

## امکان سنجی استقرار مدیریت دانش در صنعت فولاد کشور (مورد مطالعه: شرکت ذوب آهن اصفهان)

مهدی ابزری\* - محمد رضا کرمانی القریشی\*\*

### چکیده

مدیریت دانش یکی از دستاوردهای عصر اطلاعات و دانش است و با توجه به ویژگی های آن، امروزه سازمان های موفق به شدت احساس نیاز به بهره مندی از آن دارند. از این نظر بررسی امکان استقرار مدیریت دانش در صنایع کشورمان از اهمیت خاصی برخوردار است. در همین ارتباط، هدف اصلی تحقیق حاضر، امکان سنجی استقرار زمینه های مدیریت دانش در صنایع و بنحو خاص شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان بوده است. روش تحقیق حاضر، توصیفی از نوع پیمایشی و از شاخه میدانی بوده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و کارشناسی ارشد که تعداد آنها 1200 نفر و نمونه محاسبه شده بنحو تصادفی ساده برابر 145 نفر در شرکت مورد مطالعه بوده است. ابزار اندازه گیری این تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته شامل 38 سوال بسته است، که پایایی آن از فرمول آلفای کرونباخ برابر 0/93 حاصل گردید. سوالات به شکلی طراحی شده، که با حفظ روایی و پایایی قابل قبول بتواند هدف تحقیق حاضر را بطور کامل در کل مجموعه شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان بسنجد.

\* دانشیار گروه مدیریت دانشگاه اصفهان

\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی

زمینه های استقرار مدیریت دانش در شرکت فوق از طریق متغیرهای جمع آوری اطلاعات ، ذخیره اطلاعات ، سازماندهی دانش ، توزیع دانش ، پالایش دائمی دانش موجود و استفاده از دانش از طریق شش سوال مورد بررسی قرار گرفت. نتایج به دست آمده نشان می دهد که در شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان در هر شش سوال تحقیق ، کلیه زمینه ها جهت استقرار مدیریت دانش کمتر از سطح متوسط وجود داشته است. در پایان پیشنهادهایی برای استقرار مدیریت دانش که یکی از مباحث مهم روز به شمار می آید و صنایع بزرگ نظیر سازمان مورد مطالعه نیازمند برخورداری از آن بوده، ارائه گردیده است.

**واژه های کلیدی:** دانش ، مدیریت دانش ، توزیع دانش ، پالایش دانش

Faculty of Admin. Sciences & Econ. Journal,  
University of Isfahan.  
Vol.17, No.3 , 2005

## **Feasibility of Establishing Knowledge Management in Iran Steel Industry: A Case Study of 'Isfahan Steel Company'**

**M. Abzari,\* Ph.D.**

**M.R. Kermani Alghoraishi\*\***

### **Abstract**

Knowledge management is one of the century's information phenomena which is deeply needed by successful organizations.

The main purpose of the present research was to investigate the feasibility of establishing knowledge management in industries specifically in Isfahan Steel Company.

The population included 1200 staffs having B.S or M.S. degrees. The measurement tools for this research was a certified questionnaire containing 38 closed questions, which resulted in Alfa Kronbenaj equal to 93% .

\*Associate Professor of Management, University of Isfahan

\*\*M.A. in Public Administration, University of Isfahan

The sampling procedure was simple randoming and 145 persons took part in the study.

The basis for establishing knowledge management for the above company was investigated through data collection, storing data, knowledge organization, knowledge distribution, permanent purification of present knowledge.

The obtained results suggest that in 'Isfahan Steel Company', the background for establishing knowledge management is less than the average level.

As the final stage, same recommendations are suggested to establish knowledge management which is one of the important present day issues and huge industries such as the one under study are in need of.

**Keywords:** Knowledge, Knowledge management, Knowledge distribution, Knowledge refining

## مقدمه

در اوایل دوران انقلاب صنعتی سازمانها اثر بخشی و راندمان و توانایی رقابت را با خود کارکردن نیروی کار ساده افزایش دادند. بعد از آن، در دوره های مختلف با پیشرفت سازمانها، بسیاری از آنها دستخوش تجدید ساختار در مقیاس عظیم برای حذف شغل ها و کارکنان، اضافه شده اند. سازمانها در حال حاضر، در معرض رویارویی با رقابت جهانی فزاینده و مشتریاتی با خواسته هایی به مراتب متنوع و پیچیده هستند. شرایط امروز برای سازمانها به مراتب پیچیده تر و چالش انگیز تر از گذشته است. به همین جهت شرکتها برای حفظ مزیت رقابتی خود می بایستی همچنان در کاستن هزینه ها و گسترش بازارهایشان، بوده و بر حسب ضرورت نوآور باشند. به این دلیل است که سازمانها در حال افزایش کارایی فرآیندهای خود هستند. در اینجا است که مدیریت دانش وارد عرصه می شود (داونپورت<sup>1</sup>، 1379). با توجه به اهمیت موضوع هدف تحقیق حاضر بررسی میزان وجود زمینه های لازم برای استقرار مدیریت دانش در شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان در نظر گرفته شده است.

پیتر دراگر در کتاب خود تحت عنوان جامعه پسا سرمایه داری عنوان می کند که مهمترین منابع اقتصادی، دیگر سرمایه یا منابع طبیعی و نیروی کار نیستند؛ این منبع اقتصادی بنیادی دانش است و خواهد بود (رادینگ<sup>۱</sup>، 1383). در اقتصاد مبتنی بر دانش، سرمایه دانایی به نحو چشمگیری از سرمایه های مالی و فیزیکی پیشی می گیرد؛ در این نظام ها دانش یا دانستن و دانش آفرینی عامل اصلی بقا و رشد سازمانها در شرایط رقابتی می شود (ایبلی و همکاران، 1379). بنابراین، در عصر کنونی که عصر دانایی نام گرفته، بایستی با به کارگیری دانش از شیوه های مختلف به مزیت های رقابتی پایدار دست یافت و در راه استفاده بهینه از منابع در اختیار سازمان، گام نهاد (مارتسنسون<sup>۲</sup>، 1380).

مدیریت دانش شیوه شناسایی، در اختیار گرفتن، سازمان دهی و پردازش اطلاعات جهت خلق دانش می باشد که پس از آن توزیع می شود و سپس در دسترس دیگران قرار می گیرد تا برای خلق دانش بیشتر استفاده شود (رادینگ، 1383). مدیریت دانش نوعی فن آوری است که بر دانش تأکید دارد و بر آن است تا از طریق به کارگیری موثر دانش به حل مشکلات بپردازد (جی میکائیل و جراللداس<sup>۳</sup>، 1383). از بررسی و جمع بندی تعاریف مختلف درباره مفهوم فوق، سرانجام این تعریف به دست آمد که مدیریت دانش عبارت است از فرآیندهای ایجاد، جمع آوری، سازماندهی، انتشار، پالایش دائمی و بهره برداری از دانش. با پایه ریزی و استفاده از نظامهای نوین، از جمله مدیریت دانش اگر نتوان به تمامی اهداف افزایش کارایی کارکنان، افزایش سطح دانش سازمانی، به روز شدن دانش، بهینه شدن تولید، افزایش قدرت حل مسایل و مشکلات سازمانی و دهها هدف مثبت و موثر دیگر دست یافت، بخش عمده ای از آنها را قطعاً می توان محقق ساخت. پیاده سازی مدیریت دانش در هر سازمان مستلزم وجود زمینه هایی است که این زمینه ها اعم از اینکه فنی یا علمی باشند، بایستی به وجود آیند. زمینه های فنی را می توان مانند رایانه و شبکه های ارتباطی و زمینه های علمی را مثل فرآیند جمع آوری و ذخیره دانش مورد نیاز سازمان در نظر گرفت. به هر حال بررسی و مطالعه این زمینه ها جهت ایجاد سیستم مدیریت دانش و ضرورت تشکیل و ایجاد مدیریت دانش گام نخست محسوب می شود. ضرورت استفاده از آنها و در

---

2. Rading

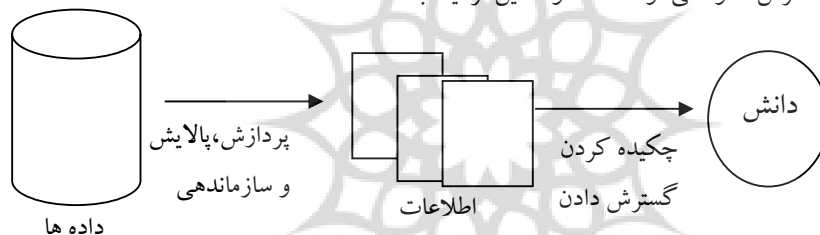
1. Martentsoon

2. J.Mishaeel & Jeraldas

واقع استفاده از پیشرفت ها در بسترهای مختلف علوم از جمله مدیریت دانش، از مهمترین ضرورت های توسعه و پیشرفت یک جامعه و سازمانهای آن محسوب می شوند. از این نظر می توان، پیاده سازی مدیریت دانش را گامی در جهت توسعه و ارتقای هر سازمانی از جمله سازمان مورد مطالعه دانست. در اینجا به منظور آشنایی بیشتر با موضوع به اجزایی آن پرداخته می شود.

### تبدیل داده به دانش

تبدیل داده های جمع آوری شده به دانش مورد نیاز سازمان همواره یکی از مقوله های با اهمیت است. شکل شماره (1) فرآیند ایجاد این مهم را نشان می دهد. بنحو حتم، تمام داده های جمع آوری شده قابل تبدیل به دانش نبوده و بایستی، ابتدا از طریق پردازش، پالایش و سازماندهی آنها به اطلاعات دست یابیم سپس، همانطور که در شکل زیر نشان می دهد، با تکمیل این فرآیند، دانش مورد نظر حاصل شود. میزان دانش حاصل شده از مجموعه داده های در دسترس، خود می تواند نقطه قوت این فرآیند باشد.



شکل شماره (1) : تبدیل داده به دانش (رادینگ، 1383)

### جمع آوری دانش

جمع آوری دانش، نخستین گام در ایجاد و بهره گیری از مدیریت دانش است که طیف گسترده ای از فعالیت ها را شامل خرید دانش در بازارهای دانش، جذب افرادی که دارای دانش مورد نیاز سازمان هستند، توسعه دانش از طریق گفتگوهای علمی کارکنان با یکدیگر و بسیاری فعالیتهای مرتبط با جمع آوری دانش را شامل می شود. شیوه های جمع آوری دانش و ارتقای آن در سازمان عبارتند از:

الف) پاداشهای سازمانی<sup>۱</sup>

ب) اندازه گیری و ارزشیابی موفقیت برنامه های به اشتراک گذاری دانش<sup>۲</sup>

ج) ارزشیابی میزان به اشتراک گذاری دانش کارکنان به عنوان یک معیار استخدامی

د) توسعه به اشتراک گذاری دانش از طریق اینترنت .

و) توسعه به اشتراک گذاری دانش مدیران .

ه) شکل دادن تیم ها و یا مجموعه های جدید در ارتباط با موضوعاتی که کارمندان به آن علاقه دارند.

ی) حمایت از کارمندان با تجربه برای حفاظت و انتقال دانش آنها به دیگران (واتسن<sup>۳</sup>، 2001).

خلق و توسعه دانش از طرق مختلف، از دیگر راهکارهای ایجاد دانش در سازمان است. خرید دانش، توسعه مراکز تحقیق و توسعه در سازمان، ارتباط موثر با مراکز تحقیقاتی در خارج سازمان، تجزیه و تحلیل مداوم فعالیت سازمان های رقیب و خرید سازمانهای دانش مدار دیگر در جهت کسب دانش آنها، فعالیت هایی است در جهت خلق و توسعه دانش.

### ذخیره سازی و سازماندهی دانش

ذخیره سازی و سازماندهی دانش یکی دیگر از موضوعات مهم و مرتبط است. از این نظر، در صورت وجود اطلاعات زیاد که معمولاً صریح است و در انواع اسناد، متن ها، فرمها و غیره در اختیار سازمان قرار می گیرد، ذخیره و سازماندهی آنها اهمیت می یابد. با توجه به نظامهای رایانه ای شخصی و شبکه های حوزه محلی که این اطلاعات روی آنها ذخیره می شود، حجم این اطلاعات می تواند بسیار زیاد باشد. نظامهای مدیریت اسناد به اداره این اطلاعات وسیع کمک می کند .

همچنین رمزگذاری دانش سازمان که عبارت است از قرار دادن دانش سازمانی، در قالب هایی که به وسیله آن قالبها دسترسی کلیه اشخاص نیازمند به دانش، تحصیل گردد،

---

1. Institute rewards  
2. knowledge sharing  
1. Watson

یکی از روشهای سازماندهی اطلاعات است. رمزگذاری، دانش را در چارچوبهایی قرار می دهد که بهره گیری از دانش را عملی و امکان پذیر می سازد. از آنجا که هدف رمزگذاری گنجاندن دانش در چهارچوبهایی است که آن را قابل استفاده می سازد، سازمان باید موارد استفاده از دانش را بررسی و شناسایی کند. البته دانش و کاربرد آن را نباید محدود تعریف کرد. از سوی دیگر، تشخیص و تعیین کاربرد آن نیز نباید دشوار باشد. به عنوان مثال شرکت هوندا طرح های شکست خورده خود راثبت و ضبط می کند، زیرا عقیده دارد که ممکن است همان فکرها در آینده موفقیت آمیز باشد (داونپورت، 1994).

سازمانهایی که می خواهند در رمزگذاری دانش موفق باشند، بایستی اصول زیر را

رعایت کنند:

1) مدیران طرحهای دانش بایستی آن را در جهت نیل به اهداف تجاری رمزگذاری کنند.

2) مدیران نبایستی در شناسایی دانشی که آنها را به سوی هدفهای سازمان هدایت می کند دچار اشتباه شوند.

3) مدیران بایستی فایده و ارتباط دانش با هدفها را مبنای رمزگذاری قرار دهند.

4) رمزگذاری باید وسیله ای مناسب برای توزیع دانش عرضه کند (رادینگ، 1383).

پس از ذخیره سازی و سازماندهی دانش، استفاده و پالایش دایمی آن مطرح می شود.

### انتشار و پالایش دایمی دانش

یکی از راههای انتشار دانش میان کارکنان فراهم آوردن امکاناتی برای گفتگوهای

سازنده آنها با یکدیگر در جهت تبادل و توزیع دانش بین ایشان است. از این نظر، طراحی

و اجرای سیستمی که بتواند توزیع منظم و دایمی دانش را میان کارکنان پیگیری کند، از

ضروریات است. همچنین در بحث انتشار و توزیع دانش بایستی نسبت به فرهنگ حاکم بر

سازمان توجه کامل نموده و شکل توزیع دانش را متناسب با فرهنگ سازمانی آن در نظر

گرفت. از طرف دیگر، ارسال و جذب دانش در گرو یکدیگر می باشند. اگر دانش جذب

نشود، انتقالی هم رخ نمی دهد. صرف در دست بودن دانش به معنی انتقال آن نیست.

دسترسی به دانش امری بسیار مهم است ولی به هیچ وجه بهره گیری و استفاده از آن را

تضمین نمی کند.

همچنین، پالایش دایمی اطلاعات دانش در سازمان، که شامل نگرش و بررسی دانش مورد استفاده و تلاش در جهت به روز کردن آن است، از ضروریات اساسی در فرآیند مدیریت دانش است. پالایش دایمی اطلاعات دانش در سازمان باعث فعال سازی هر چه بیشتر حافظه سازمان و پویایی در کسب، ذخیره و سازمان دهی دانش کسب شده می گردد. پس از طی مراحل قبلی، استفاده صحیح از دانش و به کار گیری موثر آن می تواند، منظور از مدیریت دانش را بهتر نشان دهد.

### استفاده از دانش

استفاده مناسب و اثر بخش از دانش، در واقع حصول نتیجه از مدیریت دانش است. بدیهی است تا زمانی که زمینه های مناسب جهت استفاده از دانش وجود نداشته باشد، نمی توان از دانش انتظار اثربخشی و کارایی مناسبی داشت و از مزایای آن بهره مند شد. مزایای مدیریت دانش توسط دنهام گری<sup>1</sup> به شکل زیر ارائه شده است:

- (1) جلوگیری از افت دانش
- (2) بهبود تصمیم گیری
- (3) انعطاف پذیری و انطباق پذیری
- (4) مدیریت رقابتی
- (5) توسعه دارایی
- (6) افزایش محصول
- (7) مدیریت مشتری
- (8) به کارگیری سرمایه گذاری ها در بخش سرمایه انسانی

بنابراین، با توجه به مزایای مدیریت دانش، می توان با ایجاد و بهبود زمینه های مدیریت دانش در سازمانها به فرآیند شکل گیری آن سرعت بخشید و از مزایای بی شمار آن منتفع شد. با توجه به مزایای مدیریت دانش از یک طرف، و توسعه روز افزون سازمانها از طرف دیگر، در آینده نه چندان دور استفاده از مدیریت دانش در سازمانهای کنونی اجتناب



ناپذیر بوده و هر سازمانی برای ارتقا و دست یابی به برتری، در جهت پیاده سازی مدیریت دانش اقدام می نماید.

### آینده مدیریت دانش

آنچه از هزاران تجربه در سازمانها به دست می آید این است که مدیریت دانش نیاز به ابزارهای بیشتری جهت گردآوری اطلاعات و داده های بیشتر ندارد، بلکه نیازمند یک دید جدید برای به هم پیوستن اطلاعات مجزایی است که بینش افراد را ارتقا بخشیده و اقدام را سرعت بخشد (لیبوتز<sup>۱</sup>، 2003). به عبارت دیگر، برای آفرینش و مدیریت دانش نه تنها به بهره برداری هر چه بیشتر از حافظه شرکت نیاز است بلکه به مهارتهای شرکتی و سرمایه فکری موجود نیز ارتباط دارد. سازمانها نه تنها برای رقابت پذیر ماندن که حتی برای نوآور شدن نیز به مدیریت دانش خود نیاز دارند.

برای آنها تنها چابک بودن کافی نیست، بلکه نیازمند آنند که سازمانهایی با هوش باشند. هم اکنون نیازی مبرم برای ایجاد معیارهای مدیریت دانش برای مدیران اجرایی احساس می شود تا بدان وسیله دریابند آیا مدیریت دانش برای سازمان آنها اثر بخش است یا خیر؟ آنها باید معین کنند چه ارزشی در حال افزوده شدن بر فرآیندها و فرآورده هاست، و افزایش مشارکت و همکاری چه پیامدهایی به همراه خواهد داشت.

سازمانها رفته رفته پی می برند که دانش یک امتیاز است، شاید تنها امتیازی که به مرور زمان رشد می کند و چنانچه درست مهار شود به آنها توانایی رقابت و نوآوری پیوسته را در هزاره جدید می بخشد (داونپورت، 1379). برای بهره مندی بهتر از سابقه تحقیقات انجام شده، بعضی از آنها در زیر آورده شده است.

در تحقیقی که توسط جی سی توماس<sup>۲</sup> (2001) با عنوان نقش عوامل اجتماعی و انسانی در مدیریت دانش انجام شده به این نتیجه رسیده که این عوامل نقش کلیدی در کلیه مراحل ایجاد و استفاده از مدیریت دانش، در سازمان دارند و بایستی در هر مرحله از پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان لحاظ گردد.

1. Liebowitz
2. J. C. Thomas

در تحقیق دیگری که توسط مرکز ارنست و یانگ<sup>۱</sup> برای نوآوری و تجارت انجام شده، مزایای دانش برای سازمان مورد بررسی قرار گرفته و به ترتیب مزایایی از قبیل تصمیم‌گیری بهبود یافته، افزایش پاسخگویی، حس مسئولیت، کارایی، نوآوری، انعطاف پذیری، کیفیت بهبود یافته، کاهش دوباره کاری و توانمندی را برای سازمانی که دارای مدیریت دانش است، قایل شده است. همچنین در بررسی دیگری، که گروه مشاوران دلفی انجام داده اند به این نتیجه رسیده اند که 49٪ شرکت‌ها تا چهار سال آینده و 21٪ شرکت‌ها در خلال سال آینده مدیریت دانش خواهند داشت و 28٪ هم قبل از این تحقیق سیستم مدیریت دانش را داشته اند و تنها 2٪ از شرکت‌ها اظهار داشته اند که در مدیریت دانش سرمایه‌گذاری نخواهند کرد (رادینگ، 1383). با توجه به اهمیت مدیریت دانش برای زمان حال و آینده سازمانها، و امکان برخورداری از رشد مناسب و همه‌جانبه، پژوهش حاضر در نظر دارد زمینه‌های استقرار مدیریت دانش در شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان را بررسی نماید. از جمع بندی تعاریف متعدد ارائه شده در زمینه مدیریت دانش و همچنین ساختار کلی جریان اطلاعات در صنایع کشورمان و تعریف عملیاتی محقق از مدیریت دانش، متغیرهای تحقیق شامل جمع‌آوری اطلاعات، ذخیره اطلاعات، سازماندهی دانش، توزیع دانش، پالایش دائمی و استفاده از دانش انتخاب گردید و در سؤالی پرسشنامه میزان حضور و یا عدم حضور زمینه‌های لازم در سازمان مورد مطالعه جهت این متغیرها بررسی گردید.

### سوالهای پژوهش به قرار زیر است:

#### سوال اصلی

آیا زمینه‌های لازم (علمی - فنی) برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان وجود دارد؟  
در چهارچوب سوال اصلی تحقیق سؤالی فرعی زیر تدوین گردید:

- 1- آیا زمینه‌های لازم (علمی - فنی) برای جمع‌آوری اطلاعات به منظور استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه وجود دارد؟

- 2- آیا زمینه های لازم (علمی - فنی) برای ذخیره اطلاعات به منظور استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه وجود دارد؟
- 3- آیا زمینه های لازم (علمی - فنی) برای سازماندهی دانش به منظور استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه وجود دارد؟
- 4- آیا زمینه های لازم (علمی - فنی) برای توزیع دانش به منظور استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه وجود دارد؟
- 5- آیا زمینه های لازم (علمی - فنی) برای پالایش دایمی دانش به منظور استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه وجود دارد؟
- 6- آیا زمینه های لازم (علمی - فنی) برای استفاده از دانش به منظور استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه وجود دارد؟

### روش تحقیق

روش تحقیق در پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و کارشناسی ارشد می باشند که شامل 1200 نفر است.

برای تعیین حجم نمونه با توجه به در دسترس نبودن واریانس صفت مورد مطالعه، ابتدا با استفاد از 30 پرسش نامه مقدماتی واریانس صفت مورد مطالعه برآورد و سپس حجم نمونه برابر 140 نفر تعیین گردید. از بین 140 پرسشنامه توزیع شده، 125 پرسشنامه برگشت داده شد که نرخ بازگشت پرسشنامه ها حدود 90٪ بوده است.

حجم جامعه: N

ضریب سطح اطمینان:  $t^2$

برآورد واریانس جامعه:  $s^2$

اختلاف میانگین جامعه:  $d^2$

$$n = \frac{Nt^2 s^2}{Nd^2 + t^2 s^2}$$

$$n = \frac{1200 \times 1/96^2 \times 0/961^2}{1200 \times 0/149^2 + 1/96^2 \times 0/961^2} = 140$$

ابزار اندازه گیری در این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته شامل 38 سوال از نوع بسته می باشد. تهیه و تنظیم پرسشنامه براساس طیف لیکرت<sup>1</sup> به صورت بسیار زیاد، زیاد، تا حدودی، کم و بسیار کم انجام شد. پایایی پژوهش از روش آلفای کرونباخ<sup>2</sup> برابر 0/93 محاسبه گردید. همچنین از طریق روایی محتوایی، روایی پرسشنامه طی چند مرحله ویرایش توسط صاحب نظران تأیید شده است.

$$r_{\alpha} = (j/j-1) \left[ 1 - \sum s_j^2 / s^2 \right] \frac{38}{37} \left( 1 - \frac{29/25}{309/667} \right) = 0/93$$

$$r_{\alpha} = 93/5\% = \text{ضریب آلفای کرونباخ}$$

$$J = 38 = \text{تعداد سوالهای پرسشنامه}$$

$$S^2 = \text{واریانس کل آزمون} \quad \text{واریانس زیر آزمون } J = \text{ام} \quad S_j^2$$

### یافته های پژوهش

یافته های حاصل از ویژگی های دموگرافیک نمونه نشان می دهد، 86/4 درصد از مدیران، سرپرستان و کارشناسان دارای مدرک تحصیلی لیسانس و 13/6 درصد فوق لیسانس بوده اند. همچنین 12/8 درصد از نمونه های آماری مدیر، 30/4 درصد سرپرست و 56/8 درصد کارشناس می باشند.

بیشترین سابقه خدمت کارکنان مربوط به 16 سال و بیشتر با 40 درصد و کمترین درصد مربوط به 10 تا 15 سال با 24 درصد بوده است. برای دستیابی به نتایج تحقیق حاضر، تک تک سوال ها در زیر مورد آزمون قرار می گیرند:

1- آیا زمینه های لازم (علمی - فنی) برای جمع آوری اطلاعات به منظور استقرار

مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه وجود دارد؟

جدول (1): مقایسه میانگین نمره زمینه های لازم برای جمع آوری اطلاعات بامیانگین فرضی 3

df	t	Se	S	$\bar{X}$	زمینه مورد نظر
124	-2/95	0/039	0/446	2/88	جمع آوری اطلاعات

$$H_0: \mu \leq 3$$

$$H_1: \mu > 3$$

1. Likert

2. Alphay Kronbakh

بر اساس یافته های جدول (1)،  $t$  مشاهده شد از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای 5 درصد کوچکتر می باشد. بنابراین زمینه های لازم برای جمع آوری اطلاعات به منظور استقرار مدیریت دانش کمتر از سطح متوسط وجود دارد.

2- آیا زمینه های لازم (علمی - فنی) جهت ذخیره اطلاعات دانش جمع آوری شده به منظور استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه وجود دارد؟

جدول (2) : مقایسه میانگین نمره زمینه های لازم برای ذخیره اطلاعات دانش

جمع آوری شده با میانگین فرضی 3

زمینه مورد نظر	$\bar{X}$	$S$	$Se$	$t$	$df$
ذخیره اطلاعات	2/97	0/497	0/044	-0/659	124

$$H_0 : \mu \leq 3$$

$$H_1 : \mu > 3$$

بر اساس یافته های جدول (2)،  $t$  مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای 5 درصد کوچکتر می باشد. بنابراین زمینه های لازم برای جمع آوری ذخیره اطلاعات دانش جمع آوری شده به منظور استقرار مدیریت دانش کمتر از سطح متوسط وجود دارد.

3- آیا زمینه های لازم جهت سازماندهی اطلاعات دانش جمع آوری شده به منظور

استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه وجود دارد؟

جدول (3) : مقایسه میانگین نمره زمینه ها لازم جهت سازماندهی اطلاعات دانش جمع آوری

شده با میانگین فرضی 3

زمینه مورد نظر	$\bar{X}$	$S$	$Se$	$t$	$df$
سازماندهی اطلاعات و دانش	2/82	0/500	0/044	-3/96	124

$$H_0 : \mu \leq 3$$

$$H_1 : \mu > 3$$

بر اساس یافته های جدول (3)،  $t$  مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای 5 درصد کوچکتر می باشد. بنابراین زمینه های لازم برای سازماندهی اطلاعات دانش جمع آوری شده به منظور استقرار مدیریت دانش کمتر از سطح متوسط وجود دارد.

4- آیا زمینه های لازم برای توزیع دانش در سراسر شرکت به منظور استقرار

مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه وجود دارد؟

جدول (4) : مقایسه میانگین نمره زمینه های لازم جهت توزیع دانش در سراسر شرکت با

میانگین فرضی 3

df	t	Se	S	$\bar{X}$	زمینه مورد نظر
124	-6/69	0/047	0/532	2/68	توزیع دانش

$$H_0: \mu \leq 3$$

$$H_1: \mu > 3$$

بر اساس یافته های جدول (4)، t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای 5 درصد کوچکتر می باشد. بنابراین زمینه های لازم برای توزیع دانش در سراسر شرکت به منظور استقرار مدیریت دانش کمتر از سطح متوسط وجود دارد .

5- آیا زمینه های لازم (علمی - فنی) برای پالایش دایمی دانش موجود به منظور استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه وجود دارد ؟

جدول (5) : مقایسه میانگین نمره زمینه های لازم برای پالایش دائمی دانش موجود با

### میانگین فرضی 3

df	t	Se	S	$\bar{X}$	زمینه مورد نظر
124	-4/92	0/045	0/50	2/77	پالایش دائمی دانش

$$H_0: \mu \leq 3$$

$$H_1: \mu > 3$$

بر اساس یافته های جدول (5)، t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای 5 درصد کوچکتر می باشد. بنابراین زمینه های لازم (علمی - فنی) برای پالایش دائمی دانش موجود به منظور استقرار مدیریت دانش کمتر از سطح متوسط وجود دارد .

6- آیا زمینه های لازم برای استفاده از دانش موجود به منظور استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه وجود دارد ؟

جدول (6) : مقایسه میانگین نمره زمینه های لازم برای استفاده از دانش موجود با

### میانگین فرضی 3

df	t	Se	S	X	زمینه مورد نظر
124	-1/60	0/05	0/56	2/91	استفاده از دانش

$$H_0: \mu \leq 3$$

$$H_1: \mu > 3$$

بر اساس یافته های جدول (6)، t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای 5 درصد کوچکتر می باشد. بنابراین زمینه های لازم برای استفاده از دانش موجود به منظور استقرار مدیریت دانش کمتر از سطح متوسط وجود دارد .

بر اساس یافته های جدول فوق، F مشاهده شده در سطح  $P \leq 0/01$  معنادار بوده، بنابراین زمینه های لازم برای استقرار مدیریت دانش در شرکت ذوب آهن اصفهان بنحو یکسان وجود ندارد. همچنین یافته های فوق نشان می دهد بیشترین زمینه های موجود مربوط به ذخیره اطلاعات با میانگین  $2/97$  و کمترین، مربوط به توزیع دانش با  $2/68$  بوده است.

جدول (7) : مقایسه میانگین نمره امکان سنجی استقرار زمینه های مدیریت دانش در شرکت سهامی ذوب آهن

S	$\bar{X}$	زمینه های لازم برای استقرار مدیریت دانش
0/446	2/88	جمع آوری اطلاعات
0/497	2/97	ذخیره اطلاعات
0/5	2/82	سازماندهی اطلاعات
0/532	2/68	توزیع دانش
0/508	2/77	پالایش دائمی دانش
0/568	2/91	استفاده از دانش

$$t^2 = 75/50$$

$$F = 16/41$$

$$P = 0/000$$

نتایج نشان می دهد که F مشاهده شده در خصوص ذخیره اطلاعات و سازماندهی اطلاعات در سطح  $P \leq 0/05$  معنادار بوده، بنابراین بین نظرات کارکنان با توجه به سمت آنها تفاوت وجود دارد، اما F مشاهده شده در خصوص جمع آوری اطلاعات، توزیع دانش، پالایش دائمی دانش و استفاده از دانش در سطح  $P \leq 0/05$  معنادار نبوده است. بنابراین در خصوص موارد اخیر، بین نظرات کارکنان با توجه به سمت آنها تفاوت وجود ندارد. در ادامه از آزمون توکی برای بررسی تفاوت نظرات مدیران با کارشناسان استفاده شده و نتایج آن در جدول زیر آمده است.

جدول (8) : مقایسه زوجی اختلاف میانگین نمره ذخیره اطلاعات از نظر کارکنان با

توجه به سمت آنان

سطح معناداری	اختلاف میانگین	سمت
0/026	/355	مدیر ← کارشناس

بر اساس نتایج آزمون توکی، بین نظرات مدیران با کارشناسان تفاوت وجود دارد. عبارت دیگر از نظر مدیران، زمینه های لازم جهت ذخیره اطلاعات دانش جمع آوری شده بیشتر از کارشناسان بوده است.

جدول (9) : مقایسه زوجی اختلاف میانگین نمره سازماندهی اطلاعات از نظر کارکنان

با توجه به سمت آنان

سطح معنادار	اختلاف میانگین	سمت
0/025	0/357	مدیر ← کارشناس

بر اساس نتایج آزمون توکی بین نظرات مدیران با کارشناسان تفاوت وجود دارد. عبارت دیگر، از نظر مدیران زمینه های لازم جهت سازماندهی اطلاعات دانش جمع آوری شده بیشتر از کارشناسان بوده است.

بین نظرات کارکنان با توجه به مدرک تحصیلی آنان به دلیل معنادار نبودن  $F$  مشاهده شده در سطح  $P \leq 0/05$  در خصوص زمینه های لازم در جهت استقرار مدیریت دانش تفاوت وجود ندارد؛ همچنین این موضوع با توجه به سابقه خدمت کارکنان نیز به همین شکل نشان داده شده است.

### نتیجه گیری

تجزیه و تحلیل یافته های مربوط به سوالهای پژوهش نشان داد که از دیدگاه جامعه مورد مطالعه میانگین نمرات زمینه های لازم جهت استقرار مدیریت دانش در شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان کمتر از حد متوسط بوده است. همچنین مقایسه زمینه های استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه نشان داد که زمینه های لازم برای استقرار مدیریت دانش در این شرکت بنحویکسان وجود ندارد، بیشترین زمینه های لازم مربوط به ذخیره اطلاعات و کمترین آنها مربوط به توزیع دانش بوده است. بنحوی که جمع آوری اطلاعات با میانگین (2/88)، ذخیره اطلاعات با میانگین (2/97)، سازماندهی اطلاعات با میانگین (2/82)، توزیع دانش با میانگین (2/68)، پالایش دائمی دانش با میانگین (2/77) و استفاده از دانش با میانگین (2/91) همگی نشان دهنده کمتر از میزان متوسط (3) بودن میانگین نمره ها دارند.



مقایسه نظرات کارشناسان ، مدیران و سرپرستان نشان داد که بین نظرات آنان در خصوص ذخیره اطلاعات ( $P = 0/032$ ) و سازماندهی اطلاعات ( $P = 0/019$ ) تفاوت وجود دارد. براساس نتایج آزمون توکی، از نظر مدیران، زمینه های لازم جهت ذخیره اطلاعات دانش جمع آوری شده و سازماندهی اطلاعات بیشتر از کارشناسان بوده است. مقایسه نظرات کارکنان ، سرپرستان و مدیران با توجه به مدرک تحصیلی آنان نشان داد که بین دیدگاه های آنان در خصوص امکان سنجی استقرار زمینه های مدیریت دانش در شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان، تفاوت وجود ندارد.

مقایسه میانگین امکان سنجی استقرار زمینه های مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه از نظر کارشناسان ، سرپرستان و مدیران با توجه به سابقه خدمت آنان نشان داد که بین نظرات آنان تفاوت معنی داری وجود ندارد. بنابراین این نتیجه حاصل شد که در شرکت مورد مطالعه، با توجه به اینکه زمینه های استقرار مدیریت دانش کمتر از حداقل لازم وجود دارد، جهت استقرار مدیریت دانش در این شرکت، ابتدا بایستی به تقویت هر چه بیشتر زمینه های فوق پرداخت. این زمینه ها، زیر ساخته های فنی و علمی است که جهت جمع آوری، ذخیره، سازماندهی، توزیع، پالایش و استفاده از دانش در هر سازمانی مورد نیاز است که در قالب 38 سوال پرسشنامه مورد آزمون قرار گرفت. با توجه به اهمیت استقرار مدیریت دانش در سازمانها و صنایع کشور، به ویژه در شرکت مورد مطالعه، پیشنهاد های کاربردی زیر ارائه می گردد:

- فعالیت در جهت پیاده سازی فرهنگ جذب دانش و ارائه برنامه های آموزشی هم جهت با دانش تخصصی بنحو متناوب و منظم .
- استفاده از دانش افراد با تجربه به شکل فعال ، تبادل دانش با دیگر شرکتهای داخلی و خارجی .
- ایجاد امکاناتی در جهت تبادل دانش متخصصان با یکدیگر و برگزاری نشستهای اثر بخش و کاربردی بنحو مداوم .
- ثبت وضبط جزییات پروژه های موفق و ناموفق و همچنین نگهداری توانمندی نیروهای انسانی سازمان .

- دسترسی به دانش فنی و تخصصی مورد استفاده شرکتهای مشابه داخلی و خارجی از طریق سامانه های رایانه ای برای کلیه کارکنان .
- ارتباط منسجم با مراکز تحقیق و توسعه و دانشگاه ها .
- تجزیه و تحلیل دقیق دانش و رویه های مورد استفاده رقبا به صورت منظم .
- ایجاد سیستمی جامع در جهت ثبت اطلاعات مربوط به توانمندی های دانش و تجربه نیروی انسانی .
- بیان ارتباط دانش مورد استفاده در سازمان با اهداف و بررسی اطلاعات دانش مفید و اثربخش برای قسمتهای مختلف سازمان .
- اطلاع رسانی در مورد مشکلات و درخواست راه حل از کارکنان در جهت استفاده از دانش .
- برگزاری کارگاه های آموزش نحوه به مرحله عمل رساندن دانش در اختیار افراد .
- برنامه ریزی جامع در جهت پیاده سازی فرهنگ تبادل دانش و تسهیم اطلاعات .
- استفاده بیشتر از مشوق های موجود در جهت بالا بردن سطح دانش کارکنان .
- مشخص کردن و شناسایی کامل دارندگان دانش کلیدی در شرکت .
- دقت هر چه بیشتر در زمان استخدام در جهت جذب افراد جویای دانش و کسانی که به سازمان یادگیرنده اعتقاد دارند .
- سرمایه گذاری همسو با اهداف مدیریت دانش در فناوری اطلاعات و طبقه بندی جامع دانش .

### منابع

- 1- ایبلی و همکاران ، مدیریت کارکنان علمی چالشهای حال و آینده ، ماهنامه تدبیر، شماره 108، دی ماه ، سازمان مدیریت صنعتی، 1379 .
- 2- جی میکائیل و جراللداس، مدیریت دانش در طراحی آموزشی، حنیفی، ف ، نشریه تعاون 51، 1383 .
- 3- داونپورت ، تامس ، مدیریت دانش ، رحمان سرشت ، ساپکو، 1379 .
- 4- رادینگ ، آلن ، مدیریت دانش ، لطفی . سمت، 1383 .

- 5- مارتنسون ، ماریا ، بررسی نقادانه مدیریت دانش به عنوان ابزار مدیریتی ، مجدم ، م ، ماهنامه تدبیر شماره 110، 1380.
- 6- Liebowitz,J.(2003). "Knowledge Management Learning from Knowledge" CRC Press .
- 7- Watson, L.(2001). "Applying Knowledge Management "Morgoan Kaufman .
- 8- J. C. Thomas. (2001). The knowledge management puzzle: Human and social factors in knowledge management, [www.Knowledge Management.com](http://www.KnowledgeManagement.com).

