



## مدیریت دانش و بررسی امکان پیاده سازی آن در صنعت بیمه ایران

نویسنده: علیرضا رجیبی پور میدی  
کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه یزد

کلمات کلیدی دانش، مدیریت دانش، شرکت بیمه، توزیع دانش، پالایش دانش.

### چکیده

تاکید سازمان‌های امروزی به بهره برداری از سرمایه ذهنی سازمان، به بذل توجه خاص به مدیریت دانش منجر شده است. بر این اساس بررسی امکان پیاده سازی مدیریت دانش در صنایع مختلف از اهمیت خاصی برخوردار شده است، چرا که مدیریت دانش یکی از مباحث مهم روز به شمار می آید و صنایع بزرگ همچون شرکتهای بیمه نیز نیازمند برخورداری از آن می باشند. هدف اساسی این تحقیق نیز امکان سنجی پیاده سازی زمینه های مدیریت دانش در صنایع و به طور خاص شرکت بیمه ایران بوده است. در شرکت یاد شده از طریق متغیرهای جمع آوری اطلاعات، ذخیره اطلاعات، سازماندهی دانش، توزیع دانش، پالایش دانش، پالایش دانش موجود و استفاده از دانش، زمینه های پیاده سازی مدیریت دانش با استفاده از شش سوال مورد بررسی قرار گرفت. نتایج حاکی از این است که در شرکت بیمه ایران در هر شش سوال تحقیق، جهت پیاده سازی مدیریت دانش زمینه های لحاظ شده کمتر از سطح متوسط وجود داشته است.

### مقدمه

با بررسی و تحلیل دانش و اهمیت ویژگیهای آن در حیطه عملکرد سازمانها میتوان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمانها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است. اگر روند تغییر و تحولات دانش در جامعه معاصر به دقت مورد ارزیابی واقع شود، این نتیجه مهم حاصل می شود که جامعه فراصنعتی امروز جامعه ای اطلاعاتی است که در آن به تدریج فناوریهای نیروافزا جای خود را به فناوریهای دانش افزا میدهند و در محیط پویا و پیچیده امروزی برای سازمانها ضروری است که به طور مداوم دانش جدید را به شکل ایجاد، اعتبار بخشی و کاربرد، در محصولات و خدمات خود به کار گیرند. دانش به عنوان منبعی برای بقای سازمانها ضروری است و شرط

### دانش

موفقیت سازمانها دستیابی به دانش و فهم عمیق در تمامی سطوح است. به گفته پیتر دراکر، راز موفقیت سازمانها در قرن ۲۱ همان مدیریت دانش است. بنابراین مدیریت سازمانها باید با تکیه بر دانایی برتر امکان اتخاذ تصمیمات معقول تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند. از این رو مدیریت دانایی مقوله ای مهمتر از خود دانایی محسوب می شود که در سازمانها به دنبال آن است تا نحوه چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته های فردی و گروهی تبیین و روشن نماید. از این رو سازمانها باید محیطی را برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضای خود به وجود آورند و افراد را در جهت با مفهوم کردن تعاملاتشان آموزش دهند و سعی در ایجاد بسترسازی و شناسایی عوامی زمینهای جهت استقرار مدیریت دانش در سازمان نمایند (اورمزدی، ۱۳۸۶).

دانش مجموعه باورها، حقایق، مفاهیم، چشم اندازها، قضاوتها، انتظارات و دانستن چرراهاست و دانش سازمانی، دانشی است که از فرآیندها، سیستم ها، محصولات، قوانین و فرهنگ سازمان حاصل می شود. ریشه دانش از اطلاعات و ریشه اطلاعات از داده است. داده واقعیت عینی، خام، بی معنی و مجزا درباره رویدادها و اطلاعات، پیامی است که معمولا در شکل سند یا یک ارتباط، قابل مشاهده یا قابل شنیدن است، تعریف می شود. اما دانش، اطلاعات معنیداری است که اساسا یا فعالیتهای انسان در ارتباط است و از درک اینکه بدانیم چه چیزی، چگونه و چرا، بدست می آید، نشات می گیرد (Zack, 1999 & Quinn, 1983). از مزیت های دانش می توان، ایجاد قابلیت قضاوت، ایجاد مزیت رقابتی پایدار، ایجاد

همگرایی در تولید، خدمات و افکار و تاثیرگذاری در اقتصاد سازمان برشمرده (Long et al, 2005).

### مدیریت دانش

تعاریف متعددی از مدیریت دانش ارائه شده است، لیکن به زبانی ساده می توان گفت که مدیریت دانش، سازمان دادن برای دانستن است. کوششی هماهنگ برای تصرف دانش حیاتی سازمان، اشتراک دانش میان یک سازمان و برجسته کردن در حافظه جمعی سازمانی برای بهبود تصمیم گیری، افزایش بهره وری و نوآوری است. مدیریت دانش شامل تصرف دانش، خرد، تجربیات با ارزش افزوده کارکنان، تسهیل بازیابی دوباره و نگهداری آن به عنوان دارایی سازمانی است. مدیریت دانش کوششی برای تبدیل دانش کارکنان (سرمایه انسانی) به دارایی مشترک سازمانی (سرمایه فکری ساختاری) است. دو جزء عبارت مدیریت دانش یعنی مدیریت و دانش با کمک دو عنصر تواناساز تکنولوژی و فرهنگ سازمانی برای تحت کنترل درآوردن حافظه جمعی سازمانها با هم مختلط شده اند. در هر حال در ادامه به منظور ارائه ادبیاتی جامع و مانع حول مدیریت دانش برخی تعاریف ارائه می شود. مدیریت دانش، مجموع های از فرایندها برای فهم و به کارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان و رویکردی ساخت یافته است که رویه هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و بکارگیری دانش به منظور تامین نیازها و اهداف سازمان برقرار میسازد (Davenport and Prusak, 1998).

مدیریت دانش نگرشی بر پایه نقش هسته ای دانش در سازمانهاست، با این هدف که کار دانش مدار را مدیریت و حمایت کند و اهمیت دانش را در سازمان بالا ببرد. مدیریت دانش، قصد شناسایی و تحلیل دانش و کار دانش مدار و توسعه روشها و سیستمهای تولید، ذخیره، اشاعه و استفاده از دانش در سازمان را دارد (Mackenzie, 1999).

مدیریت دانش طراحی هوشمندانه فرایندها، ابزار ساختار و غیره با قصد

مدیریت دانش =	فعالیت های دانشمدار x	موجودیت های دانش ↓
هنر اعمال فعالیت های دانشمدار بر موجودیت های دانش	ذخیره، جمع آوری، سازماندهی، اشتراک، اشاعه و استفاده	داده، اطلاعات، تجارب، دیدگاه ها، خرد و ارزشیابیها

جدول (۱): عناصر و اجزای مدیریت دانش

افزایش، نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش است که در هر کدام از سه عنصر سرمایه فکری یعنی ساختاری، انسانی و اجتماعی نمایان می شود (Seemann, 1999). مدیریت دانش یک مدل کسب و کار نظام یافته داخلی است که به تازگی در حیطه علوم و سازمانها پدیدار شده و یک طیف وسیع علمی را با تمام منظرهای آن مورد رسیدگی قرار میدهد. این طیف وسیع می تواند تولید دانش، تدوین قوانین علمی و مشارکت علمی را شامل شده و نهایتاً منجر به ارتقاء فراگیری و نوآوری شود. تعریف عملی مدیریت دانش عبارت است از احاطه نمودن ابزار فناوری با جریان عادی فعالیتهای سازمانی در قسمتهایی که با یکدیگر همپوشانی دارند. مدیریت دانش، تلاش راهبردی سازمان است که طی آن سعی می شود تا از راه مهار و استفاده از دارایی های فکری که در نزد کارکنان و مشتریان سازمان وجود دارد، در رقابت به برتری دست یابند. به چنگ آوردن، ذخیره سازی و توزیع دانش (= مدیریت دانش)، موجب می شود کارکنان سازمان هوشمندانه تر کار کنند، از دوباره کاری بکاهند و در نهایت تولیدات و خدمات خلاقانه تری تولید کنند که نیاز مشتریان را بهتر برآورد نمود (Netzley, 2000).

مدیریت دانش ابتکاری تازه برای تبدیل الگوی نظام های اطلاعاتی از رویکرد پردازش داده و ارائه اطلاعات به رویکرد گردآوری و استفاده از دانش در سازمانها است که به کارگیری تخصص و مهارت انباشته در ذهن و زوایای پنهان افراد تا تبدیل آنها به منابع مکتوب و مدون را شامل می شود. مدیریت دانش فرایندی است که در شناخت، انتخاب، سازماندهی، اشاعه و انتقال اطلاعات و مهارت های ضروری به سازمانها کمک نموده و منجر به حل

مناسب و کارآمد مسائل، یادگیری مداوم و تصمیم گیری و برنامه ریزی راهبردی، به قصد اشتراک و استفاده مجدد از دانش موجود می شود و با ایجاد امکان یادگیری مداوم، دانش جدید را به ارمغان می آورد. به عقیده Sivan (2004)، مدیریت دانش، اعمال فعالیتهای دانش مدار بر موجودیتهای دانش است (شکل بالا) (مختاری، ۱۳۸۳).

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 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 اجزای آن پرداخته می شود.

### اهمیت پیاده سازی مدیریت دانش

از دهه ۱۹۹۰، زمانی که شرکتها در جستجوی اقتصاد دانش محور، به دانش افراد اهمیت ویژه دادند، بحث مدیریت دانش در ادبیات مدیریت و سیستم های اطلاعات رواج یافت (Yahya, 2002). مدیریت دانش، شناخت و ابزار اهرمی برای دانش جمعی در سازمان است که به



رقابت سازمان کمک میکند (Alavi, 2001). مدیریت دانش بطور سیستماتیک به افراد، گروهها و تیمها کمک میکند تا دانسته‌های یکدیگر و سازمان، نیازها و خواسته‌های دانشی افراد و سازمان را بشناسد و آنها را با سازماندهی و انتشار اثربخش تر سازند و نهایتاً با بکارگیری دانسته‌ها، دانش جدیدی تولید کنند. مدیریت دانش از طریق یک فرآیند سیستماتیک، موجب کسب، سازماندهی، نگهداری، کاربرد، تسهیم و تجدید دانش ضمنی و صریح کارکنان می‌شود نیز باعث افزایش عملکرد سازمانی، خلق ارزشهای صریح و سیستماتیک و نوسازی و کاربرد دانش، عملی ساختن برنامه‌های استراتژیکی و ارزش آفرینی برای مشتریان می‌شود (ranjit, 2004).

(Curren et al (1992) مدیریت دانش را فاکتور مهمی در فرایند شکل دادن استراتژی میدانند و با اشاره به نقش کلیدی مدیریت دانش در تصمیم‌گیری‌ها، آن را یک ابزار استراتژیکی میخوانند. از استراتژیهای متفاوت مدیریت دانش در ادبیات، استراتژی مدون‌سازی و شخصی شده میباشد. هدف استراتژی مدون‌سازی، جمع‌آوری دانش، ذخیره در پایگاه دادهها و فراهم کردن دانش موجود در شکلهای مدون شده و صریح است. این استراتژی در سازمان‌هایی که در استراتژی کسب و کارشان از دانش موجود استفاده می‌شود، موفق است (Malhotra, 2004). در مقابل در استراتژی‌های شخصی سازی، با استفاده از تکنولوژی اطلاعات، دسترسی افراد به دانش آسان می‌شود به عبارتی هدف آن انتقال، ارتباط و تبادل دانش از طریق شبکه‌های دانشی است. اگر سازمان روی تولید دانش و نوآوری تمرکز کند، این استراتژی نتیجه بهتری را در برخواهد داشت. به هر حال، نوع استراتژی سازمان در مدیریت دانش در فرایند آن تاثیر می‌گذارد. فرآیند مدیریت دانش، فعالیتهایی است که با دانش در سازمان انجام می‌شوند. (Alavi Leidner (2001، چهار فرآیند خلق، ذخیره و بازیابی، انتقال و کاربرد را از فرآیندهای دربرگیرنده اصول مدیریت دانش برمی‌شمرند. آغاز سیکل مدیریت

دانش، تولید یا کسب دانش توسط سازمان است که خود فرآیند اجتماعی کردن (تبدیل دانش ضمنی به دانش جدید از طریق تعاملات اجتماعی و تجارب مشترک)، ترکیب (خلق دانش صریح با ادغام، طبقه‌بندی کردن و ترکیب دانش موجود)، برون‌سازی (انتقال دانش ضمنی به دانش صریح) و درون‌سازی (کسب دانش ضمنی جدید از دانش صریح) را در بردارد. در مرحله ذخیره، دانش تولید یا کسب شده، تفسیر، تدوین، سازماندهی شده و در حافظه سازمان قرار می‌گیرد جهت کاربردی شدن دانش، مرحله تسهیم و انتقال الزامی میگردد. تسهیم دانش، مجموعه رفتارهایی است که باعث مبادله دانش با افراد و گروهها می‌شود. (Connelly Kelloway (2003 در ادبیات مدیریت دانش برخی کاربرد دانش و برخی همچون Grant (1996 تولید دانش را اولویت اول دانسته‌اند. در مرحله ذخیره و بازیابی دانش، تمرکز سازمان روی دانش صریح و ضمنی مطرح است. استراتژی مدون‌سازی مدیریت دانش، سازمانها را به سمت توسعه سیستم پایگاه داده‌های الکترونیکی جهت تدوین، ذخیره و انتشار دانش سوق میدهد و نیز امکان استفاده مجدد دانش را میدهد. این استراتژی موجب میگردد که افراد سازمان به دانش مورد نیاز خود در هر جای سازمان، سریع و بدون تماس با کسی که آن دانش را تولید کرده یا توسعه داده است، دست یابند. در حوزه تسهیم و انتقال دانش اکثر تحقیقات

عوامل تاثیرگذار در تسهیم دانش کارکنان را برشمردند. این عوامل از ابزارها و تکنیکها تا انگیزانندهها و فرهنگ سازمانی، ارزشهای شخصی و فرهنگ ملی، اعتماد و منابع سازمانی مثل زمان و دسترسی به افراد دانش‌پرور سازمان گسترده‌اند. (Hansen, Nohria Tierney (1999. به استراتژی مدیریت دانش و تسهیم و انتقال دانش اشاره داشتند. به باور آنها، در سازمانهای با استراتژی مدون‌سازی از طریق پایگاه داده‌ها و اسناد تسهیم می‌شود. اما در استراتژی شخصی شده برای تسهیم این دانش نیاز به تماس مستقیم با افراد است و حتی در این خصوص بحث چرخش شغلی و انتقال دادن افراد بین ادارات سازمان مطرح می‌شود.

نظام مدیریت دانش از سه عنصر سازمان، انسان و فناوری تشکیل شده است. در این بین اهمیت رفتارهای انسانی در مدیریت دانش به حدی است که تضمینی برای توفیق مدیریت دانش بدون توجه به افراد وجود ندارد. به گفته (Davenport & Volpe (2001، مدیریت دانش، مدیریت افراد است و مدیریت افراد، مدیریت دانش است. از اولین عوامل در خلق دانش سازمانی، افراد سازمانی هستند. افراد، تسهیم‌کننده‌های بالقوه دانش هم هستند. آنها در ترکیبات متنوعی بعنوان یک سیستم کار میکنند تا سازمان را به هدف ایجاد سرمایه دانشی برسانند. بنابراین می‌توان گفت مزایای مدیریت

دانش به انگیزه افراد، انتظارات آنها، توانایی آنها برای تسهیم دانش و استفاده آنها از دانش بستگی دارد. در این بین مدیریت منابع انسانی در موفقیت مدیریت دانش می تواند نقش بزرگی داشته باشد. چراکه مدیریت منابع انسانی روی سیاستها، فعالیتها، نگرشها، عملکرد و سیستمهایی که رفتار کارکنان را تحت تاثیر قرار میدهند، تمرکز دارد. سیاستهای منابع انسانی می تواند در راستای متمایل ساختن افراد به تولید، انتقال و کاربرد دانش باشد همچنانکه در حفظ دانش در سازمان نقش پررنگی دارد. سیاست های منابع انسانی با ایجاد فرصتهایی برای رشد و پیشرفت کارکنان در کارراهه شغلی شان به حفظ کارکنان و دانش آنها در سازمان کمک می کند (Brelade, 2000). کارمندیابی به عنوان یکی از فعالیت های مدیریت منابع انسانی در مدیریت دانش موجب ورود دانش و شایستگی ها وارد سازمان می شود، به عبارتی سازمان از طریق استخدام کارکنانی که دانش مورد نیاز و مهارت های مطلوب سازمان را دارند، شکاف های دانشی در سازمان را از بین می برد. شرکت در همین مرحله می تواند کسانی را استخدام کند که تمایل به خلق دانش یا تسهیم آن دارند. (Robertson & Hamersley 2000) تاکید بر تناسب داوطلبان با فرهنگ شرکت و روشهای بخصوص کارکردن را در موفقیت ایجاد زمینه های همکاری افراد با سازمان موثر می داند. هر سازمان با توجه به استراتژی که در مدیریت دانش دنبال می کند، به استخدام کسانی میبازداند که توانایی استفاده مجدد از دانش و راه حل های استاندارد داشته باشند یا افرادی که تمایل به راه های ابتکاری برای حل مسائل برخوردارند. طبق ادعای Hansen, Nohria & Tierney (1999) سازمانهایی که در آنها رسمی سازی، تدوین شرح شغلها و رویه های اجرایی توسعه داده می شود، افرادی را که راههای استاندارد شده متمایل اند، استخدام می کنند. برای این که شرکت دانش محور باشد، سیستمهای انگیزاننده ای باید برای تسهیم دانش، کارگروهی، خلاقیت و راه حل های نوآورانه وجود داشته باشد. (Yahya 2002)

اظهار داشت این سیستم ها باید مبتنی بر نگرش های ریسک پذیری بوده و روی پاداشهای گروه محور تاکید داشته باشند. به نظر وی پاداش دادن به کارکنان با تمرکز به عملکرد گروهی آنها سطح بالاتری از تبادل دانشی بین آنها ایجاد می کند. نگرشها و مالکیت دانش نیز عواملی اند که مدیریت می تواند انگیزه های مختلفی را در حیظه آنها تعادل کند. از آنجا که آگاهی اعضای سازمان از نیازشان به مدیریت دانش، بر شرکت آنها در مراحل فرآیند مدیریت دانش تاثیر میگذارد، آموزش عنصر مهمی به نظر میرسد. از این طریق برای افراد درک بهتری از مفهوم مدیریت دانش حاصل میگردد و با ابزار تکنولوژیکی که زیربنای مدیریت دانش هستند، آشنایی می شوند. نیز افراد نقش مهم خود را در دانش محوری سازمان درک کرده پس وظایف دانشی خود را ارتقاء میدهند. به نظر Horak (2001) مدیریت دانش با توسعه مهارتهای افراد در حوزه ارتباطات، شبکه های نرم افزاری، یادگیری تیمی، همکاری و تفکر خلاق اثربخش خواهد بود.

### دلایل بکارگیری مدیریت دانش در سازمانها

- \* افزایش همکاری و بهبود بهره وری
- \* تشویق و قادر ساختن نوآوری
- \* تسهیل جریان دانش مناسب از تامین کنندگان به دریافت کنندگان بدون محدودیت زمان و فضا
- \* تسهیل اشتراک دانش میان کارکنان و بازداشتن آنان از نوآوری دوباره
- \* تصرف و ثبت دانش کارکنان، قبل از این که آنان سازمان را ترک نمایند
- \* افزایش آگاهی سازمانی از حلاءهای دانش سازمان
- \* کمک به سازمانها، که سبقت جو باقی بمانند
- \* بهبود خدمات مشتری

### اهداف مدیریت دانش

یکی از اهداف آشکار مدیریت دانش، ایجاد ارزش در سازمان هاست. یکی از عمومی ترین راه های ایجاد ارزش از سوی

دانشکاران، پشتیبانی برای تصمیم گیری کارآمد است. ایجاد ارزش، لزوماً به معنی ایجاد ارزش اقتصادی نیست. سازمان های غیرانتفاعی، سازمان های دولتی و خیریه، به روش های غیراقتصادی ایجاد ارزش می کنند. آنها چیزی ایجاد می کنند که سرمایه اجتماعی نامیده می شود. دانش دانشکارانی که می توانند با تصمیم گیری موثر در سازمان ارزش ایجاد کنند، بیش نیاز مدیریت دانش است. تبدیل دانش غیررسمی، ذهنی و شخصی (ضمنی) به دانش ثبت شده رسمی (صریح)، یکی از اهداف کلیدی مدیریت دانش است که باعث کاهش ریسک از دست رفتن دانش با ارزش سازمان با ترک همکاری کارکنان و کاهش خطر از دست دادن حافظه شرکت به هنگام تعدیل نیروی انسانی می شود (منصوری، ۱۳۸۶).

### بررسی فرایند تبدیل داده به دانش

تبدیل داده های جمع آوری شده به دانش مورد نیاز سازمان همواره یکی از مقوله های با اهمیت است. قطعاً تمامی داده های جمع آوری شده قابل تبدیل به دانش نیستند و بایستی، ابتدا از طریق پردازش، پالایش و سازماندهی آنها به اطلاعات دست یابیم. سپس با تکمیل این فرایند، دانش مورد نظر حاصل شود. در ادامه به تکنیک به هر یک از گامهای لازم این فرایند اشاره می شود: **الف) جمع آوری دانش:** نخستین گام در ایجاد و بهره گیری از مدیریت دانش است که طیف گسترده ای از فعالیتها را شامل خرید دانش در بازارهای دانش، جذب افرادی که دارای دانش مورد نیاز سازمان هستند، توسعه دانش از طریق گفتگوهای عذمی کارکنان با یکدیگر و بسیاری فعالیتها مرتبط با جمع آوری دانش را شامل می شود. **ب) 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، متنها، فرمها و غیره در اختیار سازمان قرار میگیرد، ذخیره و سازماندهی آنها اهمیت می یابد. با توجه به

مدیریت دانش در شرکت بیمه 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. برای تعیین حجم نمونه با توجه به در دسترس نبودن واریانس صفت مورد مطالعه، ابتدا با استفاد از ۳۰ پرسش نامه مقدماتی واریانس صفت مورد مطالعه برآورد و سپس حجم نمونه برابر ۱۱۰ نفر تعیین گردید. از بین ۱۱۰ پرسشنامه توزیع شده، ۱۰۲ پرسشنامه برگشت داده شد که نرخ بازگشت پرسشنامه ها حدود ۹۲٪ بوده است. ابزار اندازه گیری در این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته شامل ۳۸ سوال از نوع بسته طراحی شده توسط آقایان ابزری و کرمانی (۱۳۸۴) طی یک پژوهش میباشد. تهیه و تنظیم پرسشنامه براساس طیف لیکرت ۱ به صورت بسیار زیاد، زیاد، تاحدودی، کم و بسیار کم انجام شده است. ضمنا پایایی پرسشنامه مذکور از روش آلفای کرونباخ ۲ محاسبه شده و برابر با ۰/۸۶ محاسبه گردید و رویی محتوایی پرسشنامه نیز به واسطه چندین مرحله ویرایش توسط صاحب نظران مورد تأیید قرار گرفته است.

**یافته های پژوهش و نتیجه گیری**

به منظور دستیابی به نتایج تحقیق حاضر، تک تک سوالها به صورت زیر مورد آزمون

دایمی و استفاده از دانش انتخاب گردید و در سوالهای پرسشنامه میزان حضور و یا عدم حضور زمینه های لازم در سازمان مورد مطالعه جهت این متغیرها بررسی گردید. لازم به ذکر است که در راستای بالا بودن میزان روایی پژوهش حاضر از الگوی عملیاتی پژوهش انجام گرفته توسط ابزری و کرمانی القریشی (۱۳۸۴) استفاده شده است.

**سوالات پژوهش**

**\* سوال اصلی:** آیا زمینه های لازم (علمی، فنی) برای پیاده سازی سیستم مدیریت دانش در شرکت بیمه ایران وجود دارد؟

**سوالهای فرعی**

**\* سوال ۱ فرعی:** آیا بستر لازم برای جمع آوری اطلاعات برای پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت بیمه وجود دارد؟

**\* سوال ۲ فرعی:** آیا بستر لازم برای ذخیره اطلاعات برای پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت بیمه وجود دارد؟

**\* سوال ۳ فرعی:** آیا بستر لازم برای سازماندهی دانش برای پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت بیمه وجود دارد؟

**\* سوال ۴ فرعی:** آیا بستر لازم برای توزیع دانش برای پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت بیمه وجود دارد؟

**\* سوال ۵ فرعی:** آیا بستر لازم برای پالایش دایمی دانش برای پیاده سازی مدیریت دانش در بیمه وجود دارد؟

**\* سوال ۶ فرعی:** آیا بستر لازم برای استفاده از دانش برای پیاده سازی

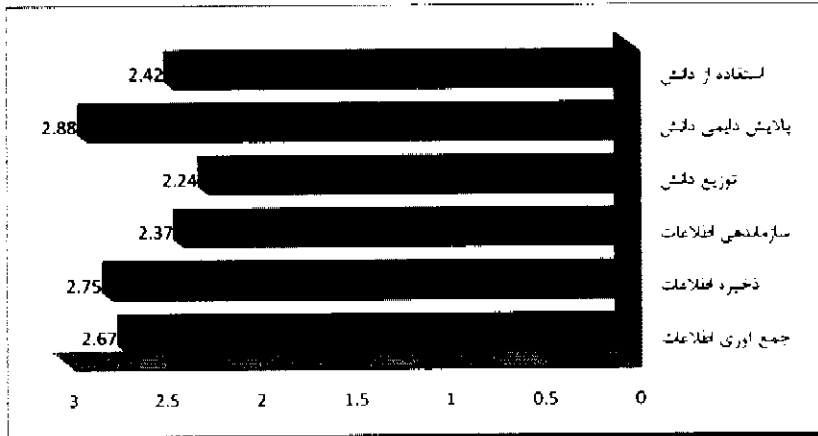
نظامهای رایانه ای شخصی و شبکه های حوزه محلی که این اطلاعات روی آنها ذخیره می شود، حجم این اطلاعات می تواند بسیار زیاد باشد. **ج) توزیع دانش:** یکی از راههای انتشار دانش میان کارکنان فراهم آوردن امکاناتی برای گفتگوهای سازنده آنها با یکدیگر در جهت تبادل و توزیع دانش بین ایشان است. از این نظر، طراحی و اجرای سیستمی که بتواند توزیع منظم و دایمی دانش را میان کارکنان پیگیری کند، از ضروریات است. **د) پالایش دایمی اطلاعات دانش:** پالایش دایمی اطلاعات دانش در سازمان، شامل نگرش و بررسی دانش مورد استفاده و تلاش در جهت به روز کردن آن است و در سازمان باعث فعالسازی هر چه بیشتر حافظه سازمان و پویایی در کسب، ذخیره و سازمان دهی دانش کسب شده میگردد. **ه) استفاده از دانش:** استفاده مناسب و اثربخش از دانش، در واقع حصول نتیجه از مدیریت دانش است (ابزری و کرمانی القریشی، ۱۳۸۴).

با توجه به اهمیت مدیریت دانش برای زمان حال و آینده سازمانها، و امکان برخورداری از رشد مناسب و همه جانبه، پژوهش حاضر در نظر دارد زمینه های پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت بیمه ایران 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 جمع آوری اطلاعات، ذخیره اطلاعات، سازماندهی دانش، توزیع دانش، پالایش

سوالات	بیان آماری فرضیات	$\bar{X}$	S	Se	t	df	نتیجه آزمون
سوال ۱ فرعی	$H_1: \mu > 2$ $H_0: \mu \leq 2$	۲/۶۷	/۴۳	/۰.۳۵	-۲/۳۴	۱۰۱	کمتر از سطح متوسط
سوال ۲ فرعی		۲/۷۵	/۵۲	/۰.۴۳	-۱/۲۴	۱۰۱	کمتر از سطح متوسط
سوال ۳ فرعی		۲/۳۷	/۴۹	/۰.۳۴	-۳/۶۷	۱۰۱	کمتر از سطح متوسط
سوال ۴ فرعی		۲/۲۴	/۵۲	/۰.۷۶	-۲/۲۴	۱۰۱	کمتر از سطح متوسط
سوال ۵ فرعی		۲/۸۸	/۵۴	/۰.۸۲	-۲/۶۷	۱۰۱	کمتر از سطح متوسط
سوال ۶ فرعی		۲/۴۲	/۴۲	/۰.۴۲	-۵/۸۶	۱۰۱	کمتر از سطح متوسط

جدول (۲). سوالات فرعی پژوهش و آزمون فرضیات





شکل (۱) مقایسه نموداری میانگینهای هر یک از زمینه‌های لازم

تقویت هر چه بیشتر زمینه‌هایی همچون زیر ساخت‌های فنی و علمی که جهت جمع‌آوری، توزیع، پالایش و استفاده از دانش در هر سازمانی مورد نیاز است و در قالب ۳۸ سوال پرسشنامه نیز مورد آزمون قرار گرفت، اقدام نمود.

### منابع

- ۱) ابرری، مهدی و کرمانی القریشی، محمدرضا. ۱۳۸۴، امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش در صنعت فولاد کشور، (مورد مطالعه: شرکت ذوب آهن اصفهان)، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان، سال هفدهم، شماره ۳.
- ۲) اورمزدی، نوشین. ۱۳۸۶، تبیین و سنجش عوامل زمینه‌ای برای استقرار مدیریت دانش در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران- منطقه تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی دانشگاه شهید بهشتی، با راهنمایی طبرسا.
- ۳) پایگاه اینترنتی [www.hamkelasy.com](http://www.hamkelasy.com)
- ۴) مختاری، حیدر و یمینفروز، موسی. ۱۳۸۳، از داده تا دانش و از مدیریت داده تا مدیریت دانش: مروری بر متون، فصلنامه کتاب، شماره ۵۹، صص ۱۳-۲۳.
- ۵) مدیریت دانش: مفاهیم، تجربه‌ها و پیاده‌سازی، شرکت مشاوران توسعه آینده، تابستان ۱۳۸۵.
- ۶) منصوری، شرمین. ۱۳۸۶، مدیریت دانش، پایگاه اینترنتی صنعت خودرو به نشانی [www.sanatekhodro.com](http://www.sanatekhodro.com)
- ۷) نشریه توسعه مدیریت، ۱۳۸۲، شماره ۴۹، اردیبهشت ماه.

دایمی دانش اطلاعات و کمترین آنها مربوط به توزیع دانش بوده است، که به منظور قیاس بهتر زمینه‌های لازم برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت بیمه ایران، شکل ذیل که در آن میانگینهای هر یک از زمینه‌ها کمتر از میزان متوسط (۳) میانگین نمره‌ها هستند، قابل تأمل است.

در نهایت این‌گونه می‌توان نتیجه‌گیری نمود که در شرکت مورد مطالعه، با توجه به اینکه زمینه‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش کمتر از حداقل لازم وجود دارد، جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش، ابتدا بایستی به

قرار گرفته‌اند:

بر اساس یافته‌های جدول فوق، میزان محاسبه شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد کمتر می‌باشد، لذا زمینه‌های لازم برای جمع‌آوری، ذخیره، سازماندهی، توزیع، پالایش و استفاده از دانش موجود به منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش کمتر از سطح متوسط وجود دارد. در مجموع می‌توان چنین برآورد نمود که زمینه‌های لازم برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه وجود ندارد، ضمن اینکه بر اساس یافته‌های فوق، بیشترین زمینه‌های موجود مربوط به پالایش دایمی دانش اطلاعات با میانگین ۲/۸۸ و کمترین، مربوط به توزیع با ۲/۲۴ بوده است. تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به سوالهای پژوهش نشان داد که از دیدگاه جامعه مورد مطالعه میانگین نمرات زمینه‌های لازم جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت بیمه ایران کمتر از حد متوسط بوده است. همچنین مقایسه زمینه‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه نشان داد که زمینه‌های لازم برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در این شرکت بنحو یکسان وجود ندارد، بیشترین زمینه‌های لازم مربوط به پالایش



- 8) Davenport, t.h. and I. Prusak, 1998. Working knowledge; how organizations manage what they know. Boston: Harvard business school press.
- 9) Owen, John Mackenzie. 1999. Knowledge management and information professional, Information Services and Use, No.19, pp7-16.
- 10) Seemann P, De long D, and Stucky S, Guthrie E. Building intangible assets: a strategic framework for investing in intellectual capital PAKeM99 Proceeding, the practical application company Ltd, 229.
- 11) Netzley, Michael. 2000. Knowledge management, Encyclopedia of management.
- 12) Yahya,S. and Goh,W.K. 2002. Managing human resources towards achieving knowledge management, Knowledge management,pp:457.68.
- 13) Zack,M. 1999. Developing a knowledge strategy, California management review, pp: 125-45.
- 14) Quinn,R., 7 Rohrbaugh,J. 1983. A spatial model of effectiveness criteria:towards a competing values approach to organizational analysis.Management Science,pp:363-377
- 15) ranjit,B. 2004. Knowledge management metrics, Industrial management & data system, pp: 457-68.
- 16) Robertson,M. & Hammersley,G.O. 2000. Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension, Journal of European industrial training, pp: 241-53.
- 17) Malhotra,Y. 2004. Why knowledge management systems fail? Enablers and constraints of knowledge in human enterprise. <http://www.yogeshmalhotra.com>
- 18) Long,L.N.&et al. 2005. Understanding the application of knowledge management Driven industry. presentation to American institute of Aeronautics and Astronautics.
- 19) Connelly,C.E.& Kelloway,K. 2003. Predictors of employee perceptions of knowledge management sharing cultures, Leadership & Organizational development, pp: 294-301
- 20) Curren,M.T. & et al. 1992. Explanation for successful and unsuccessful marketing decisions:the decision makes perspective.Marketing,pp:18-31.
- 21) Davenport,T.H. & Volpel,S.C. 2001. The rise of knowledge towards attention management .Knowledge management,pp:212. 21.
- 22) Editorial of knowledge management and organizational learning. 2008, Management science,pp: 167-172.
- 23) Grant,R.M. 1996.Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic management .pp:106-122.
- 24) Hansen,M.T. Nohria,N.& Tierney,T. 1999.what is your strategy for managing knowledge?.Harvard Business Reviw,pp:106-116.
- 25) Horak,B.J. 2001. Dealing with human factors and managing change in knowledge management: a phased approach. Topics in health information management,pp:8.17
- 26) Alavi,M. & Leidner,D.E. 2001.review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundation and research issues. MIS Quality,pp:107-36.
- 27) Brelade,S. & Harman,C. 2000. Using human resources to put knowledge to work. Knowledge management review, and pp: 26.9. Knowledge Management and studying the possibility of establishing it in the Iran insurance industry Abstract
- Emphasis of today organizations for putting into operation the mental capital of them caused to special attention to knowledge management. So, studying of establishing Knowledge Management in different industries have been be importance, because of Knowledge Management is one of the important issues at today and great industries such as insurance companies need to it. The main purpose of the present research was to investigate the feasibility of establishing knowledge management in industries specifically in insurance Company. 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 show that in Iran insurance Company, the background for establishing knowledge management is less than the average level.
- Keywords:  
Knowledge, Knowledge management, insurance company, Knowledge distribution, Knowledge refining.
1. Likert  
2. Alphay Kronbakh