

## ارزیابی وضعیت مدیریت دانش بر اساس مدل نوناکاتا کوچی

(مطالعه موردی: شرکت تالیا)

دکتر مهرزاد مینویی<sup>۱</sup>

دکتر محمد ابراهیم محمد پورزند<sup>۲</sup>

نازنین نادری<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۸۹/۰۳/۳۱

تاریخ دریافت: ۸۹/۰۲/۱۴

### چکیده:

با توجه به تحولات فضای کسب و کار کنونی، دانش نقش بی بدیلی در تعیین شکوفایی و بالندگی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع دارد. بر همین اساس مدیریت دانش در تلاش است تا با تولید، تسهیم و نگهداری دانش از مهارت‌ها و ظرفیت‌های هر بنگاه اقتصادی یک مزیت رقابتی بسازد. بر همین اساس در اقصی نقاط جهان سازمانها جهت بقا و سودآوری در فضای کسب و کار اقتصاد دانش محور به شکلهای گوناگون از تکنیکها و روشهای مدیریت دانش بهره میگیرند. {۱} با توجه به آنچه در باب اهمیت مدیریت دانش گفته شد در این مقاله تلاش شده است که به بررسی زمینه و وضعیت مدیریت دانش در سازمانهای ایرانی پرداخته شود. بدین منظور ابتدا به بررسی و مطالعه مدل‌های موجود و پرکاربرد مدیریت دانش پرداخته شده و سپس شرکت تالیا به عنوان مطالعه موردی معرفی شده است. جهت بررسی وضعیت موجود مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه با استفاده از مدل نوناکاتا کوچی به طراحی پرسشنامه‌ای جهت گردآوری داده‌های مورد نیاز پرداخته شده است. پس از گردآوری داده‌ها و پردازش آنها، امتیاز مدیریت دانش سازمان محاسبه شده است. سپس نمرات سازمان در هر هشت بخش مدل نوناکاتا کوچی بدست آمده است. و در نهایت وضعیت کلی مدیریت دانش و نقاط قوت و ضعف سازمان بر اساس این تحلیلها مشخص شده است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، ارزیابی، مدل نوناکاتا کوچی.

۱ استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز (نویسنده مسئول و طرف مکاتبه)

۲ دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

۳ کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز

#### ۴ مقدمه

فرض می شود که مرحله‌ها و فعالیتها اغلب همزمان، گاهی اوقات پی در پی و بندرت در یک ترتیب خطی هستند. در ادامه به معرفی چند مدل پرکاربرد و متداول مدیریت دانش پرداخته می‌شود. {۱} {۳}

عصر حاضر، عصر اقتصاد دانش محور نامیده شده است. در این دوران توجه مدیران سازمانها به مقوله‌هایی همچون دانش و خلاقیت بیشتر جلب شده است و در پی آن انسانهای دانشگرا نسبت به انسانهای عملگرا اهمیت بیشتری پیدا کرده اند. صاحب نظران معتقدند دهه ۸۰، دهه جنبش کیفیت و دهه ۹۰، دهه مهندسی مجدد (بهبود فرایند کسب و کار و کاهش هزینه‌ها) بوده و دهه کنونی، دهه مدیریت دانش است. {۱} {۲} مدیریت دانش، انشعابی از ادبیات سازمان یادگیرنده است. یادگیری در سازمانها افراد را ملزم می کند که نسبت به انتقال اطلاعاتی که سایر افراد می‌توانند مورد استفاده قرار دهند، اقدام کنند. {۲} مدیریت دانش به فرایندی اشاره دارد که در آن سازمانها داده‌ها و اطلاعاتی را که در دسترس آنها وجود دارد ارزیابی می کنند و پاسخی به این نگرانی است که افراد بایستی قادر به تبدیل یادگیری خود به دانش قابل استفاده باشند. در طول فرایند مدیریت دانش، دانش دستخوش تغییرات مختلف می شود و بخشی از اطلاعات از بین می رود. بنابراین بایستی از روند اتلاف اطلاعات مفید، جلوگیری کرد. {۳} {۴}. مطالعه حاضر وضعیت مدیریت دانش را بر اساس مدل "نوناکاتا کوچی" در شرکت مورد مطالعه بررسی نمود که بر اساس آن شواهد لازم جهت تاثیر کاربست مدیریت دانش در عصر نوین در فرآیند موفقیت کسب و کار ارائه شود.

#### ۴ ۴ ۴ مدل هسیگ

مدل هسیگ از چهار فرایند زیر تشکیل شده است:

(۱) خلق‌کن: این امر به توانایی یادگیری و ارتباط برمی‌گردد. توسعه این قابلیت، دانش موجود و تجربه تسهیم دانش، ایجاد ارتباط بین ایده‌ها و ساختن ارتباطهای متقاطع با دیگر موضوعات از اهمیت کلیدی برخوردار است.

(۲) ذخیره‌کن: به عنوان دومین عنصر مورد نیاز مدیریت دانش است. که از طریق آن قابلیت ذخیره سازمان یافته‌ای که امکان جستجوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای کارمندان دیگر، و تسهیم موثر دانش فراهم می‌شود. در این سامانه همی‌بایستی که دانش‌های لازم به آسانی جهت استفاده همه ذخیره گردد.

(۳) نشر کن: این فرایند به توسعه یک روح جمعی که در آن افراد بعنوان همکاران در جهت دنبال نمودن اهداف مشترک احساس پیوستگی به هم می‌کنند و در فعالیت‌هایشان به یکدیگر وابسته هستند کمک می‌کند.

بکاربر: چهارمین فرایند از این ایده شروع می‌گردد که ایجاد دانش بیشتر توسط کاربرد عینی دانش جدید میسر می‌باشد. این عنصر، دایره فرایند مرکزی مدیریت دانش متحد را تکمیل می‌کند. {۴} {۵}

#### ۴ مبانی علمی

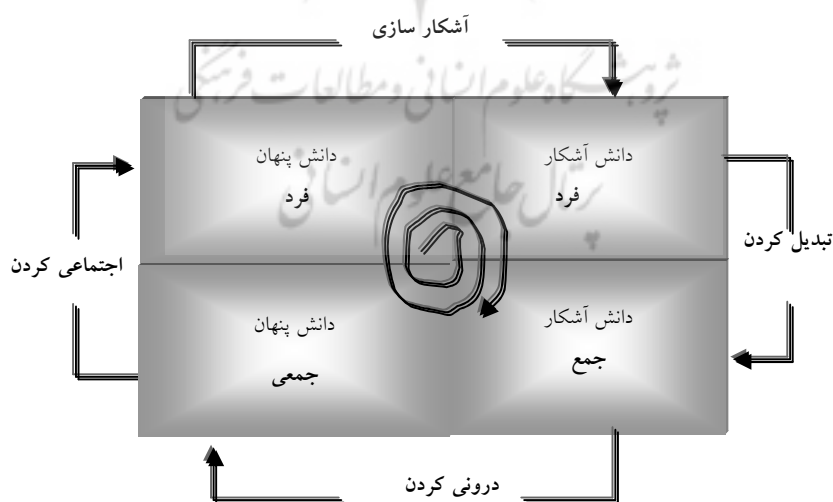
#### ۴ ۴ مدل‌های مدیریت دانش

۴ ۴ ۴ مدل بک من

بک من<sup>۱</sup> هشت مرحله زیر را برای فرآیند مدیریت دانش پیشنهاد داده است:

تاکنون نویسندگان بسیاری مدل‌هایی را در رابطه با فرآیند مدیریت دانش ارائه نموده اند. اکثر این مدلها از نظر محتوایی تقریباً مشابه هستند اما دارای واژه‌ها و فازهایی با ترتیبات متفاوتی می‌باشند. در این مدلها،

- ۴ ۴ ۴ مدل نوناکا و تا کوچی
- ۱) شناسایی: تعیین صلاحیت‌های درونی، منبع استراتژی، قلمرو دانش
- ۲) تسخیر یا گرفتن: رسمی کردن دانش موجود
- ۳) انتخاب کردن: تعیین ارتباط دانش، ارزش و دقت، رفع دانش‌های ناسازگار
- ۴) ذخیره کردن: معرفی حافظه یکی شده در مخزن دانش با انواع الگوهای دانش
- ۵) پخش کردن: توزیع دانش برای استفاده کنندگان بطور خودکار براساس علاقه و کار، تشریک مساعی دانش در میان گروه‌های واقعی
- ۶) به کار بردن: بازیافتن و استفاده دانش در تصمیم‌گیری‌ها حل مسائل، خودکار کردن و پیش‌بینی کار، مددکاری شغل و آموزش
- ۷) ایجاد: کشف دانش جدید در حین تحقیقات، تجربه کردن کار و فکر خلاق
- ۸) تجارت: فروش و معامله، توسعه و به بازار عرضه نمودن دانش جدید در محصولات و خدمات. {۳} {۶}
- محققین مدیریت ژاپنی نوناکا و تا کوچی<sup>۲</sup> تأثیرات زیادی بر مباحث مدیریت دانش داشته‌اند. مفهوم دانش پنهان و دانش آشکار که توسط نوناکا برای طرح‌ریزی نظریه یادگیری سازمانی طبقه‌بندی شده است. در این تقسیم‌بندی، با توجه به همگرایی بین شکل‌های پنهان و آشکار دانش آنان مدلی را پایه‌گذاری نموده‌اند که بنام خودشان معرفی شده است.
- این مدل بر خلاف مدل‌هایی که در قبل از آنها یاد شد تمرکز خود را بر دو نوع دانش آشکار/پنهان مبدول داشته و به نحوه تبدیل آنها به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آن در کلیه سطوح سازمانی (سطح: فردی، گروهی و سازمانی) توجه دارد. در این مدل پویا نحوه استفاده و تبدیل این دو نوع از دانش فوق و چگونگی مدیریت دانش در این رابطه به صورت حرکتی مارپیچی (حلزونی) مطابق شکل شماره ۱ و به صورت فرآیندی مستمر فرض شده است.
- {۱} {۳} {۷}.



شکل ۴ فرآیند مدیریت دانش نوناکاتا کوچی

#### ۴ ۴ ۴ مدل پایه‌های ساختمان دانش

این مدل توسط پروبشت، روب و رمهاردت (۲۰۰۲) به نام مدل پایه‌های (سنگ‌بنای) ساختمان مدیریت دانش نامگذاری شده است. همانگونه که در قبل گفته شد با توجه به جنبه کاربردی تر این مدل آنرا به عنوان یک مدل کامل که نکات مثبت کلیه مدلها را در بر می‌گیرد را در انتهای مطالب این قسمت مورد توجه بیشتری قرار می‌دهیم. طراحان این مدل، مدیریت دانش را به صورت یک سیکل دینامیکی می‌بینند که در چرخش دایم است. مراحل آن شامل ۸ جزء می‌باشد که دو سیکل را تشکیل می‌دهند، یکی سیکل درونی و دیگری سیکل بیرونی.

- سیکل درونی: توسط بلوکهای ساختمانی، کشف (شناسایی)، کسب، توسعه، تسهیم، کاربرد (بهره‌برداری) و نگهداری از دانش ساخته می‌شود.
- سیکل بیرونی: شامل بلوک‌های: اهداف دانش و ارزیابی دانش که جهت سیکل مدیریت دانش را مشخص می‌نمایند کامل کننده این دو سیکل بازخور است. {۳} {۷}

#### ۴ روش‌شناسی تحقیق

در این تحقیق با توجه به ماهیت آن در هدفگذاری و ابزار دستیابی به اهداف، از شیوه تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی بهره گرفته شده است. جهت بررسی چالشها و موانع موجود و بطور کلی وضعیت فعلی مدیریت دانش در سازمان از پرسشنامه ای به عنوان ابزار تحقیق استفاده شده است که براساس طیف لیکرت به سنجش میزان مخالفت یا موافقت پاسخگو (به ترتیب با انتخاب خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) می‌پردازد.

به منظور تهیه سوالات پرسشنامه با توجه به مطالعات انجام شده و بررسی مفاهیم اصلی در ساختار

مدیریت دانش و مطالعه الگوهای پیشنهادی، عوامل و شاخصهای تاثیرگذار در هر یک از هشت سطح مدل نوناکا و تاکوچی مشخص گردید و سپس بر اساس این معیارها پرسشهایی در هشت سطح به منظور تبیین وضعیت سازمان در هر یک از این سطوح طراحی شد. نتیجه طراحی هشت پرسشنامه برای هر هشت قسمت بود. با ترکیب سوالات هشت پرسشنامه، پرسشنامه اصلی تهیه شد. این ۹ پرسشنامه به گونه ای تهیه شدند که قادرند مراکز تولید دانش را شناسایی و نحوه توزیع اطلاعات و دانش را در جامعه هدف بررسی نمایند و آرمان و ایده آل یک سازمان را مشخص و سازمان را در رسیدن به هدف یاری رساند در ابتدا پرسشنامه اصلی را بین جامعه مورد پژوهش توزیع کرده و از آنها خواسته شد که نظر خود را در خصوص وضعیت جاری شرکت مورد نظر مشخص کنند و در مرحله بعد ۸ پرسشنامه تخصصی را میان افراد توزیع کرده و از آنان خواسته شد تا تاثیر این سوالات را در ارتقای سطح دانش شرکت بیان کنند.

با استفاده از اعداد بدست آمده از پرسشنامه‌ها ارزش و وزن سوالات محاسبه می‌شود. سپس برای تمام سوالات میانگین وزن و ارزش هر سوال محاسبه می‌شود و نمره کل سازمان از نرمال کردن مقادیر متوسط وزنی و ارزشی بدست می‌آید. {۸}

برای تعیین ارزش و وزن متغیرهای مورد استفاده در این مطالعه از فرایند زیر استفاده گردید:

$X_{ij}$ : ارزش سوال  $i$ ام از نظر فرد  $j$ ام

$W_{ij}$ : وزن سوال  $i$ ام از نظر فرد  $j$ ام

$m$ : تعداد سوالات

$n$ : تعداد افراد نمونه

در این روش برای تمام سوالات مقادیر زیر محاسبه می‌شود:

$$\bar{X}_i = \frac{\sum_j X_{ij}}{n} \quad \bar{W}_i = \frac{\sum_j W_{ij}}{n} \quad \begin{matrix} i=1,2,\dots,m \\ j=1,2,\dots,n \end{matrix}$$

سپس امتیاز نرمال شده سازمان محاسبه می‌شود:

$$V = \frac{\sum_i \bar{X}_i * \bar{W}_i}{\sum_i \bar{W}_i}$$

برای هر هشت سطح مدل نوناکاتاکوچی امتیاز نرمال محاسبه می‌شود:

$$i \in k$$

$$k = a, b, c, d, e, f, g, h$$

$$V_k = \frac{\sum_i \bar{X}_i * \bar{W}_i}{\sum_i \bar{W}_i}$$

**ناحیه رهایی:** ناحیه ای است که پاسخ دهندگان، به سوالات پرسشنامه‌ها امتیاز پایینی داده‌اند.

**ناحیه صرفه جویی:** ناحیه ای است که پرسشهای مورد نظر از نظر پاسخ دهندگان وزن کمی داشته ولی در سازمان عملا به موضوعات مورد نظر بیشتر پرداخته می‌شود که بدین ترتیب می‌تواند در اینگونه موارد صرفه جویی کرده و به مسایل اصلی سازمان پرداخت. برای هر گروه جدول زیر را تشکیل می‌دهیم و در هر خانه جدول سوالات متناظر با هر گروه قرار می‌گیرد. محور عمودی وزن هر سوال و محور افقی ارزش مربوط به سوال در جامعه را نشان می‌دهد.

{۸} {۹} {۱۰}

منطقه بحرانی	حوزه مطلوب
بدون توجه	حوزه صرفه جویی

نتیجه عددی است بین ۱ تا ۵ که موقعیت سطح دانش را به این ترتیب مشخص می‌کند:

۱ تا ۲: آشفستگی دانش

۲ تا ۳: آگاهی نسبت به دانش

۳ تا ۴: تمرکز بر دانش

۴ تا ۵: مدیریت دانش

#### ۴ گردآوری اطلاعات و تحلیل آن

##### ۴.۱ تحلیل توصیفی نتایج

همانطور که پیشتر عنوان شد در این تحقیق جهت جمع آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. به عنوان نمونه قسمتی از پرسشنامه مربوط به ارزش سوالات و یکی از پرسشنامه‌های مربوط به وزن سوالات در این قسمت آورده شده است. سپس در این بخش به ارائه نتایج توصیفی حاصل از توزیع پرسشنامه در میان نمونه آماری پرداخته می‌شود.

پس از محاسبه امتیاز کل شرکت و هر سطح از تقسیمات مدل نوناکاتاکوچی برای دستیابی و تعیین سطح دانش شرکت مورد نظر متناسب با هر کدام از قسمتهای مدل، وزن و ارزش سوالات ۹ پرسشنامه را در نمودار پراکنش مشخص می‌نماییم. نمودار پراکنش شامل ۴ ناحیه می‌باشد که عبارتند از: ناحیه بحرانی، ناحیه مطلوب، ناحیه رهایی و ناحیه صرفه جویی.

ناحیه بحرانی: ناحیه ای است که پاسخ دهندگان به سوالات شاخصها (۸ پرسشنامه) امتیاز بالایی داده ولی به سوالات پرسشنامه اصلی در خصوص وضعیت سطح دانش ضمنی امتیاز کمی داده‌اند.

**ناحیه مطلوب:** ناحیه ای است که پاسخ دهندگان، از نظر وزن و ارزش به سوالات امتیاز بالایی داده‌اند.

جدول ۳ پرسشنامه مربوط به ارزش سوالات

ردیف	سوالات					
	تعداد افرادی که امتیاز ۱ را برگزیدند	تعداد افرادی که امتیاز ۲ را برگزیدند	تعداد افرادی که امتیاز ۳ را برگزیدند	تعداد افرادی که امتیاز ۴ را برگزیدند	تعداد افرادی که امتیاز ۵ را برگزیدند	میانگین ارزشی (میانگین وزنی)
1	25	12	8	4	1	1.88
2	5	13	17	5	10	3.04
3	10	21	15	0	4	2.34
4	3	4	8	13	22	3.94
5	5	9	5	18	13	3.50
6	9	10	7	15	9	3.10
7	6	20	11	13	0	2.62
8	0	9	10	11	20	3.84
9	15	5	11	19	0	2.68

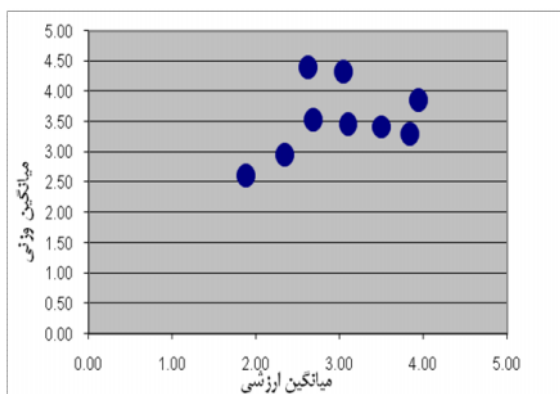
جدول ۴ پرسشنامه مربوط به وزن سوالات

رشد هر کدام از عوامل ذیل تا چه حد بر رشد دانش شرکت و در جهت اهداف شرکت موثر است؟

ردیف	نشانه‌های سطح دانش آشکار سازمانی شرکت					
	تعداد افرادی که خیلی کم را برگزیدند	تعداد افرادی که کم را برگزیدند	تعداد افرادی که متوسط را برگزیدند	تعداد افرادی که زیاد را برگزیدند	تعداد افرادی که خیلی زیاد را برگزیدند	میانگین وزنی (W <sub>i</sub> )
۱	15	11	6	14	4	2.62
۲	9	1	19	16	5	3.14
۳	10	3	7	10	20	3.54
۴	10	11	9	10	10	2.98

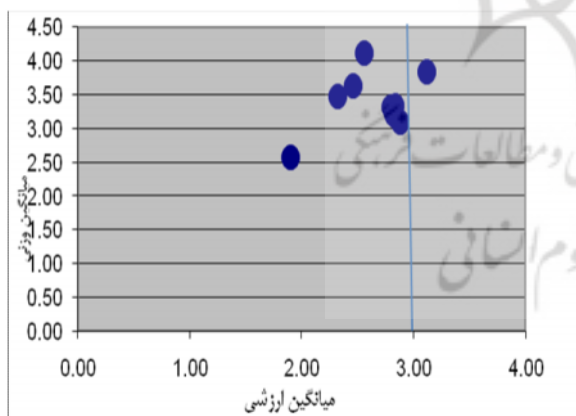
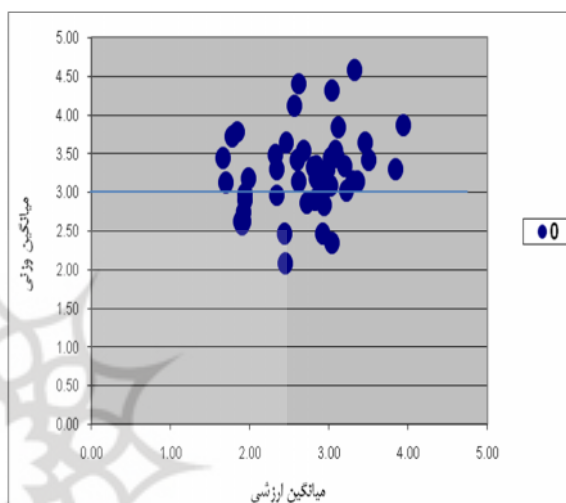
#### ۴-۴ تجزیه و تحلیل استنباطی اطلاعات

در راستای این ادعا که "وضعیت مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه چه میزان است؟" شرکت تالیا در کل موفق شد امتیاز ۲/۷۱ را کسب کند. این امتیاز بیانگر این است که وضعیت کلی شرکت به لحاظ دانش محور بودن و بهره گیری از سرمایه‌های دانشی کمتر از حد متوسط و تقریباً ضعیف می‌باشد.



#### ✓ سطح آشکارسازی دانش ضمنی فردی به دانش آشکار فردی

از لحاظ سطح آشکارسازی دانش ضمنی فردی به دانش آشکار فردی سازمان امتیاز ۲.۶۷ را کسب کرده است که گویای این مطلب است که سازمان در زمینه آشکار سازی دانش پنهان فردی عملکرد ضعیفی ارائه کرده است. در نمودار مربوطه بیشتر نقاط در منطقه بحرانی قرار گرفته اند که با امتیاز بدست آمده تطابق دارد.



در نمودار کلی سازمان مشاهده می‌شود که بیشتر نقاط بدست آمده در منطقه بحرانی بوده و تعداد کمی از نقاط در منطقه مطلوب می‌باشند. بنابراین برای حرکت به سمت سازمان دانش محور می‌بایست پروژه مدیریت دانش را بصورت پایه‌ای در سازمان پیاده نمود.

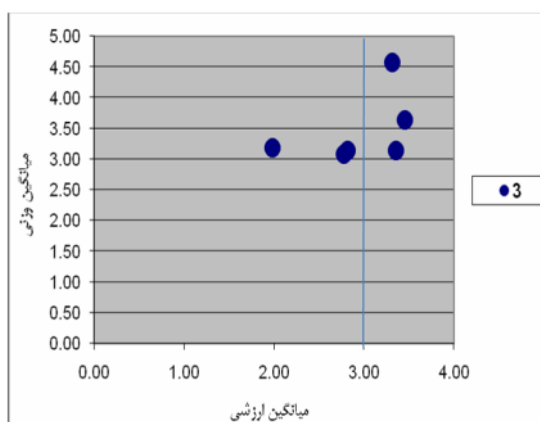
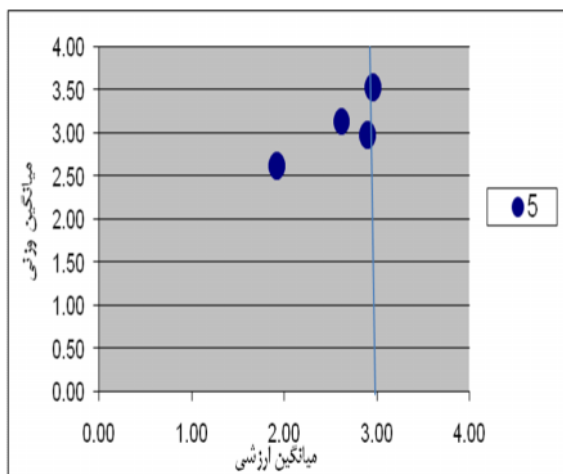
#### ✓ سطح دانش ضمنی و پنهان فردی

از لحاظ سطح دانش ضمنی و پنهان فردی سازمان امتیاز ۳.۰۳ را کسب کرده است که امتیازی بالاتر از متوسط می‌باشد پس وضعیت سازمان از لحاظ سطح دانش پنهان فردی تقریباً مطلوب است.

#### ✓ وضعیت سطح آشکارسازی دانش فردی

از لحاظ وضعیت سطح آشکارسازی دانش فردی، سازمان امتیاز ۲.۹۹ را کسب کرده است که نشان دهنده وضعیت نسبتاً ضعیف سازمان در این حوزه می‌باشد.

فردی و سطح تبدیل دانش آشکار فردی به سازمانی جستجو کرد.

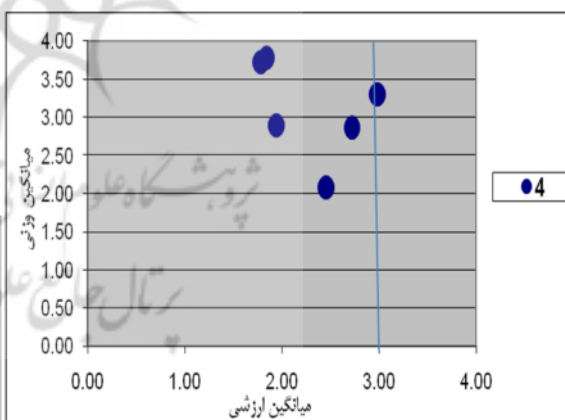
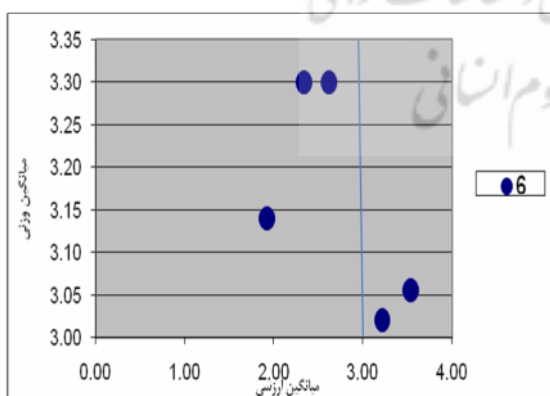


### وضعیت سطح تبدیل دانش آشکار فردی به دانش سازمانی

سازمان در این حوزه امتیاز ۲.۲۵ را کسب کرده است که موید این مطلب می‌باشد که وضعیت سازمان از لحاظ تبدیل دانش آشکار فردی به دانش سازمانی نه تنها امتیازی کمتر از متوسط را کسب کرده است بلکه در میان سطح تبدیلات دانشی مدل نوناکا کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده است.

### وضعیت سطح تبدیل دانش آشکار جمعی به دانش نهادینه سازمانی

در ناحیه ششم مدل نوناکا یعنی وضعیت سطح تبدیل دانش آشکار جمعی به دانش نهادینه سازمانی، سازمان موفق به اخذ امتیاز ۲.۷۱ شده است که نشانگر وضعیت ضعیف سازمان در این قسمت می‌باشد. توجه به نمودار زیر دو نقطه در ناحیه مطلوب و باقی نقاط در ناحیه بحرانی قرار گرفته اند.



### وضعیت سطح دانش آشکار سازمانی

در ناحیه وضعیت سطح دانش آشکار سازمانی، سازمان امتیاز ۲.۶۴ را بدست آورده که حاکی از آن است که دانش آشکار سازمانی در حد پایینی بوده که علت آن را می‌توان در پایین بودن میزان دانش آشکار

### وضعیت سطح دانش نهادینه سازمانی

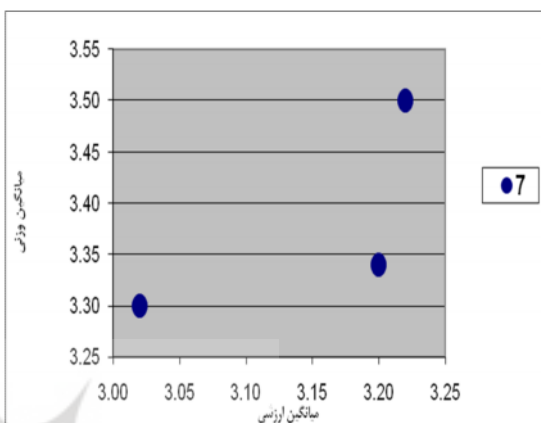
سازمان در ناحیه هفتم مدل نوناکا یعنی وضعیت سطح دانش نهادینه سازمانی بالاترین امتیاز را هم در



#### ۴ نتیجه‌گیری و بحث

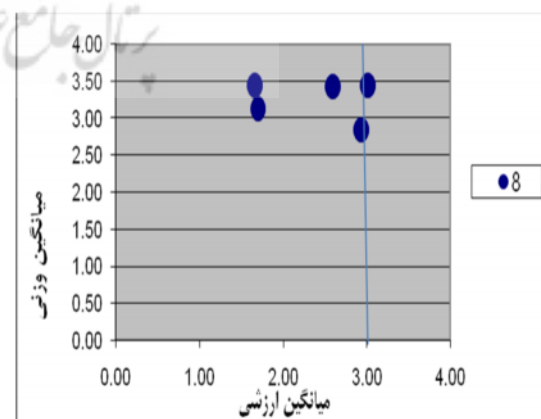
بر اساس نتایج بدست آمده می‌توانیم نتیجه‌گیری کنیم که سازمان در بخشهای آشکار سازی (دانش اعضای ضمنی) فردی اعضای مرکز، دانش آشکار فردی اعضای مرکز، دانش آشکار مرکز، دانش سازمانی شرکت، تبدیل دانش آشکار مرکز به دانش نهادینه مرکز ضعیف می‌باشد و در قسمت تبدیل دانش آشکار فردی اعضای مرکز به دانش سازمانی مرکز ضعیفترین عملکرد را دارد ولی در بخشهای دانش مهارتی (دانش ضمنی) فردی اعضای مرکز و سطح دانش نهادینه مرکز عملکرد مطلوبی دارد. {۱۳} بطور کلی با توجه به امتیاز نهایی کسب شده توسط سازمان و امتیازهای بدست آمده از هر قسمت، می‌توان گفت که سازمان در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و اگر استراتژی سازمان به سمت دانش محور بودن باشد می‌بایست پروژه مدیریت دانش را در سطح سازمان بصورت منظم و سیستماتیک پیاده کرد و با پیگیری آن سازمان را به سمت تعالی دانشی سوق داد. البته برای اینکار باید موارد مطرح شده در پرسشنامه که از نظریاسخ دهندگان وزن بالایی دارد ولی در آن موارد به سازمان امتیاز کمی داده شده را در اولویت قرار دهیم و نیز مواردی که از نظر سازمان دارای اهمیت بالایی بوده ولی به نظر پاسخ دهندگان ارزش آن در سازمان کم بوده است، اولویت بندی شوند و متناسب با آنها راهکارهای مناسب در جهت انجام پروژه مدیریت دانش در سازمان تعیین و به مرحله اجرا در آیند. بعلاوه باید با توجه به تحلیلهای انجام شده و محاسبه امتیازات سازمان در قسمتهای هشت گانه مدل نوناکا و تاکوچی، بایستی مشکلات سازمان لیست شوند تا در فاز پیاده سازی مدیریت دانش و بهبود وضعیت دانشی سازمان بتوان کارا و موثر عمل نمود.

میان سطوح دانش و هم در میان سطوح تبدیلات دانش به خود اختصاص داده است. در این قسمت سازمان موفق به اخذ، امتیاز ۳.۱۵ شده است که بیانگر این است که سازمان از نظر سطح دانش نهادینه سازمانی در وضعیت خوبی قرار دارد.



#### ✓ وضعیت سطح تبدیل دانش نهادینه سازمانی به دانش پنهان فردی

در این قسمت سازمان امتیاز ۲.۳۸ را کسب کرده است که بیانگر عملکرد ضعیف سازمان در تبدیل دانش نهادینه سازمانی به دانش پنهان فردی می‌باشد. با توجه به نمودار همه نقاط به جز دو مورد در منطقه بحرانی قرار گرفته اند.



11) Eschchenbach, Sebastian, (2006), Practical aspects of knowledge management 6th international conference, Pakm

فهرست منابع:

۱) افرازه، عباس، (۱۳۸۲)، مدیریت دانش: مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی، تهران، مؤلف‌ت جعفری مقدم، سعید، (۱۳۸۲)، مستند سازی تجربیات مدیران از دیدگاه مدیریت دانش، تهران، نشرنی

یادداشت‌ها

۲) حسن زاده، محمد، (۱۳۸۶)، موانع زیر ساختی اعمال مدیریت دانش در ایران، کنفرانس بین المللی مدیریت دانش، تهران

۳) عباسی، زهره، (۱۳۸۶)، مروری بر مدل‌های پیاده سازی مدیریت دانش در سازمانها، کنفرانس بین المللی مدیریت دانش، تهران

۴) پورنژدی، شهریار، ارایه چهارچوب مفهومی برای مدیریت استراتژیک دانش، (۱۳۸۶)، کنفرانس بین المللی مدیریت دانش، تهران

۵) آفریده ثانی، احسان الگوریتم ارزیابی سطح مدیریت دانش در سازمان (مطالعه موردی در یک شرکت پژوهشی پتروشیمی)، (۱۳۸۶)، کنفرانس بین المللی مدیریت دانش، تهران

۶) شفیعا، محمدعلی، ارائه مدلی کاربردی در برنامه ریزی جامع مدیریت دانش سازمانی، (۱۳۸۶)، کنفرانس بین المللی مدیریت دانش، تهران

7) Rollo, C. and T. Clarke, (2001), International best practice: case studies in knowledge management, Sydney, Standadr Australia International Limited.

8) Skyrme, D. (1999), KM basics, knowledge connections.

9) Koenig, M.E.D., (1999), Education for knowledge management, Information Services and use.

10) Bouthillier, F & Shearer, K, (2002), "Understanding knowledge management and information management: The need for an empirical perspective", Information Research

1- Beckman  
2- Nonaka /Takeuchi