

بررسی شکاف‌های پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش با استفاده از تکنیک آنالیز فاصله

(مورد کاوی: شرکت ایران خودرو)

محمد جعفر تارخ*
رحمت میرزایی سروکلانی**
نغمه الوندی***

چکیده

در این تحقیق، ابتدا با مطالعه منابع مختلف شکاف‌های پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش شناسایی شده‌اند. به‌منظور بررسی شکاف‌های مدیریت دانش در شرکت ایران خودرو از چارچوب ارائه شده توسط لین و تی سنگ به عنوان پایه تحقیق استفاده شده است. پس از آن با استفاده از آزمون‌های آماری و بکارگیری نرم افزار اس پی اس وضعیت این شکاف‌ها در نمونه انتخابی مورد بررسی قرار گرفت تا از این طریق تعیین گردد شرکت جهت پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش خود با کدامیک از این شکاف‌ها روبرو است و در حال حاضر این شکاف‌ها در

* دانشیار دانشگاه خواجه نصیرالدین طوسی، تهران (نویسنده مسئول) Email: mjtaro kh@kntu.ac.ir
** دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی فناوری اطلاعات، دانشگاه شیراز، peymanmirzaei@yahoo.com
*** دانشجوی کارشناس ارشد مهندسی فناوری اطلاعات دانشگاه شیراز

شرکت دارای چه وضعیتی هستند و در جهت رفع کدامیک از آنها باید سریعتر اقدام نمود. نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که تمامی شکاف‌های مورد بررسی چارچوب در شرکت نیز به چشم می‌خورد و در تمامی موارد وضعیت شکاف‌ها متوسط و رو به ضعیف ارزیابی شده است که باید پیش از پیاده‌سازی این سیستم در جهت برطرف نمودن آنها اقدام نمود.

واژگان کلیدی: سیستم مدیریت دانش، مهندسی دانش، تحلیل شکاف، شکاف‌های مدیریت دانش

بیان مسئله و هدف پژوهش

با ورود به هزاره جدید، نقدینگی مواد خام و زمین که در گذشته عوامل حیاتی برای تشکیل و رشد سازمان محسوب می‌شدند، اهمیت سابق خود را از دست داده‌اند. کشورها و سازمان‌ها باید در شرایطی به بقا و حیات خود ادامه دهند که با تغییرات سریع مواجه هستند و همگی این تغییرات بر مبنای دانش می‌باشد. سازمان‌هایی که با چالش‌های نوظهور عصر دانش دست‌به‌گریبان هستند بخوبی درک نموده‌اند که دانش استراتژیک‌ترین منبع سازمانی و محور رقابت و حتی بقا در محیط‌های غیر رقابتی محسوب می‌شود [۴]. به این دلیل لزوم مدیریت این منبع استراتژیک برای آنها مطرح شده است. استراتژی دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند که نیازهای فعلی و آتی خود را به دانش شناسایی نمایند و آگاهانه به مدیریت این دانش پردازند. بنابراین از آنجا که ورودی‌ها و خروجی‌های یک سازمان دانش می‌باشد اکتساب، پالایش، نگهداری و تقسیم دانش بخش عمده فعالیت‌های یک سازمان را تشکیل می‌دهد. مدیریت دانش همه اطلاعات و دانشی را که حول یک سازمان در جریان است، جمع‌آوری می‌کند و به طور نظامند آن را سازماندهی مجدد کرده و مورد تحلیل قرار می‌دهد و از این طریق است که به محتوای باارزش‌تری دست می‌یابد [۱]. مدیریت دانش نه تنها دانش تک تک افراد را به صورت مجتمع در می‌آورد بلکه دانش پنهانی افراد را آشکار کرده و غنا می‌بخشد. به طور کلی مدیریت دانش به گونه‌ای به اخذ و نگهداری دانش می‌پردازد تا به سازمان کمک کند کارا تر و موثر تر فعالیت کند و از این طریق به رقابت‌پذیری دست

یابد. بنابراین تلاش به منظور پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش به منظور بهره‌گیری هرچه بیشتر از این منبع رقابتی روبه‌افزایش است این در حالیست که در بسیاری از موارد سیستم پیاده‌سازی شده و همچنین خروجی‌های بدست آمده از آن با اهدافی که در ابتدای پیاده‌سازی مدنظر بوده است تفاوت بسیاری دارد و اهداف بدست آمده گاهی فاصله زیادی با اهداف تعریف شده در استراتژی مدیریت دانش دارند [۳]. از آنجایی که شرکت ایران خودرو اقدام به پیاده‌سازی مدیریت دانش در برخی از واحدهای خود نموده است هدف این پژوهش شناسایی شکاف‌های مدیریت دانش و وضعیت آنها در این شرکت بوده تا بتوان با مقایسه آنها با وضعیت مطلوب نقاط ضعف را شناسایی نموده و جهت برطرف نمودن آنها در طول مراحل پیاده‌سازی راه‌حلی در نظر گرفته شود تا از این طریق بتوان سیستم مدیریت دانش را با کمترین فاصله از وضعیت مطلوب آن پیاده‌سازی نمود و به اهداف تعیین شده برای آن دست یافت.

تحلیل شکاف

تحلیل شکاف به تجزیه و تحلیل فاصله میان وضعیت کنونی^۱ با وضعیت مطلوب در آینده^۲ می‌پردازد. با استفاده از تجزیه، تحلیل و ارزیابی شکاف‌های موجود در سطح دانش سازمان و مقایسه آن با استانداردهای ارائه شده در این زمینه می‌توان جایگاه واقعی دانش در سازمان را معین نمود [۹].

پیشینه تحقیق

با وجود سابقه اندک مدیریت دانش و نو ظهور بودن آن در بین جوامع، منابع متعددی در خصوص این شاخه از علم می‌توان یافت که به بحث و تحقیق در خصوص جنبه‌های گوناگون فنی، مدیریتی، تجاری و عوامل انسانی این مقوله پرداخته‌اند، اما کمتر مطالعه‌ای تاکنون به بررسی شکاف‌های مدیریت دانش پرداخته است. نظر به مطالب اشاره شده، سعی بر آن است با توجه به ضعف پژوهشی در این

زمینه و اینکه تاکنون کمتر منبع علمی، تحقیق و یا مجموعه مدون و مکتوبی در این خصوص صورت پذیرفته است، با تعریف شکاف‌های مدیریت دانش و علل پیدایش آنها در مراحل پیاده سازی، سعی در برطرف نمودن آنها نمود. طبق بررسی‌های به عمل آمده و اطلاعات کسب شده از منابع مختلف، فعالیت در زمینه طراحی چارچوب مفهومی مدیریت دانش با استفاده از تحلیل شکاف برای صنعت خودرو و یا سایر صنایع انجام نشده است و از این لحاظ مقاله پیش رو موضوع جدیدی را مورد بررسی قرار داده است. در ادامه به بررسی شکاف‌های ارائه شده توسط لین و تی سنگ پرداخته شده است.

تی سنگ و لین در سال ۲۰۰۵ بر اساس مفاهیم مدل پی زد بی^۱، چارچوبی تحت عنوان شکاف مدیریت دانش ارائه نمودند که در شکل ۱ نمایش داده شده است. این چارچوب مشتمل بر ۵ شکاف می‌باشد که ناشی از شکاف‌های مدیریتی ایجاد شده در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش می‌باشند که این شکاف‌ها بدلیل ضعف فعالیت‌های مدیریتی موجود و عدم توانایی کارکنان در برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و پشتیبانی از فعالیت‌های سیستم مدیریت دانش می‌باشند. این شکاف‌ها عبارتند از:

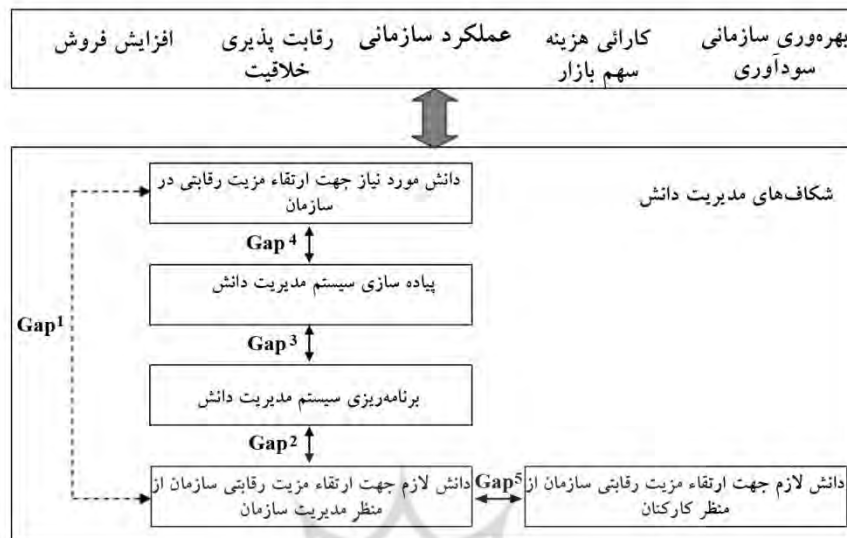
شکاف اول: شکاف میان دانش موردنیاز جهت ارتقاء موقعیت رقابتی سازمان از دیدگاه مدیران ارشد و دانش واقعی موردنیاز برای افزایش موقعیت رقابتی

شکاف دوم: شکاف میان دانش موردنیاز جهت ارتقاء موقعیت رقابتی سازمان از دیدگاه مدیریت ارشد و طراحی سیستم مدیریت دانش

شکاف سوم: شکاف میان برنامه ارائه شده توسط مدیران ارشد برای پیاده‌سازی مدیریت دانش و میزان پیشرفت برنامه پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش.

شکاف چهارم: شکاف میان دانش دریافت شده پس از پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش و دانش موردنیاز برای ارتقاء موقعیت رقابتی سازمان

شکاف پنجم: شکاف میان دانش موردنیاز برای ارتقاء موقعیت رقابتی سازمان از دیدگاه مدیران ارشد و از سوی دیگر دیدگاه کارکنان



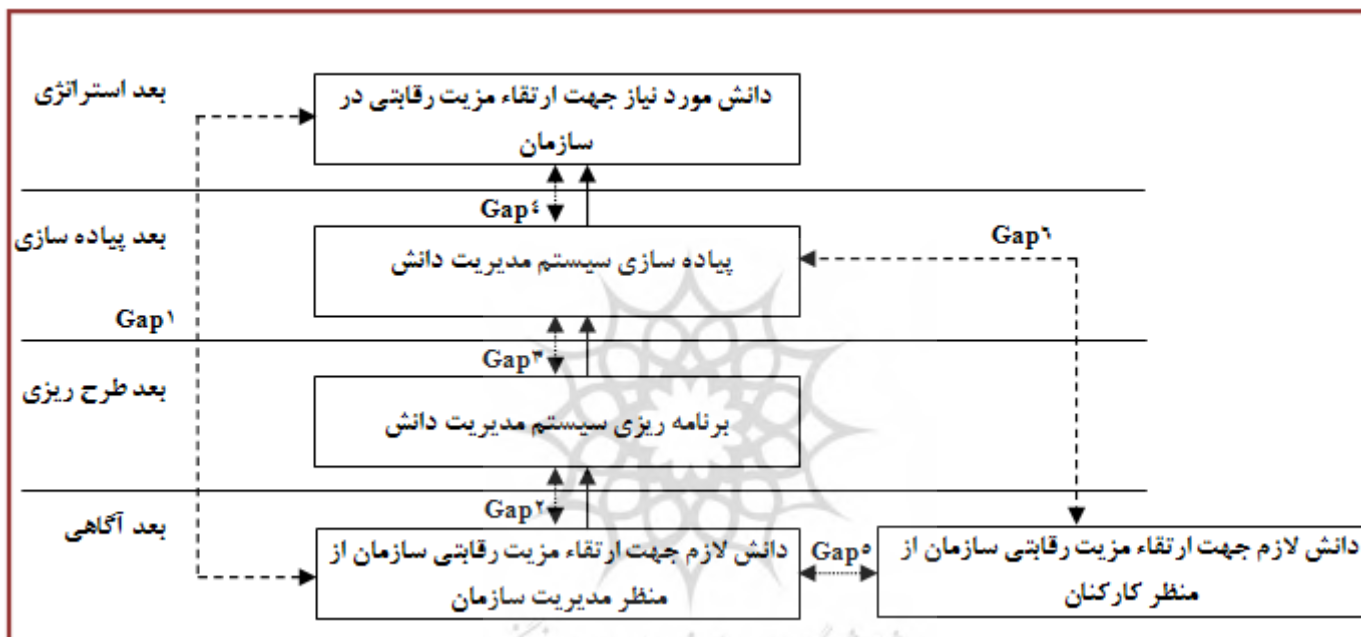
شکل ۱. چارچوب ۵ شکاف مدیریت دانش (تی سنگ و لین، ۲۰۰۵)

در ادامه تی سنگ به بررسی شاخص‌های مهم در ارزیابی عملکرد سازمان و ارتباط فعالیت‌های مدیریت دانش بر روی آنها پرداخته است. همچنین بررسی نموده است که وجود یا عدم وجود شکاف‌های مدیریت دانش چه تاثیری بر روی فعالیت‌های مدیریت دانش و در نهایت بهره‌وری سازمان خواهد داشت [۱۲].

در همان سال تی سنگ با توجه به مدل مفهومی زنجیره دانش هولزاپل^۱ و چرخه دانش نوناکا^۲ چارچوب خود را از جنبه دیگر مورد بررسی قرار داده و شکاف دیگری به آن اضافه نموده است که در شکل ۲ نمایش داده شده است. در این تحقیق شکاف‌ها از ۴ جنبه مختلف نظیر استراتژی، پیاده‌سازی^۳، طرح ریزی^۴ و آگاهی^۵ مورد بررسی قرار گرفتند [۱۳].

شکاف ششم: شکاف میان دانش مورد نیاز برای ارتقاء موقعیت رقابتی سازمان از دیدگاه کارکنان و دانش واقعی دریافت شده پس از پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش

1- Holsapple
2- Nonaka
3- Implementation
4- Planning
5- Perception

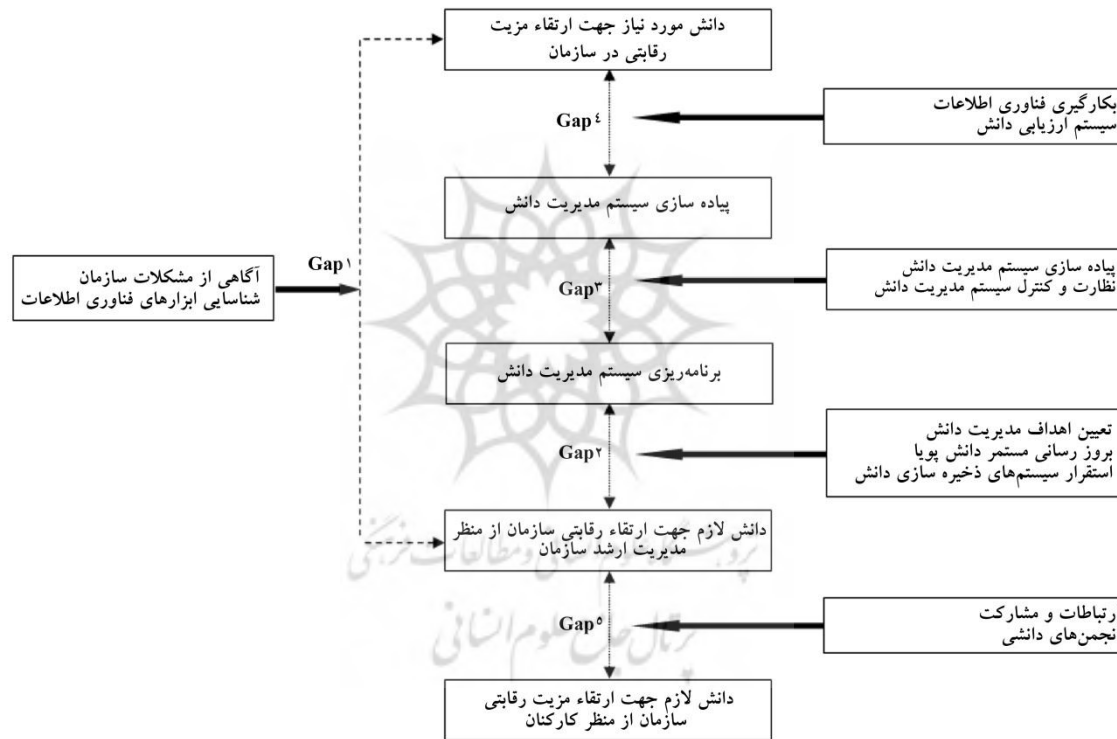


شکل ۲. چارچوب ۶ شکاف مدیریت دانش [۱۲]

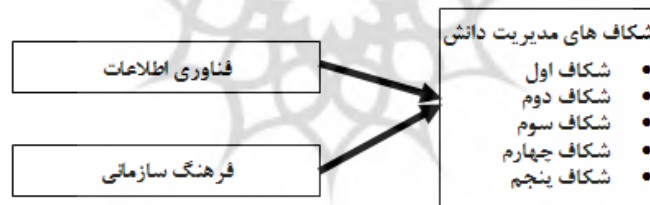
در سال ۲۰۰۸ تی سنگ تحقیقی به منظور بررسی نقش فناوری اطلاعات در بهبود وضعیت شکاف‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش بر اساس چارچوب ۵ شکاف خود انجام داد. در این تحقیق به شناسایی دلایل رخداد شکاف‌های مدیریت دانش در چندین نمونه عملی پرداخته شده است و در نهایت این موارد را تجزیه و تحلیل نموده است که چگونه فناوری اطلاعات و ابزارهای مبتنی بر آن می‌توانند در بهبود وضعیت این شکاف‌ها تاثیرگذار باشند که در ادامه چارچوب ارائه شده به همراه ابزارهای فناوری اطلاعات حاصل از نتیجه تحقیق در قالب شکل ۳ ارائه گردیده است [۱۴].



شکل ۳. نقش فناوری اطلاعات در شکاف‌های مدیریت دانش [۱۲]



در ادامه تحقیق پیشین، تی سنگ در سال ۲۰۰۹ علاوه بر فناوری اطلاعات اقدام به بررسی جایگاه فرهنگ سازمانی و عوامل متاثر از آن در بهبود و پوشش شکاف‌های مدیریت دانش نموده است. نتیجه این تحقیق نشان می‌دهد با وجود اینکه فناوری اطلاعات یکی از فاکتورهای اساسی برای پیاده سازی مدیریت دانش می‌باشد ولی نمی‌تواند تمامی فاکتورهای موثر بر پیاده سازی موفق مدیریت دانش را پوشش دهد. بنابراین ضروری است سازمان‌ها به فاکتورهای مهم تر نظیر موضوعات مورد به نیروی انسانی و مسایل فرهنگی که نقش بسیار مهمی در موفقیت سیستم مدیریت دانش دارند، نیز پردازند (شکل ۴) [۱۵ و ۱۶]. همانطور که مشاهده می‌شود تمامی پژوهش‌های انجام شده در این زمینه توسط لین و تی سنگ صورت پذیرفته است و در جایی که سایرین به این مقوله پرداخته‌اند تماما چارچوب ارائه شده توسط لین و تی سنگ به عنوان پایه انتخاب شده است. بنابراین در این مقاله نیز به منظور بررسی شکاف‌های موجود در نمونه انتخابی از این چارچوب به عنوان پایه بررسی‌ها استفاده گردیده است.



شکل ۴. چارچوب مفهومی براساس فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی (تی سنگ و لین، ۲۰۰۹)

تاریخچه شرکت ایران خودرو

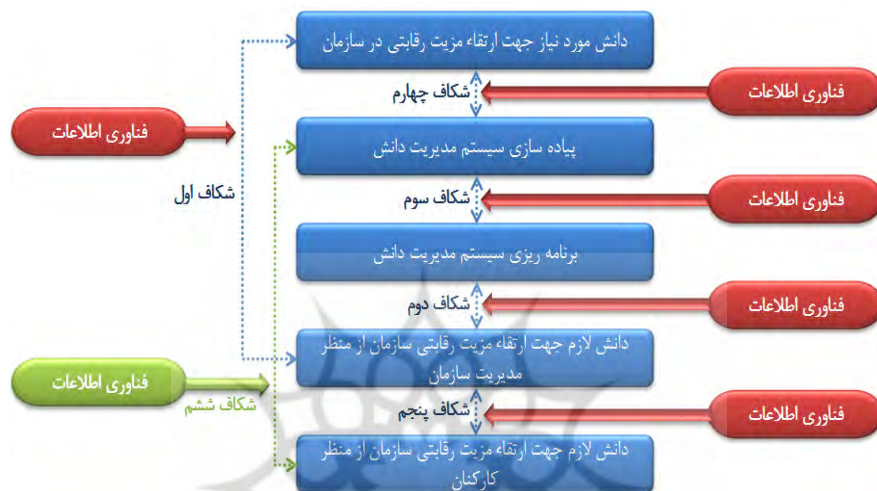
شرکت سهامی عام کارخانجات صنعتی ایران خودرو با هدف انجام امور تولیدی و صنعتی برای تاسیس کارخانجات اتوبوس سازی و ساخت قطعات و لوازم مختلف اتومبیل و تولید محصولاتی از این قبیل در تاریخ ۲۷ مرداد ۱۳۴۱ با سرمایه اولیه یک صد میلیون ریال و تعداد یک هزار سهم یک هزار ریالی به ثبت رسید. این شرکت فعالیت خود را از مهرماه ۱۳۴۲ با تولید اتوبوس آغاز کرد. بر اساس اساسنامه شرکت

که در تاریخ هجدهم آبان ماه ۱۳۵۴ در مجمع عمومی فوق العاده به تصویب رسید، سرمایه شرکت مبلغ دو هزار میلیون برآورد شد که این مبلغ تا سال ۱۳۵۷ به بیش از ۱۳ میلیارد ریال افزایش یافت. به استناد صورت جلسه مجمع عمومی فوق العاده مورخ ۱۳۵۷/۳/۳۰ سرمایه شرکت ایران خودرو از مبلغ ۱۳ میلیارد و ۴۴۰ میلیون ریال به مبلغ ۱۵ میلیارد و ۶۸۰ میلیون ریال منقسم به ۱۵ میلیون و ۶۸۰ هزار ریال سهم یک هزار ریالی افزایش یافت. ایران خودرو از اولین شرکت‌هایی بود که قانون گسترش مالکیت واحدهای تولیدی را به نحو کامل اجرا کرد و ۴۹ درصد سهام آن به کارکنان و مردم واگذار گردید. این شرکت به موجب بند الف، قانون حفاظت و توسعه صنایع ایران مصوب سهام ۱۳۵۸/۴/۱۶ شورای انقلاب اسلامی به اعتبار نوع صنعت، ملی اعلام شد و به موجب مصوبه ۱۳۶۵/۲/۲۸ هیئت وزیران. سهام شرکت از طرف دولت با نام سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران در تاریخ ۱۳۶۲/۲/۲۷، به نام شرکت ایران خودرو "سهامی عام" تغییر یافت. در تاریخ ۱۳۷۰/۱۱/۲۰ طی مصوبه‌ای از سوی هیئت دولت اسامی و شرایط فروش سهام شرکت‌هایی را که توانستند به بورس بروند تعیین شد و ایران خودرو اولین شرکت خودروسازی بود که توانست خود را با بازار بورس تطبیق دهد. بر اساس اعلام سازمان مالی در مرداد ماه سال ۱۳۷۲ سرمایه شرکت بالغ بر ۵۷ میلیارد ریال و تعداد سهام ۵۷ میلیون سهم نیز بوده است و کل سهام متعلق به سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران است.

چارچوب مفهومی ارائه شده تحقیق

همان‌طور که پیش‌تر نیز بدان اشاره شد، تی سنگ و لین از اولین کسانی بودند که چارچوب شکاف‌های مدیریت دانش مبتنی بر فناوری اطلاعات را ارائه نمودند. در مدل ارائه شده توسط آنها به بررسی نقش فناوری اطلاعات بر روی ۵ شکاف مدیریت دانش پرداخته شده است. در این تحقیق سعی بر آن است تا علاوه بر شناسایی نقش فناوری اطلاعات در شکاف ششم، ابزارهای فناوری اطلاعات مناسب برای هر شکاف و فرآیندهای مختلف مدیریت دانش ارائه گردد. سپس ابزارهای موجود در شرکت ایران خودرو مورد بررسی قرار گرفتند تا تعیین گردد آیا با

استفاده از ابزارهای موجود می‌توان این شکاف‌ها را کمینه نمود یا خیر که در غیر این صورت شرکت باید با به کارگیری ابزارهای جدید و یا تغییر در نحوه کاربرد برخی از ابزارهای موجود سعی در کمینه نمودن این شکاف‌ها نماید. در شکل ۵ چارچوب مفهومی تحقیق ارائه گردیده است.



شکل ۵. چارچوب مفهومی تحقیق

شکاف اول: شکاف میان دانش مورد نیاز جهت ارتقاء موقعیت رقابتی سازمان از دیدگاه مدیران ارشد و دانش واقعی مورد نیاز برای افزایش موقعیت رقابتی. دلایل وقوع شکاف اول: مدیران ارشد در پیاده سازی مدیریت دانش، بازیابی محیط‌های داخلی و خارجی سازمان به منظور درک نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها^۱ در اجرای فعالیت‌های مدیریت دانش نقش مهمی را بر عهده دارند [۱۰]. این عملیات شامل شناسایی نقاط ضعف رقبا و خنثی نمودن نقاط قوت آنان می‌باشد. همچنین براساس نتایج حاصل از تحلیل وضعیت و قابلیت‌های فعلی سازمان با توجه به مدیریت دانش، سازمان قادر خواهد بود که نقاط قوت و ضعف را بدرستی شناسایی نموده و براساس آن استراتژی مناسبی اتخاذ نماید (هو^۲، ۲۰۰۹). علاوه بر

1- SWOT
2- Ho

این، هر سازمان حوزه دانشی خاص خود را داشته که براساس آن نیز مشکلات خاص خود را دارد که می‌تواند از طریق راه حل‌های منحصر به خود آنها را برطرف نماید. نقش کلیدی مدیران ارشد در این جا شناسایی دانش‌های کلیدی بمنظور کسب مزیت رقابتی و باقی ماندن در بازار رقابتی می‌باشد [۸]. از آنجایی که بازار رقابتی دارای ثبات نبوده و دائما در حال تغییر می‌باشد تنها موردی که می‌تواند به سازمان در ردیابی این تغییرات و بروز عکس العمل مناسب در برابر آنها کمک نماید، ایجاد و ذخیره سازی دانش می‌باشد. از آنجایی که محیط و ویژگی‌های مدیریت دانش بسیار متغیر می‌باشد، ممکن است انتظارات مدیران ارشد از مزیت رقابتی با توجه به مدیریت دانش بمنظور تدوین اهداف مناسب برای سیستم مدیریت دانش بسیار خوش بینانه یا بدبینانه باشد [۱۲].

شکاف دوم: شکاف میان دانش موردنیاز جهت ارتقاء موقعیت رقابتی سازمان از دیدگاه مدیریت ارشد و طراحی سیستم مدیریت دانش
دلایل وقوع شکاف دوم: با درک جایگاه سازمان در محیط داخلی و خارجی، مدیران ارشد می‌توانند برنامه‌ریزی مناسب‌تری بمنظور پیاده سازی مدیریت دانش تدوین نمایند. اگرچه مدیران ارشد به لزوم عملیات کسب دانش پی برده‌اند، اما نمی‌توانند دانش‌های مورد نیاز خود را بدلیل عدم توانایی در تشریح صحیح و کارآمد نیازهای خود، بدست آورند [۶]. به عبارت دیگر، مدیران نمی‌توانند دانشی را که سازمان به منظور اجرای مستمر طرح پیاده سازی مدیریت دانش خود نیازمند می‌باشند را تعیین نمایند. این امر منجر به رخداد شکاف دوم می‌گردد، که دلیل اصلی آن عدم انطباق میان درک مدیران ارشد و طرح تصویب شده برای اجرای سیستم مدیریت دانش می‌باشد [۱۵].

شکاف سوم: شکاف میان برنامه ارائه شده توسط مدیران ارشد برای پیاده‌سازی مدیریت دانش و میزان پیشرفت برنامه پیاده سازی سیستم مدیریت دانش.

دلایل وقوع شکاف سوم: در صورت وجود تعاریف مختلف از دانش‌های اصلی، ارزش دانش و رویه‌های تعریف سیستم مدیریت دانش، قطعاً سازمان در حین پیاده سازی سیستم مدیریت دانش با موانع بسیاری روبرو خواهد بود [۵]. بنابراین سازمان

پیش از معرفی سیستم مدیریت دانش، باید طرح جامع و منطقی برای کل سازمان ارائه دهد. با این وجود، ممکن است بدلیل عدم درک کامل سیستم مدیریت دانش و چپستی آن از سوی کارکنان و القای این دیدگاه که با استفاده از این سیستم و اشتراک گذاری دانش خود ممکن است تاثیرات منفی بر روی ارزش و جایگاه شخصی آنان بوجود آید، اختلاف نظرهایی وجود داشته باشد. عدم تمایل کارکنان به اشتراک گذاری دانش و یا ناتوانی آنان در درک صحیح سیستم مدیریت دانش، منجر به ایجاد شکاف میان فرآیندهای درونی سازی و بیرونی سازی در حین پیاده سازی می‌گردد [۱۵].

شکاف چهارم: شکاف میان دانش دریافت شده پس از پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش و دانش موردنیاز برای ارتقاء موقعیت رقابتی سازمان

دلایل وقوع شکاف چهارم: پیاده سازی موثر استراتژی‌های مدیریت دانش شامل تعریف و تعیین واضح دانش‌های موردنیاز که باید کسب شوند و اینکه به این منظور چه روش‌های انگیزش دهی باید بکارگرفته شوند، می‌باشد [۱۷]. بعلاوه، بمنظور تعیین اینکه آیا سازمان می‌تواند پس از پیاده سازی فعالیت‌های مدیریت دانش، مزیت رقابتی خود را توسعه دهد، نیازمند توسعه سیستم کاملی بمنظور ارزیابی این مهم می‌باشد. ارزیابی دانش شامل ارزیابی منابع و پردازشگرهای دانشی می‌باشد. این فرآیند شامل شناسایی و درک منابع و پردازشگرهایی که ارزش افزوده ایجاد می‌کنند، ارزیابی و مقایسه روند اجرای فعالیت‌های مدیریت دانش، و ارزیابی تاثیر اجرای آن بر عملکرد سازمان می‌باشد که از این طریق می‌توان موقعیت فعلی سازمان را به درستی درک نمود [۷]. سازمان‌ها اغلب در ارزیابی نتایج حاصل از مدیریت دانش بمنظور تعیین اینکه آیا انتظارات برآورده شده است یا خیر با شکست مواجه می‌شوند. بنابراین، چگونگی ارزیابی دانش همواره یک موضوع قابل بحث برای سازمان‌ها بوده است. علیرغم وجود روش‌های مختلف اندازه‌گیری، اندازه‌گیری دارایی‌های دانشی با استفاده از سیستم‌های مالی موجود، هنوز هم بدلیل ماهیت ضمنی و دینامیک دانش، براحتی امکان پذیر نمی‌باشد [۱۳].

شکاف پنجم: شکاف میان دانش موردنیاز برای ارتقاء موقعیت رقابتی سازمان از

دیدگاه مدیران ارشد و از سوی دیگر دیدگاه کارکنان دلایل وقوع شکاف پنجم: خلق دانش جدید یکی از مسئولیت‌های رایج برای هر دپارتمان یا گروه‌های کارشناسی در شرکت‌های دانش‌محور می‌باشد. مدیران و مسئولین اجرایی باید در این فرآیند مشارکت داشته باشند. هرچند درون سازمان ممکن است میان درک مدیران ارشد و کارکنان بدلیل تفاوت در جایگاه شغلی، نقش و دانش تخصصی آنها، شکاف ایجاد گردد. سطوح مختلف مدیریتی عبارتند از: مدیران اجرایی که درگیر مسائل روزمره و عملیاتی می‌باشند و در پایین‌ترین سطح سلسله مراتب مدیریتی قرار دارند. مدیران میانی که به عنوان واسطی میان مدیران اجرایی و مدیران ارشد می‌باشند و مدیران ارشد که مسئولیت تدوین خط‌مشی‌ها و سیاست‌های کلی سازمان را برعهده دارند. بنابراین درک کارکنان از دانش‌های موردنیاز متفاوت بوده و به جایگاه شغلی و نقش آنان بستگی دارد. بنابراین هماهنگی میان درک تمامی کارکنان در جایگاه‌های شغلی مختلف و اهداف و طرح تائید شده توسط تمامی آنان برای سیستم مدیریت دانش یکی از مسائل کلیدی در پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشد [۱۵].

شکاف ششم: شکاف میان دانش مورد نیاز برای ارتقاء موقعیت رقابتی سازمان از دیدگاه کارکنان و دانش واقعی دریافت شده پس از پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش.

دلایل وقوع شکاف ششم: کارکنان زمان بسیاری را صرف ارتقاء سطح دانشی خود جهت بهبود عملکردشان در سازمان می‌کنند بنابراین سازمان باید فضایی ایجاد نماید تا از طریق آن کارکنان را به اشتراک گذاری دانش و خلاقیت تشویق نماید. اگر کارکنان برای این امر تشویق نشوند از مشارکت در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش امتناع خواهند ورزید [۱۱]. در نتیجه، کارکنان دانش خود را به اشتراک نگذاشته و فرآیند کسب دانش‌های موردنیاز سازمان با مشکل مواجه خواهد شد. مسئولین اجرایی با جزئیات روزانه فعالیت‌ها در ارتباط می‌باشند. هیچ‌یک از آنان کارشناس نبوده و با حجم بالایی از اطلاعات روبرو می‌باشند. آنها با مشکل انتقال اطلاعات به دانش مفید و از دست رفتن بخش زیادی از مفاهیم روبرو می‌باشند. حتی

اگر مفاهیم با معنایی ایجاد نمایند، اشتراک گذاری آن با سایر همکاران براحتی امکان پذیر نمی‌باشد. کارکنان بصورت متداول دانش را براساس جایگاه شغلی و ادراک خود تعریف می‌نمایند بنابراین مفاهیم دانشی در حین فرایند انتشار دائما تغییر می‌نمایند. علاوه بر این، کارکنان دانشی تمایلی به اشتراک گذاری دارایی‌های معنوی^۱ خود با سایرین نداشته و رقابت میان کارکنان دانشی اغلب مانع اشتراک گذاری دانش میان آنها می‌گردد. قدرت دانش ناشی از دانسته‌های کارکنان دانشی می‌باشد و بمنظور تشویق آنان به اشتراک گذاری دانش نیازمند سیستم‌های انگیزش دهی قوی می‌باشیم. در غیر این صورت تنها رقابت میان آنها باقی می‌ماند و اشتراک گذاری دانش بمنظور دستیابی سازمان به مزیت رقابتی نادیده گرفته خواهد شد و این زمانی است که شکاف ششم در سازمان پدید می‌آید [۱۴].

سیستم‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات شرکت ایران خودرو

جهت تجزیه و تحلیل ابزارهای موجود در شرکت ایران خودرو و نحوه کاربری، ابتدا باید ابزارهای مختلف و کاربری آن را مورد بررسی قرار داد و سپس بر اساس عملکرد و حوزه دانشی و نوع دانشی که آنها می‌توانند در فرایندها و شکاف کمک نماید در جایگاه مناسب چارچوب قرار گیرد. در ادامه لیست ابزارهای فناوری اطلاعات موجود در این شرکت به همراه نحوه عملکرد آنها آورده شده است.

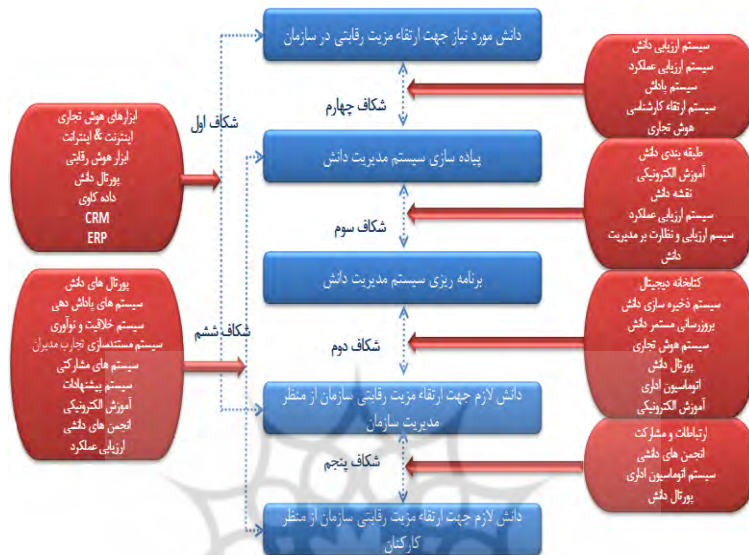
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۱. ابزارهای فناوری اطلاعات شرکت ایران خودرو

ابزارهای فناوری اطلاعات موجود در شرکت	عملکرد آنها در شرکت
سیستم دبیرخانه اداری	سیستمی است برای مکانیزه نمودن گردش نامه‌ها و پیگیری‌ها.
پورتال ایران خودرو	پورتال ایران خودرو بمنظور دست یابی به اهداف زیر طراحی گردیده است: <ul style="list-style-type: none"> • جمع آوری و یکپارچه‌سازی وب سایت‌های اینترنتی شرکت ایران خودرو • ایجاد بستر مناسب جهت مدیریت اسناد • ایجاد بستر مناسب جهت اجرای مدیریت دانش • فراهم نمودن محیط مناسب جهت ارائه گزارشات مدیریتی (هوش کسب و کار)
سیستم پیشنهادات	سیستمی است که کارکنان می‌توانند ایده و نظرات در حوزه کاری خود و نیز خارج از آن را در این سیستم ثبت نمایند و سپس پیشنهاد مذکور بنا به ماهیت تخصصی آن، واحد مربوطه و صاحب نظر آن مورد بررسی قرار می‌گیرد و در صورت تأیید و اجرای پیشنهاد مذکور، علاوه بر مبالغی بمنظور پاداش شامل امتیازاتی نیز می‌باشد که در فرایند ارتقاء کارشناسی تأثیرگذار خواهد بود.
سیستم ارتقاء کارشناسی	سیستمی جهت شناسایی مشمولین ارتقاء از بین کارشناسان و انجام عملیات درخواست کارشناسی و اعمال فرمول‌های لازم محاسباتی بر روی آن و در نهایت صدور حکم ارتقا می‌باشد.
سیستم گزارشات HR	برای جوابگویی به نیاز آمار و اطلاعاتی حوزه منابع انسانی و در دسترس قرار دادن اطلاعات، سیستم گزارشات HR که تقریباً بر روی همه داده‌های سیستم احاطه دارد پیاده‌سازی شده است.
جذب اینترنتی	این سیستم به منظور جذب و استخدام افراد واجد شرایط و مورد نیاز شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرد.
سیستم پرونده پرسنلی و نگهداری سوابق	سیستمی جهت نگهداری مشخصات فردی، تحصیلی، جایگاه سازمانی، شغلی، مرکز هزینه، حقوق پایه و...
سیستم آموزش	سیستمی است که کلیه فرایندهای آموزشی را پشتیبانی می‌نماید
سیستم‌های ارزیابی آموزشی	سیستم ارزیابی آموزشی جهت ارزشیابی دوره آموزشی فراگیران و اخذ نظرات آنها در اثربخشی دوره اجرا شده مورد استفاده قرار می‌گیرد
سیستم پاداش پایان سال	این سیستم بر اساس پارامترهای مختلفی که به عنوان ورودی به این سیستم وارد می‌شوند، میزان مبلغ پاداش آخر سال را محاسبه می‌کند. ورودی‌های این سیستم عبارتند از: کارایی، عملکرد واحد، میزان بودجه و...

سیستم ارزیابی (کارایی) جهت ارزیابی عملکرد کارکنان به صورت فصلی توسط مسئولین برای افراد تحت نظر آنها به کار می‌رود و بر اساس امتیاز به دست آمده میزان پاداش و حقوق دریافتی افراد متغیر خواهد بود.	سیستم ارزیابی (کارایی)
ابزاری است برای جهت پشتیبانی درخواست‌های سرویس مشتریان داخل گروه (شامل خدمات مختلف در حوزه فناوری اطلاعات و مشتریان خارجی (مشتریان محصولات ایران خودرو) مورد استفاده قرار می‌گیرد.	سیستم ارتباط با مشتری
ابزار Qlik View برای بررسی و تحلیل وضعیت فعلی شرکت در حوزه‌های مختلف نظیر منابع انسانی، تولید، فروش و لجستیک و کیفیت مورد استفاده قرار گرفته است. در واقع این ابزار چارچوبی است که بتوان دانش نهفته در سازمان را کشف و استخراج نمود تا در تصمیم‌گیری‌های مدیران موثر باشد.	سیستم هوش تجاری
شبکه داخلی با سرعت بالا برای برقراری ارتباط و اجرای سیستم‌های مختلف در شرکت فراهم است.	اینترنت و اینترنت
سیستم آموزش الکترونیکی با همکاری شرکت مگفا، تحت مسئولیت مدیریت آموزش و توسعه شرکت به منظور آموزش الکترونیکی دروس عمومی مورد استفاده قرار می‌گیرد.	سیستم آموزش الکترونیکی (مگفا)
سیستم پست الکترونیکی با استفاده از نرم افزار Microsoft exchange امکان برقراری ارتباط با همکاران و شرکای تجاری و نمایندگان در کلیه نقاط جهان به صورت غیرهمزمان را فراهم می‌کند.	پست الکترونیکی
سیستم مذکور با هدف کسب دانش و تجربیات کارکنان و کد نمودن آن در واحد مدیریت خدمات مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرد. از مزایای این سیستم امکان جستجو افراد با مهارت و تخصص خاص در زمینه مورد نیاز می‌باشد.	بانک استعدادهای مدیریتی
در اکثر سیستم‌های شرکت این امکان فراهم است که در محدوده بانک اطلاعاتی با رعایت مسایل امنیتی اطلاعات مورد نظر را می‌توان جستجو نمود.	موتورهای جستجو
این سیستم به منظور نگهداری اسناد و مدارک و اطلاعات در حوزه‌های مختلف شرکت در اداره اطلاع رسانی، کنترل مدارک و آرشیو فنی مورد استفاده قرار می‌گیرد.	کتابخانه دیجیتالی و بایگانی مدارک
تعریف الگوی درختی متناسب با نیاز شرکت جهت تعریف ساختار قدیم و جدید شرکت به همراه کلیه متغیرهای مختلف آن و نیز تعریف مربوط به مشاغل موجود در شرکت، متغیرهای آن و ارتباط مشاغل با واحدهای سازمانی مربوطه.	سیستم ساختار سازمانی و مشاغل

براساس این ابزارها و چارچوب مفهومی انتخاب شده برای تحقیق چارچوب کلی که در شکل ۶ مشاهده می‌گردد، ارائه گردیده است.



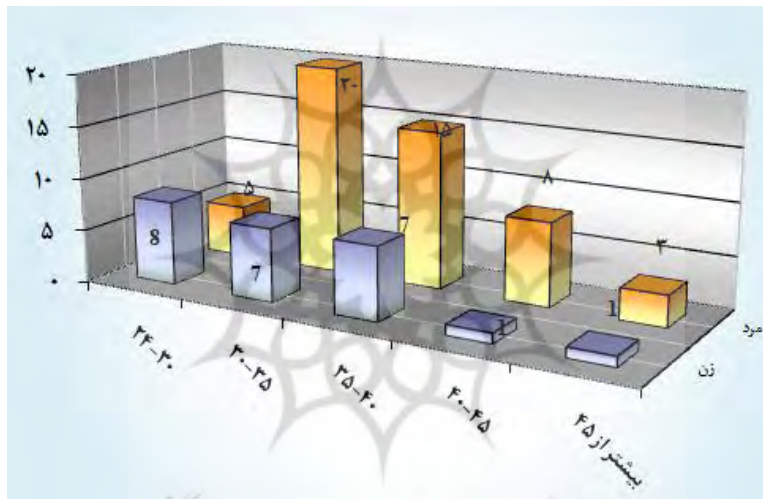
شکل ۶. چارچوب پیشنهادی بر اساس ابزارهای فناوری اطلاعات شرکت ایران خودرو

روش انجام تحقیق

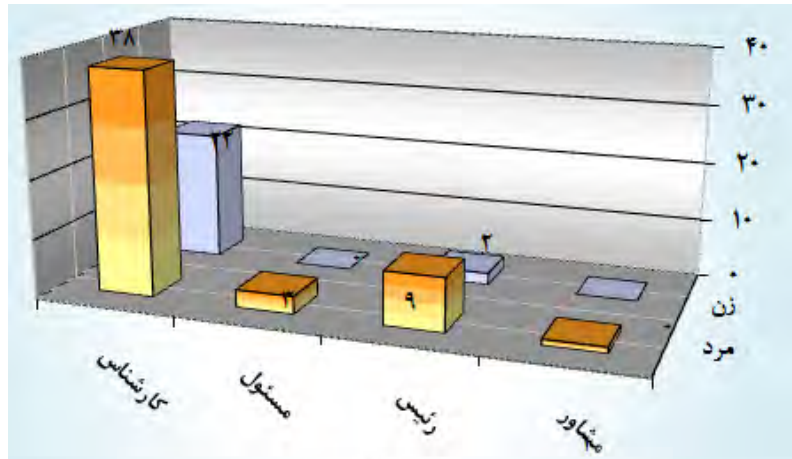
در این تحقیق، به دلیل ادبیات موجود در رابطه با شکاف‌های مدیریت دانش از روش پرسشنامه استفاده شده است. با بررسی مقالات و کتب در رابطه با مدیریت دانش و شکاف‌های پیاده‌سازی آن، شکاف‌های ارائه شده در بخش قبل استخراج گردیده‌اند. بمنظور بررسی صحت این شکاف‌ها در نمونه انتخابی و وضعیت هر یک از آنها در شرکت پرسشنامه‌ای طراحی گردید. پرسشنامه طراحی شده مشتمل بر دو بخش می‌باشد، بخش اول به بررسی مشخصات عمومی و شخصی پاسخ دهندگان از جمله سن، جنسیت، تحصیلات، سابقه کار و .. می‌پردازد. در ادامه سوالات متعددی بمنظور بررسی وضعیت شکاف‌ها در شرکت طرح گردید که در مجموع، شامل ۱۰ سوال می‌باشد. سوالات با بررسی و مطالعه مقالات و کتب در زمینه شکاف‌های مدیریت دانش استخراج گردیده‌اند. مقیاس مورد استفاده جهت کمی‌سازی مفاهیم در پرسشنامه، مقیاس لیکرت است. علت استفاده از این مقیاس این است که نظرات کیفی پاسخگویان را به اعداد کمی قابل درک برای ماشین تبدیل کرد. مقیاس‌ها از ۱ تا ۵ با تعاریف خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد در نظر گرفته شده است. بمنظور حصول اطمینان از صحت پرسشنامه، آن را برای تعدادی از اساتید دانشگاه و متخصصین داخلی و مشاوران شرکت در حوزه پیاده‌سازی مدیریت دانش که در این زمینه تخصص دارند ارسال گردید که با استفاده از روش دلفی، تغییرات لازم در آن ایجاد گردید و در نهایت مورد قبول تمامی اساتید مورد نظر قرار گرفت. در مرحله بعدی، پرسشنامه بمنظور جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز میان بخش‌های مختلف شرکت توزیع گردید. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران، سرپرستان و افراد خبره در این زمینه بوده‌اند. پس از آن تعداد ۱۰۰ پرسشنامه در شرکت توزیع گردید که از این میان ۷۵ پرسشنامه دریافت گردید که نرخ پاسخگویی آن ۷۵ درصد می‌باشد که درصد قابل قبولی است. بمنظور بررسی اعتبار پرسشنامه طراحی شده از روش آلفای کرونباخ و نرم افزار اسپس پی اس اس استفاده شده است (خاکی، ۱۳۷۸) که نتیجه حاصل ۰,۷۶۹، نشان دهد اعتبار قابل قبول پرسشنامه می‌باشد.

نتایج آزمون‌های آماری انجام شده بر روی داده‌های حاصل از پرسشنامه

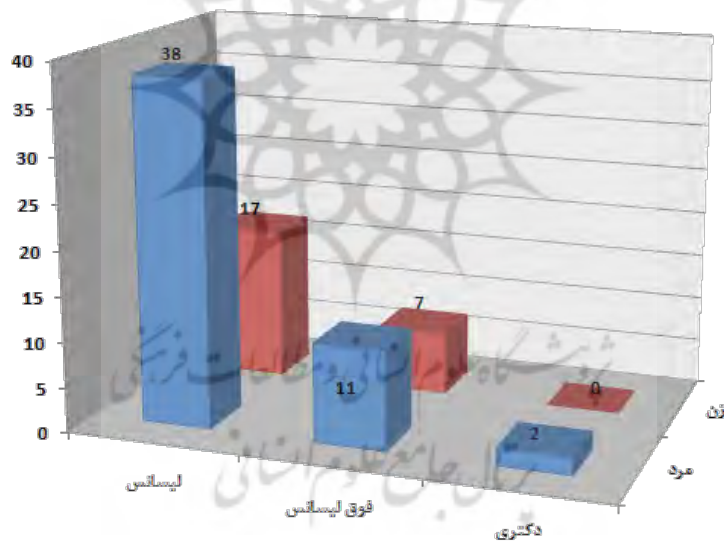
در این بخش به تجزیه و تحلیل داده‌های جمع آوری شده از شرکت و ارائه نتایج پرداخته شده است. همانطور که شکل‌های ۷، ۸ و ۹ ملاحظه می‌شود ۳۲ درصد از پاسخگویان را زنان و ۶۸ درصد را مردان تشکیل داده‌اند. ۰ درصد از پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم، ۷۳،۳ درصد لیسانس، ۲۴ درصد فوق لیسانس و ۲،۷ درصد نیز دارای تحصیلات دکتری بوده‌اند، همان طور که ملاحظه می‌شود اکثر پاسخگویان دارای تحصیلات لیسانس می‌باشند.



شکل ۷. سن - جنسیت
پژوهش‌های مدیریت صنعتی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۸. جایگاه شغلی - جنسیت



شکل ۹. تحصیلات - جنسیت

آزمون کلموگروف اسمیرنوف

بمنظور بررسی نرمال بودن پاسخ‌های مرتبط با شکاف‌ها از این آزمون استفاده

شده است. نتایج حاصل از آزمون نشان می‌دهد که پاسخ‌های شکاف‌های موجود در پرسشنامه از توزیع نرمال پیروی می‌کنند (مقدار پی^۱ بزرگتر از ۰,۰۵).

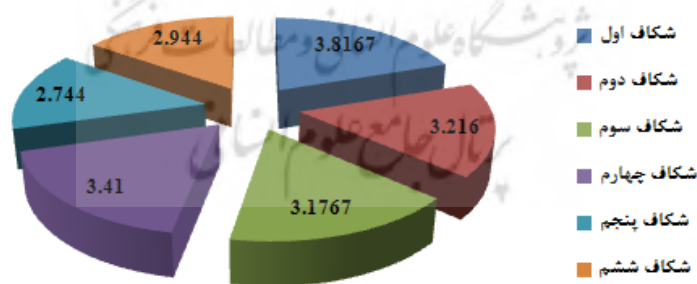
رتبه بندی شکاف‌ها

با توجه به میانگین‌های بدست آمده از بررسی وضعیت هر یک از شکاف‌های پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت، وضعیت هر یک از شکاف‌ها به ترتیب در جدول ۲ و شکل ۱۰ ارائه گردیده است.

جدول ۲. میانگین وضعیت هر شکاف در شرکت

میانگین وضعیت هر شکاف در شرکت	شکاف‌های مدیریت دانش
۳/۸۱۶۷	شکاف اول
۳/۲۱۶۰	شکاف دوم
۳/۱۷۶۷	شکاف سوم
۳/۴۱۰۰	شکاف چهارم
۲/۷۴۴۰	شکاف پنجم
۲/۹۴۴۰	شکاف ششم

میانگین وضعیت هر شکاف در شرکت

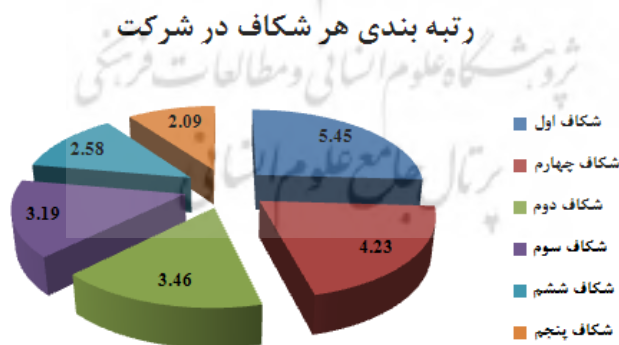


شکل ۱۰. میانگین وضعیت هر شکاف در شرکت

همان‌طور که در جدول ۲ قابل مشاهده است وضعیت شکاف‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت به جز دو مورد در حد متوسط ارزیابی شده است. بنابراین ضروری است که شرکت برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش خود به این شکاف‌ها توجه نموده و شاخص‌های ارائه شده در هر مورد را مورد بررسی قرار داده و اقدام به برطرف نمودن هر یک از آنها نماید. با توجه به میانگین‌های بدست آمده بهتر است که شرکت ابتدا اقدام به برطرف نمودن مشکلات مرتبط با شکاف‌هایی که کمترین میزان میانگین را داشته‌اند نماید. در ادامه با استفاده از آزمون فریدمن اقدام به رتبه‌بندی این شکاف‌ها نموده‌ایم تا از این طریق بتوان تعیین نمود که کدام شکاف را ابتدا مورد بررسی قرار دهیم.

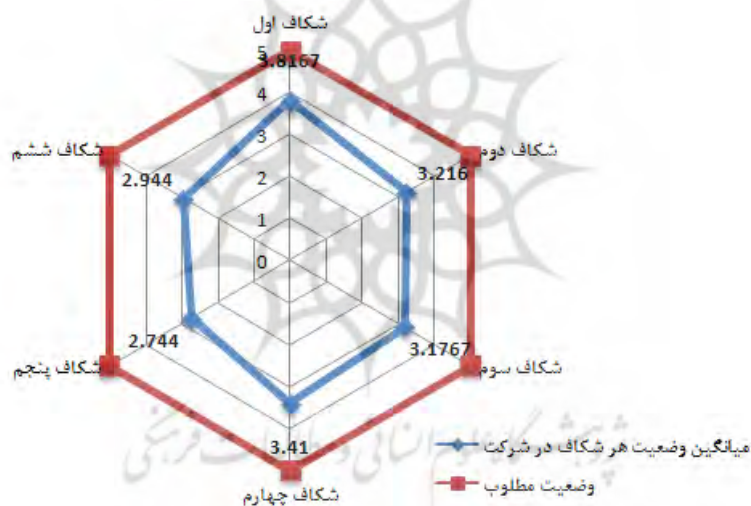
جدول ۳. رتبه بندی هر شکاف در شرکت

میانگین وضعیت هر شکاف در شرکت	شکاف‌های مدیریت دانش
۵/۴۵	شکاف اول
۴/۲۳	شکاف دوم
۳/۴۶	شکاف سوم
۳/۱۹	شکاف چهارم
۲/۵۸	شکاف پنجم
۲/۰۹	شکاف ششم



شکل ۱۱. رتبه بندی هر شکاف در شرکت

همان طور که در جدول ۳ و شکل ۱۱ مشاهده می‌شود از میان شکاف‌های موجود شکاف پنجم دارای کمترین رتبه و میانگین می‌باشد بنابراین ضروری است که شرکت بمنظور پیاده‌سازی بهینه سیستم مدیریت دانش خود ابتدا به مشکلاتی که منجر به ایجاد این شکاف می‌گردند رسیدگی نماید و هماهنگی لازم را میان کارکنان و مدیران ارشد ایجاد نماید. در ادامه با توجه به آمارهای ارائه شده در بالا در رابطه با میانگین وضعیت هر یک از شکاف‌ها در شرکت و وضعیت مطلوب برای هر یک از آنان نموداری ارائه شده است (شکل ۱۲) که با استفاده از آن به راحتی می‌توان وضعیت شرکت و میزان فاصله آن با وضعیت مطلوب را ملاحظه نمود و با استفاده از آن تعیین نمود که شرکت بهتر است در ابتدا بر روی کدامیک از این شکاف‌ها سرمایه‌گذاری نموده و آن را بهینه‌سازی نماید.



شکل ۱۲. بررسی وضعیت هر یک از شکاف‌ها در مقایسه با وضعیت مطلوب

همان طور که می‌توان در شکل ۱۲ مشاهده نمود شکاف پنجم که شکاف میان دانش موردنیاز برای ارتقاء موقعیت رقابتی سازمان از دیدگاه مدیران ارشد و از سوی دیگر دیدگاه کارکنان است بیشترین فاصله را با وضعیت مطلوب خود دارد بنابراین اولین گامی که شرکت می‌تواند در رابطه با بهبود وضعیت سیستم مدیریت دانش خود انجام دهد، بهینه‌سازی این شکاف و همگام‌سازی آن با اهداف و فرآیندهای

مدیریت دانش می‌باشد.

آزمون اسپیرمن

بمنظور بررسی اینکه آیا این شکاف‌ها علاوه بر تاثیر بر پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش، بر روی یکدیگر نیز تاثیر می‌گذارند و اینکه این تاثیر در جهت مثبت است یا منفی از این آزمون استفاده شده است.

جدول ۴. آزمون اسپیرمن انجام شده بر روی کلیه شکاف‌ها

		Correlations						
		MGap1	MGap2	MGap3	MGap4	MGap5	MGap6	
Spearman's rho	MGap1	Correlation Coefficient	1.000	.211	.510**	.290*	-.129	.332**
		Sig. (2-tailed)		.069	.000	.012	.271	.004
		N	75	75	75	75	75	75
MGap2	MGap2	Correlation Coefficient	.211	1.000	.355**	.285*	.154	.270*
		Sig. (2-tailed)	.069		.002	.013	.186	.019
		N	75	75	75	75	75	75
MGap3	MGap3	Correlation Coefficient	.510**	.355**	1.000	.625**	.284*	.357**
		Sig. (2-tailed)	.000	.002		.000	.014	.002
		N	75	75	75	75	75	75
MGap4	MGap4	Correlation Coefficient	.290*	.285*	.625**	1.000	.397**	.291*
		Sig. (2-tailed)	.012	.013	.000		.000	.011
		N	75	75	75	75	75	75
MGap5	MGap5	Correlation Coefficient	-.129	.154	.284*	.397**	1.000	.200
		Sig. (2-tailed)	.271	.186	.014	.000		.086
		N	75	75	75	75	75	75
MGap6	MGap6	Correlation Coefficient	.332**	.270*	.357**	.291*	.200	1.000
		Sig. (2-tailed)	.004	.019	.002	.011	.086	
		N	75	75	75	75	75	75

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

همانطور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود هر جا که مقدار پی کوچکتر یا مساوی ۰,۰۵ می‌باشد بدین معناست که این دو شکاف بر روی یکدیگر تاثیر داشته‌اند و فرض اولیه^۱ رد می‌گردد. از روی مقدار عددی ضریب همبستگی^۲ می‌توان درک نمود که جهت تاثیر این دو شکاف بر روی یکدیگر مثبت است یا منفی بدین معنا که اگر مقدار عددی این گزینه مثبت باشد یعنی ارتباط این دو فاکتور افزایشی می‌باشد و اگر منفی باشد یعنی افزایش در یک مقدار یک شکاف منجر به کاهش

1- H0

2- Correlation coefficient

اثر شکاف دیگر می‌گردد. همانطور که در جدول ۴ قابل مشاهده است در برخی از موارد این شکاف‌ها بر روی یکدیگر تاثیرگذار می‌باشند که در جدول ۵ این شکاف‌ها به همراه جهت تاثیر ارائه گردیده‌اند. بعنوان مثال شکاف اول و سوم دارای مقدار عددی پی برابر با ۰٫۰۰ می‌باشد بنابراین این دو شکاف بر روی یکدیگر دارای تاثیر می‌باشند که با توجه به مقدار ضریب همبستگی که مثبت است جهت تاثیر این دو شکاف بر روی یکدیگر مثبت است. بگونه‌ای که افزایش در یکی منجر به افزایش در دیگری نیز می‌گردد.

جدول ۵. جهت تاثیر شکاف‌ها بر روی یکدیگر

شکاف‌های تاثیرگذار بر روی یکدیگر	جهت تأثیر
شکاف اول و سوم	مثبت
شکاف اول و چهارم	مثبت
شکاف اول و ششم	مثبت
شکاف دوم و سوم	مثبت
شکاف دوم و چهارم	مثبت
شکاف دوم و ششم	مثبت
شکاف سوم و چهارم	مثبت
شکاف سوم و پنجم	مثبت
شکاف سوم و ششم	مثبت
شکاف چهارم و پنجم	مثبت
شکاف ششم و چهارم	مثبت

همانطور که ملاحظه می‌شود شکاف‌هایی که بر روی هم تاثیرگذار می‌باشند، تاثیرات در جهت مثبت می‌باشد که این امر نشان می‌دهد بهبود در وضعیت یک شکاف منجر به بهبود در وضعیت شکاف دیگر نیز می‌گردد که از لحاظ علمی نیز مورد تایید می‌باشد.

آزمون آنوا^۱

بمنظور بررسی نقش هر یک از مشخصات فردی بر روی شکاف‌های پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش از این آزمون استفاده گردیده است. در این آزمون نیز زمانی که مقدار عددی پی کوچکتر یا مساوی ۰,۰۵ می‌باشد بدین معناست که فرض اولیه برقرار است و در غیر این صورت این فرضیه رد شده و فرض ثانویه^۲ برقرار می‌گردد. در ادامه بررسی گردیده است که آیا سطح تحصیلات پاسخ دهندگان بر روی پاسخ‌های انتخابی از سوی آنان و دیدگاهشان از وضعیت کنونی شرکت تفاوت ایجاد می‌نماید یا خیر.

جدول ۶. آزمون آنوا بر روی کلیه شکاف‌ها

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MGap1	Between Groups	.014	1	.014	.066	.797
	Within Groups	15.215	73	.208		
	Total	15.229	74			
MGap2	Between Groups	.059	1	.059	.334	.565
	Within Groups	12.961	73	.178		
	Total	13.021	74			
MGap3	Between Groups	1.102	1	1.102	4.047	.048
	Within Groups	19.870	73	.272		
	Total	20.972	74			
MGap4	Between Groups	.155	1	.155	.578	.449
	Within Groups	19.550	73	.268		
	Total	19.705	74			
MGap5	Between Groups	.500	1	.500	1.465	.230
	Within Groups	24.905	73	.341		
	Total	25.405	74			
MGap6	Between Groups	.130	1	.130	.376	.541
	Within Groups	25.195	73	.345		
	Total	25.325	74			

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود در تمامی موارد به جز شکاف سوم، مقدار عددی پی بزرگتر از ۰,۰۵ می‌باشد که این بدان معناست که فرض اولیه رد شده و میان سطح تحصیلات پاسخ دهندگان و دید آنان از وضعیت کنونی شرکت در رابطه با شکاف‌ها تفاوتی وجود ندارد. به عبارت دیگر مطابق نظر پاسخ‌دهندگان سطح تحصیلات بر روی شناخت افراد از وضعیت شرکت در رابطه با شکاف سوم

1- Anova

2- H1

تاثیرگذار بوده است. آزمون مشابهی بمنظور بررسی تاثیر جایگاه شغلی و سابقه کاری پاسخ‌دهندگان بر روی دید آنان از وضعیت شرکت انجام گردید که نتایج حاصل نشان می‌دهد این ویژگی‌ها نیز هیچ تاثیری بر میزان شناخت آنان از وضعیت کنونی شرکت نداشته است.

جمع بندی و نتیجه گیری

در این تحقیق با مطالعه مقالات و کتب مختلف در زمینه شکاف‌های پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش، با استفاده از چارچوب ارائه شده توسط لین و تی سنگ ۶ شکاف ارائه گردید. با بررسی‌های انجام شده شکاف پنجم که شکاف میان دانش موردنیاز برای ارتقاء موقعیت رقابتی سازمان از دیدگاه مدیران ارشد و از سوی دیگر دیدگاه کارکنان است دارای بیشترین مقدار فاصله با وضعیت مطلوب است. در واقع جایگاه شغلی افراد با درک آنها در خصوص استراتژی‌های مدیریت دانش متفاوت است. بنابراین هماهنگی میان درک تمامی کارکنان در جایگاه‌های شغلی مختلف و اهداف و طرح تائید شده توسط تمامی آنان برای سیستم مدیریت دانش یکی از مسائل کلیدی در پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشد. شکاف بعدی که دارای کمترین مقدار است شکاف ششم است. این شکاف در برگیرنده بهبود مستمر فرایند و نقش افراد در سازمان است. بنابراین سازمان باید فضایی ایجاد نماید تا از طریق آن کارکنان را به اشتراک گذاری دانش و خلاقیت تشویق نماید. اگر کارکنان برای این امر تشویق نشوند از مشارکت در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش امتناع خواهند ورزید. در نتیجه، کارکنان دانش خود را به اشتراک نگذاشته و فرآیند کسب دانش‌های موردنیاز سازمان با مشکل مواجه خواهد شد. علاوه بر آن، کارکنان دانشی تمایلی به اشتراک گذاری دارایی‌های معنوی^۱ خود با سایرین نداشته و رقابت میان کارکنان دانشی اغلب مانع اشتراک گذاری دانش میان آنها می‌گردد. قدرت دانش، ناشی از دانسته‌های کارکنان دانشی می‌باشد و به منظور تشویق آنان به اشتراک گذاری دانش، نیاز به سیستم‌های انگیزش دهی قوی می‌باشد. در غیر این صورت تنها رقابت کاذب میان

آنها باقی می‌ماند و اشتراک گذاری دانش جهت دستیابی سازمان به مزیت رقابتی نادیده گرفته خواهد شد و این زمانی است که شکاف ششم در سازمان پدید می‌آید. این امر بدان دلیل رخ می‌دهد که در بسیاری از شرکت‌ها از جمله شرکت مورد بررسی، کارکنان را به خاطر دانشی که دارند تشویق می‌نمایند نه به خاطر اشتراک گذاری دانش. بنابراین نقش سیستم‌های ارزیابی عملکرد، سیستم‌های اندازه‌گیری و نظایر آن که به طور مستمر عملیات مختلف را مورد ارزیابی قرار می‌دهد در اینجا پررنگ‌تر می‌شود. نتایج حاصل حاکی از آن است که در سایر شکاف‌ها، باید الزاماتی برای پوشش آنها فراهم نمود از جمله بین برنامه ریزی برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش و میزان پیشرفت آن و یا میزان اثربخشی سیستم‌ها، باید مکانیزم‌هایی جهت بررسی آن صورت گرفته و نتایج آن مورد ارزیابی مجدد قرار گیرد. از سوی دیگر بررسی گردید که آیا ابزارهای فناوری اطلاعات موجود در شرکت پاسخ‌گوی نیازهای مدیریت دانش شرکت بوده‌اند و تا چه حد توانسته‌اند در بهبود شکاف‌های مدیریت دانش مورد استفاده قرار گیرند. نتایج حاکی از آن است که ابزارهای فناوری اطلاعات می‌تواند باعث بهبود کلیه شکاف‌های ۶ گانه بشود. لذا برای رسیدن به نتایج مطلوب باید به مسائل و موضوعات مربوط به فناوری اطلاعات بیشتر پرداخته شود. چرا که بر اساس نظرات پاسخ دهندگان در حال حاضر ابزارهای موجود شرکت پشتیبانی موثری از فرآیندهای مدیریت دانش بعمل نمی‌آورد اگر چه ظرفیت‌های زیادی می‌توان برای آن متصور شد. به عنوان نمونه بررسی‌ها نشان می‌دهد که شرکت در زمینه شکاف‌های پنجم و ششم در حد ضعیفی قرار دارد و یا به عبارت دیگر ابزارهای فعلی فناوری اطلاعات در شرکت نمی‌توانند در این شکاف‌ها موثر واقع شود. بنابراین پیشنهاد می‌گردد شرکت عملکرد ابزارهای فناوری اطلاعاتی مورد نظر را مورد بازبینی قرار داده و همسو با برنامه‌های سیستم مدیریت دانش و به طور همزمان برنامه‌ریزی مناسبی در خصوص سازگاری فناوری اطلاعات صورت گرفته تا بستر مناسب برای اجرای کارآمد فرایندهایی نظیر سیستم ارزیابی، ارتقاء و نیز طراحی سیستم‌های جهت مشارکت بیشتر کارکنان و ایجاد فرهنگ اشتراک گذاری دانش خود قرار گیرد.

پرسشنامه جهت بررسی وضعیت شکافها در شرکت

میزان موافقت					سوالات	
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مسائل کلیدی شرکت را می توان به کمک فناوری اطلاعات حل نمود.	GI_1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	به نظر شما تا چه میزان درک و شناخت کافی از فناوری اطلاعات در شرکت وجود دارد.	GI_2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	فناوری اطلاعات به سهولت نمی تواند بواسطه خلق دانش در ایجاد ارزش افزوده دانش به شرکت کمک نماید.	GI_3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	فناوری اطلاعات می تواند به مدیران کمک نماید تا درک عمیق تری از مسائل ومشکلات موجود شرکت داشته باشند.	GI_4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	فناوری اطلاعات می تواند در شناسایی و بکارگیری دانشهای کلیدی به شرکت کمک نماید.	GI_5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	فناوری اطلاعات نمی تواند فرایندهای تصمیم گیری را برای مدیران بهبود بخشد.	GI_6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	شناسایی و بکارگیری مناسب ابزارهای فناوری اطلاعات می تواند میزان اثربخشی سیستم مدیریت دانش را بهبود بخشد.	GI_7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	به نظر شما ابزارهای هوشمند (هوش رقابتی، هوش تجاری) ویا سیستم مدیریت ارتباط با مشتری تا چه حد می توانند در جهت دستیابی به مزیت رقابتی و اتخاذ تصمیمات راهبردی به مدیران یاری رسانند.	GI_8
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	به نظر شما، اهداف پیاده سازی سیستم مدیریت دانش در شرکت بطور واضح تبیین شده اند.	G2_1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	سیستم های ذخیره سازی دانش در شرکت بدلیل یکپارچگی می تواند در طرح مدیریت دانش مورد استفاده قرار گیرند.	G2_2

- 1- Competitive intelligence
- 2- Business intelligence
- 3- Customer relationship management

بررسی شکاف‌های پیاده‌سازی سیستم‌های... ۸۱

میزان موافقت					سوالات	
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	بروز رسانی مستمر دانش می‌تواند منجر به سهولت اشتراک گذاری دانش و استفاده بهینه از منابع دانشی و خلاقیت‌های سازمانی گردد.	G2_3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	طبقه بندی اطلاعات بصورت فرایند سیستماتیک در سازمان وجود دارد.	G2_5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	به نظر شما می‌توان دانش را علاوه بر کارکنان درون شرکت، از محیط‌های خارجی نیز کسب نمود.	G2_6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	از دیدگاه شما ابزارهای فناوری اطلاعات موجود در شرکت به شما اجازه دستیابی مستقیم به اطلاعات را می‌دهد.	G3_1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	از دیدگاه شما ابزارهای فناوری اطلاعات شرکت می‌تواند کارمندان را به اشتراک گذاری دانش با یکدیگر تشویق نماید.	G3_2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ابزارهای فناوری اطلاعات موجود شرکت می‌تواند در کنترل و مانیتورینگ طرح مدیریت دانش کمک نماید.	G3_3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	فناوری اطلاعات می‌تواند بعنوان ابزاری برای تبدیل دانش نهان به دانش آشکار ایفاء نقش نماید.	G3_4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	به نظر شما، سیستم‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات موجود در شرکت، توانایی پشتیبانی از پیاده سازی مدیریت دانش را دارند.	G4_1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	از دیدگاه شما، شرکت از سیستم‌های ارزیابی بمنظور سنجش میزان اثربخشی فرآیندها بهره می‌برد.	G4_2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	یک سیستم مدیریت دانش کارآمد، یقیناً دارای نقشه دانشی مناسب، نرم افزار پشتیبان تصمیم گیری و گردش کار می‌باشد.	G4_3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	از دیدگاه شما، سهولت استفاده از سیستم‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات، می‌تواند عامل تاثیر گذار در پیاده سازی فرایندهای مدیریت دانش باشد.	G4_4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	سیستم اطلاعاتی شرکت قادر است ارتباطات و تعاملات درون واحد شما را پشتیبانی نماید.	G5_1

۸۲ مطالعات مدیریت صنعتی، سال نهم، شماره ۲۵، تابستان ۹۱

میزان موافقت					سوالات	
خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	سیستم اطلاعاتی شرکت قادر است احتمال خطاهای تکراری و فعالیت‌های موازی را در شرکت تقلیل دهد.	G5_2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	سیستم‌های اطلاعاتی شرکت قادر به اشتراک گذاری نتایج حاصل از پروژه‌ها جهت دسترسی سایرین نمی‌باشد.	G5_3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تا چه حد از ابزارهای سنجش و ارزیابی بمنظور حمایت از افرادی که در فعالیت‌های مدیریت دانش نقش دارند استفاده می‌گردد.	G5_5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	از دیدگاه شما، سیستم‌های فناوری اطلاعات موجود، امکان پشتیبانی از فعالیت‌های گروهی کارکنان را فراهم می‌سازد.	G5_6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تا چه حد سیستم‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات بمنظور سهولت تبادلات دانش بین واحدهای شرکت استفاده می‌گردد.	G6_1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تا چه حد ابزارهای فناوری اطلاعات می‌توانند در افزایش حمایت مدیران ارشد شرکت از کارمندان در جهت اشتراک گذاری دانش و افزایش میزان آگاهی آنان موثر باشند.	G6_2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	سیستم‌هایی نظیر ارزیابی عملکرد و سیستم پیشنهادات می‌توانند در افزایش انگیزش کارکنان به شرکت در فعالیت‌های مدیریت دانش و اشتراک گذاری دانش ایفاء نقش نمایند.	G6_3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تا چه حد انجمن‌های دانشی بمنظور سهولت اشتراک گذاری دانش توسط کارمندان مورد استفاده قرار گرفته است.	G6_4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	از دیدگاه شما به چه میزان سیستم ارزیابی عملکرد جهت مشارکت و تشویق کارکنان بمنظور پیاده سازی سیستم مدیریت دانش تاثیرگذار می‌باشد؟	G6_5

منابع و مأخذ

۱. اخوان، پیمان (۱۳۸۶)، توسعه شبکه معنایی مدیریت دانش مبتنی بر عوامل کلیدی موفقیت، رساله دکتری، دانشکده صنایع دانشگاه علم و صنعت.
۲. خاکی، غلامرضا. (۱۳۷۸). روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی. چاپ اول. انتشارات مرکز تحقیقات علمی کشور با همکاری کانون فرهنگی انتشاراتی درایت.
۳. فطانت، هومن. (۱۳۸۷). تحلیل و شناسایی کامل مفاهیم، تکنیک‌ها و ابزارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات جهت مدیریت و مهندسی دانش و داده کاوی همراه با پیاده سازی عملی در یک نمونه واقعی، رساله کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
۴. محمدی، حمیدرضا. (۱۳۸۷). بررسی و شناسایی موانع اجرای (پیاده سازی) مدیریت دانش در صنایع کوچک و متوسط قطعه ساز خودرو شهر تهران، رساله کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب.
5. Grant. A, Qureshi. U, **Knowledge Management Systems -- Why So Many Failures?**, IEEE, Queen Mary University of London, 2006
6. Ho. C, **The relationship between knowledge management enablers and performance**, Industrial management & Data systems, Vol. 109, No. 1, 2009, pp. 98-117
7. Jennex. ME, Olfman. L, **Assessing Knowledge Management Success**, International Journal of Knowledge Management, Vol. 1 No 2, 2005, PP. 33-49.
8. Migdadi. M, **knowledge management enablers & outcomes in the small & medium sized enterprises**, Journal of Industrial Management & Data Systems, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 109 No. 6, 2009, PP. 840-858.
9. Moteleb. A, Woodman. M, **Notions of Knowledge Management Systems: a Gap Analysis**, The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 1, 2007, pp 55 - 62, available online at www.ejkm.com
10. Pukkila, J, **Critical Success and Failure Factors of Knowledge Management Implementation in a Large Multinational Company**, Department of Industrial Management, Lappeenranta University of Technology, 2009
11. Plessis. M, **Knowledge management: what makes complex implementations successful?**, Journal of knowledge management, Vol. 11, No. 2, 2007, pp. 91-101
12. Tseng.S and Lin.C, **Bridging the implementation gaps in the knowledge management system for enhancing corporate**

- performance**, Expert systems with Applications, Vol.29, 2005, pp. 163-173.
13. Tseng.S and Lin.C, **The implementation gaps for the knowledge management systems**, Industrial Management and Data systems, Vol. 105, No. 2, 2005, pp. 208-222.
14. Tseng.S, **The effects of information technology on knowledge management systems**, Expert system with Application, Vol.35, 2008, pp.150-160
15. Tseng. S et al, **Bridging knowledge management gaps by information technology and organizational culture**, The university of Manchester, IEEE, 2009
16. Yahya, S. and Goh, W.K, **Managing human resources toward achieving knowledge management**, Journal of Knowledge Management, Vol. 6 No. 5, 2002, pp. 457-68
17. Zack, M.H, **Enveloping a knowledge management strategy**, California management review, vol. 41, No. 3, 1999, pp. 125-45.

