

# طراحی الگوی ارزیابی سطح مدیریت دانش در سازمانهای صنعتی ایران (پژوهشی در صنعت خودرو)<sup>۱</sup>

دکتر سیدمهدی الوانی\*

کیوان شاهقلیان\*\*

## چکیده

در دنیای امروز، سرمایه دانش و خردمندی تنها راه ایجاد ثروت در سازمانها و جوامع است. سرمایه‌های طبیعی و انسانی زمانی به ثروت تبدیل می‌شوند که با سرمایه دانش آمیخته و عجین شده باشند. دانش، اطلاعات، دارایی‌های معنوی، تخصص و صلاحیت‌های حرفه‌ای، ابزارهای تولید ثروت‌اند و جوامعی که فاقد این ابزارها باشند فقیر محسوب می‌شوند. امروزه توانمندی در گرو دارا بودن سرمایه دانش بوده و بکارگیری مجموعه ظرفیت‌های ذهنی خلاق است که بطور مؤثری توسعه و پیشرفت را ممکن می‌سازد. امروزه سازمانها نیز دریافته‌اند که هیچ سرمایه‌ای به اندازه دانش نمی‌تواند آنها را در دنیای رقابتی مطلوب قرار دهد. لذا

---

۱- شاهقلیان، کیوان، «الگوی ارزیابی سطح مدیریت دانش در سازمانهای صنعتی ایران»، رساله دکتری مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، سال ۱۳۸۴

\* - استاد دانشگاه علامه طباطبایی

\*\* - عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی

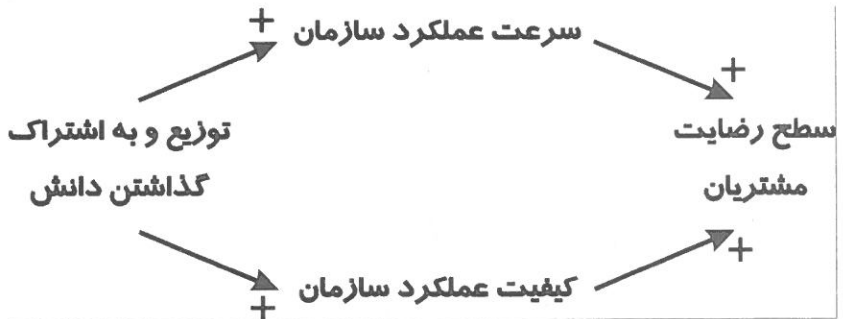
بیش از هر عامل دیگری کارکنان سازمان به‌عنوان صاحبان دانش و مهمترین سرمایه‌های سازمان مورد توجه قرار گرفته‌اند و مدیریت دانش به عنوان ابزاری که می‌تواند دانش موجود را گردآوری و نظم و پویایی بخشیده و در کل سازمان اشاعه دهد، اهمیت یافته است. اما تجربه بسیاری از شرکتها در مورد مدیریت دانش به شکست انجامیده و این به آن جهت است که برای مدیریت دانش الگوی ارزیابی مناسبی بکار برده نشده و به آن به عنوان امری موقت و زودگذر نگریسته شده است. در این مقاله بر پایه پژوهش انجام شده، مؤلفه‌های مؤثر در مدیریت دانش تعیین و بر اساس این مؤلفه‌ها الگویی برای ارزیابی مدیریت دانش در سازمانهای صنعتی ایران (صنعت خودرو)، ارائه گردیده است. علاوه بر آن توسط الگوی ارائه شده سطح مدیریت دانش نیز تعیین می‌گردد. این مؤلفه‌ها عبارتند از: تشخیص دانش، تحصیل دانش، بکارگیری دانش، اشتراک دانش، توسعه دانش و نگاهداری دانش. هر کدام از این مؤلفه‌ها نیز به عواملی دیگر تقسیم شده‌اند. دو سازمان از صنعت خودروسازی کشور که بیشترین تولید و سهم بازار خودرو کشور را داشته‌اند بعنوان موارد مورد مطالعه انتخاب شده‌اند و با جمع‌آوری اطلاعات و بررسیهای آماری بر روی داده‌ها، تجزیه و تحلیل نهایی انجام و نتایج در قالب الگوی نهایی ارائه گردید، تا الگوی مزبور در وادی عمل کارایی خود را نشان دهد.

#### مقدمه

سازمانها برای تحقق اهداف خود دارای منابع و دارایی‌های متعددی هستند. برخی از این منابع و دارایی‌ها بسیار ارزشمند، یگانه و منحصر به فرد هستند و برای کسب مزیت رقابتی، نقش محوری دارند. «دانش» از جمله این موارد است به طوریکه دانش را جانشین نهایی تولید، ثروت و سرمایه پولی می‌دانند (A. Taffler, 1990). همچنین پیتر دراگر در سال ۱۹۹۳ میلادی بیان کرده‌است که در اقتصاد امروز دنیا، دانش منبعی همانند و در عرض سایر منابع تولید مانند کار و سرمایه و زمین نیست بلکه تنها منبع معنی‌دار عصر حاضر به شمار می‌آید (Nonaka, et. Al, 1996, P 833). درواقع دانش تنها منبعی است که در اثر استفاده، از ارزش آن کاسته نشده بلکه بر ارزش آن افزوده می‌شود (Glaser, 1998, P:175). سایر تئورسین‌های پیشرو در امر سازمان و مدیریت نیز معتقدند سرمایه‌گذاری یک سازمان بر روی دانش نسبت به مواد و مصالح سودآورتر است (Davenport & Prusak,

195:1998). این دانش در رویه‌ها، دستورالعمل، دیدگاه‌ها، اقدامات و تصمیمات سازمانی مستقر و مستتر است و زمانی اهمیت دو چندان می‌یابد که به محصولات و خدمات ارزشمندی تبدیل شود. بنابراین می‌توان دریافت که تنها مزیت پایدار سازمانها اولاً عبارت است از آنچه می‌دانند و ثانیاً با چه سرعتی دانسته‌های خود را به کار می‌گیرند (Cohen, 1998:1-25).

دانش از جنبه تأثیر بر سطح رضایت مشتریان نیز حائز اهمیت است. نمودار شماره ۱ نشان می‌دهد که توزیع دانش در سطح سازمان هم بر سرعت عملکرد و هم بر کیفیت عملکرد سازمان اثر مثبت دارد. بهبود سرعت و ارتقای کیفیت عملکرد سازمان نیز، سطح رضایت مشتریان را بالا می‌برد (Probst & et. Al, 2000).



نمودار ۱- رابطه دانش و رضایت مشتریان (Probst & et. al, 2000)

اهمیت دانش به‌عنوان یک دارایی مهم و باارزش برای سازمانهای معاصر سبب شده است تا نحوه کسب، توسعه، بهره‌برداری، اداره صحیح و ارتقای آن به یکی از مسئولیت‌ها و چالش‌های اصلی این سازمانها تبدیل شود.

این مقاله بر آن است که با شناخت عوامل و مولفه‌های فرایند مدیریت دانش یعنی تشخیص دانش، تحصیل دانش، بکارگیری دانش، به اشتراک گذاشتن دانش، توسعه دانش و نگهداری دانش، الگویی مناسب برای ارزیابی سطح دانش در صنایع خودروسازی کشور ارائه نماید. چرا که ارائه یک الگوی مناسب برای ارزیابی دانش که در برگیرنده مولفه‌های اصلی مدیریت دانش نیز باشد می‌تواند راه‌گشایی برای تسهیل در استفاده هر چه بهتر و بیشتر از مدیریت دانش گردد.

## مدیریت دانش

مدیریت دانش مقوله‌ای است که به تازگی وارد ادبیات مدیریت معاصر گردیده و تحقیقات کمی بر روی آن صورت گرفته است. حتی دارای تعریف مشخص و روشنی که مورد قبول و اجماع همه اندیشمندان باشد هم نیست.

پروساک<sup>۱</sup> مدیریت دانش را تلاش برای کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمان تعریف می‌کند، به طوری که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم‌گیری‌ها دخیل هستند، به این ثروت دسترسی داشته و بتوانند از آن استفاده کنند.

بارون<sup>۲</sup> مدیریت دانش را یک رویکرد نظام یافته و یکپارچه برای شناخت، استفاده و سهم شدن در تجربیات و تخصصهای موجود، مدون و نامدون در سازمان می‌داند.

به‌زعم هندلی<sup>۳</sup> مدیریت دانش یک توصیف کلی از فرهنگ، فرایندها، زیرساخت‌ها و فناوری‌های موجود در یک سازمان است که جذب، رشد و بهینه‌سازی سرمایه دانشی سازمان برای تحقیق اهداف استراتژیک را ممکن می‌سازد.

کوزمین<sup>۴</sup> مدیریت دانش را فرایند جذب و اخذ دانش حرفه‌ای بوسیله متخصصان، کارشناسان و افراد حرفه‌ای در سازمان می‌داند که نتایج آن موجب می‌شود تا این گروه از قدرت، اعتبار و استقلال در مقابل مدیریت سازمان برخوردار گردند و دانش خود را در برابر مابه‌ازاء مناسبی در اختیار مدیریت قرار دهند. مدیریت دانش عرصه‌ای است که در آن مدیران سازمان و نیروهای دانشی در آن ایفای نقش می‌کند و حالت مطلوب زمانی بوجود می‌آید که این دانش در جهت اهداف سازمان ذخیره، بازیابی و بکار گرفته شود.

استوارت<sup>۵</sup> در توصیفی کلی که حاوی ستایش از دانش و دانایی است، دانش را منبعی قدرتمند از منابع طبیعی و فیزیکی، کارخانجات عظیم و بانکهای بزرگ می‌داند و معتقد است سازمانها برای رشد و بقا باید قدرت ذهنی و دانشی خود را توسعه

1 - Prusak, 1998

2 - Barron, 2000

3 - Handley, 2000

4 - Koozmin, 2000

5 - Stewart, 1997

دهند. از دیدگاه او سرمایه خرد و دانش، سرمایه واقعی سازمان محسوب می‌شود و اداره آن برای سازمان سرنوشت‌ساز می‌باشد. مدیران باید سرمایه دانشی را به‌عنوان یک قلم مهم در صورتهای مالی خود بگنجانند و اساس مقایسه را از ثروت‌های پولی و دارایی‌های مالی به سرمایه‌های خردمندی و دانش تبدیل کنند، چون از این پس سازمانهایی موفق می‌شوند که نه از جهت ثروت‌های پولی، بلکه از جهت سرمایه‌های دانشی پیشرفته‌تر باشند.

روس<sup>۱</sup> با تعریفی از سرمایه دانشی به مدیریت دانش می‌رسد. به‌نظر او سرمایه دانشی زبانی برای تفکر، گفتگو، و اقدام درباره آینده سازمانها است. تنها به یاری این سرمایه است که می‌توان سازمانها را در آینده اداره کرد و در عرصه رقابت‌ها پایدار ماند. سرمایه دانشی ارتباط بین مشتریان و ذی‌نفعان سازمان را با دانش و تخصص اعضاء سازمان به شکلی بهینه برقرار می‌سازد. مدیریت بر این سرمایه یعنی مدیریت دانش، مجموعه تدابیر و اقداماتی است که به رشد و بهره‌برداری این سرمایه می‌انجامد.

اسکاری رم<sup>۲</sup> سرمایه دانشی را دارایی نهفته و پنهانی سازمانها می‌داند که با مدیریت و اداره آن می‌توان به مزیت‌های رقابتی دست یافت.

ماسی<sup>۳</sup> مدیریت دانش را فرایند منظم یافتن، انتخاب، سازماندهی، پالایش و ارایه اطلاعات می‌داند که موجب بهبود و افزایش درک اعضاء سازمانی و تقویت حافظه سازمانی شده کمک می‌کند تا سازمان از تجربیات خود بطور مستمر بیاموزد و خود را اصلاح کند.

تیلور<sup>۴</sup> مدیریت دانش را یک حرکت و جنبش می‌داند که عصر آینده را مسخر خود خواهد ساخت.

برادوک<sup>۵</sup> مدیریت دانش را استفاده کاربردی از یک سلسله مفاهیم و چارچوبهای علمی می‌داند.

بکمن<sup>۶</sup> نیز توزیع و پخش دانش در جای‌جای سازمان، توأم با افزایش بازده و

1 - Roos and etal, 1997

2 - Skyrme, 1997

3 - Masie, 1999

4 - Taylor, 2000

5 - Braddock, 2001

6 - Beckman, 1999

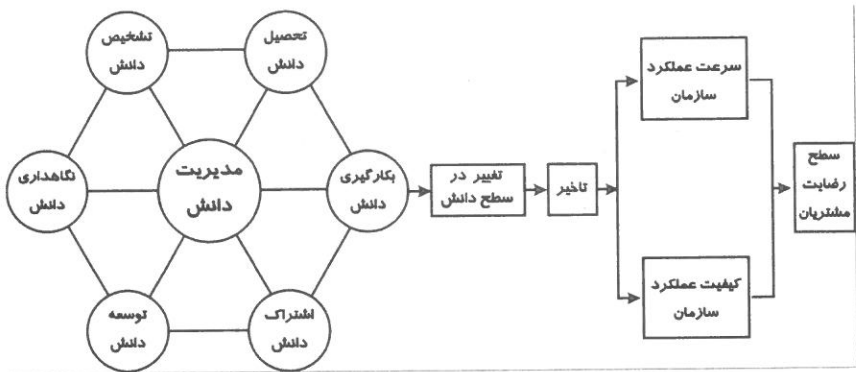
عملکرد را در حیطه وظایف مدیریت دانش به حساب می‌آورد.

در مجموع مدیریت دانش، اداره فرایندهای تشخیص، خلق، کسب، جذب، نگهداری، بازیابی، نشر، توسعه، و سرانجام کاربرد دانش در سازمان است. به عبارت دیگر مدیریت دانش مجموعه اقداماتی است که در فرایندهای یادگیری سازمانی و بکارگیری آن انجام می‌گیرد تا سازمان با بهره‌گیری از دانش، رسالت‌های خود را تحقق بخشد. این تعریف در عین جامعیت، به سهولت قابل فهم بوده و می‌تواند مبنای مناسبی برای درک مشترک محققین و دست‌اندرکاران اجرایی سازمانها را فراهم کند.

### ارزیابی مدیریت دانش

یکی از وظایف مهم مدیریت دانش، ارزیابی دانش است. این ارزیابی، به خصوص، از آن جهت اهمیت دارد که زمینه ارتقاء و توسعه دانش را فراهم می‌کند. اما اولین اقدام در «ارزیابی دانش»، فراهم شدن امکان اندازه‌گیری سطح دانش است (Probst et al, 2000). گلزرز<sup>۱</sup> تصریح می‌کند که هر چه را نتوان اندازه گرفت، اصلاً وجود ندارد. بیان دیگری نیز در همین زمینه وجود دارد مبنی بر این که: «هرچه را نتوان اندازه گرفت، نمی‌توان اداره کرد.» این عبارت در منابع مختلفی مورد تأکید قرار گرفته است (Moore, 1999, Probst & et. al, 2000, Davenport & Prusak, 1998). در واقع چنانچه سازمان‌ها نتوانند سطح دانش خود را اندازه بگیرند و نیز قادر نباشند که روشهای تغییر در سطح دانش را ارزیابی کنند، در آن صورت چرخه مدیریت دانش ناقص باقی می‌ماند. زیرا که هیچ باز خوردی ایجاد نمی‌شود تا در صورت لزوم بتوان در مؤلفه‌های مختلف مدیریت دانش تصحیحاتی را انجام داد (Probst & et. al, 2000).

از این رو در پژوهش حاضر برای ارزیابی سطح مدیریت دانش، الگوی پیشنهادی ذیل بر اساس مطالعات انجام گرفته بر روی ادبیات موضوع و در جهت ارایه الگویی بومی و قابل استفاده از مدیریت دانش و ارزیابی آن در سازمانهای صنعتی ایران ارائه گردید (نمودار شماره ۲).



## نمودار ۲- الگوی اولیه پژوهش: رابطه میان مدیریت دانش و رضایت مشتریان

مطابق الگوی فوق در یک سازمان دانش محور، مؤلفه‌های مدیریت دانش سطح دانش موجود سازمان را تغییر می‌دهند. تغییر سطح دانش سازمان نیز با تأخیر زمانی باعث تغییر در مشخصه‌های عملکردی سازمان یعنی سرعت و کیفیت عملکرد سازمان می‌شود که این مشخصه‌های عملکردی به تبع خود افزایش سطح رضایت مشتریان را فراهم خواهند کرد. برای تعیین شاخص‌های مناسب برای اندازه‌گیری هر یک از مؤلفه‌های شش‌گانه فوق، با مروری بر روی مبنای علمی و تئوریک هر یک از این مؤلفه‌ها شاخص‌هایی تعیین گردید و این خود ملاکی برای شکل‌گیری سؤالات پرسشنامه‌ها فراهم آورد. پرسشنامه‌ای بر این اساس در ۶ بخش، و هر بخش برای اندازه‌گیری یک مؤلفه مدیریت دانش طراحی و در بین پاسخ‌دهندگان انتخابی از دو صنعت مورد مطالعه در صنایع خودروسازی، یعنی گروه صنعتی ایران خودرو و گروه خودروسازان سایپا که در سال ۱۳۸۳ هجری شمسی در حدود ۹۷/۲ تولید و سهم بازار خودروسازی داخلی را برعهده داشتند توزیع گردید. پاسخ‌ها، برای دو مقطع زمانی، ابتدای ۱۳۷۹ و انتها ۱۳۸۳ هجری شمسی یعنی برای محدوده پنج ساله مورد بررسی تکمیل گردید. پرسشنامه‌های مزبور براساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت طراحی و شامل گزینه‌های کم، خیلی کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد بود. در ضمن برای انتخاب پاسخ‌دهندگان، بررسی‌هایی بر روی ساختار نیروی انسانی دو شرکت مزبور انجام گردید و این نتیجه حاصل شد که اولاً افراد انتخابی باید با مقوله دانش و مدیریت دانش آشنایی کامل داشته باشند تا بخوبی بتوانند در مورد آن

اظهارنظر کنند. دوم آنکه ترکیب نیروی انسانی انتخاب شده برای پاسخ به پرسشنامه‌ها در طول دوره زمانی مورد نظر (۱۳۷۹ الی ۱۳۸۳) ثابت باشند یعنی افرادی باشند که از سال ۱۳۷۹ تاکنون در سازمان مشغول به کار هستند.

### تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها

نتایج هر یک از مؤلفه‌های مدیریت دانش در دو مقطع زمانی سالهای ۱۳۷۹ و ۱۳۸۳ بصورت مجزا مورد تحلیل آماری قرار گرفت که مراحل انجام محاسبات آماری برای هر مؤلفه مدیریت دانش بصورت زیر بوده است.

#### الف - کاربرد آزمون مجذور خی ( $\chi^2$ ) یک نمونه‌ای (Chi-Square Test)

برای نشان دادن تفاوت بین سطوح جوابهای پرسشنامه و اینکه همه دارای ارزش یکسان برای پاسخگو نیستند از آزمون  $\chi^2$  استفاده شده است (فروند، ۱۳۸۴ و سیگل، ۱۳۷۲).

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^N \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \quad \text{با} \quad (df = N - 1) \quad \text{فرمول ۱:}$$

این آزمون به منظور نشان دادن تفاوت بین فراوانی‌های مشاهده شده (O) و فراوانی‌های مورد انتظار (E) بکار برده می‌شود. در این آزمون فرضیات  $H_0$  و  $H_1$  بدین صورت انتخاب شده بود.

فرض  $H_0$ : بین انتخاب هر یک از سطوح جواب پرسشنامه تفاوتی وجود ندارد.  
فرض  $H_1$ : بین انتخاب هر یک از سطوح جواب پرسشنامه تفاوتی وجود دارد.  
بنابراین اگر فرض صفر رد شود در واقع به نتیجه موردنظر دست یافته‌ایم.  
همچنین برای هر یک از سؤالات پرسشنامه در هر دو مؤلفه نیز آزمون فوق انجام پذیرفت که فرضیات  $H_0$  و  $H_1$  آن بصورت زیر انتخاب شده بود.

فرض  $H_0$ : همه سؤالات از دیدگاه پاسخگویان وضع مشابهی داشته است.  
فرض  $H_1$ : همه سؤالات از دیدگاه پاسخگویان وضع مشابهی نداشته است.  
این آزمون همچنین برای تعیین یکسان بودن سطح هر یک از مؤلفه‌های مدیریت دانش در دو شرکت نیز بکار برده شد و فرض  $H_0$  آن این بود که سطح مؤلفه مزبور



در دو سازمان یکسان است و در فرض  $H_1$  سطح مؤلفه مزبور در دو سازمان متفاوت است.

### ب - تعیین درصد پاسخهای موافق

برای اینکه بتوانیم ارزیابی مناسبی از نتایج بدست آمده از پرسشنامه داشته باشیم لازم است درصد پاسخهای موافق را بدست آوریم که این کار هم برای تک تک سؤالات و هم برای هر یک از مؤلفه‌های ۶ گانه مدیریت دانش به تفکیک انجام شده است. با تعیین درصد پاسخهای موافق علاوه بر ارزیابی مدیریت دانش، سطح آن نیز تعیین می‌گردد.

### ج - آزمون مک نمار برای معنی‌دار بودن تغییرات (Mc Nemar Test)

برای اینکه نشان داده شود تغییرات بین سال‌های ۱۳۷۹ تا ۱۳۸۳ معنی‌دار بوده است از آزمون مک نمار استفاده شده است (سیگل، ۱۳۷۲).

برای سنجش معنی‌دار بودن تغییرات بین سالهای ۱۳۷۹ و ۱۳۸۳ با استفاده از این روش ابتدا جدول چهارخانه‌ای که در آن مجموعه پاسخهای اولیه یعنی سال ۱۳۷۹ و پاسخهای ثانویه یعنی سال ۱۳۸۳ هر آزمودنی نشان داده شده تشکیل می‌شود. جدول شماره ۱ خصوصیات کلی چنین جدولی را نشان می‌دهد، که در آن «زیاد» و «کم» برای مشخص کردن پاسخهای متفاوت بکار رفته‌اند. آزمودنی‌هایی که تغییر را نشان می‌دهند، در خانه‌های A و D جدول قرار می‌گیرند. اگر تغییرات در سال ۱۳۷۹ خیلی کم یا کم و در سال ۱۳۸۳ به خیلی زیاد یا زیاد تغییر کند خانه A در نظر گرفته می‌شود. اگر از خیلی زیاد یا زیاد به خیلی کم یا کم تغییر کند خانه D مدنظر قرار خواهد گرفت و اگر هیچ تغییری مشاهده نشود خانه‌های B و C در نظر گرفته می‌شوند.

### جدول ۱- جدول چهارخانه‌ای مک‌نمار

		سال ۱۳۸۳	
		کم	زیاد
سال ۱۳۷۹	کم	A	B
	زیاد	C	D

بنابراین در آزمون مک نمار برای معنی‌دار بودن تغییرات، ما تنها به خانه‌های A و D علاقمندیم و برای محاسبه آن از فرمول ۲ استفاده می‌کنیم.

$$\chi^2 = \frac{(|A - D| - 1)^2}{A + D} \quad df = 1 \quad \text{فرمول ۲:}$$

فرضیات  $H_0$  و  $H_1$  نیز بدین صورت در نظر گرفته شده‌اند.

$H_0$ : بین تغییرات در سال ۱۳۷۹ و ۱۳۸۳ تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

$H_1$ : بین تغییرات در سال ۱۳۷۹ و ۱۳۸۳ تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

با رد فرض صفر به این نتیجه می‌رسیم که بین تغییرات در سال ۱۳۷۹ و ۱۳۸۳ تفاوت معنی‌داری وجود دارد پس می‌توانیم درصد پاسخهای موافق که ملاک ارزیابی قرار گرفته بودند را بصورت معنی‌داری بکار ببریم.

خلاصه نتایج کلی تغییر سطح مؤلفه‌های مدیریت دانش بین دو سازمان گروه صنعتی ایران‌خودرو و گروه خودروسازان سایپا در دو مقطع زمانی تحقیق یعنی بین سالهای ۱۳۷۹ و ۱۳۸۳ در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲- نتایج حاصل از مقایسه سطح مدیریت دانش در سالهای ۱۳۷۹ و ۱۳۸۳

در گروه صنعتی ایران خودرو و گروه خودروسازان سایپا

سال ۱۳۸۳		سال ۱۳۷۹		مؤلفه‌های مدیریت دانش
سایپا	ایران‌خودرو	سایپا	ایران‌خودرو	
٪۲۹/۵	٪۲۱	٪۱۵/۵	٪۱۵	تشخیص دانش
٪۳۰	٪۴۵	٪۱۵/۵	٪۲۴	تحصیل دانش
٪۲۲/۵	٪۱۸/۵	٪۱۵	٪۱۲/۵	بکارگیری دانش
٪۲۰/۵	٪۲۰/۵	٪۱۵	٪۱۳	اشتراک دانش
٪۱۶	٪۲۲/۵	٪۱۴	٪۱۶	توسعه دانش
٪۲۲	٪۳۱/۵	٪۱۴/۵	٪۱۶	نگهداری دانش

همانطور که در جدول فوق‌الذکر دیده می‌شود سطح تشخیص دانش در گروه

صنعتی ایران خودرو از ۱۵ درصد در سال ۱۳۷۹ به ۲۱ درصد در سال ۱۳۸۳ افزایش یافته ولی در گروه خودروسازان سایپا از ۱۵ درصد در سال ۱۳۷۹ به ۲۹/۵ درصد افزایش یافته و نشان می‌دهد که در سال ۱۳۷۹ سطح تشخیص دانش در هر دو سازمان یکی بوده اما در سال ۱۳۸۳ سطح تشخیص دانش در گروه خودروسازان سایپا بیش از گروه صنعتی ایران خودرو افزایش یافته است ولی علی‌رغم این افزایش با توجه به آزمون یکسان بودن سطح مؤلفه‌های مدیریت دانش، سطح تشخیص دانش در هر دو سازمان تقریباً در یک حد قرار دارد.

در گروه صنعتی ایران خودرو سطح تحصیل دانش در سال ۱۳۷۹، ۲۴ درصد بوده که در سال ۱۳۸۳، به ۴۵ درصد افزایش پیدا کرده است و رشد بسیار چشم‌گیری را نشان دهد در گروه خودروسازان سایپا نیز این تغییر از ۱۵/۵ درصد در سال ۱۳۷۹ به ۳۰ درصد در سال ۱۳۸۳ بوده که در مورد گروه خودروسازان سایپا نیز افزایش سطح قابل تأمل است و آزمون یکسان بودن سطح مؤلفه‌های مدیریت دانش نشان می‌دهد که سطح تحصیل دانش در دو سازمان با هم متفاوتند.

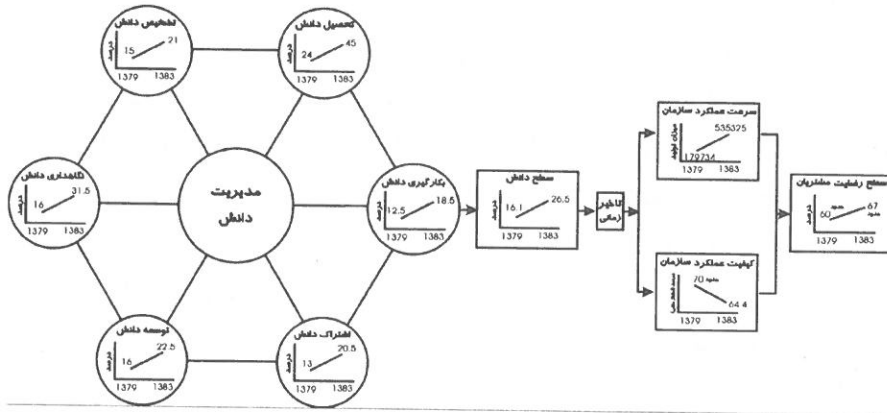
سطح رشد بکارگیری دانش نیز در گروه صنعتی ایران خودرو از ۱۲/۵ درصد در سال ۱۳۷۹ به ۱۸/۵ درصد در سال ۱۳۸۳ و در گروه خودروسازان از ۱۵ درصد به ۲۲/۵ درصد بوده است و باتوجه به آزمون یکسان بودن سطح مؤلفه‌های مدیریت دانش، سطح بکارگیری دانش در هر دو سازمان تفاوت چندانی با هم ندارد.

سطح اشتراک دانش نیز در گروه صنعتی ایران خودرو از ۱۳ درصد در سال ۱۳۷۹ به ۲۰/۵ درصد در سال ۱۳۸۳ تغییر کرده است که تغییر نسبتاً خوبی است در گروه خودروسازان سایپا نیز سطح اشتراک دانش از ۱۵ درصد در سال ۱۳۷۹ به ۲۰/۵ درصد در سال ۱۳۸۳ تغییر کرده است که تغییر کمتری را نسبت به گروه صنعتی ایران خودرو نشان می‌دهد و طبق آزمون یکسان بودن سطح مؤلفه‌های مدیریت دانش نیز، سطح اشتراک دانش در هر دو سازمان تفاوت زیادی با هم ندارد.

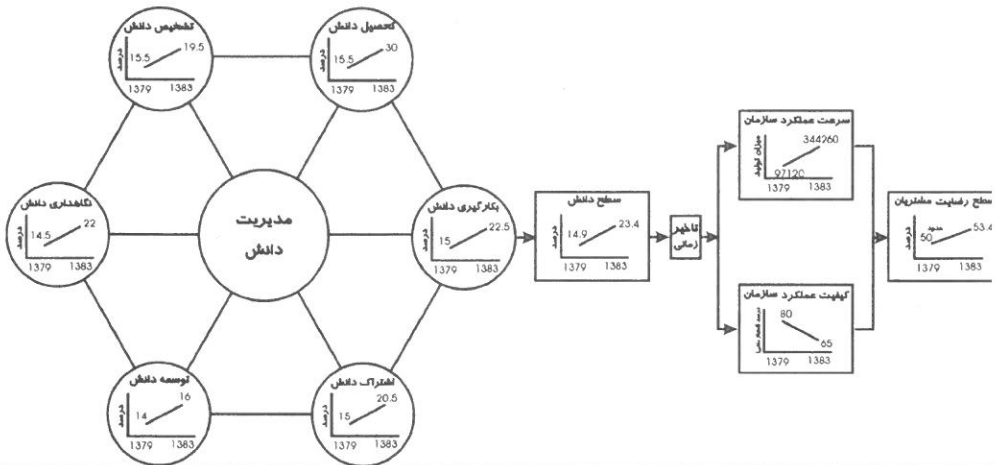
سطح توسعه دانش در گروه صنعتی ایران خودرو در سال ۱۳۷۹، ۱۶ درصد بوده که در سال ۱۳۸۳ به ۲۲/۵ درصد رسیده است که تغییر زیادی نیست و در حد معمول است ولی سطح توسعه دانش در گروه خودروسازان سایپا از ۱۴ درصد در سال ۱۳۷۹ به ۱۶ درصد در سال ۱۳۸۳ تغییر کرده است که تغییر خیلی کمی را نشان می‌دهد و طبق آزمون یکسان بودن سطح مؤلفه‌های مدیریت دانش نیز سطح توسعه دانش در هر دو سازمان تفاوت زیادی با هم ندارد.

سطح نگهداری دانش در گروه صنعتی ایران خودرو از ۱۶ درصد در سال ۱۳۷۹ به ۳۱/۵ درصد در سال ۱۳۸۳ تغییر کرده است که تغییر بسیار خوبی است و افزایش بالایی را نشان می‌دهد و همچنین در مورد گروه خودروسازان سایپا نیز سطح نگهداری دانش از ۱۴/۵ درصد در سال ۱۳۷۹ به ۲۲ درصد در سال ۱۳۸۳ تغییر کرده که تغییر نسبتاً خوبی است و طبق آزمون یکسان بودن سطح مؤلفه‌های مدیریت دانش نیز سطح نگهداری دانش در هر دو سازمان با هم یکسان نیستند که نتایج نیز همین را تأیید می‌نماید.

با توجه به الگوی پیشنهادی اولیه (نمودار شماره ۲) و نتایج ارزیابی سطح مدیریت دانش در دو سازمان مزبور (جدول شماره ۲)، الگوی نهایی پژوهش فوق برای هر یک از سازمانهای مورد تحقیق در شکل‌های ۳ و ۴ نشان داده شده است که این الگوی نهایی صحه‌ای بر درستی روش ارزیابی ارایه شده می‌تواند باشد.



نمودار ۳- الگوی ارزیابی سطح مدیریت دانش و رابطه آن با عناصر دیگر سازمان - در گروه صنعتی ایران خودرو



#### نمودار ۴- الگوی ارزیابی سطح مدیریت دانش و رابطه آن با عناصر دیگر سازمان - در گروه خودروسازان سایپا

#### ۵- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

این مقاله به معرفی نتایج یک پژوهش در زمینه ارائه روشی برای ارزیابی سطح مدیریت دانش در صنعت خودروسازی کشور پرداخت. بر طبق الگویی که در طی این تحقیق ساخته شد (نمودار شماره ۲)، مجموعه‌ای از عوامل و مؤلفه‌ها در درون یک سازمان صنعتی (مورد مطالعه صنعت خودرو) وجود دارند که می‌توانند در طول زمان بر عملکرد دانش آن سازمان تأثیر بگذارند. این عوامل در شش مؤلفه اصلی مدیریت دانش یعنی، تشخیص دانش، تحصیل دانش، بکارگیری دانش، اشتراک دانش، توسعه دانش و نگهداری دانش دسته‌بندی می‌شوند و هرکدام باید دارای خصوصیات و مشخصه‌های معینی باشند تا بتوانند به دانش و به تبع آن به مدیریت دانش در سازمان کمک کنند. در تحقیق حاضر این خصوصیات و مشخصه‌ها به تفصیل شناسایی و تعیین شدند و همچنین برای ارزیابی و اندازه‌گیری مؤلفه‌های مذکور روشهایی ابداع و معرفی شدند.

اقدام دیگری که در فرآیند شکل‌گیری و تکمیل الگوی مفهومی مورد نظر انجام شد، تعیین نحوه ارتباط مؤلفه‌های شش‌گانه فوق با عملکرد یک سازمان صنعتی است. در یک سازمان صنعتی (صنعت خودرو) مؤلفه‌های فوق بر روی سرعت عملکرد

سازمان که با تولیدات آن سازمان (تعداد خودروهای تولید) نمایان است و همچنین بر کیفیت عملکرد سازمانی (کیفیت خودروهای تولیدی)، تأثیرگذار هستند اگر چه این تأثیر با تأخیری زمانی صورت می‌پذیرد و به تبع تغییر سرعت و کیفیت عملکرد سازمان، سطح رضایت مشتریان تغییر خواهد کرد. بنابراین طبق الگوی پیشنهادی، بالا رفتن سطح مدیریت دانش با تأثیر بر سرعت و کیفیت عملکرد سازمان و بالا رفتن سطح رضایت مشتریان همراه است که نتایج این تحقیق در تعامل بررسی با اطلاعات مربوط به هر یک از دو سازمان، منجمله تعداد تولیدات، میزان کیفیت خودروها و میزان رضایت مشتریان در بین سالهای ۱۳۷۹ و ۱۳۸۳ این امر را مورد تأیید قرار می‌دهد.

امروزه مدیریت دانش به یک ضرورت انکار ناپذیر تبدیل شده است به طوری که سازمانها برای رقابت و حفظ بقا بدون مدیریت دانش تقریباً منفعل هستند. چرا که در عصر جهانی شدن و چالشهایی که مدیریت سازمانها در کشور با آنها روبروست آگاهی از مبانی مدیریت دانش می‌تواند، آمادگی لازم را در مدیران ما ایجاد و آنها را برای مواجهه با آینده مجهز سازد. در این میان ارزیابی مدیریت دانش یکی از ابزارهایی است که به مدیران در شناخت میزان بهبود سطح مدیریت دانش کمک شایانی می‌نماید.

## منابع و مأخذ

### منابع فارسی

- الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۲). خط مشی دانش آفرین، ضرورت بقاء در سازمانهای امروز. مجلس پژوهش، مرکز پژوهشهای مجلس، شماره ۴۱.
- دراکر، پیتر اف. (۱۳۷۹). چالشهای مدیریت در سده بیست و یکم. (ترجمه محمود طلوع). تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- سیگل، سیدنی. (۱۳۷۲). آمار غیرپارامتری برای علوم رفتاری، (ترجمه یوسف کریمی)، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

### منابع لاتین

- Bahra, Nicholas. (2001), **Competitive Knowledge Management**, London: plgrave.
- Barron, T. (2000), **A Smarter Frankenstein: The merging of Elearning ASTD**, Alexandria, VA, P. 72.
- Beckman, Thomas J. (1999), **The Current State of Knowledge Management**. In Knowledge Management Handbook, Editor: Jay Liebowitz. Springer, Chap. 1, P. (1-1)-(1-22). Braddock, J in Bahra, N. (2001).
- Cohen, M. D.; James G. March & Johan P. Olsen. (1998), **A Garbage Can Model of Organization Choice**. Administrative Science Quarterly, p. 1-25.
- Davenport, Thomas H. & Laurence Prusak. (1998), **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Harvard Business School Press, Boston. P. 195-208.
- Glaser, Rashi. (1998), **Measuring The Knower: Towards A Theory of Knowledge Equity**. California Management Review, Vol. 40, No. 3, P. 175-194.
- Masie, E. (1999). **Knowledge Management**, available at: [http:// www.Masie.Com/articles/know/.htm](http://www.Masie.Com/articles/know/.htm).
- Moore, Carl R. (1999). **Performance Measures for Knowledge management**, In Knowledge Management Handbook. Ed. Jay Liebowitz. Springer. Chap. 6, P. (6-1)-(6-29).
- Nonaka, Ikujiro; H. Takeuchi & K. Umemoto. (1996). **A Theory of Organizational Knowledge Creation**, International Journal of Technology Management. Vol. 11. Iss. 7. 8. P. 833-845.

- Probst, Gilbert; Steffen Raub & Kai Romhardt.(2000). **Managing Knowledge: Building Blocks for Success**, John Wiley & Sons.
- Roos, J., Roos. G. & Dragonetti, N. (1997). **Intellectual Capital**, N. Y: Macmillan Book Co, P. 3, 65, 73, 75.
- Skyrme, D. (1997). **Measuring the Value of Knowledge**, London: Business Intelligenece, P. 40, 74, 75, 94.
- Stewart, T. A. (1997). **Intellectual Capital**, N. Y.: Double day, P. 8, 65, 72, 73, 75, 176.
- Taylor, R. in Bahra, N. (2001), P. 170.
- Toffler, Alvin.(1990).**Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of The 21<sup>st</sup> Century**. New York: Bantam Books.