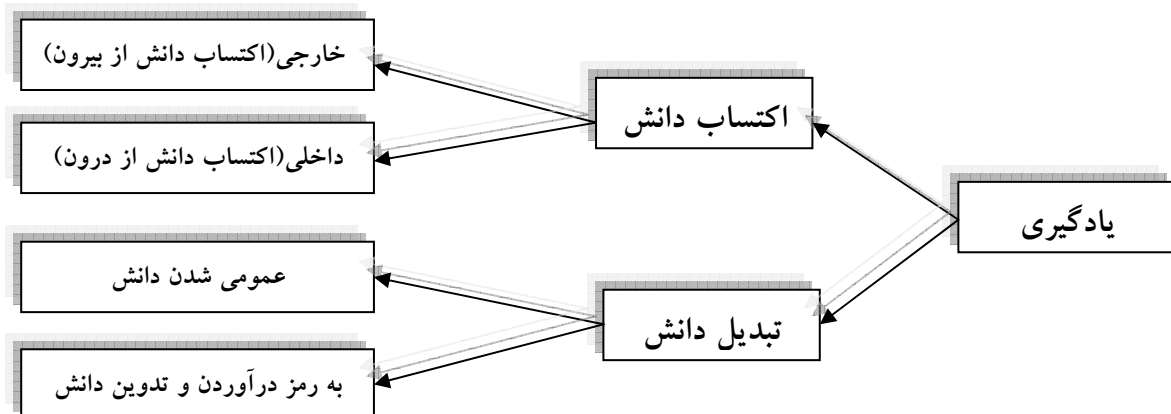
۱. شناسایی و جمع آوری اطلاعات مفید (اکتساب دانش)

۲. به کارگیری دانش به طور سودمند و تجربی (استفاده عملی از دانش)

۳. توزیع و نشر دانش در سراسر سازمان (انتقال دانش)

از نظر فیگوئردو<sup>۵</sup> یادگیری در سازمانها دارای چهار فرایند فرعی اکتساب دانش از بیرون سازمان، اکتساب دانش از درون سازمان، عمومی کردن دانش و به رمز درآوردن و تدوین دانش می باشد.

شکل ۲-۸ نشاندهنده این فرایندهای فرعی است:



نمودار ۲-۳-چهار فرایند یادگیری سازمانی

<sup>1</sup> Personal Mastery

<sup>2</sup> Mental Model

<sup>3</sup> Shared Mision

<sup>4</sup> Knowledge Capturing

<sup>5</sup> Figueiredo

## ۲-۱۶- روشهای سنجش دارایی های دانشی

ایجاد شاخص هایی برای سنجش دارایی های دانشی به علت ماهیت نامشهود آن ها امری مساله ساز است. هرچند روش های چندی که در ادامه به برخی از آنها اشاره می شود به این منظور به کار می روند.

### ۲-۱۶-۱- کارت امتیازی متوازن

این مدل که در اوایل دهه ۹۰ میلادی توسط رابرت کاپلان و دیوید نورتون مطرح گردید، روشی است که از طریق تلفیق شاخص های عملکرد مالی و غیر مالی در یک سیستم جامع، ابزاری نظام مند ارائه می کند. کارت امتیازی متوازن چهارچوبی است که برای تشریح فعالیتهای یک سازمان از چهار جنبه مختلف شامل: بعد مالی، بعد مبتنی بر مشتری، بعد مبتنی بر فرایندهای درونی کسب و کار، بعد مبتنی بر یادگیری و نوآوری تشکیل یافته و برای این کار از تعدادی شاخص استفاده می کند. منطق اصلی چگونگی ارتباط بین جنبه های مختلف اینگونه است: به منظور موفقیت مالی شرکت نیازمند کسب رضایت مشتریان است تا این رضایت منجر به خرید محصولات شود. برای کسب رضایت مشتریان شرکت باید در فرایند کاری آنقدر برتری داشته باشد که بتواند محصول با کیفیتی ارائه کرده و رضایت آنان را جلب کند و برای بهبود فرایندهای داخلی باید بر رشد و یادگیری تاکید شود

یک کارت امتیازی خوب، منطق راهبردی، یعنی روابط علت و معلولی بین فعالیتهای جاری و موفقیت بلند مدت را مستند می کند. از آنجا که وابستگی شرکتها و سازمانها به سرمایه های نامشهود

خود روز به روز در حال افزایش است، کارت های امتیازی در حال تبدیل شدن به ابزاری مهم برای کنترل مدیریت هستند (اولوه، ۱۳۸۴) (شریف زاده و بودلایی، ۱۳۸۷، ۲۵۴)

## ۲-۱۶-۲- الگوی حسابداری منابع انسانی<sup>۱</sup>

هدف از حسابداری منابع انسانی، کمی کردن ارزش اقتصادی کارکنان سازمان به منظور ایجاد درون داد برای اتخاذ تصمیمات مدیریتی و مالی است (بونتیس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹). امروزه حسابداری و ممیزی منابع انسانی یکی از عوامل مهم در مورد اندازه گیری ارزش های نامشهود نیروی انسانی سازمانها به شمار می آید. در حسابداری منابع انسانی هزینه های گزینش و استخدام، ترفیع و انتقال، آموزش و سایر هزینه های نیروی انسانی مورد توجه قرار می گیرد.

برای روشن شدن موضوع حسابداری منابع انسانی می توان اینطور فرض کرد که اگر روزی تمام نیروی انسانی یک سازمان با تصمیمی جدی و قطعی دست از کار بکشند و به هیچ وجه قصد مراجعت به سازمان را نداشته باشند، در آن صورت چه میزان وقت، انرژی و هزینه لازم است تا کسان دیگری جایگزین آنها شوند. یک برآورد کلی نشان داده است که از نظر هزینه، جایگزینی مجدد نیروی انسانی از دست رفته سه تا پنج برابر حقوق و مزایا و سایر هزینه هایی است که در حال حاضر برای آنها پرداخت می شود و این هزینه جدای از هزینه های مربوط به نیرویابی، جذب و گزینش و انرژی لازم برای آموزش آنهاست (همان منبع، ۲۶۲-۲۶۳).

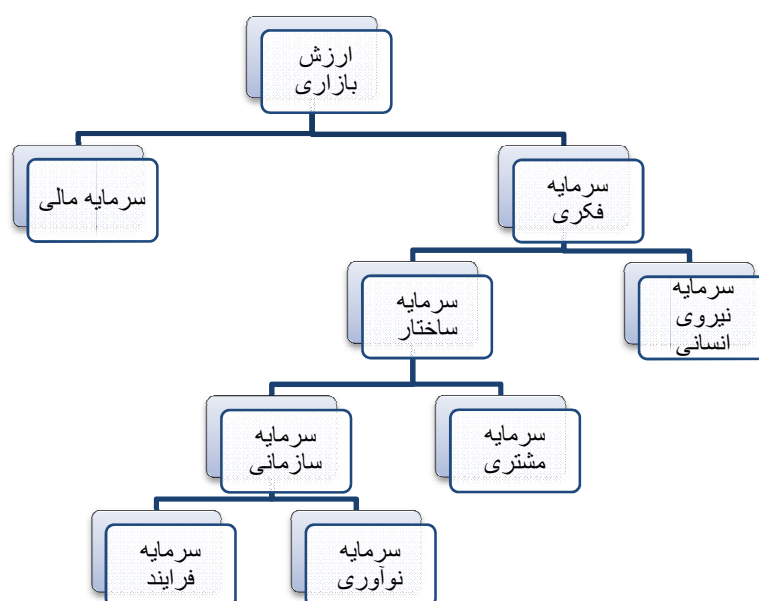
<sup>1</sup> Human Resource Accounting

<sup>2</sup> Bointis

## ۲-۱۶-۳- روش Scandiya Navigator

این مدل در شرکت اسکندیا (یک شرکت خدمات مالی در سوئد) توسط تیمی به سرپرستی ادوینسون به وجود آمده است و دارای مفروضاتی است که نشان دهنده ارزش دفتری و ارزش بازاری شرکت است. اجزاء و ساختار مدل فرضی ارزش اسکاندیاوی به شرح زیر است: کل ارزش بازار یک شرکت برابر با سرمایه مالی آن به علاوه سرمایه فکری آن می باشد. اجزاء سرمایه فکری عبارتند از: سرمایه انسانی و سرمایه ساختار. سرمایه ساختار خود به سرمایه سازمانی و سرمایه مشتری و از طرفی سرمایه سازمانی نیز به سرمایه نوآوری و سرمایه فرایند تقسیم می شود. این الگو دارای چند بعد است که عبارتند از:

۱. بعد مالی
۲. بعد مشتری
۳. بعد فرایند
۴. بعد توسعه و نوآوری
۵. بعد سرمایه انسانی



نمودار ۲-۴- ابعاد مدل

## ۲-۱۷- ارزیابی عملکرد

اندازه گیری عملکرد یکی از فرایندهای اصلی مدیریت جهت تجزیه و تحلیل فعالیتهای خود و بررسی انطباق بین آنها و اهداف سازمان می باشد که نتیجه آن می تواند زمینه ساز تصمیم گیری در اقدامات آتی باشد. در بسیاری از مقاله ها و کتابها، از خروجی سازمان بعنوان عملکرد نام برده می شود، اما برخی متخصصین در زمینه اندازه گیری عملکرد تعریفی وسیعتر را که شامل سه جزء خروجیها، فرایندها و زیرساختهاست، برای عملکرد ارائه داده اند. بطور کلی ارزیابی عملکرد به مجموعه اقدامات و اطلاعاتی اطلاق می گردد که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع جهت دستیابی به هدفها به شیوهای اقتصادی توأم با کارایی و اثر بخشی صورت می گیرد. نظام ارزیابی عملکرد را می توان فرایند سنجش و اندازه گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب دانست (جباری و سر آبادانی، ۱۴۰۱).

دو رویکرد عمده برای ارزیابی عملکرد وجود دارد. رویکرد سنتی مبتنی بر نتایج مالی و روشهایی بر اساس استفاده از شاخصهایی بر پایه بازار یا هزینه عملیات است. با وجود اینکه این رویکرد هنوز اهمیت خود را حفظ نموده ولی در شرایط متلاطم و شدید رقابتی امروز برای انعکاس کامل عملکرد کافی نیست چرا که معیارهای مالی بیشتر نتیجه فعالیتهای گذشته سازمان بوده و به تنهایی نمی توانند اطلاعات کاملی در مورد وضعیت حال و آینده سازمان بدست دهند؛ برای رفع این نواقص معیارهای عملکردی چون مدل تعالی سازمانی و کارت امتیاز متوازن طراحی شده اند که سعی در ترکیب معیارهای مالی و غیر مالی دارند. تا امروز روشهای اندکی چون مدل تعالی سازمان، کارت امتیازی متوازن و روش اسکاندیا نویگیتور<sup>۱</sup> برای ارزیابی داراییهای نامشهود طراحی شده اند.

---

<sup>1</sup> Skandia navigator

## ۲-۱۸-مدل تعالی سازمانی EFQM<sup>۱</sup>

مدل تعالی سازمانی در پاسخ به نیاز بهبود رقابت پذیری سازمانهای اروپایی توسط چهارده کمپانی بزرگ اروپایی ایجاد و در کمیسیون اروپا مورد توافق و امضا گردید. این اقدام متهورانه از شبکه قدرتمند مدیریت در حال حاضر دارای بیش از ۸۰۰ عضو از ۳۸ کشور جهان در بخش خصوصی و دولتی می باشد که در چارچوب یک جامعه اروپایی در زمینه بهبود کیفیت در ادامه مدل مالکوم بالدريج از آمریکا و همچنین مدل دکتر دمینگ در ژاپن به پیش می رود (ایرانزاده و برقی، ۱۳۸۸، ۱۳۰).

تعالی سازمانی به وضعیتی گفته می شود که سازمان به همه جنبه های ماموریتی خود توجه نموده و همواره با توجه به تغییرات محیطی، اهداف و فعالیتهای سازمانی خود را بهبود بخشد. تعالی سازمانی از طریق برنامه هایی در زمینه ساختار، افراد و فرایندها امکان پذیر است. برنامه هایی که در جهت بهبود سازمان، توانمندیهای افراد و فرایندهای ارتباطی، تولیدی، خدماتی و حمایتی در سازمان است. از نظر لارنس ال ماراز پنج ضرورت تعالی سازمانی عبارتند از: برنامه ریزی استراتژیک، اعتبار سنجی برای تعالی، رهبری همکارانه، مشارکت دادن جامعه و الزام به استاندارد (همان منبع، ۱۲۹).

## ۲-۱۸-۱- ارزشها و مفاهیم بنیادین مدل تعالی EFQM

مدل تعالی سازمانی EFQM عملکرد یک سازمان را نسبت به دو زمینه فعالیتهای توانمندساز و نیز نتایج مشاهده شده در نظر می گیرد و برای این منظور ۵ معیار توانمندساز (شامل: رهبری، منابع انسانی، خط مشی و استراتژی، مشارکت و منابع و فرایندها) و ۴ معیار نتایج (شامل: عملکرد، مشتریان، افراد و جامعه) را بکار می گیرد. عملکرد فعلی یک سازمان از روی نمره بدست آمده از

<sup>1</sup> European Foundation for Quality Management

این ۹ معیار با در نظر گرفتن ۳۲ بیانیه استاندارد سنجیده می شود. جدول شماره ۲-۵ نه معیار مدل تعالی اروپایی را تشریح می نماید.

جدول ۲-۴- معیارهای مدل تعالی اروپایی (ایرانزاده و برقی، ۱۳۸۸، ۱۳۹۱)

معیار	شرح
رهبری	رهبران سرآمد، دستیابی به رسالت و دورنمای سازمان را تسهیل می کنند. آنها ارزشها و سیستم های سازمانی مورد نیاز برای موفقیت پایدار را ایجاد و آنرا را از طریق اعمال و رفتار خود اجرا می نمایند. در ضمن، ثبات هدف را نیز طی دوران های تغییر حفظ می کنند.
استراتژی	سازمانهای موفق با تنظیم استراتژی متمرکز بر طرف های ذینفع رسالت و دورنمای خود را اجرا می کنند. آنها برای اجرای استراتژی خود، به تنظیم خط مشی، برنامه، اهداف و فرایندهای لازم می پردازند.
کارکنان	سازمانهای سرآمد، استعدادهای کارکنان خود را بطور کامل در سطح فردی، گروهی و سازمانی مدیریت می کنند و آنها را پرورش می دهند و بکار می گیرند. آنها عدالت و برابری را ترویج نموده پرسنل را در امور مشارکت داده و به آنها تفویض اختیار می کنند. آنها از کارکنان خود حمایت و قدر دانست می کنند تا در آنها انگیزه به وجود آورند که از دانش و مهارتهای خود به نفع سازمان استفاده نمایند.
مشارکتها و منابع	سازمانهای متعالی، مشارکتها و همکاریهای تجاری بیرونی، تامین کنندگان و منابع داخلی خود را به منظور پشتیبانی از خط مشی و استراتژی و اجرای اثربخش فرایندهایشان برنامه ریزی و مدیریت می کنند.
فرایند	سازمانهای متعالی فرایندهای خود را به منظور کسب رضایت کامل و ایجاد ارزش فراینده برای مشتریان و سایر ذینفعان طراحی نموده، مدیریت کرده و بهبود می بخشند.
نتایج مشتری	سازمانهای متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با مشتریان خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند.
نتایج پرسنل	سازمانهای متعالی بطور فراگیر نتایج مهم مرتبط با پرسنل خود را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند.
نتایج جامعه	سازمانهای متعالی بطور فراگیر نتایج مهم مرتبط با جامعه را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند.
نتایج کلیدی عملکرد	سازمانهای متعالی به طور فراگیر نتایج مهم مرتبط با عناصر اصلی خط مشی و استراتژی را اندازه گیری کرده و به آنها دست می یابند.



## ۲-۱۸-۲- چارچوب مدل تعالی اروپایی برای مدیریت دانش<sup>۱</sup>

بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) با همکاری چند سازمان مشاوره ای در سال ۲۰۰۵ چارچوب مدل تعالی اروپایی برای مدیریت دانش را به عنوان ابزار شناسایی و عیب یابی در فرایند خود ارزیابی سازمانها ایجاد نمودند. این چارچوب بطور صریحی برای ارزیابی تواناییهای مدیریت دانش هر سازمان و بر اساس ۹ معیار EFQM ساخته شده است. بخش معیارهای توانا ساز اصلاح شده و با مفاهیم مدیریت دانش تطبیق یافته ولی از نظر نتایج این بر عهده سازمانهاست که مشخص کنند تلاشهای مدیریت دانش آنها دقیقاً در چه بخشهایی ثمر داده است.

## ۲-۱۹-۱- پژوهشهای انجام شده

به نسبت مطالعات متنوعی که در زمینه مدیریت دانش انجام شده و تاثیر عوامل متعدد بر مدیریت، خلق، تسهیم و کاربرد دانش بررسی شده است، مطالعات اندکی به خصوص در ایران برای ارزیابی نتیجه این فعاليتها انجام شده و چند تحقیق داخلی که مستقیماً با موضوع مرتبط باشند به بررسی تاثیر سرمایه های فکری بر عملکرد سازمان پرداخته اند. برای روشن شدن بیشتر موضوع به تشریح برخی از مطالعات داخلی در زمینه های مختلف مدیریت دانش و مطالعات خارجی متمرکز بر رابطه آن با عملکرد می پردازیم.

## ۲-۱۹-۱-۱- مطالعات داخلی

۱- تحقیق عطیه بطحایی، تحت عنوان "بررسی اثرات سرمایه های فکری بر عملکرد سازمانهای تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع و معادن" جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد در دانشگاه شهید بهشتی، از طریق داده های بدست آمده از طریق پرسشنامه و مطالعات کتابخانه ای به شناسایی

<sup>1</sup> The EFQM framework for knowledge management

و تبیین نقش و اثرات سرمایه های فکری بر زوایای مختلف فعالیت کسب و کار می پردازد (بطحایی، ۱۳۸۵).

۲- "بررسی روابط متقابل میان اجزاء سرمایه های فکری (سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه مشتری) و اثرات آنها بر عملکرد سازمانی شعب بانک ملت استان تهران" عنوان تحقیقی از نوع توصیفی و همبستگی و مبتنی بر معادلات ساختاری از حمید رضا یزدانی در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران می باشد که جهت محاسبه عملکرد از تکنیک تحلیل پوششی داده ها استفاده کرده و در نهایت استفاده از کارت امتیازی متوازن و نقشه های استراتژی را جهت بررسی تاثیر سرمایه های فکری توصیه می کند (یزدانی، ۱۳۸۵).

۳- پژوهش حق نظر و صلواتی تحت عنوان: "تبیین عوامل زمینه ای موثر بر پیاده سازی مدیریت دانش در واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران" با هدف شناسایی شرایط و امکانات لازم برای پیاده سازی و اجرای مدیریت دانش سازمانی و میزان وجود این شرایط در سازمان انجام گرفته و فرهنگ سازمانی، فناوری، فرایندهای دانش و ساختار سازمانی بعنوان عوامل زمینه ای مورد تحقیق قرار گرفت که در نتیجه وجود فرهنگ دانشگرا و زیربنای انسانی مناسب مهمترین دلیل موفقیت سازمان در پیاده سازی مدیریت دانش در سازمانها شناسایی شده است. از طرف دیگر سایر عوامل ذکر شده نیز مهم و موثر تشخیص داده شده اند.

۴- "ارائه الگوی پیاده سازی مدیریت دانش در سازمانهای کوچک و متوسط (مطالعه موردی شرکت نفت ایران زمین)" عنوان پژوهش زعفریان، اسماعیل زاده و شاهی می باشد. در این تحقیق پس از مطالعه مدلها و الگوهای مختلف مدیریت دانش الگوی مطلوب پس از اجرا و ارزیابی شامل مراحل زیر پیشنهاد گردید:

۱. تعیین هدفهای دانش (نشأت گرفته از هدفهای اصلی سازمان و در دو سطح راهبردی و عملیاتی)
۲. فناوری اطلاعات
۳. شناسایی کارکنان دانش مدار
۴. اشتراک دانش
۵. توسعه دانش بر مبنای دانش موجود
۶. ارزیابی دانش

در این الگو فرض بر این بوده که مراحل و فعالیتها اغلب همزمان و گاهی اوقات پی در پی و به ندرت در یک ترکیب خطی هستند. نکته مهم تاکید بر بکارگیری دانش است و مراحل دیگر به مثابه مقدمه ای در ایجاد بسترهای لازم و مناسب برای بکارگیری دانش هستند (حق نظر و صلواتی، ۱۳۸۶).

۵- "بررسی عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ، تکنولوژی) وزارت کار و امور اجتماعی با استراتژی مدیریت دانش" عنوان پایاننامه ناصر عسگری در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران است؛ وی مطرح می کند که وجود شکاف و ناهماهنگی بین عوامل سازمانی مانع پیاده سازی موفقیت آمیز استراتژی مدیریت دانش خواهد شد؛ لذا از میان عوامل سازمانی متعددی که در مدل‌های سازمانی مختلف ذکر شده اند به بررسی سه عامل کلیدی "ساختار سازمان"، "فرهنگ سازمانی" و "تکنولوژی" در ارتباط با مدیریت دانش می پردازد. در این تحقیق "خلق دانش" و "انتقال دانش" بعنوان دو فعالیت اصلی و کلیدی مدیریت دانش در نظر گرفته شده اند. تجزیه و تحلیل نتایج بدست آمده رابطه معناداری بین این عوامل سازمانی و مدیریت دانش را نشان می دهند؛ از اینرو برای پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش باید به سازمان بعنوان یک کل نگریست و همه عوامل مذکور را مورد توجه قرار داده و وضعیت آنها را شناسایی و تحلیل نمود (عسگری، ۱۳۸۵).

۶- پژوهش کاوه محمدی در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران در سال ۱۳۸۵، تحت عنوان "سنجش میزان آمادگی یک سازمان برای مدیریت دانش از طریق طراحی یک مدل مفهومی" مدلی را برای سنجش آمادگی سازمانی مدیریت دانش ارائه می دهد، بطور کلی در این پژوهش شاخص های مرتبط با آمادگی سازمان برای مدیریت دانش از ادبیات موضوع استخراج گردیده از طریق پرسشنامه به کارشناسان و خبرگان در زمینه مدیریت دانش ارسال گردید. سپس با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی، ۵ عامل که شامل ۱۹ شاخص می باشد تأیید و ۶ شاخص حذف گردیدند (محمدی، ۱۳۸۵).

۷- "بررسی تاثیر مدیریت دانش بر بهبود نظام ارزیابی عملکرد از دیدگاه کارکنان دانشی (مدیران و کارشناسان) شرکت ملی صنایع پتروشیمی" عنوان تحقیق کاربردی حسن قلی پور و دکتر علی اکبر فرهنگی می باشد که در هفتمین کنفرانس بین المللی مدیریت تهران ارائه شده است. پژوهش مورد نظر به روش توصیفی و پیمایشی انجام و در نهایت تاثیر مثبت پنج مولفه مدیریت دانش در مدل فیلوس<sup>۱</sup> و دیگران (کسب، ثبت وضبط، انتقال، خلق و کاربرد دانش) بر بهبود نظام ارزیابی عملکرد نشان داده شده است (قلی پور و فرهنگی، ۱۳۸۶).

۸- "مزیت رقابتی سازمان در مدل تلفیقی مهندسی مجدد و مدیریت دانش از دیدگاه ارزیابی متوازن" عنوان پژوهش سوری، اکبر پور و مهدوی می باشد که در چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت ارائه شده و محققین پس از تحلیل مدلهای مدیریت دانش و متدولوژیهای مهندسی مجدد، مدل و الگوریتمی برای تلفیق آنها و چارچوبی برای ارزیابی مدل تلفیقی مبتنی بر مدل کارت امتیاز متوازن ارائه دادند و سپس چگونگی تاثیر اجرای مدل تلفیقی را بر شاخص های مالی، مشتری، فرایندها و یادگیری سازمان نشان دادند (سوری و دیگران، ۱۳۸۵).

---

<sup>1</sup> Filius al

۹- "ارتباط بین تکنیکهای مدیریت کیفیت و انتقال دانش در شرکت های صنعتی اراک" پژوهش مطرح شده در هفتمین کنفرانس بین المللی مدیریت ایران توسط مفتاحی، جوادیان و تاب می باشد؛ که هدف از آن بررسی فاکتورهای مدیریت کیفیت (کار تیمی، خودمختاری، مشارکت تامین کنندگان، مشارکت مشتریان و کنترل فرایند) و تأثیر آن بر انتقال دانش در سازمان می باشد؛ که در نهایت عملکرد سازمان متأثر از انتقال دانش با یک سری شاخص ها مورد سنجش قرار گرفته است. پس از آزمون فرضها با استفاده از روش معادلات ساختاری تاثیر مثبت فاکتورهای مدیریت دانش بر انتقال دانش و نیز تاثیر انتقال دانش بر عملکرد سازمان نشان داده شدند (مفتاحی و دیگران، ۱۳۸۶).

۱۰- تحقیق با عنوان "طرح جامع مدیریت دانش در شرکت توانیر"، در سال ۱۳۸۵ توسط دکتر حسن رحمان سرشت عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی انجام گردید که در آن مدیریت دانش در سه بعد فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و تکنولوژی اطلاعات بررسی شده و پیشنهاداتی برای بهبود وضعیت مدیریت دانش ارائه داده شده است. مراحل پیشنهادی پیاده سازی مدیریت دانش در این طرح در سه سطح به شرح زیر معرفی شده اند:

۱. مرحله شناخت : شناخت کلی سازمان، شناخت وضعیت سازمان از نظر وضعیت دانشی، اندازه

گیری و ارزیابی

۲. مرحله فرهنگ سازی و آموزش

۳. مرحله تدوین استراتژی دانشی سازمان : تعیین مأموریت سازمان، تعیین اهداف دانشی سازمان،

تدوین استراتژی دانشی سازمان، راهبردهای سازمانی، انسانی و تکنولوژیک مدیریت دانش (رحمان

سرشت، ۱۳۸۵).

۱۱- "مدل پیاده سازی مدیریت دانش در ایران خودرو بر مبنای یادگیری و نگاه منبع محور به شرکت در بستر فن آوری اطلاعات" توسط دکتر مهدی ساعدی و حمید نادعلی پور مطرح گردید. این مدل با الگو برداری از مدل توسعه دولت الکترونیک سازمان ملل، مدلی با مفاهیم جدید برای توسعه مدیریت دانش خلق کرده است. این مدل پنج مرحله توسعه را متذکر می شود و هر یک از مراحل را توصیف می کند که عبارتند از: ۱- پیدایش و ظهور، ۲- ارتقا (توسعه)، ۴- تراکنش (تبادل)، ۵- یکپارچگی (ادغام).

این مدل از طرفی با الهام از دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت به سازمان، تلاش می نماید، تا مدیریت دانش را با تکیه بر منابع سازمانی و ارتقاء آنها به قابلیتها و شایستگیهای محوری سازمان توسعه دهد؛ بدین ترتیب مدیریت دانش در بستر فرایندهای یادگیری و فن آوری اطلاعات محقق می شود ( ساعدی و نادعلی پور، ۱۳۸۶).

## ۲-۱۹-۲- مطالعات خارجی

از میان مطالعات خارجی که تاثیر فعالیتهای مدیریت دانش بر عملکرد را بررسی کرده اند می توان به موارد زیر اشاره نمود:

۱- مک کین، زیگ و سینگ<sup>۱</sup> در مقاله ای اکتشافی تحت عنوان "مدیریت دانش و عملکرد سازمان" با تحقیق از ۹۰ سازمان مختلف و با شناسایی ۱۲ فعالیت مدیریت دانش میزان تاثیر مثبت هر فعالیت بر عملکرد مالی شامل نرخ بازگشت سرمایه، سودآوری و عملکرد غیر مالی شامل: نوآوری، نرخ توسعه محصولات جدید، رضایت مشتری، حفظ مشتری و هزینه های عملیاتی را بررسی کردند؛ یافته

<sup>1</sup> J.K Mckeen, M.H Zack, satyendra singh

های این پژوهش نشان داد که بین مدیریت دانش، عملکرد سازمان و عملکرد مالی رابطه وجود دارد (مک کین و دیگران، ۲۰۰۶).

۲- پژوهش موهرمان<sup>۱</sup>: این پژوهش در سال ۲۰۰۱ در دانشکده بازرگانی داردن دانشگاه ویرجینیا در خصوص "ارتباط بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمان" انجام شده است.

سوال اصلی پژوهش عبارتست از اینکه: "مدیریت دانش چگونه بر اثربخشی سازمان تاثیر می گذارد؟" فرضیات تحقیق که همگی مورد تایید قرار گرفتند عبارتند از:

- مدیریت دانش از طریق اثر گذاری بر کیفیت هدف گذاری، بر اثر بخشی سازمان تاثیر می گذارد.
- مدیریت دانش از طریق اثرگذاری بر منابع دانش (مدیران، کارکنان) بر اثر بخشی سازمان تاثیر می گذارد.
- مدیریت دانش از طریق اثر گذاری بر موقعیت بازار بر اثر بخشی سازمان تاثیر می گذارد (موهرمان، ۲۰۰۱).

۳- چانگ لی و دیگران<sup>۲</sup> با بررسی ۱۰۱ شرکت کره ای شاخصی بنام KMI برای اندازه گیری عملکرد مدیریت دانش معرفی کرده و نشان دادند که با افزایش این شاخص که از ترکیب اجزاء اصلی چرخه فرایند دانش (خلق، تجمیع، تسهیم، استفاده و داخلی کردن دانش) ایجاد شده، شاخصهای عملکرد سازمان شامل: قیمت سهام، نرخ قیمت بدست آمده و هزینه های تحقیق و توسعه، بهبود می یابند (چانگ لی و دیگران، ۲۰۰۵).

<sup>1</sup> Muhrman

<sup>2</sup> Kun Chang Lee, Sangjae Lee, In Won Kang

۴- مقاله تحقیقی سومی و تسونگ<sup>۱</sup>، با عنوان "شاخص عملکرد سیستم مدیریت دانش" پس از تقسیم سیستم مدیریت دانش به سه سطح: استراتژی، طرح و نقشه و اجرای طرح مدیریت دانش و ارائه معیارهایی در هر سطح شاخصی بنام  $KMPI^2$  برای اندازه گیری تاثیر مثبت مدیریت دانش بر عملکرد مالی (میانگین متوسط فروش سه سال اخیر) و غیر مالی (رقابت پذیری و نوآوری) سازمان ارائه نمودند (سومی و تسونگ، ۲۰۰۸).

۵- گلد<sup>۳</sup> در پژوهشی با عنوان "طراحی مدلی برای اثر بخشی مدیریت دانش" جهت اخذ درجه دکترا در دانشگاه نیویورک عوامل موثر در موفقیت مدیریت دانش را به سه دسته شامل: عوامل بازار (مشتری، محصول و رقبا)، فرا ساختارهای سازمانی (فرهنگ سازمانی، تکنولوژی اطلاعات و ساختار سازمانی) و ظرفیت پردازش دانش (توانایی در کسب دانش، تبدیل دانش، بکارگیری دانش و نگهداری دانش) تقسیم کرده و تاثیر آنها بر اثربخشی مدیریت دانش را نشان داده است (ابطحی، ۱۳۸۵، ۶۶).

۶- رونگ<sup>۴</sup> شیزهونگ<sup>۵</sup> و یوکینگ<sup>۶</sup> در تحقیقی با عنوان "رابطه بین تسهیم دانش و عملکرد" با بررسی شرکتهای چینی رابطه مثبت بین شاخصهایی که برای تسهیم دانش معرفی کرده اند و میانگین ارزش افزوده به ازاء هر کارمند را نشان داده اند. شش معیار اندازه گیری تسهیم دانش در این تحقیق عبارتند از: ۱- هزینه آموزشهای داخل سازمانی و بین واحدها. ۲- هزینه همکاریها و تجربیات. ۳- هزینه فعالیتهای بین المللی برای ارتباطات و انتقال دانش. ۴- تناوب صدور کارکنان ۵- تناوب چرخش کاری ۶- هزینه R&D (رونک و دیگران، ۲۰۰۷).

<sup>1</sup>Shu-Mei, Tseng; 2008 (منبع ۶)

<sup>2</sup> Knowledge Management Performance Indicator

<sup>3</sup> Gold

<sup>4</sup> Rong Du

<sup>5</sup> Shizhong Ai

<sup>6</sup> Yeqing Ren



۷- "تأثیر فعالیتهای مدیریت دانش بر سازمان و اثربخشی آن" عنوان پژوهش ضهیدالاسلام<sup>۱</sup> و همکارانش می باشد که در سازمانهای چند ملیتی مالزی انجام گرفت. نتایج این تحقیق نشان دادند که فرهنگ سازمانی (پشتیبانی و همکاری<sup>۲</sup>، تعهد رهبری<sup>۳</sup>، یادگیری و توسعه<sup>۴</sup>) و ساختار سازمان (رسمیت<sup>۵</sup> و تمرکز گرایی<sup>۶</sup>) با فعالیتهای مدیریت دانش رابطه دارند و مدیریت دانش رابطه بین مشخصه های سازمانی و اثر بخشی آنرا تعدیل<sup>۷</sup> می کند (ضهیدالاسلام، ۲۰۰۶).

۸- "اندازه گیری عملکرد مدیریت دانش" عنوان مقاله ای تئوریک می باشد که در مجله تحقیقات علمی اروپا<sup>۸</sup> به چاپ رسیده و هدف آن مرور تجربیات و نوشتجات موجود با هدف بررسی موضوع عملکرد مدیریت دانش و شناسایی شاخص های عملکردی برای اندازه گیری سیستمهای مدیریت دانش می باشد. شاناک<sup>۹</sup> در این تحقیق با بررسی تجربیات شرکتهای بزرگ بین المللی در ارزیابی عملکرد مدیریت دانش یک ماتریس طبقه بندی شده جهت طبقه بندی شاخصهای عملکردی برای استفاده بعنوان معیارهای عملکرد مدیریت دانش بدست می دهد (ریفیت و شاناک، ۲۰۰۹).

۹- خانم داروچ در تحقیق خود با عنوان "ایجاد و توسعه معیاری برای رفتارها و شیوه های مدیریت دانش" که در شماره هفتم مجله معتبر مدیریت دانش<sup>۱۰</sup> به چاپ رسیده با بررسی مطالعات و تحقیقات پیشین معیار و مقیاسی را برای اندازه گیری رفتارها و روشهای مدیریت دانش معرفی نموده است؛

---

<sup>1</sup> Zahidul Islam

<sup>2</sup> Support and Collaboration

<sup>3</sup> Leadership Commitment

<sup>4</sup> Learning and Development

<sup>5</sup> Formrmalization

<sup>6</sup> Centraluzation

<sup>7</sup> mediate

<sup>8</sup> Eurpean Journal of Scientific Research

<sup>9</sup> Shannak

<sup>10</sup> Journal of knowledge management

این مقیاس در سه بخش شامل: کسب دانش، انتشار دانش و پاسخدهی به دانش<sup>۱</sup> طرح شده است (داروچ، ۲۰۰۳).

۱۰- "تحقیقی در مورد فاکتورهای موثر بر مدیریت دانش در سازمانها"، عنوان تحقیقی جامع از هولسپال و جوشی<sup>۲</sup>، می باشد که با استفاده از روش دلفی به توصیف فاکتورهای موثر بر مدیریت دانش در سازمانها می پردازد. در این پژوهش فاکتورهای موثر به سه بخش مدیریت، منابع و محیط تقسیم شده و فاکتورهای اختصاصی هر بخش را تشریح می کند (هولسپال و جوشی، ۲۰۰۰).

۱۱- زاویانگ و باخاری در تحقیقی که در سه سازمان دولتی مالزی انجام شده و در مجله بین المللی مدیریت دانش به چاپ رسیده "رابطه بین فعالیتهای تسهیم دانش و کیفیت خدمات تحویلی" را بررسی کرده اند. این تحقیق با توزیع پرسشنامه هایی بین مدیران دولتی انجام گرفته و شش شاخص برای تسهیم دانش شامل: قابلیت اطمینان<sup>۳</sup>، سهولت درک، دقت، جامعیت، اعتبار<sup>۴</sup> و بهنگام بودن دانش تسهیم شده و سه شاخص سرعت، کیفیت و رضایت مشتری برای ارائه خدمات در نظر گرفته شده است. نتایج تحقیق تنها تاثیر سه مشخصه دانش تسهیم شده شامل: قابلیت اطمینان، سهولت درک و اعتبار را بر ارائه خدمات تایید نمودند (زاویانگ و باخاری، ۲۰۰۹).

۱۲- یانگ<sup>۵</sup> در مقاله ای با عنوان "استراتژی مدیریت دانش و تاثیر آن بر عملکرد شرکت" که در مجله معتبر اقتصاد تولید<sup>۶</sup> منتشر شده تاثیر استراتژی مدیریت دانش را بر عملکرد شرکتهای چینی با تکنولوژی بالا را از دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت بررسی نموده است. نتایج آنالیز رگرسیون نشان

<sup>1</sup> Responsiveness to knowledge

<sup>2</sup> C.W.Holsapple & K.D.Joshi

<sup>3</sup> relevancy

<sup>4</sup> reliability

<sup>5</sup> Jie Yang

<sup>6</sup> Int.J. Production Economics

دادند که ارتباط بین استراتژی مدیریت دانش و عملکرد، به استراتژی های عملکرد<sup>۱</sup> (شامل سیستم پاداش و نوآوری فرایند) و نیز شایستگیهای مبتنی بر مدیریت دانش<sup>۲</sup> چون تحقیق و توسعه پروژه های پیشین، آگاهی از بازار و تسهیم دانش درون سازمانی وابسته است. نتیجه گیری حاصل از یافته ها تاکید داشت که در شرکتهای با تکنولوژی بالای چینی استراتژیهای عملکرد و شایستگیهای مبتنی بر مدیریت دانش باید در جهت اجرای استراتژی مدیریت دانش قرار گیرند (یانگ، ۲۰۱۰).

۱۳- "توسعه شاخص های مرکب مدیریت دانش موثر" توسط دکتر ناتکواتونگ<sup>۳</sup> و همکارانش در سال ۲۰۰۶ در تایلند انجام گرفت. هدف این تحقیق بررسی شاخصها و متغیر های مدیریت دانش موثر، بررسی نظرات متخصصین و مدیران تایلند و ایجاد مدل اندازه گیری مدیریت دانش موثر می باشد. تلفیقی از روش تحلیل محتوا<sup>۴</sup> و روش استقرائی<sup>۵</sup> شامل نظر سنجی از چهار سازمان تایلندی برای این این تحقیق بکار برده شده است. چهار شاخص کلیدی بدست آمده از نتایج این تحقیق به شرح زیر می باشد:

۱. شاخصهای مفهومی: شاخصهای مرتبط با اقتصاد، سیاست، جامعه و تکنولوژی

۲. شاخصهای ورودی: شاخصهای انسانی و سازمانی.

شاخصهای انسانی مربوط به افراد، تیم مدیریت دانش و سطح رهبری

شاخصهای سازمانی مربوط به چشم انداز، خط مشی، اهداف، استراتژی، ارزشها، باورهای سیستم ،

فرهنگ سازمانی، تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، انگیزش و پاداش و سیستم ارزیابی

<sup>1</sup> Performance-driven strategies

<sup>2</sup> Knowledge management-based competencies

<sup>3</sup> Natakuatoong

<sup>4</sup> Content analysis

<sup>5</sup> Inductive method

۳. شاخصهای فرایندی: شاخصهای وابسته به توسعه منابع انسانی و مدیریت سازمانی چون

مدیریت تغییر، ارتباطات، آموزش و یادگیری و فرایندها و فعالیتهای مدیریت دانش

۴. شاخصهای خروجی: شاخصهای مرتبط با سرمایه سازمانی چون بهبود فرایندهای کاری،

دانش تولیدات/ خدمات و روابط جدید (ناتکواتونگ، ۲۰۰۶).

۱۴-تحقیق حسین حاریم<sup>۱</sup>، با عنوان "رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد؛ مطالعه موردی صنایع

دارویی اردن" که در مجله مدیریت دانش منتشر گردیده، با استفاده از روشهای توصیفی، تحلیلی و

تجربی رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان را مورد بررسی قرار می دهد. برای این منظور

شش بعد اصلی یادگیری سازمانی شامل: تفکر سیستمی، چشم انداز مشترک، همکاری و کار تیمی،

رهبری و اختیار، فرهنگ سازمانی و محیط یادگیری تعریف شده اند.

برای عملکرد چهار مقیاس شامل: عملکرد مالی، خدمات به مشتریان، فرایندهای داخلی و

یادگیری، رشد و نوآوری در نظر گرفته شده اند و نتایج تحقیق رابطه قدرتمندی بین یادگیری سازمانی

و عملکرد و نیز بین هر یک از ابعاد سازمانی و هر یک از معیارهای عملکرد را تایید نمودند (حاریم،

۲۰۰۸).

۱۵-تحقیقی اکتشافی با عنوان "ظرفیت یادگیری، فاکتورهای سازمانی و عملکرد شرکت" در دانشگاه

اوتاوا انجام گرفت که نتایج آن بصورت مقاله ای در سومین کنفرانس دانش سازمانی، یادگیری و

تواناییها<sup>۲</sup> در کشور یونان ارائه شد. در ابتدای این تحقیق بحث می شود که اگرچه مقالات متعددی

اشاره نموده اند که سازمانهای یادگیرنده سازمانهایی با عملکرد بالا هستند، هنوز مطالعات تجربی در

مقیاس بزرگ برای بررسی این ادعا انجام نگرفته است. برای تحقیق موضوع یک نظرسنجی جهت

<sup>1</sup> Hussein M.Harrim

<sup>2</sup> Organizational Knowledge, Learning and Capabilities

اندازه گیری ظرفیت یادگیری در نمونه ای از سازمانهای انتفاعی<sup>۱</sup> انجام شد. داده های عملکرد مالی و غیر مالی این شرکتها نیز بدست آمد. سایر فاکتورهای سازمانی مانند اندازه و رسمیت نیز اندازه گرفته شد. نتایج نشان دادند که رابطه ای بین ظرفیت یادگیری و دو معیار عملکرد مالی شامل: نرخ بازگشت سرمایه<sup>۲</sup> و نرخ بازگشت دارایی<sup>۳</sup>، وجود ندارد، اگرچه با وجود این ظرفیت یادگیری شدیداً به رضایت شغلی (یک معیار عملکرد غیر مالی) وابسته است (گوه و جیا، ۲۰۰۲).

۱۶- "افزایش عملکرد سازمان از طریق نوآوری دانشی؛ با پیشنهاد یک چارچوب مدیریت استراتژی" عنوان تحقیقی است که در دانشگاه استرالیای جنوبی<sup>۴</sup> انجام گرفته و نتایج آن در مجله بین المللی مدیریت دانش منتشر گردیده است. این مقاله ابتدا با تشریح انتقال از "انقلاب اطلاعات" به "انقلاب دانش" اهمیت دانش را توصیف می کند. سپس توضیح می دهد که چرا مدیریت دانش می تواند نوآوریهای دانش را برای رشد و پیشرفت شکوفا کند و تشریح می کند که چگونه تکنولوژیهای اطلاعات و ارتباطات باید برای اینکار مورد بهره برداری قرار گیرند. در انتها از طریق فراهم نمودن الزامات تجربی قوانین دانش محور<sup>۵</sup>، زیرساختهای تسهیم دانش و ابتکارات مبتنی بر دانش<sup>۶</sup> یک چارچوب مدیریت استراتژیک برای تقویت نوآوری دانش ارائه می دهد (گوه، ۲۰۰۴).

۱۷- "آیا رسمیت<sup>۷</sup>، پیچیدگی<sup>۸</sup>، و تمرکز گرایی<sup>۹</sup> بر عملکرد مدیریت دانش تاثیر می گذارد؟" عنوان تحقیقی است که در سال ۲۰۰۸ با نمونه گیری از ۱۶۴ شرکت اسپانیایی انجام گرفته و نتایج آن در

---

<sup>1</sup> For-profit

<sup>2</sup> Return on equity

<sup>3</sup> Return on assets

<sup>4</sup> University of South Australia

<sup>5</sup> practical considerations on knowledge-centred principles

<sup>6</sup> knowledge-based initiatives

<sup>7</sup> formalization

<sup>8</sup> complexity

<sup>9</sup> centralization

مجله تحقیقات تجاری<sup>۱</sup> انتشار یافته است. این تحقیق چگونگی تاثیر متغیرهای سستی که ساختار یک سازمان را مشخص می کنند (رسمیت، پیچیدگی، تمرکزگرایی) بر عملکرد دانش را بررسی می کند. نتایج نشان دادند که پیچیدگی تاثیر مثبت و تمرکز تاثیر منفی بر عملکرد مدیریت دانش دارند ولی شواهد کافی برای تصدیق یا رد تأثیر مثبت عامل رسمیت بر عملکرد دانش بدست نیامد (ارتگا و زاراگوزا، ۲۰۰۸).

## ۲-۲۰- تاریخچه و سیر تحول سازمانهای تحت بررسی

در سال ۱۳۴۲ سازمان آب و برق آذربایجان با تحت پوشش قرار دادن استانهای آذربایجان شرقی و غربی فعالیت خود را آغاز نمود و جزو سازمانهای وزارت آب و برق که در آن زمان تاسیس شده بود قرار گرفت. در سال ۱۳۴۷ به شرکت سهامی آب منطقه ای آذربایجان و شرکت سهامی برق آذربایجان تقسیم گردید. در بهمن ماه ۱۳۵۳ و به دنبال واگذاری وظایف قانونی جدید همچون برنامه ریزی جامع و هماهنگ انرژی کشور نام وزارت آب و برق به وزارت نیرو تغییر یافت.

سازمان آب منطقه ای بر اساس تصویب نامه مورخه ۱۳۶۴/۲/۶ هیئت وزیران به دو سازمان شرکت آب منطقه ای آذربایجان شرقی و شرکت آب منطقه ای آذربایجان غربی تفکیک گردید. در سال ۱۳۸۱ شرکت مادر تخصصی منابع آب ایران تشکیل گردید و شرکت آب منطقه ای آذربایجان شرقی بعنوان زیر مجموعه این شرکت مادر در جهت شناخت، مطالعه، توسعه و بهره برداری بهینه از منابع آب، تولید انرژی برق آبی، ایجاد، توسعه، بهره برداری و نگهداری از تاسیسات آبی و برق آبی فعالیت می کند.

<sup>1</sup> - Journal of Business Research

در سال ۱۳۸۱ جهت اصلاح ساختار صنعت برق، شرکت تخصصی مدیریت تولید، انتقال و توزیع نیروی برق ایران (توانیر)، با استناد قانون برنامه سوم توسعه مصوب ۱۳۷۹ تشکیل شد و کلیه شرکتهای برق منطقه ای، توزیع برق، انتقال و توزیع برق ایران تغییر ساختار یافته و به زیر مجموعه شرکت توانیر انتقال یافتند. هم اکنون شرکت برق منطقه ای آذربایجان بعنوان یکی از شرکتهای تابعه شرکت تخصصی توانیر مأموریت تامین، تولید، انتقال و فروش نیروی برق مطمئن در استانهای آذربایجان شرقی غربی و اردبیل را بر عهده دارد.

فصل سوم

متدلوژی تحقیق



### ۳-۱- نوع و روش تحقیق

روش تحقیق یک روش نظام مند برای یافتن پاسخ یک پرسش یا راه حل یک مساله است. پایه هر علمی، روش شناخت آن است و ارزش و اعتبار قوانین هر علمی به روش شناختی مبتنی است که در آن علم بکار می رود. روش تحقیق مجموعه ای از قواعد، ابزارها و راههای معتبر (قابل اطمینان) و نظام یافته، برای بررسی واقعیتها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است (خاکی، ۱۳۷۸، ۲۰۱).

این پژوهش که به دنبال بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد غیر مالی سازمان است، از نظر هدف در زمره پژوهش های کاربردی قرار می گیرد. وقتی پژوهشی به قصد کاربرد نتایج یافته هایش برای حل مشکلات خاص متداول درون سازمان انجام می شود، چنین تحقیقی پژوهش کاربردی نامیده می شود (دانایی فرد، الواتی، ۱۳۸۳). در مقایسه با تحقیق بنیادی، تحقیق کاربردی دارای چهار ویژگی ممتاز است:

- تحقیق کاربردی در جستجوی دستیابی به یک هدف عملی است و تأکید آن بر تأمین سعادت و رفاه توده مردم و مطلوب نمودن فعالیت ها است. این نوع تحقیق چنانچه درست انجام شود، اطلاعات سودمندی در زمینه برنامه ریزی، طرح و توسعه و شیوه های عملی فعالیت اجرایی بدست می دهد.
- هدف تحقیق بنیادی، تدوین نکات قابل تعمیم یک نظریه یا یک پیش بینی انتزاعی است. در صورتیکه در یک تحقیق کاربردی، پیش بینی در یک شرایط عملی و عینی صورت می پذیرد.
- یافته های تحقیق کاربردی به میزان بسیار زیادی قائم به مکان و زمان است. در صورتی که این مساله در مورد تحقیق بنیادی صادق نیست.

- تفاوت دیگر تحقیق کاربردی با تحقیق بنیادی در شکل بیان مساله است. مثلاً در تحقیق بنیادی هدف تحقیق دست یافتن به وجود یا عدم وجود همبستگی بین دو متغیر است و تحقیق متضمن هیچ نکته ای در باره ارزش آنها نیست. در صورتیکه در تحقیق کاربردی ارزش و مطلوب بودن اثر متغیرها بر یکدیگر مورد نظر است (دلاور، ۱۳۷۸، ۶۷).

از نظر روش، تحقیق حاضر را می توان از نوع توصیفی تحلیلی به حساب آورد. چرا که محقق درصدد تحقیق و بررسی وضع موجود است و به توصیف نظام مند وضعیت فعلی می پردازد و ارتباط بین متغیرها را بررسی می کند و از نتیجه آن می توان در تصمیم گیری ها، سیاست گذاریها و برنامه ریزیها استفاده کرد (حافظ نیا، ۱۳۸۲، ۵۰).

### ۳-۲- جامعه آماری تحقیق

جامعه آماری به کل گروه افراد، وقایع یا چیزهایی اشاره دارد که محقق می خواهد به تحقیق درباره آنها بپردازد. بر این اساس، جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان شرکتهای برق منطقه ای آذربایجان (۲۷۰ نفر) و شرکت آب منطقه ای آذربایجان شرقی (۲۷۹ نفر) با حداقل مدرک لیسانس می باشند و از میان اینها آزمودنی ها محاسبه شده اند.

### ۳-۳- تعیین حجم نمونه و نمونه گیری

نمونه و نمونه گیری از مهمترین مباحث در آمار علوم انسانی است؛ زیرا از طرفی با توجه به وسعت جمعیت یا موضوعات مورد مطالعه، محقق ناچار است به نمونه گیری بپردازد. از طرفی دیگر، اعتماد به یافته های یک تحقیق با صحت نمونه گیری آن سنجیده می شود (ساروخانی، ۱۳۸۱، ۱۵۴).

هدف از نمونه گیری، نتیجه گیری از جزء، با بررسی قسمتی از کل و تعمیم به جامعه تحت بررسی است. از معروفترین روشهای مورد استفاده برای برآورد حجم نمونه در متغیرهای کیفی فرمول کوکران<sup>۱</sup> به شرح زیر می باشد:

$$n = \frac{N * t^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + t^2 * p * q}$$

رابطه ۳-۱- فرمول کوکران

n : تعداد حجم نمونه

N : حجم جامعه آماری

P: درصد توزیع صفت در جامعه یعنی درصد افرادی است که دارای صفت مورد مطالعه هستند؛

q: درصد افرادی که فاقد آن صفت در جامعه هستند؛

e : تفاضل نسبت واقعی در جامعه با میزان تخمین محقق برای وجود آن صفت در جامعه را

نشان می دهند (حافظ نیا، ۱۳۸۷، ۱۴۲-۱۴۰).

در این فرمول با در نظر گرفتن خطای ۱۰ درصد و حدود اطمینان ۹۵٪ برای دو سازمان بطور جداگانه داریم:

۱. Cochran

$$n = \frac{270 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{269 * 0.1^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 71$$

تعداد نمونه لازم شرکت برق منطقه ای:

$$n = \frac{279 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{278 * 0.1^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 72$$

تعداد نمونه لازم شرکت آب منطقه ای:

با توجه به نتایج بدست آمده برای بررسی تاثیر متغیر مستقل بر متغیر وابسته (عملکرد)، در هر سازمان بطور جداگانه به حدود ۷۲ نمونه نیازمندیم در این صورت برای سنجش کلی تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد تعداد ۱۴۳ نمونه در دست خواهد بود که با حدود اطمینان ۹۵٪ درصد، مقدار  $e = 7/05$  درصد خطا خواهد داشت.

تعداد ۱۴۹ پرسشنامه از مجموع پرسشنامه های توزیع شده در دو سازمان جمع آوری شد، که تعداد ۷ پرسشنامه به دلیل اطلاعات ناقص کنار گذاشته شد و نتایج تحقیق با استفاده از ۱۴۲ پرسشنامه بدست آمد.

### ۳-۴- روش و ابزار گردآوری داده ها

در این تحقیق ابتدا جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری، تدوین ادبیات تحقیق و شناسایی مؤلفه ها از روش مطالعه کتابخانه ای استفاده شد؛ با بررسی پرسشنامه ها و مقیاسهای مورد استفاده در برخی از تحقیقات انجام شده که در فصل دوم ذکر آنها رفت، پرسشنامه ای جهت سنجش میزان تاثیر گذاری مدیریت دانش بر عملکرد غیر مالی سازمان، طراحی گردید. برای این منظور، مدیریت دانش را با چهار فاکتور شامل کسب، ذخیره، تسهیم و استفاده از دانش و متغیر وابسته را با هفت عدد از معیارهای غیر مالی مدل تعالی اروپایی متشکل از : رهبری، استراتژی، شرکاء و منابع، کارکنان، نتایج جامعه و فرایندهای سازمانی در نظر گرفتیم. پرسشنامه طراحی شده شامل ۲۸ سوال

است که برای هر یک از مولفه های متغیرهای وابسته (عملکرد غیر مالی سازمان)، چهار سوال (شامل تاثیر خلق و بدست آوردن دانش، حفظ و نگهداری دانش، تسهیم دانش و استفاده و بکاربردن آن) در نظر گرفته شده و هرکدام از فرضیات فرعی بر اساس پاسخهای کارکنان به این چهار سوال سنجیده شده است.

از پاسخ دهندگان خواسته شد تا به سوالات پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت هفت درجه ای که از کاملاً مخالف (معادل عدد ۱) تا کاملاً موافق (معادل عدد ۷) تغییر می کند پاسخ دهند. توزیع سوالات در جدول ۱-۳ آورده شده است.

جدول ۱-۳- توزیع سوالات پرسشنامه

شماره سوال	متغیر مستقل	متغیر وابسته
۴ و ۳ و ۱	خلق و بدست آوردن دانش (۱)، حفظ و نگهداری (۲)، تسهیم (۳) و بکاربردن دانش (۴)	رهبری
۵ و ۶ و ۷ و ۸	خلق و بدست آوردن دانش (۵)، حفظ و نگهداری (۶)، تسهیم (۷) و بکاربردن دانش (۸)	استراتژی
۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲	خلق و بدست آوردن دانش (۹)، حفظ و نگهداری (۱۰)، تسهیم (۱۱) و بکاربردن دانش (۱۲)	کارکنان
۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶	خلق و بدست آوردن دانش (۱۳)، حفظ و نگهداری (۱۴)، تسهیم (۱۵) و بکاربردن دانش (۱۶)	شرکا و منابع خارجی
۱۷ و ۱۸ و ۱۹ و ۲۰	خلق و بدست آوردن دانش (۱۷)، حفظ و نگهداری (۱۸)، تسهیم (۱۹) و بکاربردن دانش (۲۰)	فرایندها
۲۱ و ۲۲ و ۲۳ و ۲۴	خلق و بدست آوردن دانش (۲۱)، حفظ و نگهداری (۲۲)، تسهیم (۲۳) و بکاربردن دانش (۲۴)	مشتریان
۲۵ و ۲۶ و ۲۷ و ۲۸	خلق و بدست آوردن دانش (۲۵)، حفظ و نگهداری (۲۶)، تسهیم (۲۷) و بکاربردن دانش (۲۸)	نتایج جامعه

### ۳-۵- روایی<sup>۱</sup> و پایایی<sup>۲</sup> پرسش نامه

ابزارهای اندازه گیری به دو دسته، استاندارد یا میزان شده و محقق ساخته تقسیم می شوند. ابزارهای استاندارد یا میزان شده به دلیل کاربردهای فراوانی که داشته اند و در مسیر تجارب تحقیقاتی مورد اصلاح قرار گرفته اند، قابلیت اعتماد بالایی داشته و بیشتر مورد استفاده محققان قرار می گیرند. در غیاب ابزارهای استاندارد، ابزارهای محقق ساخته، طراحی و به کار برده می شوند. محقق باید از روایی و پایایی ابزار ساخته شده اطمینان حاصل کند (حافظ نیا، ۱۳۸۲، ۱۴۵-۱۴۶).

#### ۳-۵-۱- اعتبار یا روایی

مساله اعتبار یک مقیاس به این موضوع مربوط است که آیا این مقیاس واقعا به آن مفهومی که آن را اندازه گیری می کند، مربوط می شود یا نه؟ اساسی ترین روش تعیین آن این است که ببینیم مقیاس اعتبار صوری دارد یا نه. بدیهی است که این یک روش کاملا قضاوتی است بدین معنا که باید بررسی کنیم که آیا بین سوالات مقیاس و مفهوم مورد نظر هماهنگی وجود دارد یا خیر؟ (بریمن، ۷۸، ۱۳۸۱)

برای بررسی اعتبار پرسشنامه مورد استفاده و اطمینان از اینکه سوالات طرح شده دقیقا مفهوم مورد نظر را اندازه می گیرند، از نظرات چند تن از اساتید دانشگاه آزاد تبریز استفاده شد. همچنین برای بررسی قابل فهم بودن ساختار سوالات و جملات مورد استفاده، پرسشنامه در اختیار تعدادی از مدیران و کارشناسان سازمانهای مورد مطالعه که دارای مدرک دانشگاهی مرتبط بوده و ارتباط نزدیکی با موضوع نیز دارند، قرار گرفت و تغییرات اصلاحی اعمال گردید.

---

۱. Validity

۲. Reliability

## ۳-۵-۲- پایایی یا قابلیت اعتماد

پایایی به ثبات و همسانی یک مقیاس اشاره می‌کند. این مفهوم شامل دو جزء است: پایایی بیرونی و پایایی درونی. پایایی بیرونی نشان دهنده یکسانی اندازه‌ها در آزمونهای مکرر با چند آزمون کننده یا چند وسیله اندازه‌گیری هم شکل و مشابه است که هم‌تا یا موازی نامیده می‌شود. پایایی درونی عبارتست از یکسانی اندازه‌ها در آزمونهای متعدد با یک وسیله اندازه‌گیری (تقی زاده، ۱۳۸۶، ۳۷). استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به عنوان یک اندازه همسانی درونی یکی از متداول ترین روشهای سنجش پایایی درونی می‌باشد. پس از وارد کردن داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS 1 ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) محاسبه گردید. فرمول محاسبه آلفای کرونباخ در ادامه آمده است:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum s_j^2}{st^2} \right)$$

n : تعداد سؤالات تست  $S_j^2$  : واریانس سؤال j

$S_t$  : واریانس کل تست (بایزیدی و همکاران، ۱۳۸۸، ۱۹۴).

مقدار ضریب آلفای بدست آمده از این روش برای کل پرسشنامه سنجش میزان تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد غیر مالی سازمان، ۰/۹۳۹ بدست آمد، که طبق نظر اکثر محققین ضریب بالاتر از ۰/۸ نشان دهنده پایایی خوب ابزار سنجش می‌باشد، دامنه ۰/۷ قابل قبول و کمتر از ۰/۶ ضعیف تلقی می‌شود. نتایج محاسبه مستقل آلفای کرونباخ برای هرسری از سؤالات مرتبط با هر متغیر وابسته که در جدول ۲-۳ نشان داده شده است نشانگر قابل قبول بودن سؤالات از نظر پایایی می‌باشد.

جدول ۳-۲- محاسبه آلفای کرونباخ به تفکیک سوالات مرتبط با هر یک از متغیرهای وابسته

شماره سوالات	آلفای کرونباخ
۱ و ۳ و ۴ (مدیریت دانش و رهبری)	۰/۷۵۷
۵ و ۶ و ۷ و ۸ (مدیریت دانش و استراتژی)	۰/۹۲۵
۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ (مدیریت دانش و کارکنان)	۰/۸۰
۱۳ و ۱۴ و ۱۵ و ۱۶ (مدیریت دانش و شرکا و منابع)	۰/۷۷۵
۱۷ و ۱۸ و ۱۹ و ۲۰ (مدیریت دانش و فرایندها)	۰/۶۹۹
۲۱ و ۲۲ و ۲۳ و ۲۴ (مدیریت دانش و مشتریان)	۰/۸۳
۲۵ و ۲۶ و ۲۷ و ۲۸ (مدیریت دانش و نتایج جامعه)	۰/۸۲
مجموع سوالات	۰/۹۳۹

## ۶- روشهای آماری قابل استفاده

در این تحقیق افراد براساس یک مقیاس هفت درجه ای از نوع طیف لیکرت به سوالات پاسخ گفتند. این هفت درجه از طیف کاملاً مخالف (عدد یک) شروع می شود و به عدد هفت (کاملاً موافق) ختم می شود. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده های بدست آمده با کمک نرم افزار آماری SPSS16 از روشهای آماری زیر در بخش آمار توصیفی و در بخش آمار استنباطی استفاده شده است.



## ۳-۶-۱- آمار توصیفی

از شاخصهای مرکزی و پراکندگی (میانگین ها، درصدها، انحراف استانداردها، جداول و نمودارها) مربوط به سطح تحصیلات، نوع شغل و مرتبه شغلی (ویژگیهای جمعیت شناختی جامعه آماری) استفاده شده است. برای توصیف متغیرهای تحقیق از شاخصهای مرکزی و پراکندگی (ماکزیمم، مینیمم، میانگین، میانه و انحراف معیار) استفاده شده است.

## ۳-۶-۲- آمار استنباطی

۳-۶-۲-۱- آزمون t یک نمونه ای<sup>۱</sup>

از این آزمون برای تعیین میانگین تاثیرگذاری مدیریت دانش بر هر یک از مؤلفه های عملکرد غیر مالی استفاده می کنیم. در آزمون t یک نمونه ای این فرضیه را آزمون می کنیم که آیا میانگین نمرات مربوط به هر یک از مؤلفه ها در سازمانهای مورد بررسی کمتر از عدد ۴ ( چون طیف لیکرت هفت درجه ای است) است یا خیر؟

$H_0$ : تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد غیر مالی سازمان، پائین تر از حد متوسط می باشد

$H_1$ : تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد غیر مالی سازمان، بالاتر از حد متوسط می باشد.

$$\begin{cases} H_0 : \mu < 4 \\ H_1 : \mu \geq 4 \end{cases}$$

---

۱. One Sample T-Test

### ۳-۶-۲-۲-آزمون فریدمن

این آزمون وضعیت یک متغیر را در چند وضعیت وابسته به هم ارزیابی می کند. در این آزمون یافته های متغیرها در هر یک از موارد (در اینجا تاثیر گذاری مدیریت دانش بر هر یک از فاکتورهای عملکرد)، رتبه گذاری می شوند و با استفاده از میانگین رتبه های متغیرها در نمونه، فرض برابری میانه های متغیرها مورد آزمون قرار می گیرد. در نرم افزار SPSS شاخص P-Value جهت بررسی آزمون ارائه می شود، چنانچه این مقدار از سطح خطا کمتر باشد فرض  $H_0$  رد می شود و گرنه دلیلی بر رد این فرض وجود ندارد. در صورتی که فرض  $H_0$  رد شود با استفاده از آزمونهای تکمیلی به بررسی دو به دو مؤلفه ها پرداخته می شود. نهایتاً متغیری که رتبه بالاتری داشته باشد تأثیرپذیری بیشتری خواهد داشت.

فصل چهارم

تحلیل یافته ها

#### ۴-۱- مقدمه

پس از تعیین روش تحقیق و گردآوری داده ها با استفاده از ابزارهای مناسب، زمان دسته بندی و تجزیه تحلیل داده های جمع آوری شده و سپس آزمون فرضیه های تحقیق با استفاده از روشهای آماری مناسب و پاسخدهی به سوالات تحقیق می باشد. در این پژوهش که به بررسی تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد غیر مالی سازمانها می پردازد به منظور بررسی موضوع از پرسشنامه ای با طیف لیکرت هفتگانه (که شرح آن در فصل سوم آورده شده است) استفاده شد؛ پس از جمع آوری داده ها با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS16 اقدام به تجزیه و تحلیل داده ها نمودیم. در ادامه، نتایج تحقیق در دو بخش آمار توصیفی و آزمون فرضیه مبتنی بر آمار استنباطی آورده شده اند.

#### ۴-۲- ویژگیهای جمعیت شناختی نمونه آماری

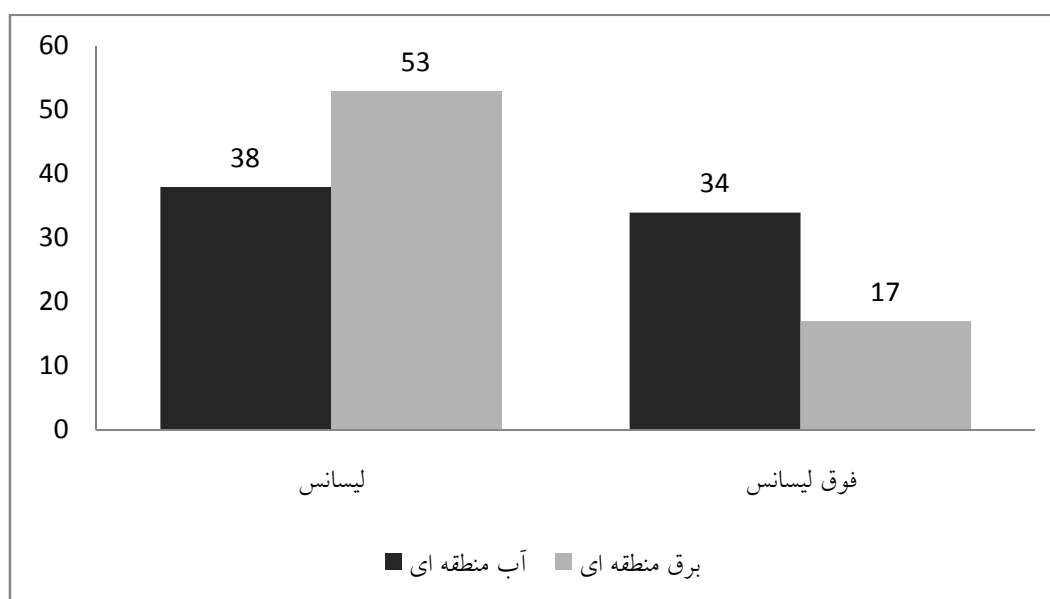
نمونه آماری این تحقیق کلیه کارکنان لیسانس و بالاتر شرکتهای آب منطقه ای و برق منطقه ای آذربایجان بودند. در مورد ویژگیهای جمعیت شناختی، از طرح سوالات غیر ضروری چون جنسیت، تاهل و غیره که تاثیری بر نتایج بدست آمده نداشتند، اجتناب شد و کلاً ۳ سوال در مورد مشخصات فردی شامل سطح تحصیلات، نوع شغل (اداری، فنی) و مرتبه شغلی (مدیر، غیر مدیر) مطرح شد که نتایج بدست آمده از تعداد ۱۴۲ عدد پرسشنامه به تفکیک دو سازمان به شرح زیر است:

#### ۴-۲-۱- توزیع فراوانی نمونه بر حسب سطح تحصیلات

از آنجا که سطح تحصیلات دانشگاهی یکی از معیارهایی است که با اشراف فرد پاسخ دهنده به وضعیت سازمان، و نگرش علمی به مسائل رابطه دارد، اولین سوال در این مورد مطرح گردید که نتایج آن در جدول و نمودار ۴-۱ آورده شده است.

جدول ۴-۱- توزیع فراوانی نمونه بر حسب سطح تحصیلات

جمع فراوانی	فوق لیسانس		لیسانس		
	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	
۷۲	٪۴۷	۳۴	٪۵۲	۳۸	شرکت آب منطقه ای آذربایجان
۷۰	٪۲۴	۱۷	٪۷۵	۵۳	شرکت برق منطقه ای آذربایجان
۱۴۲	٪۳۶	۵۱	٪۶۴	۹۱	جمع



نمودار ۴-۱- توزیع فراوانی سطح تحصیلات نمونه

#### ۴-۲-۲- توزیع فراوانی نمونه بر حسب نوع شغل

نوع فعالیت شخص در سازمان می تواند بر نگرش وی به موضوعات سازمانی تاثیر بگذارد؛

همچنین برای در نظر گرفتن کل سازمان لازم است توازنی بین پاسخ گویان به پرسشنامه از نظر نوع

شغل برقرار باشد.

جدول ۲-۴- توزیع فراوانی نمونه بر حسب نوع شغل

جمع	فنی		اداری		
	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	
۷۲	٪۶۰	۴۳	٪۴۰	۲۹	شرکت آب منطقه ای آذربایجان
۷۰	٪۴۹	۳۴	٪۵۱	۳۶	شرکت برق منطقه ای آذربایجان
۱۴۲	٪۵۵	۷۷	٪۴۵	۶۵	جمع

## ۳-۲-۴- توزیع فراوانی نمونه بر حسب مرتبه شغلی

جدول ۳-۴- توزیع فراوانی نمونه بر حسب مرتبه شغلی

جمع	غیر مدیر		مدیر		
	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	
۷۲	٪۸۹	۶۴	٪۱۱	۸	شرکت آب منطقه ای آذربایجان
۷۰	٪۹۲	۶۴	٪۸	۶	شرکت برق منطقه ای آذربایجان
۱۴۲	٪۹۰	۱۲۸	٪۹/۸	۱۴	جمع

## ۳-۴- آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

ما در این پژوهش مدیریت دانش را با چهار فاکتور شامل: کسب، ذخیره، تسهیم و استفاده از دانش و عملکرد را با هفت متغیر نشان دادیم. آمار توصیفی نتایج حاصل برای متغیر تاثیر مدیریت دانش بر هریک از فاکتورهای عملکرد به تفکیک دو سازمان و نتایج کلی در جدولهای ۴-۴، ۴-۵ و ۴-۶ آورده شده اند. لازم به یاد آوری است که برای سنجش تاثیر مدیریت دانش بر هر یک از متغیرهای وابسته چهار سوال طرح گردیده بود که نتایج از میانگین آنها استخراج گردیده اند.

جدول ۴-۴-آمار توصیفی پاسخهای شرکت برق منطقه ای

تعداد نمونه	مینیمم	ماکزیمم	میانگین	انحراف معیار	میان	
۷۰	۲/۵۰	۷	۴/۹۲۵	۱/۱۴۷۹	۴	تاثیرمدیریت دانش بر رهبری
۷۰	۱/۷۵	۷	۴/۴۵۷	۱/۳۵۶۸	۵	تاثیرمدیریت دانش بر استراتژی
۷۰	۱/۷۵	۶/۷۵	۴/۴۳۵	۱/۳۰۷۵	۴/۵	تاثیرمدیریت دانش بر کارکنان
۷۰	۲/۰۰	۶/۵۰	۴/۸۷	۱/۰۲۳۹	۴/۷۵	تاثیرمدیریت دانش بر شرکا و منابع
۷۰	۲/۵۰	۶/۷۵	۴/۵۶۸	۱/۱۶۶۳	۴/۲۵	تاثیرمدیریت دانش بر فرایندها
۷۰	۱/۷۵	۶/۷۵	۴/۸۲۱	۱/۲۰۵۵	۴/۵	تاثیرمدیریت دانش بر مشتریان
۷۰	۱/۷۵	۶/۲۵	۴/۲۳۶	۱/۳۵۲۶	۴/۲۵	تاثیرمدیریت دانش بر نتایج مرتبط با جامعه
۷۰	۲/۶۱	۶۴/۶	۴/۶۲۹	۱۰۰۳۲۵	۴/۳۳۹	تاثیرمدیریت دانش بر عملکرد غیر مالی سازمان

جدول ۴-۵-آمار توصیفی پاسخهای آب منطقه ای

تعداد نمونه	مینیمم	ماکزیمم	میانگین	انحراف معیار	میان	
۷۲	۲	۶/۵۰	۴/۹۴۴۴	۱/۰۴۴۱	۵	تاثیرمدیریت دانش بر رهبری
۷۲	۲	۶	۴/۴۸۲	۱/۱۸۹	۴/۵	تاثیرمدیریت دانش بر استراتژی
۷۲	۲/۵۰	۵/۶	۴/۸۳۸	۰/۸۰۰	۴/۷۵	تاثیرمدیریت دانش بر کارکنان
۷۲	۲/۰۰	۶/۲۵	۴/۵۹۳	۰/۸۶۵	۴/۵	تاثیرمدیریت دانش بر شرکا و منابع
۷۲	۲/۲۵	۷	۴/۷۵۶	۰/۹۳۸	۴/۷۵	تاثیرمدیریت دانش بر فرایندها
۷۲	۲/۷۵	۶/۵	۴/۷۸۱	۰/۹۴۵	۴/۷۵	تاثیرمدیریت دانش بر مشتریان
۷۲	۳/۰۰	۶/۲۵	۴/۷۸۴	۰/۸۸۴۴	۴/۵	تاثیرمدیریت دانش بر نتایج مرتبط با جامعه
۷۲	۲/۸۶	۶/۲۹	۴/۷۴۰	۰/۶۹۷	۴/۸۳	تاثیرمدیریت دانش بر عملکرد غیر مالی سازمان

جدول ۴-۶- آمار توصیفی پاسخهای مجموع دو سازمان

تعداد نمونه	مینیمم	ماکزیمم	میانگین	انحراف معیار	میانه
۱۴۲	۲	۷	۴/۹۳۴	۱/۰۹۲۶	۵
۱۴۲	۱/۷۵	۶/۷۵	۴/۸۰۱	۱/۰۷۷۸	۴/۷۵
۱۴۲	۲	۶/۵	۴/۷۳۰	۰/۹۵۳۷	۴/۵
۱۴۲	۲/۲۵	۷	۴/۶۶۳۷	۱/۰۵۷۳	۴/۷۵
۱۴۲	۱/۷۵	۶/۷۵	۴/۶۳۹۱	۱/۰۹۵۱	۴/۷۵
۱۴۲	۱/۷۵	۶/۲۵	۴/۵۱۴۱	۱/۱۶۸۳	۴/۵
۱۴۲	۱/۷۵	۷	۴/۴۷۸	۱/۲۶۴	۴/۵
۱۴۲	۲/۶۱	۶/۶۴	۴/۶۸۲	۱/۰۸۷۷	۴/۵۷

## آمار توصیفی به تفکیک مولفه های دانش

از مجموع ۲۸ سوال در پرسشنامه طراحی شده تعداد ۷ سوال به هریک از مولفه های مدیریت دانش اختصاص داشت. آمار توصیفی مربوط به این سوالات که در جدول ۴-۷ و ۴-۸ آورده شده است، نمایشگر وضعیت مولفه های مدیریت دانش در سازمانهای تحت بررسی خواهد بود.

جدول ۴-۷- آمار توصیفی مولفه های دانش در سازمان آب منطقه ای

تعداد نمونه	مینیمم	ماکزیمم	میانگین	انحراف معیار	میانه
۷۲	۲/۸۶	۶/۲۹	۴/۷۷	۰/۷۵۵	۴/۷۱
۷۲	۲/۸۵	۶/۱	۴/۶۶	۰/۶۲۱	۴/۷۱
۷۲	۳	۶/۴۳	۴/۸۷	۰/۷۶	۵
۷۲	۲/۷۱	۶/۲۹	۴/۶۳	۰/۸۴	۴/۵



جدول ۴-۸- آمار توصیفی مولفه های مدیریت دانش در شرکت برق منطقه ای آذربایجان

میانۀ	انحراف معیار	میانگین	ماکزیمم	مینیمم	تعداد نمونه	
۴/۱۴	۱/۰۸۹	۴/۳۹	۶/۵۷	۱/۸۶	۷۰	خلق و کسب دانش
۴/۵۷	۱/۰۴۴	۴/۶۶	۶/۶۸	۲/۵۷	۷۰	حفظ و نگهداری دانش
۴/۸۷	۱/۰۰	۴/۸۷	۶/۷۱	۲/۴۳	۷۰	تسهیم دانش
۴/۲۶	۱/۲۸	۴/۵۵	۶/۷۱	۱/۵۷	۷۰	کاربرد دانش

#### ۴-۴- آزمون فرضیه های تحقیق مبتنی بر آمار استنباطی

##### ۴-۴-۱- آزمون فرضیه اول

فرضیه فرعی اول: مدیریت دانش در سازمانهای تحت مطالعه تاثیر مثبت بر عملکرد رهبری سازمان دارد.

آزمون فرض:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \mu < 4 \quad \text{تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد رهبری سازمان پائین تر از سطح متوسط می باشد.} \\ H_1 : \mu \geq 4 \quad \text{تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد رهبری سازمان در سطح متوسط و بالاتر می باشد.} \end{array} \right.$$

نتایج آزمون که در جدول ۴-۹ آورده شده اند نشان می دهند که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برای هر

دو سازمان و مجموع آنها مقدار  $P\text{-Value} = 0/00$  بدست آمد. چون مقدار  $P\text{-Value} < 0/05$  می

باشد لذا فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می پذیریم.

جدول ۴-۹- تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد رهبری سازمان

تعداد (N)	میانگین	انحراف معیار	T	P- Value	خطای استاندارد (SE میانگین Mean)	0.95% Upper Bound
۷۲	۴/۹۴۴	۱/۰۴۴	۷/۶۸	۰/۰۰	۰/۱۲۳	۴/۷۳۹
۷۰	۴/۹۲	۱/۱۴۸	۶/۷۴	۰/۰۰	۰/۱۳۷	۴/۶۹
۱۴۲	۴/۹۳۴	۱/۰۹۲	۱۰/۱۹	۰/۰۰	۰/۰۹۱۷	۴/۷۵۳

## ۴-۴-۲- آزمون فرضیه دوم

فرضیه فرعی دوم: مدیریت دانش در سازمانهای تحت مطالعه تاثیر مثبت بر خط مشی و استراتژی

سازمان دارد.

آزمون فرض:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \mu < \epsilon \quad \text{تاثیر مدیریت دانش بر خط مشی و استراتژی سازمان پائین تر از سطح متوسط می باشد.} \\ H_1 : \mu \geq \epsilon \quad \text{تاثیر مدیریت دانش بر خط مشی و استراتژی سازمان در سطح متوسط و بالاتر می باشد.} \end{array} \right.$$

با توجه به نتایج مندرج در جدول ۴-۱۰ برای شرکت برق منطقه ای مقدار  $P\text{-Value} = ۰/۰۰۳$  و

برای شرکت آب منطقه ای  $P\text{-Value} = ۰/۰۰$  و نیز در مجموع  $P\text{-Value} = ۰/۰۰$  بدست آمده که چون

$P\text{-Value} < 0.05$  پس در سطح اطمینان ۹۵٪ فرض صفر را رد نموده و فرض یک را می پذیریم.

جدول ۱۰-۴- تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد خط مشی و استراتژی سازمان

0.95% Lower Bound	خطای استاندارد (میانگین SE Mean)	P- Value	T	انحراف معیار	میانگین	تعداد (N)	
۴/۲۴۹	۰/۱۴	۰/۰۰	۳/۴۴	۱/۱۸۹	۴/۴۸۳	۷۲	شرکت آب منطقه ای آذربایجان شرقی
۴/۱۸	۰/۱۶۲	۰/۰۰۳	۲/۸۲	۱/۳۵۷	۴/۴۵۷	۷۰	شرکت برق منطقه ای آذربایجان
۴/۴۵۷	۰/۱۰۶	۰/۰۰	۶/۹۵	۱/۲۶۴	۴/۴۷۸	۱۴۲	مجموع

## ۴-۴-۳- آزمون فرضیه سوم

فرضیه فرعی سوم: . مدیریت دانش در سازمانهای تحت مطالعه تاثیر مثبت بر عملکرد منابع انسانی سازمان دارد.

آزمون فرض:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \mu < 4 \quad \text{تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد منابع انسانی سازمان پائین تر از سطح متوسط می باشد.} \\ H_1 : \mu \geq 4 \quad \text{تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد منابع انسانی سازمان در سطح متوسط و بالاتر می باشد.} \end{array} \right.$$

با توجه به جدول ۴-۱۱ با انجام این آزمون در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار  $P\text{-Value} < 0.05$

بدست آمد. چون مقدار  $P\text{-Value} < 0.05$  می باشد لذا فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می

پذیریم.

جدول ۴-۱۱- تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد منابع انسانی سازمان

تعداد (N)	میانگین	انحراف معیار	T	P-Value	خطای استاندارد (میانگین SE Mean)	0.95% Lower Bound
۷۲	۴/۸۳۶	۰/۸۰۰۷	۸/۸۷	۰/۰۰	۰/۰۹۴	۴/۶۷۹
۷۰	۴/۴۳۵	۱/۳۰۸	۲/۷۸	۰/۰۰۳۵	۰/۱۵۶	۴/۱۲
۱۴۲	۴/۶۳۹	۱/۰۹۵	۶/۹۵	۰/۰۰	۰/۰۹۱۹	۴/۴۵۷

#### ۴-۴-۴- آزمون فرضیه چهارم

فرضیه فرعی چهارم: مدیریت دانش در سازمانهای تحت مطالعه تاثیر مثبت بر مشارکتها و منابع سازمان دارد.

آزمون فرض:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \mu < \epsilon \quad \text{تاثیر مدیریت دانش بر مشارکتها و منابع سازمان پائین تر از سطح متوسط می باشد.} \\ H_1 : \mu \geq \epsilon \quad \text{تاثیر مدیریت دانش بر مشارکتها و منابع سازمان در سطح متوسط و بالاتر می باشد.} \end{array} \right.$$

با توجه به جدول ۴-۱۱ با انجام این آزمون در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار  $P\text{-Value} = 0.000$

بدست آمد. چون مقدار  $P\text{-Value} < 0.05$  می باشد لذا فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می

پذیریم.

جدول ۴-۱۲- تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد مشارکتها و منابع سازمان

تعداد (N)	میانگین	انحراف معیار	T	P-Value	خطای استاندارد (میانگین SE Mean)	0.95% Lower Bound
۷۲	۴/۵۹۴	۰/۸۶۵	۵/۸۲	۰/۰۰	۰/۱۰۲	۴/۶۷۹
۷۰	۴/۸۷۱	۱/۰۲۴	۷/۱۲	۰/۰۰	۰/۱۲۲	۴/۶۶۷
۱۴۲	۴/۶۶۳	۱/۰۵۷	۷/۴۸	۰/۰۰	۰/۰۸۸	۴/۴۸۸

## ۴-۵- آزمون فرضیه پنجم

فرضیه فرعی پنجم: مدیریت دانش در سازمانهای تحت مطالعه تاثیر مثبت بر فرایندهای سازمان دارد.

آزمون فرض:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \mu < \epsilon \\ H_1 : \mu \geq \epsilon \end{array} \right.$$

تاثیر مدیریت دانش بر فرایندهای سازمان پائین تر از سطح متوسط می باشد.

تاثیر مدیریت دانش بر فرایندهای سازمان در سطح متوسط و بالاتر می باشد.

جدول ۴-۱۳- تاثیر مدیریت دانش بر فرایندهای سازمان

تعداد (N)	میانگین	انحراف معیار	T	P-Value	خطای استاندارد (میانگین SE Mean)	0.95% Lower Bound
۷۲	۴/۷۵	۰/۹۳۸	۶/۸۵	۰/۰۰	۰/۱۱۱	۴/۵۷۳
۷۰	۴/۵۶۷	۱/۱۶۶	۴/۰۷	۰/۰۰	۰/۱۳۹	۴/۳۳۵
۱۴۲	۴/۶۲۲	۱/۰۵۷	۸/۸۵	۰/۰۰	۰/۰۸۸۵	۴/۶۲۲

با انجام این آزمون در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار  $P\text{-Value} = 0.000$  بدست آمد. چون مقدار

$P\text{-Value} < 0.05$  می باشد لذا فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می پذیریم.

#### ۴-۴-۶- آزمون فرضیه ششم

فرضیه فرعی ششم: مدیریت دانش در سازمانهای تحت مطالعه تاثیر مثبت بر نتایج مشتری سازمان

دارد.

آزمون فرض:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \mu < 4 \quad \text{تاثیر مدیریت دانش بر نتایج مشتری سازمان پائین تر از سطح متوسط می باشد.} \\ H_1 : \mu \geq 4 \quad \text{تاثیر مدیریت دانش بر نتایج مشتری سازمان در سطح متوسط و بالاتر می باشد.} \end{array} \right.$$

با توجه به جدول ۴-۱۴ در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار  $P\text{-Value} = 0.000$  بدست آمد. چون

مقدار  $P\text{-Value} < 0.05$  می باشد لذا فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل را می پذیریم

جدول ۴-۱۴- تاثیر مدیریت دانش بر نتایج مشتری سازمان

تعداد (N)	میانگین	انحراف معیار	T	P-Value	خطای استاندارد میانگین (SE Mean)	0.95 % Lower Bound
۷۲	۴/۷۸۱	۰/۹۴۶	۷/۰۱	۰/۰۰	۰/۱۱۲	۴/۵۹۶
۷۰	۴/۸۲۱	۱/۰۲۴	۵/۷	۰/۰۰	۰/۱۴۴	۴/۵۸۱
۱۴۲	۴/۵۱۲	۱/۱۶۸	۵/۲۴	۰/۰۰	۰/۰۹۰۵	۴/۳۲

## ۴-۴-۷- آزمون فرضیه فرعی هفتم

فرضیه فرعی هفتم: . مدیریت دانش در سازمانهای تحت مطالعه تاثیر مثبت بر نتایج مربوط به جامعه سازمان دارد.

آزمون فرض:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \mu < 4 \quad \text{تاثیر مدیریت دانش بر نتایج مرتبط با جامعه، پائین تر از حد متوسط می باشد.} \\ H_1 : \mu \geq 4 \quad \text{تاثیر مدیریت دانش بر نتایج مرتبط با جامعه، در سطح متوسط و بالاتر می باشد.} \end{array} \right.$$

با توجه به نتایج مندرج در جدول ۴-۱۵ مشاهده می شود که مقدار P-Value برای سازمان برق منطقه ای برابر  $P\text{-Value} = 0/075$  بدست آمد که چون از  $0/05$  بزرگتر می باشد نشان دهنده عدم پذیرش فرض صفر در سطح ۹۵٪ در این سازمان می باشد ولی برای سازمان آب منطقه ای و مجموع دو سازمان مقدار  $P\text{-Value}=0.00$  می باشد ؛ در نتیجه فرض صفر در این دو مورد تایید می گردد.

جدول ۴-۱۵- تاثیر مدیریت دانش بر نتایج مربوط به جامعه سازمان

تعداد (N)	میانگین	انحراف معیار	T	P-Value	خطای استاندارد میانگین (SE Mean)	0.95% Lower Bound
۷۲	۴/۷۸۵	۰/۸۷	۷/۵۳	۰/۰۰	۰/۱۰۴	۴/۶۱۱
۷۰	۴/۲۳۵	۱/۳۵۳	۱/۴۵۸	۰/۰۷۵	۰/۱۶۲	۳/۹۶۶
۱۴۲	۴/۵۱۴	۱/۱۶۸	۹/۳۱	۰/۰۰	۰/۰۹۸	۴/۵۳۹

## ۴-۴-۸-آزمون فرضیه اصلی

**فرضیه کلی:** مدیریت دانش در سازمانهای تحت مطالعه تاثیر مثبت بر عملکرد غیر مالی سازمان دارد.

آزمون فرض:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \mu < \epsilon \\ H_1 : \mu \geq \epsilon \end{array} \right.$$

مدیریت دانش بر عملکرد غیر مالی سازمان، پائین تر از حد متوسط می باشد  
تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد غیر مالی سازمان، در سطح متوسط و بالاتر می باشد .

با توجه به جدول ۴-۱۶ در سطح اطمینان ۹۵ درصد، مقدار  $P\text{-Value} = 0.00$  بدست آمد. چون

مقدار  $P\text{-Value} < 0.05$  می باشد لذا فرض صفر را رد کرده و فرض مقابل مبنی بر تاثیر مثبت

مدیریت دانش بر عملکرد غیر مالی سازمان را می پذیریم.

جدول ۴-۱۶- تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد غیر مالی سازمان

تعداد (N)	میانگین	انحراف معیار	T	P-Value	خطای استاندارد (SE میانگین Mean)	0.95% Lower Bound
۷۲	۴/۷۴	۰/۶۹۷	۹/۱	۰/۰۰	۰/۰۸۲	۴/۶۰
۷۰	۴/۶۳	۱/۰۳۳	۵/۱۰	۰/۰۰	۰/۱۲۳	۴/۴۲۳
۱۴۲	۴/۶۸	۰/۸۷۷	۹/۳۱	۰/۰۰	۰/۰۷۳	۴/۵۶۳



#### ۴-۵- استفاده از آزمون فریدمن برای رتبه بندی تأثیر مدیریت دانش بر مولفه های

##### عملکرد

در این قسمت سعی داریم با استفاده از آزمون فریدمن مشخص کنیم که تأثیر مدیریت دانش بر کدامیک از هفت فاکتوری که برای عملکرد در نظر گرفتیم بیشتر است. آزمون فریدمن ابتدا با استفاده از آزمون کای دو تحقیق می کند که آیا اختلاف معنی داری از نظر تأثیر گذاری مدیریت دانش بین فاکتورهای مختلف عملکرد وجود دارد یا نه. بنابراین آزمونهای فرض بشکل زیر خواهند بود.

$H_0$ : تفاوت تأثیر مدیریت دانش بر مولفه های مختلف عملکرد سازمانهای تحت بررسی معنی دار نیست

$H_1$ : تفاوت تأثیر مدیریت دانش بر مولفه های مختلف عملکرد سازمانهای تحت بررسی معنی دار

است.

جدول ۴-۱۷- نتایج آزمون فریدمن

سطح معناداری (p-Value)	درجه آزادی	کای-اسکور	تعداد	
۰/۰۰۲	۶	۲۰/۸۵۱	۷۲	شرکت آب منطقه ای آذربایجان
۰/۰۰	۶	۴۸/۰۳۵	۷۰	شرکت برق منطقه ای آذربایجان
۰/۰۰	۶	۳۲/۴۳۸	۱۴۲	مجموع

از آنجا که مقدار  $P\text{-Value} < ۰.۰۵$  می باشد، لذا فرض  $H_0$  رد می شود. حال می توان از نتایج

آزمون مبنی بر رتبه بندی مؤلفه ها استفاده نمود. رتبه بندی مؤلفه ها به شرح ذیل می باشد.

جدول ۴-۱۸-رتبه بندی تاثیر مدیریت دانش بر فاکتورهای مختلف سازمانی با استفاده از آزمون فریدمن

اولویت	رتبه میانگین	مولفه های عملکرد سازمان
اول	۴/۵۹	تاثیرمدیریت دانش بر رهبری
هفتم	۳/۵۸	تاثیرمدیریت دانش بر استراتژی
پنجم	۳/۷۸	تاثیرمدیریت دانش بر کارکنان
سوم	۴/۱۱	تاثیرمدیریت دانش بر شرکا و منابع
چهارم	۳/۸۳	تاثیرمدیریت دانش بر فرایندها
دوم	۴/۴۹	تاثیرمدیریت دانش بر مشتریان
ششم	۳/۶۲	تاثیرمدیریت دانش بر نتایج مرتبط با جامعه

# فصل پنجم

بحث، تفسیر، نتیجه گیری

و ارائه پیشنهاد

## ۵-۱- مقدمه

هدف اصلی این تحقیق بررسی میزان تاثیر گذاری مدیریت دانش بر عملکرد غیر مالی سازمان (شامل: رهبری، استراتژی، کارکنان، شرکا و منابع، مشتریان و نتایج جامعه) بوده است و برای سنجش آن از پرسشنامه ای مطابق با طیف لیکرت هفت درجه ای استفاده شد که در آن عدد ۴ حد وسط طیف (و معادل ۵۰ درصد)، عدد ۷ بسیار عالی (۱۰۰ درصد) و عدد ۱ بسیار ضعیف (صفر درصد) را نشان می دهند.

## ۵-۲- بررسی ویژگیهای جمعیت شناختی نمونه

۱. سطح تحصیلات: در مجموع دو سازمان، ۶۴ درصد از پاسخ گویان دارای مدرک لیسانس و ۳۶ درصد مدرک فوق لیسانس و بالاتر داشتند، که این رقمها برای سازمان آب منطقه ای ۵۲ درصد لیسانس و ۴۷ درصد فوق لیسانس و برای سازمان برق منطقه ای ۷۵ درصد و ۲۴ درصد، بودند که با توجه به ترکیب کارکنان از نظر سطح تحصیلات، توزیع مناسبی تلقی می شود.

۲. نوع شغل: در کل دو سازمان ۴۵ درصد از پاسخ گویان دارای سمتهای اداری و ۵۵ درصد دارای سمتهای فنی بودند که این درصد ها در سازمان آب منطقه ای و برق منطقه ای به ترتیب ۴۰ درصد و ۵۱ درصد اداری و نیز ۶۰ درصد و ۵۵ درصد فنی بودند.

۳. مرتبه شغلی: در این مورد تنها سوالات کلی مبتنی بر میزان مسولیت سازمانی مطرح شد که از کل دو سازمان میزان ۹/۸ درصد پاسخ گویان را مدیران و حدود ۹۰ درصد را نیز رتبه های به نسبت پائین تر (در سطح کارشناس و بالاتر) تشکیل می دهند. به ترتیب در سازمانهای آب منطقه ای و برق

منطقه ای نیز ۱۱ درصد و ۸ درصد از پاسخ گویان را مدیران تشکیل می دهند و ما بقی از سایر کارکنان می باشند.

### ۳-۵- تفسیر نتایج بدست آمده از آزمون فرضیات

#### ۳-۵-۱- بررسی فرضیه اول

با توجه به جدول ۴-۹ فصل قبل و توضیحات مرتبط با آن، در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان ادعا نمود که مدیریت دانش سازمان تاثیر مثبت بر عملکرد رهبری سازمانهای تحت بررسی و مجموع دو سازمان دارد.

میانگین  $4/93$  و میانه ۵ از ۷ در طیف لیکرت برای مجموع دو سازمان بدین معنی است که پاسخ گویان به سوالات، در مجموع معتقد به حدود  $65/50$  درصد از تاثیر مثبت مدیریت دانش بر عملکرد رهبری سازمان می باشند.

در شرکت برق منطقه ای آذربایجان میانگین  $4/92$  معادل  $65/33$  درصد نشانگر تاثیر مثبت مدیریت دانش بر عملکرد رهبری سازمان می باشد.

در شرکت آب منطقه ای آذربایجان میانگین  $4/94$  معادل  $65/67$  درصد نشانگر تاثیر مثبت مدیریت دانش بر عملکرد رهبری سازمان می باشد.

#### ۳-۵-۲- بررسی فرضیه دوم

با توجه به جدول ۴-۱۰ فصل قبل، در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان ادعا نمود که مدیریت دانش سازمان تاثیر مثبت بر استراتژی سازمانهای تحت بررسی دارد.

میانگین  $4/47$  و میانه  $4/5$  از  $7$  در طیف لیکرت برای مجموع دو سازمان بدین معنی است که پاسخ گویان به سوالات، در مجموع معتقد به حدود  $57/84$  درصد از تاثیر مثبت مدیریت دانش بر خط مشی ها و استراتژیهای سازمان می باشند.

در شرکت برق منطقه ای آذربایجان میانگین  $4/45$  معادل  $57/6$  درصد نشانگر تاثیر مثبت مدیریت دانش بر خط مشی ها و استراتژیهای سازمان می باشد.

در شرکت آب منطقه ای آذربایجان میانگین  $4/48$  معادل  $58$  درصد نشانگر تاثیر مثبت مدیریت دانش بر خط مشی ها و استراتژیهای سازمان می باشد.

### ۵-۳-۳- بررسی فرضیه سوم

با توجه به جدول ۴-۱۱ فصل قبل و توضیحات مرتبط با آن، در سطح اطمینان  $95$  درصد می توان ادعا نمود که مدیریت دانش سازمان تاثیر مثبت بر عملکرد کارکنان دو سازمان دارد.

میانگین  $4/63$  و میانه  $4/75$  از  $7$  در طیف لیکرت برای مجموع دو سازمان بدین معنی است که پاسخ گویان به سوالات، در مجموع معتقد به حدود  $60/5$  درصد از تاثیر مثبت مدیریت دانش بر عملکرد کارکنان سازمان می باشند.

در شرکت برق منطقه ای آذربایجان میانگین  $4/43$  معادل  $57/28$  درصد نشانگر تاثیر مثبت مدیریت دانش بر عملکرد کارکنان سازمان می باشد.

در شرکت آب منطقه ای آذربایجان میانگین  $4/8$  معادل  $63/46$  درصد نشانگر تاثیر مثبت مدیریت دانش بر عملکرد کارکنان سازمان می باشد.

### ۵-۳-۴- بررسی فرضیه چهارم

با توجه به جدول ۴-۱۲ فصل قبل و توضیحات مرتبط با آن، در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان ادعا نمود که مدیریت دانش سازمان تاثیر مثبت بر نتایج مرتبط با شرکا و منابع سازمانهای مورد مطالعه دارد.

میانگین  $4/73$  و میانه  $4/5$  از ۷ در طیف لیکرت برای مجموع دو سازمان بدین معنی است که پاسخ گویان به سوالات، در مجموع معتقد به حدود  $62/17$  درصد از تاثیر مثبت مدیریت دانش بر نتایج مرتبط با شرکا و منابع سازمان می باشند.

در شرکت برق منطقه ای آذربایجان میانگین  $4/87$  معادل  $64/62$  درصد نشانگر تاثیر مثبت مدیریت دانش بر نتایج مرتبط با شرکا و منابع سازمان می باشد.

در شرکت آب منطقه ای آذربایجان میانگین  $4/59$  معادل  $59/95$  درصد نشانگر تاثیر مثبت مدیریت دانش بر نتایج مرتبط با شرکا و منابع سازمان می باشد.

### ۵-۳-۵- بررسی فرضیه پنجم

با توجه به جدول ۴-۱۳ فصل قبل و توضیحات مرتبط با آن، در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان ادعا نمود که مدیریت دانش سازمان تاثیر مثبت بر فرایندهای سازمانهای تحت بررسی دارد.

میانگین  $4/66$  و میانه  $4/75$  از ۷ در طیف لیکرت برای مجموع دو سازمان بدین معنی است که پاسخ گویان به سوالات، در مجموع معتقد به حدود ۶۱ درصد از تاثیر مثبت مدیریت دانش بر فرایندهای سازمان می باشند.

در شرکت برق منطقه ای آذربایجان میانگین  $4/56$  معادل  $59/45$  درصد نشانگر تاثیر مثبت مدیریت دانش بر فرایندهای سازمان می باشد.

در شرکت آب منطقه ای آذربایجان میانگین  $4/75$  معادل  $62/62$  درصد نشانگر تاثیر مثبت مدیریت دانش بر فرایندهای سازمان می باشد.

#### ۵-۳-۶- بررسی فرضیه ششم

با توجه به جدول ۴-۱۴ فصل قبل و توضیحات مرتبط با آن، در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان ادعا نمود که مدیریت دانش سازمان تاثیر مثبت بر عملکرد مرتبط با مشتریان دارد.

میانگین  $4/8$  و میانه  $4/75$  از ۷ در طیف لیکرت برای مجموع دو سازمان بدین معنی است که پاسخ گویان به سوالات، در مجموع معتقد به حدود  $63/34$  درصد از تاثیر مثبت مدیریت دانش بر عملکرد مرتبط با مشتریان سازمان می باشند.

در شرکت برق منطقه ای آذربایجان میانگین  $4/82$  معادل  $63/8$  درصد نشانگر تاثیر مثبت مدیریت دانش بر عملکرد مرتبط با مشتریان سازمان می باشد.

در شرکت آب منطقه ای آذربایجان میانگین  $4/78$  معادل  $63/1$  درصد نشانگر تاثیر مثبت مدیریت دانش بر عملکرد مرتبط با مشتریان سازمان می باشد.

#### ۵-۳-۷- بررسی فرضیه هفتم

با توجه به جدول ۴-۱۵ فصل قبل و توضیحات مرتبط با آن، در سازمان آب منطقه ای و در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان ادعا نمود که مدیریت دانش سازمان تاثیر مثبت بر نتایج مرتبط با جامعه



دارد؛ ولی مشاهده می شود که این موضوع در مورد شرکت برق منطقه ای صادق نمی باشد.

میانگین ۴/۵۱ و میانه ۴/۲۵ از ۷ در طیف لیکرت برای مجموع دو سازمان بدین معنی است که پاسخ گویان به سوالات، در مجموع معتقد به حدود ۵۸/۵۷ درصد از تاثیر مثبت مدیریت دانش بر عملکرد مرتبط با مشتریان سازمان می باشند.

در شرکت برق منطقه ای آذربایجان میانگین ۴/۲۳۵ معادل ۵۳/۹۲ درصد نشانگر آن است که حدود ۵۴ درصد از پاسخ گویان معتقد به تاثیر مثبت مدیریت دانش بر نتایج مرتبط با جامعه سازمان می باشند ولی با توجه به نتایج توزیع تی این مساله در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد می شود.

در شرکت آب منطقه ای آذربایجان میانگین ۴/۷۸ معادل ۶۳ درصد نشانگر تاثیر مثبت مدیریت دانش بر نتایج مرتبط با جامعه سازمان می باشد

### ۵-۳-۸- بررسی فرضیه اصلی

با توجه به جدول ۴-۱۶ فصل قبل ، در سطح اطمینان ۹۵ درصد می توان ادعا نمود که مدیریت دانش سازمان تاثیر مثبت بر عملکرد غیر مالی سازمانهای تحت بررسی داشته است.

با توجه به اینکه آزمون فرضیه تاثیر مثبت مدیریت دانش بر عملکرد غیر مالی سازمان را تایید می کند و میانگین کل بدست آمده برای سازمانهای برق منطقه ای و آب منطقه ای به ترتیب دو عدد ۴/۶۳ و ۴/۷۴ و در مجموع ۴/۶۸ می باشند، می توان استنتاج نمود که در کل از نظر پاسخ دهندگان به پرسشنامه که نماینده کل سازمان تلقی می شوند، تاثیر مدیریت دانش (شامل: خلق و بدست آوردن، حفظ و نگهداری، تسهیم و کاربرد دانش) بر عملکرد غیر مالی سازمان (شامل: رهبری، استراتژی، کارکنان، نتایج مرتبط با مشتریان، نتایج مرتبط با جامعه، فرایندهای سازمانی و نتایج مرتبط

با شرکا و منابع) حدود ۶۱/۳۴ درصد یعنی کمی بالاتر از حد متوسط می باشد؛ یعنی میزان کاربرد استفاده از فعالیتهای مرتبط با مدیریت دانش یا به عبارت دیگر محوریت دانش در امور جاری سازمان در چنین حدی قرار دارد. این مسأله که چه میزان سرمایه گذاری و تمرکز بر مدیریت دانش در شرایط خاص هر سازمان (از نظر شرایط محیط، نوع صنعت، وضعیت اقتصادی و ...) مطلوب و لازم است، جای بحث و تحقیق بیشتری دارد، البته با توجه به نتایج تحقیقاتی که بر اهمیت دانش بعنوان مهمترین منبع ایجاد ارزش و مزیت رقابتی تاکید دارند (و شرح برخی از آنها در فصل دوم بطور مختصر ذکر گردید)، می توان استنباط نمود که تلاش بیشتر و برنامه ریزی مدون تری در این زمینه لازم است.

#### ۵-۳-۹- بررسی آمار توصیفی مولفه های مدیریت دانش

با توجه به جدول ۴-۷ در شرکت آب منطقه ای میانگین و درصد پاسخها به مولفه های مدیریت عبارتند از: خلق و کسب دانش ۴/۷۷ (معادل ۶۲/۴۸ درصد)، حفظ و نگهداری دانش ۴/۶۶ (معادل ۶۱ درصد)، تسهیم دانش ۴/۸۷ (معادل ۶۴/۶ درصد) و کاربرد دانش ۴/۶۳ (معادل ۶۰/۵ درصد). از این مقادیر می توان استنباط نمود که وضعیت کلی مدیریت دانش در این سازمان در حد متوسط و یا کمی بالاتر از آن قرار دارد.

مطابق جدول ۴-۸ در شرکت برق منطقه ای میانگین و درصد پاسخها به مولفه های مدیریت عبارتند از: خلق و کسب دانش ۴/۳۹ (معادل ۵۶/۵۱ درصد)، حفظ و نگهداری دانش ۴/۶۶ (معادل ۶۱ درصد)، تسهیم دانش ۴/۸۷ (معادل ۶۴/۶ درصد) و کاربرد دانش ۴/۵۵ (معادل ۵۹/۱ درصد). از این مقادیر می توان استنباط نمود که وضعیت کلی مدیریت دانش در این سازمان نیز مانند سازمان آب منطقه ای در حد متوسط و یا کمی بالاتر از آن قرار دارد.

#### ۴-۵- پیشنهادهایی برای بهبود وضعیت مدیریت دانش مبتنی بر نتایج تحقیق:

با توجه به نتایج تحلیل نظرسنجی انجام گرفته، لزوم توجه بیشتر سازمانهای تحت بررسی به فعالیتهای مرتبط با مدیریت دانش آشکار می باشد؛ بر اساس نتایج آزمون فریدمن نیز استراتژی سازمان، نتایج مرتبط با جامعه، کارکنان و فرایندها به ترتیب کمترین تأثیرپذیری (نسبت به همدیگر) را از مدیریت دانش داشته و شرکا و منابع، مشتریان و رهبری سازمان به ترتیب در مراحل بعدی قرار دارند. با در نظر گرفتن این مسائل و مباحث مطرح شده در بخش تحقیقات نظری، پیشنهادات زیر برای بهبود وضعیت سازمان از نظر مدیریت دانش قابل طرح می باشند:

۱. مد نظر قرار دادن مدیریت دانش در طرح ریزی استراتژیها، خط مشی ها و برنامه ریزیهای سازمان در راستای نظام مند نمودن فرایندهای دانشی و ایجاد سازمان دانش محور و سازمان یادگیرنده.

۲. با توجه به رد فرضیه مبتنی بر تأثیر گذاری مدیریت دانش بر نتایج مرتبط با جامعه در شرکت برق منطقه ای آذربایجان، لازم است سازمان تلاش بیشتری در جهت کسب اطلاعات و دانش در زمینه نتایج مهم مرتبط با جامعه و تسهیم آن بین کارکنان انجام دهد؛ مرحله بعدی تلاش در جهت استفاده هرچه بیشتر از این اطلاعات در جهت تأثیرگذاری موثر بر نتایج مهم مرتبط با جامعه خواهد بود؛ این مسأله در مورد شرکت آب منطقه ای نیز کم و بیش صادق است چراکه میانگین بدست آمده برای این سازمان نیز تنها کمی بالاتر از سطح متوسط است.

۳. با توجه به فاصله سازمانهای تحت مطالعه با سطح خوب یا عالی مدیریت دانش، توجیه مدیریت و عموم کارکنان سازمان به ضرورت آن از طریق برگزاری کلاسهای آموزشی، کنفرانسها و سمینارها و موارد مشابه لازم به نظر می رسد.
۴. اصلاح و تنظیم مجدد شرح شغل کارکنان بگونه ای که وظایف کارکنان را در زمینه مدیریت دانش مشخص نموده و زمینه خلق، تسهیم و کاربرد دانش را فراهم آورد.
۵. استفاده هوشمندانه از فن آوری اطلاعات پیشرفته و متناسب با نیازهای سازمان در جهت ایجاد مخازن دانش و تسهیل و تسریع دسترسی به آن .
۶. ایجاد و توسعه سیستم پاداش بر اساس نوآوری های دانشی در جهت افزایش کاربرد دانش در سازمان و در نتیجه بهبود فرایندهای سازمانی
۷. تشکیل تیم مدیریت دانش سازمانی برای تنظیم و اجرای هدفمند برنامه های دانشی.
۸. فرهنگ سازی و ایجاد فضای امن روانی برای افزایش تسهیم دانش بین کارکنان.

## ۵-۵- پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

- بررسی موانع احتمالی مدیریت دانش از جمله مشکلات ساختاری، فرهنگی و اجتماعی در سازمانها
- بررسی راههای بازنگری مشاغل و شرح شغلی کارکنان برای جلب توجه کارکنان به مشارکت در فعالیتهای مرتبط با مدیریت دانش
- بررسی تاثیر فعالیتهای مدیریت دانش بر عملکرد مالی سازمانها
- ارائه الگویی با استفاده از کارت امتیاز متوازن جهت اندازه گیری و کنترل عملکرد مدیریت دانش

- ارائه مقیاسها و شاخص هایی برای اندازه گیری عملکرد مدیریت دانش در سازمانهای

مختلف

- بررسی چگونگی تاثیر گذاری ابعاد ساختاری سازمان<sup>۱</sup> (چون: هماهنگی<sup>۲</sup>، تمرکز<sup>۳</sup>، رسمیت<sup>۴</sup>

و تخصصگرایی<sup>۵</sup>) بر کارایی و اثر بخشی برنامه های مدیریت دانش.

- بررسی رابطه بین اثر بخشی فعالیتهای مدیریت دانش و استراتژی سازمان

---

<sup>1</sup> Organizational structure

<sup>2</sup> coordination

<sup>3</sup> centralization

<sup>4</sup> formalization

<sup>5</sup> specialization

مراجع و مآخذ

## منابع داخلی:

۱. اعرابی، محمد؛ (۱۳۸۸) "الگوی استراتژیک مدیریت دانش برای ارتقاء عملکرد پژوهشگاهها؛ فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی شماره ۵۱، بهار ۸۸
۲. ابطحی، سید حسین؛ صلواتی، عادل؛ (۱۳۸۵) "مدیریت دانش در سازمان"، چاپ اول، تهران، انتشارات پیوند نو.
۳. ایران زاده، سلیمان؛ برقی، امیر؛ (۱۳۸۸) "الگوهای ارزیابی عملکرد سازمان" انتشارات فروزش، تبریز چاپ اول.
۴. ایران زاده، سلیمان؛ (۱۳۸۴) "موج چهارم" انتشارات افق دانش - بهار ۸۴ - چاپ اول.
۵. الوانی، مهدی؛ ناطق، تهمنه؛ فراحی، محمد مهدی، "نقش سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش سازمانی"؛ فصلنامه علوم مدیریت ایران سال دوم شماره ۵، ص ۷۰-۳۵.
۶. افرازه، عباس؛ (۱۳۸۴) "مدیریت دانش (مفاهیم، مدلها، اندازه گیری و پیاده سازی)"، تهران، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر
۷. بهبودیان، جواد؛ (۱۳۸۷) "آمار ناپارامتری"، انتشارات مرکز نشر دانشگاه شیراز، چاپ پنجم.
۸. بریمن، آلن؛ (۱۳۸۱) "روشهای تحقیق و مطالعات سازمانی"، ترجمه: انصاری، اسماعیل؛ غظنفری، احمد؛ یزدانی، فضل الله؛ انتشارات آوای نور چاپ اول.
۹. تقی زاده، هوشنگ؛ تاری، غفار؛ (۱۳۸۶) "الگوی گرافیکی روش تحقیق در علوم انسانی" انتشارات حفیظ.

۱۰. پروبست، گیلبرت؛ روب، استفان، رومهاردت، کای؛ (۲۰۰۰)، "مدیریت دانش"، ترجمه علی حسین خواه، (۱۳۸۵)، تهران، نشر یسپرون.

۱۱. پیری، زکیه؛ آصف زاده، سعید؛ (۱۳۷۸) "چگونه می توان مدیریت دانش را بکار گرفت"؛ مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین، سال دهم شماره ۱.

۱۲. سیف الهی، ناصر؛ داوری، مجید رضا؛ (۱۳۸۷) "مدیریت دانش در سازمانها"؛ انتشارات اراد - ۸۸ چاپ اول.

۱۳. سکاران، اوما؛ (۱۳۸۸) "روشهای تحقیق در مدیریت" ترجمه: صائبی، محمد؛ شیرازی، محمود؛ انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ ششم.

۱۴. ساعدی، مهدی؛ ناد علی پور، حمید؛ (۱۳۸۶) "تجربه مدل پیاده سازی مدیریت دانش در ایران خودرو بر مبنای یادگیری و نگاه منع محور به شرکت در بستر فن آوری اطلاعات"

۱۵. سنگه، پیتر؛ (۱۳۸۲) "پنجمین فرمان"، ترجمه کمال هدایت و محمد روشن، تهران انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ چهارم.

۱۶. شریف زاده، فتاح؛ بودلایی، علی؛ (۱۳۸۷) "مدیریت دانش در سازمانهای اداری، دولتی و خدماتی"؛ انتشارات جهاد دانشگاهی چاپ اول.

۱۷. رحمان سرشت، حسن؛ (۱۳۸۵)؛ "طرح پیشنهادی جامع مدیریت دانش در شرکت توانیر"؛ دانشگاه علامه طباطبائی.



۱۸. رادینگ،الن؛(۱۳۸۳)"مدیریت دانش"، ترجمه حسین لطیفی، تهران، انتشارات سمت، چاپ اول.
۱۹. داوینپورت، توماس؛ پروساک، لارنس (۱۳۷۹)"مدیریت دانش"، ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران، نشر سایکو، چاپ اول.
۲۰. حبیبی، علی؛(۱۳۸۷)"پیاده سازی مدیریت دانش در سازمانهای مهندسی"؛ تهران، انتشارات ارگ چاپ اول
۲۱. حاجی جباری، علیرضا؛ سر آبادانی، مهدی؛(۱۳۸۸)"راهنمای کاربردی ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی"؛ انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی؛ چاپ اول.
۲۲. حسینی، یعقوب؛(۱۳۸۲)"آمار ناپارامتریک، روش تحقیق و نرم افزار آماری SPSS10"، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول
۲۳. عالم تبریز، اکبر؛ رجبی فر، ایمان؛ حاجی بابا، علی؛(۱۳۸۸)"سرمایه فکری"؛ انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات ایران؛ چاپ اول ..
۲۴. قربانی زاده، وجه الله؛؛(۱۳۸۷)"یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش"، انتشارات بازتاب .
۲۵. قلیچ لی، بهروز؛(۱۳۸۸)"مدیریت دانش" انتشارات سمت، چاپ اول، تابستان ۸۸.
۲۶. قلی پور، گلوچه؛ فرهنگی، علی اکبر؛ کمالیان، امین رضا؛(۱۳۸۶)"بررسی تاثیر دانش سازمانی بر بهبود نظام ارزیابی عملکرد از دیدگاه کارکنان دانشی (مدیران و کارشناسان) شرکت ملی صنایع پتروشیمی"؛ تهران، هفتمین کنفرانس بین المللی مدیریت

۲۷. مهر علیزاده، یدالله؛ عبدی، محمد رضا؛ (۱۳۸۸) "نظام مدیریت دانش، تجربه سازمان امور مالیاتی کشور"؛ انتشارات دانشگاه شهید چمران، اهواز، چاپ اول.

۲۸. مشبکی، اصغر و زارعی، عظیم؛ (۱۳۸۸) "مدیریت دانش با محوریت نوآوری"؛ فصلنامه مدیریت و توسعه شماره ۱۶.

۲۹. منوریان، عباس؛ قلی پور، آرین؛ عسگری، ناصر؛ (۱۳۸۴) "بررسی رابطه عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ و تکنولوژی) وزارت کار و امور اجتماعی با استراتژی مدیریت دانش"؛ پایاننامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه تهران.

۳۰. مهر علی زاده، یدالله؛ (۱۳۸۶) "طرح پیشنهادی طراحی استراتژیک، اجرا و ارزیابی نظام مدیریت دانش در شرکت فولاد خوزستان" دانشگاه شهید چمران اهواز.

۳۱. مالهوترا، یوگش (۱۳۸۶)، "دانش: سنجش و ارزیابی"، ترجمه محمد حسن زاده، تهران، نشر کتابدار

۳۲. نصیری، رسول؛ (۱۳۸۴) "آموزش گام به گام SPSS16" انتشارات مرکز فرهنگی نشر گستر.

## منابع خارجی:

1. P.H. Hendricks,(1999)" The organizational impact of knowledge-based systems: a knowledge perspective", university of Nijmegen the Netherlands, science direct B.V All rights reserved. (Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com))
- 2.Eva M.Pertusa-ortega,Patrocinin Zaragoza-saez,Enrique Claver-Cortes;(2010); "Can formalization ,complexity, and centralization influence knowledge performance?";journal of Business Research,63 (2010) 310-320; (available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com))
3. Rong Du, Shizhong Ai, Yuqing Ren;(2007);"Relationship between knowledge sharing and performance: A survey in Xi'an,China;jurnal of "Expert System With Application' 32 (2007) 38-46 (available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com))
4. J.K Mckeen, M.H Zack, satyendra singh;(2006);"knowledge management organizational performance: an exploratory survey";proceedings of thr 39<sup>th</sup> Hawaii International Confrence on System Sciences-2006, (Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com))
5. KunChang Lee, Sangjae Lee, In Won Kang. (2005);"KMPI: measuring knowledge management performance"; Information & management 42(2005) 469-482. (Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com))
6. Brain S.Fugate, Theodore P.Stank, John T.Mentzer; (2009)"Linking improved knowledge management to operational and organizational performance"; Jornal of operations management 27 (2009)247-264; (Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com))

7. Shu-Mei, Tseng;(2008) ;"Knowledge management system performance measure index";expert systems with applications 34 734-745. (available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com))
8. M.Kalling , (2003). " Knowledge management and the organizational links with performance". journal of knowledge management, 7(3)67-81
9. Jorna,Rena;(2001)."Knowledge types and organizational forms in knowledge management"; (Available at: [i96danra.island.liu.se/artiklar.html](http://i96danra.island.liu.se/artiklar.html) )
10. Swart.J;(2006);"Intellectual capital: disentgling an enigmatic concept"; Journal of Intellectual capital Vol.7 No. 2, pp.136-156
11. Dr.Zahidul Islam, Hanif Mahtab & Dr.Zainal Ahmad; (2006)"The role of knowledge management practices on organizational context and organizational effectiveness"; ABAC Journal Vol.28.No.1 (January-april,pp,42-53).
12. Rifat O Shannak; (2009); "Measuring Knowledge Management Performance"; European Jornal of Scientific Research,ISSN 1450-216x Vol.35 No.2(2009), p.242-253. (Available online at [www.eurojournals.com/ejsr](http://www.eurojournals.com/ejsr))
14. Jenny Darroch; (2003);" Developing a measure of knowledge management behaviors and practices"; Journal of knowledge management vol.7 NO.5 page 41-53, 2003;
15. C.W.Holsapple & K.D.Joshi;(2000)"An investigation of factors that influence the management of knowledge in organization"; Journal of Strategic Information Systems 9,2000;235-261.( available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) )

16. Zawiyah M.Yosuf; Mohd Bakhari Ismail;(2009);"Is There A Relationship Between Knowledge Sharing Practice And The Quality Of Service Delivery?" ;Journal of Knowledge Management Practice,Vol.10,No.1,March 2009
- 17 . Jie Yang;(2010); "The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis";Int. J. Production Economics 125(2010) 215-223.( available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) )
18. Jiracha Vicheanpanya Onjaree Natakuatoong,Ph.D;Vicharn Panich, M.D.,M.S;(2005) "Development of Efficient Knowledge Management Compose Indicators"
19. Hussein M. Harrim;(2008) "Learning Organization And Organizational Performance Relationship: Empirical Study Of Pharmaceutical Firms In Jordan"; Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 9, No. 4, December 2008
- 20.Swee.Goh;Peter,J.Rya; (2002)"Learning Capability, Organization Factor and Firm Performance";Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning ad Capabilities,Athens,Greece,April 5-6,2002.
21. Andrew,Goh;(2004);" Enhancing Organizational Performance Through Knowledge Innovation: A Proposed Strategic Management Framework"; Journal of Knowledge Management Practice, October 2004.
22. Eva M.Pertusa-Ortega,Patrocinio Zaragoza, Enrique Claver-Cortes;(2008); "Can formalization, Complexity and Centralization influence knowledge

performance? ";Journal of Business Research;63 (2010) 310-320. .( available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) )

23. Byounggu Choi; Heeseok Lee;(2002) "An empirical investigation of KM style and their effect on corporate performance";Journal of Information & Management 40(2003) 403-417 .( available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) )

24. Malhotra,Ygesh(2000),"From information management to knowledge management",(available online at: [www.brint.com/papers/kmebize](http://www.brint.com/papers/kmebize))

25. Nonaka,I,(1994),"Dynamic theory of organizational knowledge creation",in: organization science vol.3,no.1:35-44

پیوستہا

## پیوست ۱

نتایج مربوط به محاسبه آلفای کرونباخ توسط نرم افزار SPSS16

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	142	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	142	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## RELIABILITY

/VARIABLES=v1\_1\_1 v1\_2\_2 v1\_3\_3 v1\_4\_4/SCALE('question no.:1,2,3,4') ALL/MODEL=ALPHA.

Scale: question no.:1,2,3,4

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.757	4

/VARIABLES=v2\_1\_5 v2\_2\_6 v2\_3\_7 v2\_4\_8/SCALE('question no.:5,6,7,8') ALL/MODEL=ALPHA.

Scale: question no.:5,6,7,8

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	4



## RELIABILITY

/VARIABLES=v3\_1\_9 v3\_2\_10 v3\_3\_11 v3\_4\_12/SCALE('question no.:9,10,11,12') ALL/MODEL=ALPHA.

**Scale: question no.:9,10,11,12****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.801	4

/VARIABLES=v4\_1\_13 v4\_2\_14 v4\_3\_15 v4\_4\_16/SCALE('question no.:13,14,15,16') ALL/MODEL=ALPHA.

**Scale: question no.:13,14,15,16****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.775	4

## RELIABILITY

/VARIABLES=v5\_1\_17 v5\_2\_18 v5\_3\_19 v5\_4\_20/SCALE('question no.:17,18,19,20') ALL/MODEL=ALPHA.

**Scale: question no.:17,18,19,20****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.699	4

/VARIABLES=v6\_1\_21 v6\_2\_22 v6\_3\_23 v6\_4\_24/SCALE('question no.:21,22,23,24') ALL/MODEL=ALPHA.

### Scale: question no.:21,22,23,24

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	4

/VARIABLES=v7\_1\_25 v7\_2\_26 v7\_3\_27 v7\_4\_28/SCALE('question no.:25,26,27,28') ALL/MODEL=ALPHA.

### Scale: question no.:25,26,27,28

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.820	4

#### RELIABILITY

/VARIABLES=v1\_1\_1 v1\_2\_2 v1\_3\_3 v1\_4\_4 v2\_1\_5 v2\_2\_6 v2\_3\_7 v2\_4\_8 v3\_1\_9 v3\_2\_10 v3\_3\_11 v3\_4\_12 v4\_1\_13 v4\_2\_14 v4\_3\_15 v4\_4\_16

v5\_1\_17 v5\_2\_18 v5\_3\_19 v5\_4\_20 v6\_1\_21 v6\_2\_22 v6\_3\_23 v6\_4\_24 v7\_1\_25 v7\_2\_26 v7\_3\_27 v7\_4\_28

/SCALE('question no.:1-28') ALL

/MODEL=ALPHA.

### Scale: question no.:1-28

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.939	28

## پیوست ۲: نتایج مربوط به شاخصهای پراکندگی بدست آمده از نرم افزار SPSS 16

### ۱. جدول مربوط به مجموع دو سازمان

Statistics								
	leadership	strategy	persenel	shoraka	process	coustemer	socity	performance
N Valid	142	142	142	142	142	142	142	142
Mean	4.9349	4.4789	4.6391	4.7306	4.6637	4.8011	4.5141	4.685362
Std. Error of Mean	.09169	.10608	.09193	.08004	.08873	.09045	.09805	.0736158
Median	5.0000	4.5000	4.7500	4.5000	4.7500	4.8750	4.5000	4.571429
Mode	5.75	5.00	3.75 <sup>a</sup>	4.50	4.75	4.25 <sup>a</sup>	5.50	4.2857
Std. Deviation	1.09264	1.26410	1.09541	.95375	1.05733	1.07788	1.16835	.8772334
Variance	1.194	1.598	1.200	.910	1.118	1.162	1.365	.770
Minimum	2.00	1.75	1.75	2.00	2.25	1.75	1.75	2.6071
Maximum	7.00	7.00	6.75	6.50	7.00	6.75	6.25	6.6429

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

### ۲. سازمان آب منطقه ای آذربایجان شرقی

Statistics								
	leadership	strategy	persenel	shoraka	process	coustemer	socity	performance
N Valid	72	72	72	72	72	72	72	72
Mean	4.9444	4.4826	4.8368	4.5938	4.7569	4.7812	4.7847	4.7401
Std. Error of Mean	.12305	.14015	.09436	.10199	.11057	.11145	.10423	.08216
Median	5.0000	4.7500	5.0000	4.5000	4.8750	5.0000	5.0000	4.8393
Mode	5.75	5.00	5.50	4.50	4.75	5.00	5.00	5.29
Std. Deviation	1.04412	1.18925	.80070	.86545	.93821	.94565	.88444	.69716
Variance	1.090	1.414	.641	.749	.880	.894	.782	.486
Range	4.50	4.00	4.00	4.25	4.75	3.75	3.25	3.43
Minimum	2.00	2.00	2.50	2.00	2.25	2.75	3.00	2.86
Maximum	6.50	6.00	6.50	6.25	7.00	6.50	6.25	6.29
Sum	356.00	322.75	348.25	330.75	342.50	344.25	344.50	341.29

## ۳. برق منطقه ای آذربایجان

Statistics								
	leadership	strategy	persenel	shoraka	process	coustemer	society	performance
Valid N	70	70	70	70	70	70	70	70
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.9250	4.4571	4.4357	4.8714	4.5679	4.8214	4.2357	4.6291
Std. Error of Mean	.13720	.16223	.15628	.12238	.13941	.14408	.16167	.12341
Median	5.1250	4.5000	4.3750	4.7500	4.5000	4.6250	4.2500	4.3393
Mode	5.75	3.50 <sup>a</sup>	3.75 <sup>a</sup>	4.25	3.25	4.25	5.50	3.29 <sup>a</sup>
Std. Deviation	1.14790	1.35733	1.30751	1.02394	1.16635	1.20547	1.35259	1.03251
Variance	1.318	1.842	1.710	1.048	1.360	1.453	1.830	1.066
Minimum	2.50	1.50	1.75	2.00	2.50	1.75	1.75	2.61
Sum	344.75	312.00	310.50	341.00	319.75	337.50	296.50	324.04

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

## پیوست سوم: نتایج بدست آمده برای آزمون t دو جمله ای

## الف- نتایج مجموع دو سازمان

One-Sample Test						
	Test Value = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
leadership	10.196	141	.000	.93486	.7536	1.1161
strategy	4.514	141	.000	.47887	.2692	.6886
personnel	6.952	141	.000	.63908	.4574	.8208
partnership	9.129	141	.000	.73063	.5724	.8889
process	7.480	141	.000	.66373	.4883	.8391
costumer	8.856	141	.000	.80106	.6222	.9799
society	5.243	141	.000	.51408	.3203	.7079
performance	9.310	141	.000	.6853622	.539829	.830896

## ب- سازمان آب منطقه ای آذربایجان شرقی

One-Sample Test						
	Test Value = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
leadership	7.675	71	.000	.94444	.6991	1.1898
strategy	3.444	71	.001	.48264	.2032	.7621
personnel	8.868	71	.000	.83681	.6486	1.0250
partnership	5.821	71	.000	.59375	.3904	.7971
process	6.846	71	.000	.75694	.5365	.9774
costumer	7.010	71	.000	.78125	.5590	1.0035
society	7.529	71	.000	.78472	.5769	.9926
performance	9.008	71	.000	.74008	.5763	.9039

## ج- سازمان برق منطقه ای آذربایجان

One-Sample Test

	Test Value = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
leadership	6.742	69	.000	.92500	.6513	1.1987
strategy	2.818	69	.006	.45714	.1335	.7808
personnel	2.788	69	.007	.43571	.1240	.7475
partnership	7.120	69	.000	.87143	.6273	1.1156
process	4.073	69	.000	.56786	.2898	.8460
costumer	5.701	69	.000	.82143	.5340	1.1089
society	1.458	69	.149	.23571	-.0868	.5582
performance	5.098	69	.000	.62908	.3829	.8753

## پیوست چهارم: پرسشنامه بررسی تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان

پاسخ دهنده گرامی

این پرسشنامه یک ابزار خود ارزیابی است که با هدف کمک به سازمان برای شناسایی نقاط قوت و فرصتهای بهبود موجود در مدیریت دانش طراحی شده است. همانطور که مستحضر هستید امروزه دانش و اطلاعات نقش بسیار مهمی در اثر بخشی فعالیتهای سازمان و ایجاد ارزش افزوده دارد. اطلاعاتی که شما می دهید ما را در درک بهتر تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان کمک خواهد کرد.

پیشاپیش از صرف وقت گرانبهایتان برای تکمیل پرسشنامه کمال تشکر و امتنان را دارم.

کاوه قره چورلو

دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع -

گرایش مدیریت سیستم و بهره وری

الف) مشخصات فردی:

۱) تحصیلات: ☐ دیپلم و فوق دیپلم ☐ لیسانس ☐ فوق لیسانس و بالاتر ☐ سایر ☐

۲) شاغل در بخش: ☐ اداری ☐ فنی ☐

۳) مدیر ☐ غیر مدیر ☐

اگر خواهان دریافت نتایج پژوهش می باشید لطفا آدرس ایمیل خود را یادداشت بفرمائید.

Email: (اختیاری)

واژه کلیدی: مدیریت دانش عبارتست از هرگونه فعالیت نظام مندی که مرتبط با کسب، ذخیره، تسهیم و کاربرد دانش توسط سازمان باشد.

کاملاً موافق	موافق	اندکی موافق	نظری ندارم	اندکی مخالف	مخالف	کاملاً مخالف	لطفاً با در نظر گرفتن سازمان خود پاسخ مناسب را بر اساس طیفهای مندرج انتخاب کنید.
سوالات مربوط به رهبری سازمان							
							۱ مدیران ما با کسب دانش و اطلاعات به روز سازمان را در جهت آرمانها و ماموریتهای تدوین شده به پیش می رانند.
							۲ اطلاعات و دانش کافی برای تصمیم گیری صحیح مدیران در جهت اهداف متعالی سازمان در دسترس آنها قرار دارد.
							۳ تبادل دانش و اطلاعات بین کارکنان و مدیریت نقش قابل توجهی در تصمیم گیری و عملکرد آنها دارد
							۴ عملکرد مدیران ما بر اساس شالوده قدرتمندی از دانش و اطلاعات دقیق قرار دارد.
سوالات مربوط به استراتژی سازمان							
							۵ در سازمان ما تحقیقات و بررسیهای دقیقی برای پایه ریزی استراتژیها و برنامه های آتی انجام می گیرد.
							۶ خط مشی و استراتژی بر اساس اندوخته های دانشی سازمان (تجربیات گذشته، مطالعات و تحقیقات انجام شده، گزارشات و ...) تجدید نظر و ارتقا داده می شوند.
							۷ تدوین استراتژیها اهداف و برنامه های سازمان در نتیجه تبادل افکار، دانش و اطلاعات افراد مختلف انجام می گیرد.
							۸ خط مشی استراتژی و برنامه های سازمان ما بر پایه دانش، اطلاعات، داده های مبتنی بر اندازه گیری، تحقیقات، یادگیری و فعالیتهای مشابه قرار دارد.
کارکنان							
							۹ سازمان در کسب دانش لازم برای پرورش و استفاده از استعداد کارکنان خوب عمل می کند.
							۱۰ ما در انجام وظایف خود به خوبی از دانش ذخیره شده و مستند شده در سازمان (کتابها، سی دی ها، گزارشات و ...) استفاده می کنیم.



کاملاً موافق	موافقم	اندکی موافق	نظری ندارم	اندکی مخالف	مخالف	کاملاً مخالف	لطفاً با در نظر گرفتن کل سازمان خود پاسخ مناسب را بر اساس طیفهای مندرج انتخاب کنید.
							۱۱ سازمان سطح علمی و مهارتهای عملی منابع انسانی خود را از طریق برنامه های آموزشی، سمینارهای علمی، کتابچه های آموزشی و غیره ارتقا می دهد.
							۱۲ سازمان در استفاده از استعداد و دانش کارکنان برای بهبود عملکرد خود خوب عمل می کند.
شرکاء و منابع خارجی							
							۱۳ ما اطلاعات و دانش لازم برای عقد قراردادها و انجام سرمایه گذاریها کار به آسانی بدست می آوریم.
							۱۴ ما همواره اطلاعات بدست آمده از روابط تجاری و صنعتی (برای نمونه روابط با پیمانکاران یا تامین کنندگان قطعات صنعتی و ...) را ثبت و ذخیره می کنیم.
							۱۵ همکاری و تبادل اطلاعات و تجربیات بین بخشهای مختلف سازمان سود دهی و موفقیت سرمایه گذاریها و قراردادها را تضمین می کند.
							۱۶ سرمایه گذاریها و منابع مالی سازمان آگاهانه و بر اساس دانش و اطلاعات کافی مدیریت می شوند
فرایندها							
							۱۷ اکثر کارکنان سازمان از دانش و مهارتهای لازم برای بهبود فرایندهای اداری و عملیاتی برخوردار می باشند
							۱۸ دانش و اطلاعاتی که برای انجام کارها لازم است بصورت مستند شده (بصورت کتاب، CD، جزوه های آموزشی و ...) در دسترس می باشد.
							۱۹ ما معمولاً در فرایندهای اداری و عملیاتی از نظرات، تجربیات و دانش همکاران استفاده می کنیم.
							۲۰ فرایندهای سازمانی مطابق با پیشرفتهای تکنولوژیک و دانش روز بهبود می یابند.

کاملاً موافق	موافق	اندکی موافق	نظری ندارم	اندکی مخالف	مخلف	کاملاً مخالف	لطفاً با در نظر گرفتن سازمان خود پاسخ مناسب را بر اساس طیفهای مندرج انتخاب کنید.
مشتریان (سازمانها و شرکتهایی که از خدمات سازمان استفاده می کنند)							
							۲۱ ما شناخت خوبی از سازمانها و شرکتهایی که از خدمات ما استفاده می کنند داریم.
							۲۲ اطلاعات، گزارشات و بررسیهای جامع و کاملی از نیازها و خواسته های مشتریان و سازمانهای استفاده کننده از خدمات ما در دسترس می باشند
							۲۳ بحث و تبادل نظر در مورد تامین خواسته های شرکتهای و سازمانهای استفاده کننده از خدمات ما بین همکاران معمول است.
							۲۴ . ما با اطلاع کامل از نیازها و خواسته های شرکتهای طرف قرارداد در جهت بهبود روابط و تامین نیازهای آنها اقدام می کنیم.
نتایج جامعه (انعکاس و تاثیر فعالیتهای سازمان در جامعه)							
							۲۵ سازمان ما بطور منظم و برنامه ریزی شده ای نتایج عملکرد خود در جامعه را مورد بررسی قرار می دهد.
							۲۶ . گزارشات و مستندات جامعی از تاثیر فعالیتهای سازمان بر جامعه و نتایج اجتماعی و اقتصادی آن وجود دارند.
							۲۷ ما برای بهبود تاثیر و جایگاه سازمان در جامعه با یکدیگر به بحث و تبادل نظر می پردازیم.
							۲۸ ما با تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده از نتیجه عملکرد سازمان در جامعه، برای بهبود جایگاه آن تلاش می کنیم.

## Thesis Content Index

Surname: Garehchorlooy agdam		Name: kaveh	
Title of Thesis : survey on the effect of knowledge management activities on organizational non financial performance. Case study on Azerbaijan regional electric co. and Azerbaijan regional water co.			
Supervisor: Soleiman Iranzade		Advisor: Mansor Sadig	
Examiner: Shahram Mirzaii			
Degree:	Major: Industrial engineering	Field: system & productivity management	
Higher Education Institution: Algadir			
Pages: 143		Graduation date: 2/19/2011	
Keywords: Knowledge Management, organizational non financial performance, Intellectual Capital, EFQM			
JEL Codes: M19			
<p>Abstract (in English):</p> <p>In the last two decades knowledge and information has become the most important factor of creating value and receiving competitive advantage and so a necessary and vital activity for organizations. Globalization, developing advanced technologies and communication systems are some important changes which perforce the organization to manage their intellectual capital and knowledge assets. The importance of managing the knowledge processes and the energy and time consumed for these activities makes it necessary to assess their performance and effectiveness. Evaluating of knowledge management performance gives useful information to plane the organizations future policies and activities.</p> <p>We can define the knowledge management as effective learning process comprised with knowledge creation, accumulation, sharing and utilization, which improves the organizational performance. The purpose of our study is to search the effect of knowledge management activities on organizational non financial performance. We used 7 non financial factors of European Foundation for Quality Management (EFQM) model as dependent variables and four main process of knowledge management as independent variables. 4A questionnaire survey was conducted on Azerbaijan regional electric co. and Azerbaijan regional water co. the results of descriptive statistics and testing the hypothesis by one sample t test shows a weak positive effect of knowledge management on organizational non financial performance in tow organization which we studied. In the last season of the study we suggested some important points to improve the knowledge management performance</p>			