

# بررسی وضعیت استقرار مدیریت دانش در سازمان کارو امورا اجتماعی و ارائه مدل مطلوب

سرکار خانم دکتر کردستانی  
دکتری مدیریت آموزشی و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد

جناب آقای عباس آزادمنش  
کارشناس ارشد مدیریت آموزشی و کارشناس آموزش

۱۳۸۹

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و توسعه منابع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth  
Conference  
on Human  
Resources  
Development



ششمین  
کنفرانس  
توسعه  
منابع  
انسانی

## پیشینه مدیریت دانش

ریشه اصلی مدیریت دانش به انقلاب صنعتی قرون 18 و 19 و تفکرات مدیریتی که به همراه آن افزایش تولیدات و توسعه صنایع مطرح شد برمی گردد.

پیتر دراکراستاد علم مدیریت اولین اشارات را به عنصر مدیریت دانش در دهه 1970 انجام داد. ازدیدگاه دراکر مدیران دانش به عنوان **رهبران دانش** عمل می نمایند. آنها تعیین میکنند که کارها در گذشته چگونه انجام می شد و چگونه می تواند در آینده انجام شود. (drucker، ۱۹۹۸، p. ۱۵)

در دهه 1980 سازمانها، موسسات، دانشگاهها برای نیروی انسانی اهمیت زیادی قائل نمی شدند به تدریج ارزش دانش و **دارایی های غیرمادی جایگزین ثروت مادی** شد.



# پیشینه مدیریت دانش

در سال ۱۹۹۰ مدیریت دانش چشم انداز وسیعتری به خود گرفت اینکه چه چیزی باید **دانسته** شود، چگونه **ذخیره** شود، چگونه **به کار برده** شود.

از اوایل سال ۲۰۰۰ شعار مدیریت دانش **خلق اشاعه** استفاده از دانش اطلاعات با کیفیت بالا به منظور دستیابی به **اهداف** و یادگیری فردی و سازمانی در اروپا و آمریکا مطرح شد.

در سال ۲۰۰۳ حرکت‌های جدید مدیریت دانش دربرگیرنده ظهور راه حل های تکنولوژی، تلاقی مدیریت دانش به سوی پروژه‌های عظیم تر، افزایش استفاده از مدیریت دانش جهت نوآوری بیشتر، افزایش استفاده از دانش پنهان تا دانش آشکار است.



---

□ لارنس پروساک در کتاب دانش در سازمانها، شش الزام محیطی که سازمانها رابه سوی توجه به دانش می کشاند بیان می کند(الف)سرعت تغییر و تحولات درجهان، ب)تولیدات هوشمندانه، ج)جهانی شدن، د)تغییر و تحول در سراسر دانشگاهها و سازمانها، ه)افزایش فعالیتهای مجازی، خ)دانش تولید کننده دانش است (تاوولی، 2003).

# فرمول دانش

دانش عبارتست از حاصلضرب بینش در گذشته و اطلاعات در زمان حال و تجسم خلاق در زمان آینده  
(علامه، 1384)

(FROM THE PAST)INSIGHT

(THE PRESENT)INFORMATION

(THE FUTURE)IMAGINATION

$$I * I * I = K$$

در سطح بالای دانش **خرد** مطرح می شود که **دانش تجربیات** و **مهارتهای تعقلی** در انسان را به کار می  
گیرد، تادانش جدیدی برای مواجهه با یک شرایط یا سازگاری با آن فراهم آورد.(مرادی، 1384)



# تعریف دانش

understanding + Information in text = Knowledge

تراگل دانش را چنین تعریف می کند: یعنی هنگامی که اطلاعات در ارتباط با محیط و زمینه ای خاص قرار می گیرد و توسط فرد یا گروهی خاص فهمیده می شود، دانش ایجاد می شود. به واقع دانش خلق شده، محصول قرار گرفتن اطلاعات در محیطی خاص و درک شدن توسط فرد یا افرادی خاص می باشد. از همین روست که می گوئیم دانش جنبه ذهنی و بین الاذهانی دارد و کاملاً به محیط و زمینه ای که در آن قرار گرفته، وابسته است.



# انواع دانش

دانش آشکار یا صریح:

این دانش، دانشی است که عینی بوده و می تواند به صورت رسمی و در قالب زبان 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 (Samioties, ۲۰۰۱, ۷). اسناد، مدارک، گزارشات و قوانین و مقررات سازمانی و همه دستاوردهای سازمان که در قالب مکتوب در آمده است؛ مصادیق بارزی از دانش آشکار می باشند.



# دانش ضمنی یا پنهان:

دانش ضمنی دانشی است که انتزاعی بوده و دست یابی به آن آسان نیست. پولانی دانش نهفته را به این صورت

تعریف می کند: « دانشی که منابع و محتوای آن در ذهن نهفته است و به آسانی قابل دستیابی نمی باشد و غیر ساختارمند است. » در واقع "به مرور زمان و با ادامه جریان زندگی نوعی از دانش در درون اشخاص نهادینه می گردد

ما بیشتر از آنچه می گوئیم، می دانیم

به بیانی دیگر، دانش ضمنی را می توان مجموعه ای از تجارب، مهارتها، دیدگاههای کاری و نظام ارزشی و ذهنی در

درون فرد دانست که قابل گفتن نبوده و در هیچ پایگاه داده ای ذخیره نشده است بلکه جایگاه آن را ذهن آدمی و

فعالتهای او تشکیل می دهد. چالش اصلی مدیریت دانش نیز تبدیل هر چه بیشتر و بهتر دانش ضمنی به دانش صریح

یا آشکار است. (Polanyi, ۱۹۶۹)



# تعاریف مدیریت دانش

- مدیریت دانش یک رویکرد یکپارچه از خلق ، اشتراک و کاربرد دانش برای رشد ، بهره وری و سود آوری سازمانی است .
- مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان ها یاری می دهد تا اطلاعات مهم رابیانند، گزینش، سازماندهی و منتشرکنند، مدیریت دانش تخصصی است که برای فعالیتهایی چون حل مشکلات، آموختن پویا، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری ضروری است (اسپکتر، 2003).
- مدیریت دانش، مجموعه ای از فرایندها برای فهم و به کارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان است. مدیریت دانش، رویکردی ساخت یافته است که رویه هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به کارگیری دانش به منظور تامین نیازها و اهداف سازمان برقرار می سازد. (DAVEPORT AND PRUSAK:1998)



# زیرساخت های مدیریت دانش

---

زیرساخت مورد نیاز مدیریت دانش برخلاف زیرساخت مدیریت اطلاعات صرفاً فیزیکی نیست.

زیر ساخت مدیریت دانش را می توان به دو گروه طبقه بندی کرد:

**1- زیرساخت فیزیکی** اشاره به استقرار و کاربرد گسترده تکنولوژی اطلاعاتی دارد. برای آنکه فعالیت مدیریت دانش بدرستی انجام شود نیاز به پیشرفته ترین ابزارهای تکنولوژی اطلاعاتی در سازمان است که شامل: اینترنت، اینترنت، طراحی بانک دانش، کتابخانه های الکترونیکی تمام وقت، سالنهای سخنرانی...

**2- زیرساخت انسانی – اجتماعی** دو مولفه مهم دارد یکی **فرهنگ و ارزشهای جمعی** است که مسیر جریان دانش را هدایت می کند و امتیازدسترسی به دانش را مشخص می کند و مولفه دیگر **اعتماد بین افراد درون سازمان** است. هر دو مولفه مستلزم کیفیت بالای منابع انسانی است. بنابراین زیر ساخت انسانی مستلزم سرمایه گذاری در افراد است برای خلق فرهنگ و ایجاد اعتماد باید سرمایه گذاری کرد. در حال حاضر منابع انسانی مهمترین منبع سازمان نیستند بلکه آنها یگانه منبع کسب مزیت رقابتی پایدار هستند؛ بنابراین باید زیرساخت مناسب فعالیت آنها فراهم شود.

# مدلهای مدیریت دانش

مدل های مدیریت دانش، مجموعه ای از دستورالعمل ها، مستندات، ابزارهای تحلیلی و تکنیک های پیشرفته مدیریت دانش هستند که برای ارزیابی، برنامه ریزی، اجرا و اندازه گیری فعالیت های مدیریت دانش استفاده می شوند.

□ مدل شش بعدی فیل پری و ایلکاتمی

□ مدل دو عاملی جانستون

□ مدل ادل و گرایسون

□ مدل بینش، از اطلاعات به بصیرت و دانایی

□ مدل حلزونی



# اهداف تحقیق

---

۱. بررسی وضعیت موجود و مطلوب میزان بکارگیری مولفه های مدیریت دانش (نیاز به دانش، توسعه و بهبود دانش، انتشار دانش، کاربرد دانش، حفظ و ذخیره دانش، تشخیص دانش، ارتباط با عملکرد اقتصادی، مهارت در تغییر، فرهنگ سازمانی، تسهیم دانش و فناوری اطلاعات) در سازمان کاروا مور اجتماعی

۲. ارائه مدل مطلوب ازدید کارکنان سازمان کاروا مور اجتماعی

با توجه به مرورادبیات و پیشینه تحقیق، مولفه های مستخرجه مدیریت دانش به شرح ذیل می باشد:



# روش تحقیق

---

روش پژوهش در این تحقیق به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ جمع آوری داده ها توصیفی از نوع پیمایشی می باشد.

## جامعه و نمونه

در این پژوهش کلیه کارکنان ستادی که در شانزده اداره به علاوه اداره کل امور کار و اجتماعی استان تهران با توجه به سابقه کار مفید، سابقه خدمت آموزشی، سابقه مدیریتی یا سرپرستی و تحصیلات کارمندان که تعداد آنها جمعاً 200 نفر می باشد، به عنوان جامعه تحقیق تعیین گردیدند. بر طبق جدول مورگان 127 نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند.

به نسبت تعداد کارمندان هر اداره، صد و چهل پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد، 129 پرسشنامه عودت داده شد.



# روش نمونه گیری

در این تحقیق از روش نمونه گیری طبقه ای استفاده شده است. براساس شانزده اداره، زیر نظر اداره کل کار و امور اجتماعی پرسشنامه به نسبت کارمند و متعاقب آن به صورت تصادفی ساده جهت پاسخگویی در اختیار آنها گذاشته شد.



# روش جمع آوری اطلاعات

---

□ پرسشنامه دویوستاره بررسی وضعیت استقرار مدیریت دانش

□ روش کتابخانه ای مطالعه اسناد مدارک و جستجوی اینترنتی

□ کتابها

□ مقاله ها و مجله ها

□ رساله ها و مقالات

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth  
Conference  
on Human  
Resources  
Development



ششمین  
کنفرانس  
توسعه  
منابع  
انسانی

## پرسشنامه بررسی وضعیت استقرار مدیریت دانش :

---

پرسشنامه ی دویپوستاره ی وضعیت استقرار مدیریت دانش به منظور سنجش وضعیت استقرار مدیریت دانش در سازمان کار و امور اجتماعی در 58 سوال تهیه گردیده است که شامل یازده مولفه ی مورد بحث در تحقیق می باشد.

## ویژگیهای فنی ابزار اندازه گیری

**روایی:** برای بدست آوردن روایی محتوا بعد از مطالعه و بررسی منابع مختلف از نظرات و راهنمایی های اساتید راهنما و مشاور و دیگر اساتید صاحب نظر، سوالات آزمون مورد بررسی قرار گرفت و روایی محتوای آن مورد تایید واقع گردید.

**پایایی:** در این پژوهش برای بدست آوردن پایایی پرسشنامه "استقرار مدیریت دانش" از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. بدین نحو که 20 نفر از جامعه آماری به صورت تصادفی از اداره کل استان تهران انتخاب شدند، سپس پرسشنامه در اختیار آنها قرار گرفت که بعد از جمع آوری پرسشنامه ها، ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS محاسبه گردید و با ضریب 0.89. برای پرسشنامه استقرار دانش که بیانگر ثبات بسیار زیاد و همسانی درونی پرسشنامه می باشد، مورد تایید واقع شد.



# روش تجزیه تحلیل داده ها

این پژوهش به توصیف ویژگیهای جمعیت شناختی در نمونه‌های تحقیق (تحصیلات، سابقه خدمت آموزشی، سابقه خدمت مدیریتی، سن، جنس، وضعیت تأهل، پست سازمانی و آشنایی با مفهوم مدیریت دانش) اقدام نموده و جداول توزیع فراوانی و درصد ترسیم گردیدند، پس از آن به منظور نمایش تصویری داده‌های فوق، از نمودار ستونی (میله‌ای) استفاده به عمل آمده است. در نهایت، از جداول آمار توصیفی به منظور توصیف متغیرهای در دو وضعیت موجود و وضعیت مطلوب استفاده شده و در آن نما، میانه و میانگین به عنوان شاخص‌های گرایش مرکزی، دامنه تغییرات، واریانس و انحراف معیار به عنوان شاخص‌های پراکندگی و خطای معیار، ضریب کجی و ضریب کشیدگی به عنوان شاخص‌های توزیع محاسبه شدند.

در راستای تحلیل داده‌ها و پاسخ به سؤال‌های پژوهش، از مدل‌های آماری  $t$  تک گروهی (به منظور بررسی دیدگاه نمونه‌های تحقیق)،  $t$  دو گروه همبسته (به منظور مقایسه دیدگاه نمونه‌های در دو وضعیت موجود و وضعیت مطلوب پرداخته شد.



# پاسخ به سوالات تحقیق

## پاسخ به سوال اول

بررسی وضعیت موجود و مطلوب میزان بکارگیری مولفه های مدیریت دانش (نیاز به دانش، توسعه و بهبود دانش، انتشار دانش، کاربرد دانش، حفظ و ذخیره دانش، تشخیص دانش، ارتباط با عملکرد اقتصادی، مهارت در تغییر، فرهنگ سازمانی، تسهیم دانش و فناوری اطلاعات) در سازمان کاروا موراجتماعی چگونه است؟

تحلیل نتایج آزمون آماری t دوگروه همبسته بررسی نمونه های تحقیق در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در مورد مولفه های مدیریت دانش نشان می دهد که در تمامی موارد t به دست آمده با اختلاف زیادی منفی بوده که در سطح اطمینان  $P < .1$  معنادار می باشد. این یافته بدان معناست که میانگین وضعیت موجود به طور معنادار در سطح پایین تر از وضعیت مطلوب مورد نظر قرار دارد.



## جدول وضعیت موجود و مطلوب استقرار مدیریت دانش

سطح معنی داری	درجه آزادی	میزان t	انحراف معیار	میانگین	سطوح
0/001	63	-28/34	5/07	8/32	وضعیت موجود
			2/95	27/41	وضعیت مطلوب

## پاسخ به سوال دوم

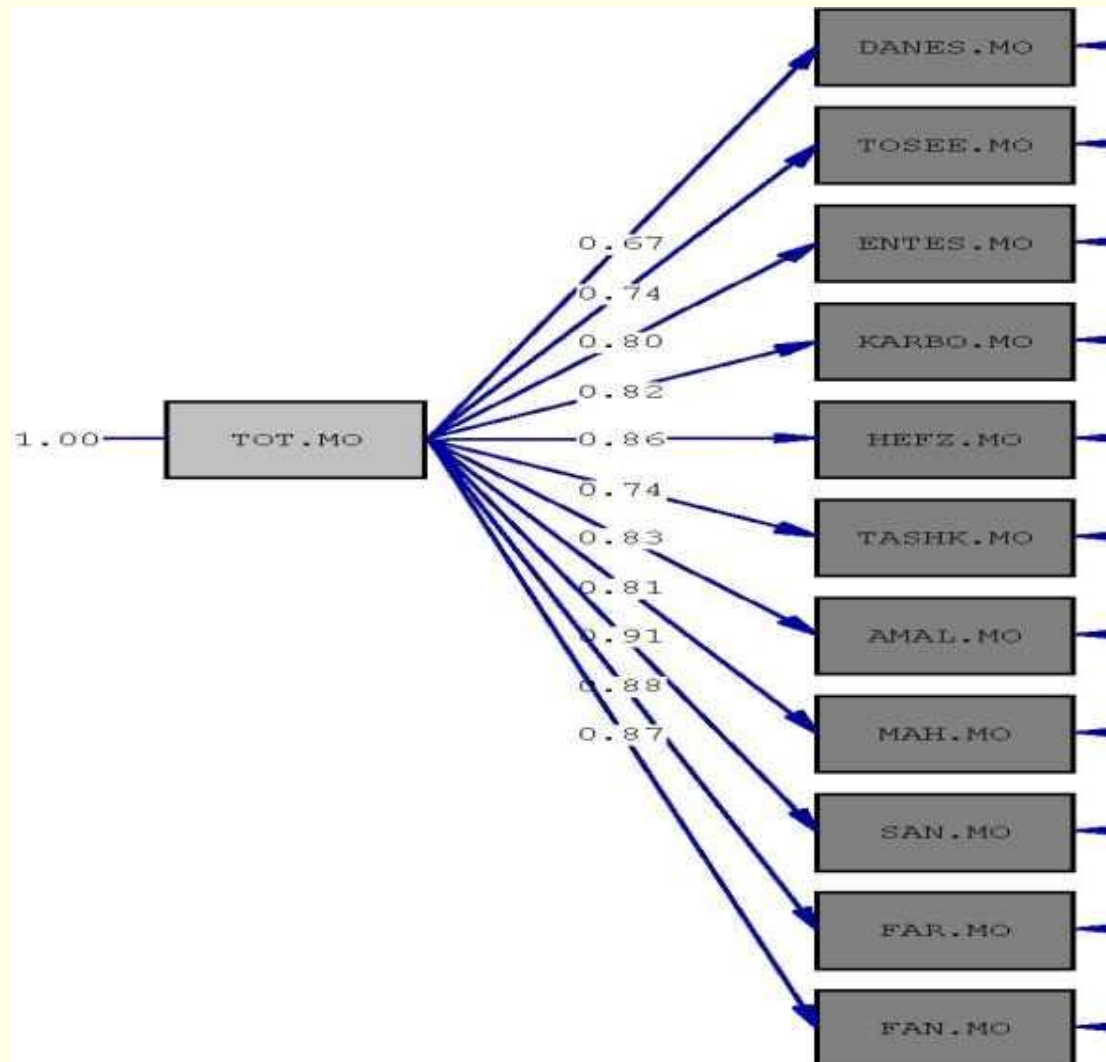
---

مدل مطلوب مدیریت دانش در سازمان کارو اموراجتماعی چگونه می باشد؟  
با استفاده از فرایند برنامه‌نویسی LISREL مدل ساختاری مدیریت دانش ترسیم شد.

# مدل ساختاری مدیریت دانش

Standard Solution

Chi-Square=۸۹۱.۹۹, df=۵۵, P-value=۰.۰۰۰۰۰, RMSEA=۰.۳۴۶



# مؤلفه ها و ضرایب آنها به ترتیب، در مدل ساختاری مدیریت دانش

- نیاز به دانش (۰/۶۷)
- توسعه و بهبود دانش (۰/۷۴)
- انتشار دانش (۰/۸۰)
- کاربرد دانش (۰/۸۲)
- حفظ و ذخیره دانش (۰/۸۶)
- تشخیص دانش (۰/۷۴)
- ارتباط با عملکرد اقتصادی (۰/۸۳)
- مهارت در تغییر (۰/۸۱)
- تسهیم دانش (۰/۹۱)
- فرهنگ سازمان (۰/۸۸)
- فناوری اطلاعات (۰/۸۷)

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

www.IPHRD.org

Institute for Productivity and Human Resource Development



The Sixth  
Conference  
on Human  
Resources  
Development



ششمین  
کنفرانس  
توسعه  
منابع  
انسانی

## با توجه به یافته های تحقیق نکات زیرمورد توجه قرار گرفت:

- حافظه متمرکزی از دانش سازمانی وجود ندارد.
- فرآیندی پیوسته و رسمی در آموزش وجود ندارد.
- سیستم منظمی برای دریافت اطلاعات و کنترل محیطی وجود ندارد.
- فضایی برای اشتراک اطلاعات مرتبط وجود ندارد.
- وجود ساختار سازمانی کارا، برای ایجاد بستری مناسب، در مدیریت دانش، از نظر کارکنان وجود ندارد.



## نتیجه گیری

نتایج به دست آمده حاکی از اینست که مولفه ی تسهیم دانش در سازمان کارو امور اجتماعی نسبت به بقیه مولفه ها از شدت اثربیشتری برخوردار می باشد، بنابراین سازمان باید تمرکز بیشتری بر روی این مولفه و مولفه هایی که شدت اثربیشتری دارند، نماید و استراتژی خود را بر مولفه هایی، باشدت اثر بیشتر، تنظیم نماید.

مدیران ارشد سازمان کارو امور اجتماعی باید حمایت همه جانبه ای از مدیریت دانش در سازمان داشته باشند و کارکنان سازمان را جهت حفظ دانش کاری در صورت تغییر افراد، ترغیب نمایند و با تاکید بر، تقویت روحیه همکاری، به تسهیم دانش سرعت بخشند.



---

تاکید بر ضرورت همکاری و انتقال دانش در جلسات و گردهمایی‌ها برای به اشتراک گذاری دانش بسیار حائز اهمیت می‌باشد و همچنین با توجه به اهمیت مدیریت دانش در ارتقای سطح دانش سازمانی برگزاری دوره‌های ضمن خدمت جهت آشنایی کارکنان با اهمیت انتقال دانش، باعث تسهیل در روند اجرای مدیریت دانش می‌شود. فراهم کردن منابع لازم برای اجرای برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان از موارد مهمی می‌باشد که مدیران ارشد سازمان در بودجه بندی سالانه خود، باید مدنظر داشته باشند و استفاده از تجارب سازمانهای موفق در زمینه مدیریت دانش را در نظر داشته باشند.

هماهنگی رویه‌های کاری سازمان با دانش جدید، حاصل به کارگرفتن برنامه‌های توسعه منابع انسانی در سازمان می‌باشد که نشان از اهمیت به کارمند و کارمندمداری را دارد. این موضوع می‌تواند، برتری کیفیت دانش به کمیت دانش در سازمان را تسهیل نماید.

---

با توجه به اهمیت موضوع مدیریت دانش لازمست سیاست گزاران بخش دولتی برنامه ریزی های مدون وجامعی درزمینه استقرار مدیریت دانش درسازمان انجام دهند. بدین منظور پژوهش حاضر می تواند به خوبی شکاف بین وضع موجود و مطلوب رادرسازمان نشان دهدکه با سیاستگزاری های مدیران سازمان برای ازبین بردن شکاف مدیریت دانش والگو قراردادن آن در سازمانهای مشابه، کمک فراوانی برای حل کارآمدتر و موثر ترمسائل سازمانی صورت پذیرد.

## با توجه به یافته های تحقیق موارد زیر پیشنهاد می گردد:

- انجام ندادن کارهای تکراری (اختراع دوباره چرخ) که با تغییر در کادر مدیریت و جابجایی کارمندان در واحدهای مختلف سازمان کار و امور اجتماعی شدت می گیرد.
- تعامل بین افراد و گروه ها بطور طبیعی.
- دانستن اینکه ما چه می دانیم.
- بدانیم که چه کسی چه می داند (راهنمای متخصصان) که با ایجاد ساختار ماتریسی این امر محقق می شود.
- کاهش کارهای فردی و تشویق به کارهای گروهی و یکپارچگی.
- توسعه مستمر و اندازه گیری پیشرفتها.
- برگزاری دوره های مدیریت دانش در سطح بین المللی و استفاده از اساتید بین المللی.
- ترویج فرهنگ اشتراک دانش.

□ کسب، ذخیره و اشتراک دانش بطور موثر در سازمان کاروآموراجتماعی.

□ گذراندن قوانین مرتبط در، استقرار نظام مدیریت دانش.

□ باتوجه به لزوم حذف شکاف میان برنامه های راهبردی مدیران ارشد و برنامه های عملیاتی مدیران رده های پایین سازمانها، چارچوب و فرایند مدیریت دانش باید توسط مدیران میانی (تاکتیکی و فنی) طراحی شود. این چارچوب بر مبنای ملزومات عملیاتی واحدهای سازمانی طراحی شده و در تهیه و طراحی آن تعامل شکلهای گوناگون دانش سازمان و مدل‌های عملیاتی دیده می شود.