



دانشکده مدیریت

عنوان:

پژوهشی پیرامون نقش عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در کسب
مزیت رقابتی در دو شرکت تولیدکننده نان صنعتی آران وردنه و تک
نگین البرز

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر سید رضا سید جوادین

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر محمد حقیقی

استاد داور:

جناب آقای دکتر محمود شیرازی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

این اثر را اگر قدر و منزلتی باشد:

به همسر تو انمدم که بابه دوش کشیدن بار بیماری تو انفرسایش یار من بود

و صبر و سکینایی را به من آموخت

و به

فرزندان صبور و فریخته ام

و

به عزیزانی که دیگر میان ما نیستند

تقدیر و تشکر:

برخود لازم میدانم تا از زحمات و الطاف بیکران استا د گرانقد رراهنما ، جناب آقای دکتر سید رضا سید جوادین و استا د محترم مشاور، جناب آقای دکتر محمد حقیقی که در تمامی مراحل این تحقیق با راهنماییها و مساعدتهای عالمانه وارزنده خودمرا یاری نموده وبرغنای بیشتر تحقیق حاضر افزوده اند از صمیم قلب تشکر و قدرشناسی بنمایم.

همچنین از استاد گرامی..جناب آقای دکتر محمود شیرازی که قبول زحمت نموده و داوری این پایان نامه را به عهده گرفته اند نهایت قدر دانی و سپاس به عمل می آید.

از کلیه دوستان گرامی خود و نیز کارشناسان محترم دو شرکت آران وردنه و تک نگین البرز که در طول تدوین، یایان، نامه نظرات ارزشمندی ارائه نموده اند تشکر می نمایم.

چکیده :

امروزه از میان سازمانها، آنهایی موفق هستند که به کمک ابزار های مدیریتی و فناوریهای نوین از فرصتهای ایجاد شده به نفع خود استفاده کنند. مدیریت دانش یکی از این ابزارهاست. مدیریت دانش فرایند ایجاد ارزش از دارایی های نامرئی سازمان (سرمایه انسانی) است.

این تحقیق در پی آن است که نقش حیاتی موفقیت مدیریت دانش در کسب مزیت رقابتی در دوشرکت تولیدکننده نان صنعتی آران وردنه و تک نگین البرزرا بررسی نماید. در این رساله پنج عامل از عوامل موفقیت حیاتی مدیریت دانش (دیدگاه مدیریت ارشد سازمان ؛ فرهنگ تسهیم و به اشتراک گذاری دانش ؛ آموزش و یادگیری؛ کاربرد فناوری اطلاعات و مرکزنگهداری و ذخیره اطلاعات و دانش) و نقش آنها در کسب مزیت رقابتی (که پنج شاخص افزایش سهم بازار؛ نوآوری در محصولات ؛ عرضه به موقع محصولات ؛ کاهش قیمت تمام شده محصول و کیفیت محصولات برای آن در نظر گرفته شده) در دوشرکت یادشده مورد توجه قرار می گیرد. جامعه آماری در این تحقیق کلیه متخصصان و مدیران دوشرکت آران وردنه و تک نگین البرزواقع در استان سمنان می باشد. حجم نمونه به تعداد ۷۲ نفر با استفاده از فرمول عمومی کوکران به دست آمده است. همچنین روش شناسی این تحقیق از نوع توصیفی و از شاخه پیمایشی است. ابزار گردآوری داده ها نیز استفاده از پرسشنامه دو بخشی KMAT است.

نتیجه این تحقیق حاکی از آن است که میان عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش و کسب مزیت رقابتی در این دوشرکت تفاوت معنا داری وجود ندارد.

واژگان کلیدی :

عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش، مزیت رقابتی ، صنعت نان حجیم.

۲	مقدمه
۳	۱-۱ مسئله اصلی تحقیق
۳	۲-۱ تشریح و بیان موضوع
۵	۳-۱ ضرورت و اهمیت انجام تحقیق
۶	۴-۱ اهداف انجام تحقیق
۷	۵-۱ سئوالات تحقیق
۹	۶-۱ فرضیه های تحقیق
۹	۷-۱ قلمرو تحقیق
۹	۱-۷-۱ قلمرو مکانی تحقیق
۹	۲-۷-۱ قلمرو زمانی
۹	۳-۷-۱ قلمرو موضوعی تحقیق
۱۰	۸-۱ تعریف واژه ها و اصطلاحات تخصصی
۱۴	مقدمه
۱۴	۱-۲ مفهوم دانش
۱۵	۲-۲ مفهوم مدیریت دانش
۱۶	۱-۲-۲ داده
۱۷	۴-۲-۲ خرد
۱۹	۴-۲ فرآیند مدیریت دانش (چرخه اجزاء دانش)
۱۹	۱-۴-۲ فرآیندهای مدیریت دانش
۲۰	۱-۴-۲-۱ شناسایی دانش
۲۱	۲-۴-۲-۱ اکتساب دانش
۲۲	۳-۴-۲-۱ توسعه دانش
۲۲	۴-۴-۲-۱ اشتراک و تسهیم دانش
۲۶	۵-۴-۲-۱ بهره گیری از دانش
۲۶	۶-۴-۲-۱ نگهداری و ذخیره دانش
۲۷	۲-۴-۲ فرآیند مدیریت دانش
۲۷	۱-۴-۲-۲ خلق (ایجاد) دانش
۲۷	۲-۴-۲-۲ اعتبار بخشی به دانش
۲۸	۳-۴-۲-۲ ارائه دانش
۲۸	۴-۴-۲-۲ توزیع دانش
۲۸	۵-۴-۲-۲ کاربرد دانش
۲۹	۶-۲ دسته بندی دانش سازمانی
۳۱	۷-۲ دانش ویادگیری

۳۳ ۱-۷-۲ سطوح یادگیری
۳۳ ۱-۱-۷-۲ یادگیری فردی
۳۳ ۲-۱-۷-۲ یادگیری تیمی
۳۴ ۳-۱-۷-۲ یادگیری سازمانی
۳۴ ۲-۷-۲ انواع یادگیری
۳۵ ۸-۱ چالش های کاربرد فناوری در مدیریت دانش
۳۵ ۹-۲ داراییهای دانش
۳۶ ۱۰-۲ ذخیره سازی دانش
۳۷ ۱۱-۲ با زارهای پویای دانش
۳۷ ۱۲-۲ عوامل حیاتی موفقیت
۳۸ ۱-۱۲-۲: عوامل حیاتی موفقیت
۴۰ ۲-۱۲-۲ عوامل حیاتی موفقیت
۴۴ ۳-۱۲-۲ عواملی که در موفقیت مدیریت دانش نقش حیاتی دارند
۴۷ ۴-۱۲-۲ هشت عامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش
۴۷ ۵-۱۲-۲ عوامل موفقیت مدیریت دانش از دیدگاه هیزینگ و پروساک
۴۸ ۶-۱۲-۲ عوامل کلیدی توفیق مدیریت دانش در سازمان های مختلف :
۴۸ ۷-۱۲-۲ دسته بندی انجام شده توسط داوونپورت و همکاران (۱۹۹۸)
۴۸ ۸-۱۲-۲ لیوویتز
۴۹ ۹-۱۲-۲ ماتی
۴۹ ۱۰-۱۲-۲ خلیفه و لیو
۵۰ ۱۱-۱۲-۲ عوامل کلیدی توفیق در شرکت های کوچک و متوسط :
۵۱ ۱۳-۲ مزیت رقابتی
۵۱ ۱-۱۳-۲ نظریه مزیت مطلق
۵۲ ۲-۱۳-۲ مزیت نسبی
۵۲ ۳-۱۳-۲ مفهوم مزیت رقابتی
۵۳ ۴-۱۳-۲ ابعاد مزیت رقابتی
۵۵ ۵-۱۳-۲ قابلیت های استراتژیک مزیت رقابتی
۵۷ ۱۴-۲ مدل مفهومی تحقیق
۵۹ ۱۵-۲ پیشینه تحقیق
۶۵ ۱۶-۲ توضیحاتی پیرامون صنعت نان حجیم و شرکتهای مورد تحقیق
۶۵ ۱-۱۶-۲ نان صنعتی در مقابل نان سنتی
۶۷ ۲-۱۶-۲ نان های حجیم و نیمه حجیم

۶۸	۱۷-۲ معرفی شرکتهای موردبررسی
۶۸	۱-۱۷-۲ شرکت تک نگین البرز
۶۸	۲-۱۷-۲ شرکت آران وردنه
۷۱	مقدمه
۷۱	۱-۳ روش تحقیق
۷۲	۲-۳ ابزار گردآوری داده‌ها
۷۲	۱-۲-۳ روایی ابزار جمع آوری داده‌ها
۷۳	۲-۲-۳ پایایی ابزار جمع آوری داده‌ها
۷۳	۳-۳ پرسشنامه KMAT
۷۷	۴-۳ جامعه آماری
۷۷	۵-۳ نمونه آماری
۷۸	۶-۳ روش های تجزیه و تحلیل اطلاعات
۷۸	۷-۳ ضریب همبستگی پیرسون
۷۹	۸-۳ آزمون T
۸۲	مقدمه
۸۲	۱-۴ گردآوری داده‌ها
۸۳	۲-۴ روش های تجزیه و تحلیل آماری
۸۳	۳-۴ جامعه آماری (آمار توصیفی)
۱۱۰	مقدمه
۱۱۰	۱-۵ بررسی نتایج حاصل از مدل ارائه شده
۱۱۱	۲-۵ رتبه بندی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش
	۳-۵ بحث درباره نتایج مربوط به عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در دو شرکت آران وردنه و تک نگین البرز بر اساس آزمون
۱۱۳	۴-۵ پیشنهادات حاصل از تحقیق
۱۱۳	۱-۴-۵ پیشنهاداتی به مدیران ارشد دو شرکت آران وردنه و تک نگین البرز
۱۱۶	۲-۴-۵ پیشنهادات برای تحقیقات آتی
۱۱۷	۵-۵ محدودیت های تحقیق
۱۱۸	منابع و مآخذ
۱۲۴	پیوست شماره یک: پرسشنامه
۱۳۱	پیوست شماره ۲



مقدمه :

در اقتصاد نوین، دانش منبع اصلی توسعه اقتصادی و صنعتی است و سایر عوامل سنتی تولید مانند زمین، نیروی کار و سرمایه در مرتبه بعدی اهمیت قرار دارند. به عقیده پیتر دراگر^۱ (پیتر دراگر، ۱۹۹۴) عوامل سنتی تولید از نظر مقیاس و دامنه با محدودیت روبرو بوده و افزایش نهایی آنها به بازده نزولی سرمایه گذاری منجر می شود. در مقابل، قانون اقتصادی دیگری بر بازده دانش حکمفرماست، سرمایه گذاری بیشتر در دانش یا اطلاعات به بازدهی بالاتری ختم خواهد شد. در چنین شرایطی دانش به عامل کلیدی ارتقای عملکرد سازمانی تبدیل شده است. سازمانهایی در اقتصاد مبتنی بر دانش موفق عمل می کنند که بتوانند در فرصتهای حاصل از داراییهای دانش سرمایه گذاری کنند. این سازمانها فاتحان صنعت خواهند بود. سازمانهایی که از عهده این مهم برنیايند بازندگان صنعت تلقی خواهند شد. برای این کار سازمانها مجبورند انواع داراییهای دانش را شناسایی و نحوه اجرای موثر مدیریت دانش را بیاموزند.

در گذشته ای نه چندان دور ، قدرت و مزیت رقابتی یک سازمان یا یک جامعه انسانی دسترسی بیشتر به منابع مادی محسوب می شد، اما اکنون شرایط به کلی متحول شده و در حال حاضر اصلی ترین مزیت رقابتی برای سازمان ها توان آنها در مدیریت دانش محسوب می شود. عمده ترین سرمایه سازمان های تولیدی و خدماتی عصر حاضر ، دانشی است که به آن دسترسی دارند . سازمان هایی می توانند پیشرو و پیشتاز باشند که قادرند بیشترین ، معتبرترین، و به روز ترین دانش بشری را در حوزه کسب و کارشان در اختیار گیرند و از آن استفاده بهینه کنند[۱۳].

بکارگیری مدیریت موثر دانش یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان ها در شرایط رقابتی و عصر دانایی است . اهمیت این موضوع به حدی است که شماری از سازمان ها دانش موجود را اندازه گیری میکنند و به منزله سرمایه فکری سازمان و نیز به عنوان شاخصی برای درجه بندی سازمان ها در گزارش های خود منعکس می سازند . این مؤسسات ، استقرار مدیریت دانش در سازمان را ، به عنوان بخشی از استراتژی سازمان ضروری می دانند[۱۳].

^۱ - Peter Drucker

۱-۱ مسئله اصلی تحقیق :

در سالهای اخیر مدیریت دانش به یک موضوع مهم و حیاتی مورد بحث در سازمانها تبدیل شده است. نهادهای علمی و تجاری هر دو بر این باورند که سازمانهای برخوردار از قدرت دانش میتوانند برتری بلند مدت خود را در عرصه مزیت‌های رقابتی حفظ کنند و چنانچه سازمانی به راحتی نتواند شکل صحیح دانش را در جایگاه مناسب آن تشخیص دهد در عرصه های رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد. در حقیقت مدیریت دانش برای تمام سازمانهایی که خواهان ارتقاء و پیشرفت هستند به عنوان یک نیاز استراتژیک مطرح میگردد [۲۲]. تحقیق حاضر ضمن توضیح و تبیین ابعاد گوناگون مدیریت دانش و همچنین نقش حیاتی و اهمیت بسزای آن در فعالیتهای مهم یک شرکت تجاری، به منظور کسب سود اقتصادی (با حداقل کردن هزینه های فرصت ایجاد می شود) بیشتر، به میزان تاثیر آن در کسب مزیت رقابتی در دواحد صنعتی تولیدکننده نانهای حجیم و صنعتی می پردازد.

۱-۲ تشریح و بیان موضوع :

کمی بیش از یک دهه از عمر ابداع مفهوم کلی مدیریت دانش می گذرد و در طول این مدت دانش در دنیای پیشرفته و مواجه با تغییرات روزافزون و سریع در کلیه شئون به سرعت در حال تبدیل شدن به مزیت رقابتی اصلی در سازمانها می باشد و می تواند فرصت گرانبهایی برای سازمانهایی فراهم آورد که به خوبی آن را شناخته، بکار گرفته و مدیریت نمایند و در عین حال تهدیدی جدی برای سازمانی قلمداد شود که تحولات محیطی را نمی شناسد یا نمی خواهد بشناسد.

دانش می تواند مزیت رقابتی پایدار برای سازمانها ایجاد کند زیرا منابع دانش از منظر درک اجتماعی پیچیده اند و تقلید آنها بسیار مشکل است. دانش در صورتی نقش راهبردی دارد که سازمان بتواند از آن در فعالیتهای ارزش آفرین استفاده نماید، زیرا برای شرکتهای دیگر امکانپذیر نیست که با انجام بهتر و سریعتر کارها مزیت رقابتی خود را حفظ کنند، بلکه مزیت رقابتی هنگامی امکانپذیر می شود که کارهایی صورت گیرد که قابل تقلید توسط دیگران نباشد [۲۸].

در دهه‌های پیشین با ظهور انقلاب صنعتی، تمامی توجهات معطوف به صنعت و تولید انبوه و ارائه راهکارهایی در جهت بهبود و توسعه آن بوده است، اما هم اکنون با انقلاب دیگری به نام انقلاب فناوری اطلاعات و ارتباطات روبه رو شده‌ایم که دریچه جدیدی را به روی ما گشوده و باعث تغییر

نگرش ما شده است. در این نگرش، دانش به عنوان یک منبع ارزشمند در کنار منابعی که قبلاً در اقتصاد مورد توجه قرار بود (کار، زمین، سرمایه) به عنوان یک دارایی ارزشمند مطرح می‌شود. در نگرش جدید، صنعت محوری جای خود را به دانش محوری داده است. در دهه اخیر دانش و مدیریت آن به طور گسترده‌ای مورد کنکاش و تدقیق قرار گرفته‌اند و در همین راستا زمینه کاری گسترده‌ای هم برای تحقیقات آکادمیک و هم برای کاربردهای عملی ایجاد شده است. حرکت به سوی جامعه‌های مبتنی بر دانش مقوله‌ای است که امروزه در همه جا مورد بحث واقع می‌شود.

امروزه دانش به زعم اندیشمندان یک دارایی فکری^۱ است که اهمیت آن از داراییهای سنتی به مراتب مهمتر است. در یک دسته بندی که توسط صاحب نظران ارائه شده دهه ۱۹۸۰ دهه جنبش کیفیت، دهه ۱۹۹۰ دهه مهندسی مجدد برای بهبود فرآیندهای کسب و کار و کاهش هزینه ها و دهه ۲۰۰۰ دهه مدیریت دانش لقب گرفته است [۵].

ظهور و بروز فناوری اطلاعات و ارتباطات و نفوذ آن به تمامی ابعاد زندگی بشر، پارادایم‌های جدیدی را پیش روی همگان قرار داده و زندگی بشر را متحول ساخته است. سازمانها نیز از این امر مستثنی نبوده و در همین راستا دچار تغییرات و تحولات زیادی شده‌اند. سازمانها، در عصر تحولات روزافزون و شتابان، به منظور کسب مزیت رقابتی و جهت ادامه بقا و حیات و مقابله با شرایط متغیر محیطی، به استفاده از ابزارهای مدیریتی نوین، تکنیک‌ها و اصول نو رو آورده‌اند. مدیریت دانش به عنوان یکی از آخرین مباحث سازمانی مطرح شده در همین راستا به کمک سازمانها آمده است. واژه مدیریت دانش در دنیای مدیریت موضوعات مختلفی را در بر می‌گیرد. علت ایجاد این نگرش به دلیل انتقال و حرکت سیستم‌های اقتصادی مبتنی بر صنعت به سوی جامعه‌های مبتنی بر دانش و توسعه اقتصاد دانش محور است. کسب دانش به عنوان یکی از فاکتورهای اصلی مزیت رقابتی بنگاههای بزرگ و کوچک صنعتی و خدماتی شناخته می‌شود. اگر سازمانها به دقت به مقوله استفاده از دانش توجه کنند به این نکته پی خواهند برد که میزان دانش موجود در سازمان آنها بیشتر از آن چیزی است که خود تشخیص می‌دهند. در این تحقیق سعی شده است تا مقوله مدیریت دانش و ابعاد آن به صورت اجمالی بررسی شوند.

۳-۱ ضرورت و اهمیت انجام تحقیق :

کسب و کار در هزاره سوم دارای شرایط ویژه‌ای است. رقابت بین بنگاه‌های اقتصادی هر روز فشرده تر شده و نرخ نوآوری رو به افزایش است. رقابت بین بنگاه‌های اقتصادی باعث شده است که تا آنها به منظور کاهش هزینه‌ها، تعداد نیروی انسانی خود، که منابع ارزشمند دانش محسوب می‌شوند، را کاهش دهند. دردنیای امروزی کسب و کار، بخش اعظمی از کارها و فعالیتهای ما مبتنی بر اطلاعات هستند و زمان کمتری برای کسب تجربه و به دست آوردن دانش در دسترس است. در این شرایط سازمانها بر اساس میزان دانش خود با یکدیگر به رقابت می پردازند. محصولات و خدمات سازمانها هر روز پیچیده تر شده و سهم اطلاعات در آنها بیشتر می‌شود. در این میان مدیریت دانش با در اختیار داشتن ابزارهای لازم، فرصت خوبی برای ایجاد بهبود در عملکرد منابع انسانی و همچنین مزایای رقابتی ایجاد می کند. امروزه تمامی سازمانهای کوچک و بزرگ نیازمند پیاده‌سازی مدیریت دانش هستند تا از گردونه رقابت عقب نمانند. انعطاف‌پذیری و عکس‌العمل سریع در برابر شرایط متغیر محیطی، استفاده بهتر از منابع انسانی و دانش موجود نزد آنها و همچنین اتخاذ تصمیمات بهتر، دستاوردهای مدیریت دانش برای سازمانهای امروزی است.

به منظور توجیه ضرورت و اهمیت تحقیق می بایستی به آن از دو بعد تئوری (شناختی) و کاربردی (ضرورت‌های سازمانی) توجه نمود [۱۲]. این تحقیق در پی آنست تا مفهوم مدیریت دانش را بشناساند و با معرفی اصول، روشها، کارکردها، عوامل حیاتی و کلیدی موفقیت آن و... زمینه را برای بکارگیری آن در موسسات تولیدی، خدماتی، تجاری و علمی کشورمان ایجاد نماید (بعد تئوری یا شناختی). از طرف دیگر با معرفی مزایا و منافع، ابعاد، مراحل و سایر عوامل مرتبط با مدیریت دانش بتوان با توجه به استفاده از یافته‌ها و توصیه‌ها و پیشنهادات این تحقیق به حل بسیاری از مشکلات و مسایل جاری سازمانها در جهت کسب مزیت رقابتی در محیط پرتلاطم و در حال تغییر امروز کمک نمود (بعد کاربردی). در مجموع، جدید و نو بود ن موضوع مدیریت دانش در مباحث مدیریتی و نبود تحقیقات و مستندات در این زمینه در کشور از یک طرف و مزایای فراوان مدیریت دانش و ارتباط آن با بهره‌وری، نوآوری، ایجاد قابلیت رقابتی، سوددهی، کیفیت بالاتر محصول، کمک به رشد سازمانها و... از طرف دیگر اهمیت این موضوع را ملموس تر می سازد.

علاوه بر این ها، مسئله نان به عنوان خوراک اصلی و عمومی مردم و میزان بالای یارانه تخصیص یافته به آن و نیز حجم ضایعات قابل توجه در تولید نان که تولید و عرضه نان صنعتی را به عنوان یکی از راهکارهای اساسی بهبود تولید و عرضه این محصول مطرح می سازد از آن چنان اهمیتی برخوردار است که خود توجیه کننده ضرورت این تحقیق به حساب می آید. توضیح این نکته نیز ضروری بنظر می رسد که محقق خود نیز به عنوان رئیس هیئت مدیره یکی از دو شرکت موضوع پژوهش (شرکت آران وردنه) مستقیماً در صنعت تولید و عرضه نان صنعتی نقش داشته و به مسایل مترتب بر آن اشراف نزدیک دارد.

۱-۴ اهداف انجام تحقیق :

اهداف پژوهش باید آن چه را که درنهایت و پس ازانجام پژوهش حاصل خواهند شد ، نشان دهند. اهداف پژوهش باید مسیرهای اصلی پژوهش را مشخص کنند وقابل سنجش وارزیابی ، روشن ، قابل درک وقابل حصول باشند .

اهداف تحقیق می تواند به دودسته ، هدف کلی واهداف جزئی تقسیم شوند:

الف : هدف کلی:

هدف کلی ، منظورومقصودنهایی پژوهش است که مستقیماً ازمسئله پژوهش مشتق می شود، درواقع اغلب اوقات هدف کلی خود همان عنوان و موضوع تحقیق است که مشخص می نماید پژوهش چه چیزی رادنبال می کندویا قصد تعیین چه چیزی رادارد [۲۵].

« تحقیق حاضر به شناسایی وبررسی نقش عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش درکسب مزیت رقابتی در دودوواحد صنعتی تولید کننده نان حجیم آران ورد نه وتک نگین البرزدرسال ۱۳۸۸ می پردازد.»

ب : اهداف جزئی :

اهداف جزئی تحقیق ، اصولاً ازمسأله پژوهش وهدف کلی آن نشأت می گیرند.محقق با بیان این اهداف ، دقیقاً" تصریح می کند که دراین تحقیق چه انجام می شود وچه انجام نمی شود.اهداف جزئی نشان می دهند که تحقیق یا جنبه توصیفی داردوبه بررسی وضع موجود می پردازد ویا جنبه استنباطی داردودرآن به بررسی روابط ومقایسه پرداخته می شود. بنابراین اهداف جزئی هم مسیرتحقیق را مشخص می کنند وهم ملاک های عینی برای ارزشیابی تحقیق را به دست می دهند[۲۵].

درتحقیق حاضراهداف جزئی عبارتنداز:

۱. بررسی جامع موضوع مدیریت دانش ومسایل مربوط به آن.
۲. بررسی تأثیر بکارگیری مدیریت دانش ونقش عوامل حیاتی موفقیت آن در دوواحد صنعتی.
۳. بررسی ومقایسه این عوامل دراین دو واحد.
۴. ارائه پیشنهادات به منظور توجه بیشتر به مقوله مدیریت دانش دراین دوواحد وتشویق سازمانهای مختلف دربکارگیری آن.

۱- ۵ سوالات تحقیق :

عوامل حیاتی موفقیت^۱ منتخب در رابطه با مدیریت دانش که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته اند عبارتند از:

۱. دیدگاه مدیریت ارشد سازمان^۲
۲. فرهنگ تسهیم دانش^۳
۳. آموزش/یادگیری^۴
۴. فناوری اطلاعات^۵
۵. مرکز ذخیره و نگهداری دانش^۶

به منظور سنجش مزیت رقابتی نیز پنج شاخص زیر مدنظر قرار گرفته اند :

۱. افزایش سهم بازار
۲. نوآوری
۳. کیفیت برتر تولیدات
۴. تحویل بموقع تولیدات
۵. کاهش قیمت تمام شده

براین اساس سوالات تحقیق عبارتند از:

• **سوال اصلی اول :** آیا بین دو واحد تولیدی آران وردنه و تک نگین البرز در استفاده

از مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود دارد؟

سوال فرعی ۱-۱- آیا بین دیدگاه مدیریت عالی دو واحد فوق الذکر تفاوت معناداری

وجود دارد؟

¹ Critical Success Factors=CSF

² Executive Concern

³ Knowledge Sharing Culture

⁴ Training/Learning

⁵ Information Technology

⁶ Knowledge Repository

سوال فرعی ۱-۲- آیا بین فرهنگ تسهیم دانش در سطوح مختلف دو واحد صنعتی تفاوت معناداری وجود دارد؟

سوال فرعی ۱-۳- آیا بین یادگیری اعضای در دو واحد صنعتی تفاوت معناداری وجود دارد؟

سوال فرعی ۱-۴- آیا در بکارگیری فناوری اطلاعات بین این دو واحد تفاوت معناداری وجود دارد؟

سوال فرعی ۱-۵- آیا بین دو واحد یاد شده از لحاظ استقرار یک مرکز ذخیره و نگهداری دانش تفاوت معناداری وجود دارد؟

• **سوال اصلی دوم :** آیا بین دو واحد تولیدی آران و تک نگین البرز در رابطه با کسب مزیت رقابتی تفاوت معناداری وجود دارد؟

سوال فرعی ۲-۱- آیا بین دو واحد بالا در خصوص افزایش سهم بازار تفاوت معناداری وجود دارد؟

سوال فرعی ۲-۲- آیا بین دو واحد فوق از نقطه نظریجاد نوآوری تفاوت معناداری وجود دارد؟

سوال فرعی ۲-۳- آیا بین این دو واحد از نظر کیفیت تولیدات تفاوت معناداری وجود دارد؟

سوال فرعی ۲-۴- آیا بین دو واحد صنعتی نامبرده در رابطه با تحویل به موقع تولیدات تفاوت معناداری وجود دارد؟

سوال فرعی ۲-۵- آیا بین این دو واحد در مورد کاهش قیمت تمام شده تفاوت معناداری وجود دارد؟

• **سوال اصلی سوم :** آیا رابطه ای بین مدیریت دانش و کسب مزیت رقابتی در شرکت آران و ردرنه وجود دارد؟

• **سوال اصلی چهارم :** آیا رابطه ای بین مدیریت دانش و کسب مزیت رقابتی در شرکت تک نگین البرز وجود دارد؟

۱-۶ فرضیه های تحقیق :

فرضیه عبارت از چیزی است که محقق به دنبال یافتن جوابی برای آن است و باید به صورت ادعا بیان شود تا بتوان آن را مورد آزمون (تأیید یا رد) قرارداد [۲۵].

فرضیه یا حدس عقلانه آزمایشی است که رابطه قابل انتظار بین دو یا چند متغیر را به صورت دقیق و روشن بیان می نماید. فرضیه را به این سبب آزمایش می خوانند که صحت آن بایستی از طریق انجام آزمایش بررسی گردد. "فرضیه ممکن است کاملاً دقیق و اساسی بوده و با مجموعه ای از حقایق پشتیبانی و تصدیق شود و یا پیش بینی غیر دقیقی باشد که رد گردد [۳]."

سوالات پژوهشی همان پرسش های علمی و عقلانی می باشند که برای محقق مطرح می گردند و باید طوری بیان شوند که اولاً "قلمرو پژوهش را محدود نمایند. مثلاً" طرح سؤالی مثل "جوانان چه نیازهایی دارند؟" عملاً "حدود و ثغور و قلمرو پژوهش را نامحدود می نماید و ثانیاً" بهتر است سؤال پژوهشی طوری مطرح شود که پاسخ مختصر بدان به صورت "بلی" یا "خیر" باشد [۲۵].

در این تحقیق به سوالات اصلی تحقیق اکتفاء شده و فرضیه ای ارائه نشده است.

۱-۷ قلمرو تحقیق :

۱-۷-۱ قلمرو مکانی تحقیق :

این تحقیق در دو واحد صنعتی تولید کننده نان حجیم در دو شهرک صنعتی واقع در استان سمنان صورت پذیرفته است. تحقیق مشابه در شرکتهای فعال در این زمینه در استانهای دیگر کشور ممکن است الزاماً به نتایج مشابه نیانجامد.

۱-۷-۲ قلمرو زمانی :

قلمرو زمانی این پژوهش دردی ماه ۱۳۸۷ شروع و در نیمه مهرماه ۱۳۸۸ به پایان رسیده است.

۱-۷-۳ قلمرو موضوعی تحقیق :

قلمرو موضوعی تحقیق در ارتباط با صنعت نان حجیم و صنعتی قرار می گیرد.

۸-۱ تعریف واژه ها واصطلاحات تخصصی :

● **داده‌ها:**^۱ داده‌ها یک سری حقایق خام و بی مفهوم و یک رشته واقعیت‌هایی عینی و مجرد در مورد رویدادها هستند. داده‌ها حقایق یا مشاهدات خاصی هستند که عموماً درباره پدیده‌های فیزیکی یا مبادلات کسب و کار میباشند. مثلاً خرید یک ماشین یا یک بلیط هواپیما داده‌های زیادی ایجا د میکند [۷].

● **اطلاعات:**^۲ اطلاعات به مجموعه داده‌های علمی قابل پردازش و تحلیل علمی اطلاق می شود.

● **دانش:**^۳ دانش شامل داده‌ها یا اطلاعاتی است که سازماندهی و پردازش شده است تا به فهم ، تجربه ، یادگیری تجمعی و تخصصی کمک کند [۱۰]. در تعریفی دیگر دانش مخلوط سیالی از تجربیات ، ارزشها ، اطلاعات موجود و نگرشهای کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می دهد. دانش در سازمانها نه تنها در مدارک بلکه در رویه های کاری ، فرایندهای سازمانی ، اعمال و هنجارها مجسم می شود [۱۴].

● **دانش ضمنی:**^۴ که از آن بانامهای دانش غیررسمی یا پنهان نیز نام برده میشود دانشی است که به صورت تجربیات ، بینشها ، تخصصها ، مهارتها و همچنین فرهنگ سازمانی در ذهن افراد وجود دارد. دانش ضمنی زمینه ساز وزیربنای دانش رسمی سازمان است و عوامل غیرعینی مانند عقاید شخصی ، دیدگاه ها ، ارزش ها ، واقعیت ها ، مفروضات ، حدس ها و گمان ها، پرسش ها و تصمیم ها را در برمی گیرد [۱۰].

● **دانش صریح:**^۵ یا دانش رسمی و آشکار، دانش مستندسازی شده که در شکلی قابل توزیع به افراد و سازمانها باشد. این دانش در قالب سیاست ها ، رویه ها ، محصولات و اهداف در سازمان وجود دارد. دانش صریح ، به طور کلی دقیق و روشن اظهار می شود و در شرایط سازمانی کاملاً آزادانه و بدون قید و شرط ابراز می گردد. اطلاعات مالی ، تولید ، بازاریابی و.... بخش عمده دانش آشکار را تشکیل می دهند [۱۰]

^۱ - Data

^۲ - Information

^۳ - Knowledge

^۴ - Tacit Knowledge

^۵ - Explicit Knowledge

● **مدیریت دانش**^۱: مدیریت دانش استراتژی سیستماتیک و فرایندهای به دست آوردن و به کاربرد اطلاعات و دانش توسط افراد و سازمانهاست که موجب ایجاد نوآوری، رقابت و ارتقاء بهره وری می شود [۱۴].

● **فناوری اطلاعات**^۲: فناوری اطلاعات شامل مفاهیم عمده، موضوعات مدیریت، توسعه و استقرار سیستم های اطلاعاتی از قبیل سخت افزار، نرم افزار، شبکه ها، داده های مدیریت و بسیاری از فناوری های مبتنی بر اینترنت می باشد [۷]. فناوری اطلاعات تلفیقی از دستاوردهای مخابراتی، روش ها و راهکارهای حل مسئله و توانایی راهبری با استفاده از دانش رایانه است.

● **مزیت رقابتی**^۳: مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی هایی است که همواره شرکت را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبای قادر میسازد. عبارتی دیگر مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عواملی است که در یک محیط رقابتی، سازمان را بسیار موفق تر از سایر سازمان ها مینماید و رقبا نمی توانند بر راحتی از آن تقلید کنند.

● **عوامل حیاتی/کلیدی موفقیت**^۴: منظور کلی از عوامل حیاتی موفقیت هر عاملی است که در دستیا بی سازمان به موفقیت نقش انکارناپذیر دارد و سازمان در صورت عدم دسترسی به اهداف مورد نظر آن عامل با شکست مواجه خواهد شد [۴۰].

● **مهندسی مجدد**^۵: مهندسی مجدد یا بازمهندسی تفکری دوباره و اساسی و یک طراحی مجدد ریشه ای فرایندهای کسب و کار است به طوریکه بهبودهایی قابل ملاحظه در هزینه، کیفیت، سرعت و خدمات ایجاد شود [۷].

● **سازمان**^۶: سازمان نظامی اجتماعی ساختاریافته است که شامل گروه ها و افراد میگردد که به منظور کسب اهداف مورد توافق تلاش میکنند. به عبارت دیگر سازمان شامل واحد های اجتماعی ساختار یافته ای مانند افراد و گروه های کار میشوند که برای رسیدن به یک هدف مشترک مثل تولید، فروش، خدمات و به منظور کسب سودی معین فعالیت مینمایند [۲۴].

^۳ - Knowledge Management

^۴ - Information Technology

^۵ - Competitive Advantage

^۱ - Critical Success Factor

^۱ - Reengineering

^۲ - Organization

• **یادگیری سازمانی**^۱: یادگیری سازمانی را فرایند یافتن خطاها و اصلاح آنها تعریف می کنند [۲۸]. یادگیری سازمانی به فعالیتهای (فرآیندهای) خاصی در جهت یادگیری در داخل سازمان اشاره می کند [۴].

سازمان

• **یادگیرنده**^۲: سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری با اساس و بنیان آن عجین شده و نمی تواند یاد نگیرد، سازمانی که گروه های مختلف آن به طور مدام در حال افزایش ظرفیت معلومات خود هستند [۲۸]. به نظر پیترسنگه، سازمان یادگیرنده جایی است که افراد به طور مستمر تواناییهای خود را برای خلق نتایجی که طالب آن هستند افزایش می دهند. محلی که الگوهای جدید و گسترده تفکر پرورش داده می شود، اندیشه های جمعی ترویج می شوند و افراد به طور پیوسته چگونگی آموختن را به اتفاق می آموزند. به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده سازمانی است که به طور مستمر، از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت های مورد نیاز برای دستیابی به موفقیت های آتی، توسعه می یابد [۴].

• **نوآوری یا ابداع**^۳: کاربردی و عملی کردن اندیشه های نو و بدیع ناشی از خلاقیت است. نوآوری تبدیل خلاقیت یا ایده نو به عمل یا نتیجه است. در تعریفی دیگر نوآوری را فرایند اخذ ایده خلاق و تبدیل آن به محصول خدمات و روشهای جدید عملیات دانسته اند [۲].

^۳ - Organizational Learning

^۴ - Learning Organization

^۶ - Innovation



مقدمه :

جهان پس از گذار از انقلاب کشاورزی که منبع کلیدی در آن زمین بود و انقلاب صنعتی که سرمایه و نیروی کار منبع اصلی آن بود شاهد انقلاب اطلاعاتی بوده است که در آن منبع ارزشمند و کلیدی خلق ثروت و درآمد دانش است. دانش زمانی می تواند فایده و تأثیرگذاری را داشته باشد که به صورت مناسب مدیریت شود. مدیریت دانش مفهومی است که تعریف های زیادی برای آن ارائه شده است. اما در یک مفهوم کلی مدیریت دانش را می توان چنین تعریف کرد: مدیریت دانش عبارت است از اعمال مدیریت و زمینه سازی برای تبدیل دانش در داخل یک سازمان از طریق گردآوری، به اشتراک گذاری و استفاده از دانش به عنوان یک سرمایه سازمانی در راستای دستیابی به اهداف سازمان [۲۰].

اصطلاح مدیریت دانش طی دهه گذشته توجه و اقبال بسیاری در عرصه کسب و کار یافته است. علت این اقبال و توجه آن است که بسیاری از مدیران سازمانهای مختلف، مدیریت دانش را به عنوان فرایندی قلمداد می کنند که سازمانها را قادر می سازد از داراییهای دانش برای ایجاد ارزش در سازمانها استفاده کنند. امروزه اینترنت به عنوان یک ابزار کلیدی برای مدیریت دانش به شمار رفته و رشته مدیریت دانش به یک سوژه داغ و بحث برانگیز تبدیل شده است. از این رو، بسیاری از مدیران آن را به عنوان منبع مزیت رقابتی آینده تلقی کرده و آن را در حوزه های مختلف به کار می گیرند.

۲- مفهوم دانش :

دانش، نه داده است و نه اطلاعات. هر چند که به هر دو مربوط بوده ولی تفاوت آنها لزوماً ماهوی نیست و صرفاً از نظر مراتب با هم متفاوتند [۱۹]. برخی تعاریف ارائه شده در مورد دانش بشرح زیر می باشد:

۱. دانش، درک، آگاهی یا شناختی است که در خلال مطالعه، تحقیق، مشاهده یا تجربه و در طول زمان بدست می آید.
۲. دانش، مجموعه ای از نگرش ها، تجربیات و مراحل است که به صورت درست و صحیح در کنار هم قرار گرفته اند. از این رو، راهنمای مناسبی برای افکار، رفتارها و ارتباطات می باشد.
۳. داوونپورت و پروساک (۲۰۰۰) دانش را به عنوان ترکیب سیالی از تجارب نظام یافته، ارزشها، اطلاعات مفهومی، بصیرت ها و بینش های متخصصان که چارچوبی برای ارزیابی و تلفیق تجارب جدید و اطلاعات فراهم می کنند؛ تعریف کرده و بیان می کنند که دانش در واقع استنباط و استنتاج آن ذهن است که فعالیت می کند [۶].

۴. فرهنگ لغت وبستر (۲۰۰۰) دانش را واقعیت یا حالت دانستن بعضی چیزها یا مهارت‌هایی که به وسیله تجربه یا تداعی حاصل می‌شود؛ تعریف کرده است یا مجموعه مدل‌هایی که ویژگی‌ها و رفتارها را در یک قلمرو مشخص توصیف می‌کند و ممکن است در مغز اشخاص یا در فرایندهای تولید و اسناد موجود باشند [۶]

۲-۲ مفهوم مدیریت دانش :

ابتدایی ترین تعریف برای مدیریت دانش عبارت است از: یافتن راهی جهت خلق، شناسایی، کشف، توزیع و انتقال دانش سازمانی به افرادنیازمند آن. تعاریف دیگر برای مدیریت دانش به شرح زیر می باشد:

- مدیریت دانش فرایند ایجاد، جذب، بکارگیری و به بکارگیری مجدد دانش فردی و سازمانی است [۶].

- بات^۱ مدیریت دانش را " فرایند ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع و کاربرد دانش می داند" [۴۶].

- مدیریت دانش فرآیندی است که طی آن سازمان به تولید ثروت از دانش و یا سرمایه فکری خود می‌پردازد (نوناکا و تاکه اوچی^۲، ۱۹۹۵).

- به صورت بسیار ساده، مدیریت دانش فرآیندی است که طی آن سازمان به ایجاد ارزش از داراییهای فکری و دانش- محور می‌پردازد. اغلب، ایجاد ارزش مستلزم به اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان، بخشهای سازمانی و یا حتی سایر سازمانهاست [۶۱].

تخمین زده می‌شود که ۸۵ درصد داراییهای دانش سازمان به‌جای ذخیره‌سازی در پایگاه‌های داده، در پست الکترونیک، فایل‌های word، و در فایل‌های Presentation جای گرفته‌اند (توربان^۳، ۲۰۰۳) [۶۵].

طبق تعریفی دیگر، مدیریت دانش، فرآیند یا فعالیت ایجاد، به دست آوردن، تسخیر، تسهیم و به کار بردن دانش، هر جایی که وجود داشته باشد، برای افزایش یادگیری و عملکرد در سازمانهاست (سوآن^۴، ۱۹۹۹) [۶۴].

به منظور درک بهتر مفهوم مدیریت دانش باید ابتدا به بررسی مفاهیم داده، اطلاعات، دانش و خرد و تفاوت و ارتباط میان آنها بپردازیم. عبارات اطلاعات و داده، اغلب به جای عبارت دانش به کار

¹ Bahtt

² Nonaka and Takeuchi, 1995

³ Turban

⁴ Swan

برده می شوند. اما در واقع آنها مفاهیم متفاوتی دارند و درک تفاوت آنها برای انجام یک کار دانش محور بسیار مهم و حیاتی است [۲۰].

۲-۲-۱ داده^۱:

داده به اعداد و پاسخ هایی گفته می شود که به تنهایی دارای مفهوم کاربردی برای سازمان نیستند. داده یک واقعیت از یک موقعیت و یا یک مورد از یک زمینه خاص بدون ارتباط با دیگر چیزهاست. در حقیقت، داده ها حقایق و واقعیت های خام هستند. داده ها حداقل متن را دارند و به تنهایی مفهوم موضوع بزرگتری را القا نمی کنند، تا زمانی که مورد پردازش واقع شوند. ۱۲ و ۱۰۰۱۱۰ JAN نمونه هایی از داده هستند. بدون ارائه توضیحات بیشتر، هیچ برداشتی از این سه داده صورت نمی پذیرد. هر یک از این داده ها ممکن است بیانگر زمان، مقدار، وزن، مبلغ، اندازه، ماهی از سال و... باشند.

۲-۲-۲ اطلاعات^۲:

اطلاعات به مجموعه مرتبط از داده ها گفته می شود که به صورت یک پیام و تفسیر قابل انتقال بوده و معمولاً "مبنای تصمیم گیریها در سازمان ها هستند. اضافه کردن زمینه و تفسیر به داده ها و ارتباط آنها به یکدیگر، موجب شکل گیری اطلاعات می شود. اطلاعات داده های ترکیبی و مرتبط همراه با زمینه و تفسیر آن است. ارتباط داده ها ممکن است بیان کننده اطلاعات باشد. ممکن است صرفاً ارتباط داده ها به اطلاعات منجر نگردد. مگر اینکه موجب درک مفهوم آنها باشد. اطلاعات در حقیقت داده های خلاصه شده را در بر می گیرد که گروه بندی، ذخیره، پالایش، سازماندهی و تحلیل شده اند تا بتوانند زمینه را روشن سازند. می توان با بررسی اطلاعات به اتخاذ تصمیمات پرداخت. اطلاعات معمولاً شکل اعداد و ارقام، کلمات و گزاره های انباشته شده را به خود می گیرند و اعداد و گزاره ها را به صورت خلاصه شده ارائه می کنند.

¹ data

² Information

۲-۲-۳ دانش^۱:

دانش به مجموعه اطلاعات سازماندهی شده، راهکارهای علمی مرتبط با آن، نتایج بکارگیری آن در تصمیمات مختلف و آموزش مرتبط با آن گفته می‌شود. اضافه کردن درک و حافظه به اطلاعات موجب توسعه طبیعی اطلاعات می‌گردد. خلاصه سازی هر چه بیشتر (انباشت) اطلاعات اولیه به دانش منجر می‌شود. دانش را در این حالت می‌توان بینشهای حاصل از اطلاعات و داده‌هایی تعریف کرد که می‌تواند به روشهای مختلف و در شرایط گوناگون موثر و قابل تقسیم باشد. دانش به حداقل رساندن، جمع آوری و خواندن اطلاعات است نه افزایش دسترسی به اطلاعات. دانش کارآمد کمک می‌کند تا اطلاعات و داده‌های ناخواسته حذف شوند.

دانش یک ادراک و فهم است که از طریق تجربه، استدلال، درک مستقیم و یادگیری حاصل می‌شود.

زمانی که افراد دانش خود را به اشتراک می‌گذارند، دانش هر یک افزایش می‌یابد و از ترکیب دانش یک فرد با افراد دیگر، دانش جدید حاصل می‌شود به عبارت دیگر دانش معناومفهومی است که از فکر پدید آمده و بدون آن اطلاعات یا داده تلقی می‌شود.

۲-۲-۴ خرد^۲:

آخرین مرحله، حرکت از دانش به خرد و کمال است. خرد همان کاربرد دانش است. اگر شخصی اثر غذای پرچرب را در چاقی بداند اما بدون توجه به آن در خوردن پرهیز نداشته باشد، فرد خردمندی نیست، چرا که از دانشی آگاهی داشته که آن را به کار نگرفته است [۲۰].

¹ Knowledge

² Wisdom