

# ارزشیابی عملکرد مولفه های مدیریت دانش در صنعت خودرو و الویت بندی آنها با AHP (تحقیق موردی: گروه بهمن)

## مجید نوید

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج، دانشکده مدیریت، گروه مدیریت صنعتی  
[Majid.Navid@gmail.com](mailto:Majid.Navid@gmail.com)

## حمید نوید

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج، دانشکده مدیریت، گروه مدیریت صنعتی  
[Hamid.Navid@yahoo.com](mailto:Hamid.Navid@yahoo.com)

## دنیا غلامی

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج، دانشکده مدیریت، گروه مدیریت صنعتی  
[15danyas303@gmail.com](mailto:15danyas303@gmail.com)

## چکیده:

در عصر کنونی، که به عصر اطلاعات و دانش موسوم شده است، مزیت اصلی سازمانها در سرمایه دانشی آنها نهفته است. هم اکنون بزرگترین شرکت های دنیا، برتری اصلی خود را نه در داراییهای انباشته ناشی از کارخانجات و تجهیزات و حتی دستیابی به بازارهای بزرگ، بلکه برتری خود را در دانشی که در جریان فرآیندهای خود کسب نموده اند میدانند. امروزه به دانش بعنوان یک منبع و یک دارایی با ارزش نگریده می شود لذا سازمانها بدنبال این هستند که فرآیند مدیریت دانش را بمنظور شناسایی دانش موجود در سازمان و نزد کارکنان، کسب و بهره گیری مناسب از این دانش، توسعه، بهبود و به کارگیری آن در دستور کار خود قرار دهند تا بتوانند با تکیه بر این مزیت رقابتی مهم در دنیای رقابت باقی بمانند.

در این مقاله سعی داریم نسبت به ارزشیابی عملکرد مولفه های مدیریت دانش در صنایع خودروسازی (شرکت گروه بهمن) و اولویت بندی آنها اقدام نموده و وضعیت شرکت و شکاف موجود در هر یک از عوامل را بررسی و بیان نماییم و در انتها نتایج بدست آمده تشریح می گردد.

واژه های کلیدی: دانش، مدیریت دانش، فناوری اطلاعات

هدف عمده مدیریت دانش ایجاد و سازماندهی محیطی است که در آن افراد دانش خود را توسعه داده، با یکدیگر تبادل نموده، دانش دیگران را با دانش خود ترکیب کرده و نهایتاً آن را به کار بندند. کاربرد دانش به نوبه خود به نوآوری در سازمان منجر خواهد شد، از این رو است که مدیریت دانش غالباً به عنوان منبع و مرجع اصلی نوآوری شناخته شده است و از الزامات اساسی فرآیند نوآوری در سازمان محسوب می شود. (دهقان نجم، ۱۳۸۸)

دانش به عنوان یک منبع استراتژیک و یک شایستگی کلیدی برای سازمانها از اهمیت ویژه ای برخوردار است. از اینرو امروزه برای استفاده صحیح از این منبع با اهمیت موضوع مدیریت دانش در دستور کار سازمانهای پیشرو قرار گرفته است. مدیریت دانش سعی دارد تا با ایجاد ساختار مناسب و زیرساخت های تکنولوژیکی لازم در سازمان و با محور قرار دادن انسان و آماده سازی او با تولید و استفاده صحیح از منبع دانش به اهداف سازمانی دست پیدا نماید و از این طریق ضمن آماده سازی خود برای گذر از عصر صنعتی به عصر دانشی، بتواند سازمانی بر پایه دانش را بنا گذارد.

امروزه سازمانها دریافته اند که هیچ چیز به اندازه دانش نمیتواند آنها را در دنیای رقابتی در وضعیتی مطلوب قرار دهد. مدیریت دانش به عنوان ابزاری که میتواند دانش موجود را گردآوری کند، نظم ببخشد و در کل سازمان اشاعه دهد، اهمیت یافته است.

مدیریت دانش سازمانی یکی از مهم ترین عوامل موفقیت شرکت ها در شرایط رقابتی و عصر اطلاعات است. اهمیت این موضوع به حدی است که امروزه شماری از سازمان ها، دانش خود را اندازه گیری می کنند و به منزله ی سرمایه فکری سازمان و نیز شاخصی برای درجه بندی شرکتهای در گزارش های خود منعکس می کنند. (موسوی ۱۳۸۴)

با بررسی و تحلیل اهمیت و ویژگیهای دانش در حیطه عملکرد سازمانها میتوان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمانها یک ضرورت امکان ناپذیر تبدیل شده است. جامعه فرا صنعتی امروز، جامعه اطلاعاتی است که در آن به تدریج فناوریهای نیرو افزا جای خود را به فناوریهای دانش افزا میدهند بنابر این مدیریت سازمانها باید با تکیه بر دانش برتر امکان اتخاذ تصمیمات معقول تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند به همین دلیل مدیریت دانش مقوله ای مهم تر از دانش محسوب میشود در واقع مدیریت دانش فرایند ایجاد ارزش از داراییهای نامرئی سازمان است. (خمسه و فراهانی - ۱۳۹۳)

## ۲- مرور ادبیات

کارل اریک سیوی (Karl-Erik Sievby)، حسابدار سوئدی، در دهه ۹۰ میلادی زمانی که مشغول ارزیابی ترازنامه مالی چند شرکت بزرگ سوئدی بود، متوجه نکته جالبی شد. بسیاری از این شرکت ها پس از انجام عملیات طولانی حسابداری، ارزشی در حدود چند کرون سوئد و حتی یک کرون نشان می دادند. حال آنکه قیمت واقعی این شرکتهای که سهامداران حاضر به فروش آن بودند، بسیار بیشتر از قیمتیهایی بود که سرمایه حسابداری نشان می داد. سیوی پس از بررسی های مختلف متوجه گردید که بخش اعظم از این اختلاف (اختلاف بین ارزش شرکتهای در بازار سهام و قیمت داراییهای مشهود این سازمانها) به سرمایه های دانشی درون سازمان برمی گردد و برخاسته از توان دانشی این سازمان ها در حل مسائل تخصصی شان است. اما نکته جالب وارد نشدن این دارایی ها در ترازنامه های حسابداری بود، چرا که اساساً چیزی تحت عنوان مفهوم سرمایه های ناملموس وجود نداشت. سیوی و دیگران این یافته ها را به عنوان داراییهای فکری و یا ناملموس معرفی کردند و آن را در کنار

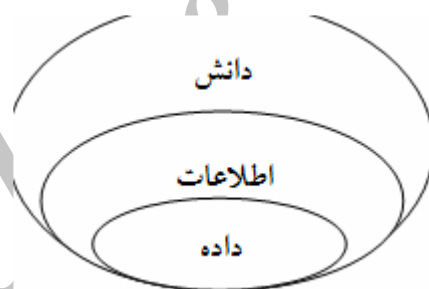
داراییهای ملموس قرار دادند و از آن پس سمینارها و مقالات بسیاری در این زمینه شکل گرفت که تحت عنوان مدیریت دانش از آن یاد می شود. (افرازه- ۱۳۸۶)

به منظور درک بهتر مفهوم مدیریت دانش، درک تفاوت بین داده، اطلاعات و دانش از ملزومات مدیریت دانش در سازمان است. داده ها و اطلاعات در بسیاری از موارد به جای یکدیگر مورد استفاده قرار میگیرند، در حالیکه مترادف هم نیستند. تبدیل داده به اطلاعات و سپس به دانش، محور اصلی مدیریت دانش است. ابتدا به بررسی مفاهیم داده، اطلاعات و دانش و تفاوت و ارتباط میان آنها می پردازیم:

داده: داده یک واقعیت و یا یک مورد از یک زمینه خاص بدون ارتباط به دیگر چیزهاست. دادهها حقایق و واقعیتهای خام هستند و به تنهایی مفهوم موضوع بزرگتری را القا نمی کنند، تا زمانی که مورد پردازش واقع شوند.

اطلاعات: تفسیر دادهها و ارتباط آنها به یکدیگر، موجب شکل گیری اطلاعات می شود. اطلاعات در حقیقت دادههای خلاصه شده را دربر می گیرد که گروه بندی، ذخیره، پالایش، سازماندهی و تحلیل شده اند. اطلاعات برخلاف دادهها، معنی دار هستند.

دانش: دانش یک ادراک و فهم است که از طریق تجربه، استدلال، درک مستقیم و یادگیری حاصل می شود. در واقع اضافه کردن درک و حافظه به اطلاعات موجب توسعه آن و بروز دانش می گردد. دانش در سازمانها صریح یا ضمنی است. دانش ضمنی تمامی تجارب و مهارتهایی را شامل می شود که افراد بدون آگاهی و در حین کار به دست می آورند و در ذهن افراد است و مکتوب نشده ولی دانش صریح دانش مکتوب و در دسترس می باشد.



شکل ۱: رابطه داده اطلاعات و دانش

حال که هر یک از داده، اطلاعات و دانش را تعریف کردیم به تعاریف مدیریت دانش می پردازیم:

تعریف ساده از مدیریت دانش عبارت است از: برانگیختن افراد به تسهیم دانش خود با دیگران (فرئیالو، ۸۹:۱۳۸۳). تعریف جامع و قابل قبول تری از مدیریت دانش توسط پت ریش ارائه شده است که عبارت است از: مدیریت دانش، کسب دانش درست، برای افراد مناسب، در زمان صحیح و مکان مناسب است، به گونه ای که آنان بتوانند برای دست یابی به اهداف سازمان، بهترین استفاده را از دانش ببرند. (زعفریان و سایرین ۱۳۸۷)

مدیریت دانش فرایندی است که به سازمانها کمک مینماید اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند. مدیریت دانش تخصصی است که برای فعالیتهایی چون حل مشکلات، آموختن پویا، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری ضروری است.

تعریف اسوان از مدیریت دانش یکی از بهترین تعاریف قلمداد می‌شود: مدیریت دانش هرگونه فرایند یا عمل تولید، کسب، تسخیر، ترویج و جامعه‌پذیری و کاربرد آن است، در هرجایی که دانش استقرار یابد، یادگیری و عملکرد سازمان را افزایش می‌دهد.

کویتز مدیریت دانش را چنین تعریف می‌نماید: فرایندی که از طریق آن سازمان به ایجاد سرمایه حاصل از فکر و اندیشه اعضا و دارایی مبتنی بر دانش می‌پردازد.

از تعاریف بالا مشخص است که مدیریت دانش یک فرآیند است لذا در این فرآیند اول می‌باید دانش موجود در سطح سازمان و موانع آن (اعم از دانش صریح و ضمنی نزد افراد، بانک‌های اطلاعاتی، مستندات) مورد شناسایی واقع شده و سپس اخذ و کسب گشته به صورت مناسبی ذخیره‌سازی گردد. سپس برای این‌که دانش با ارزش شده، به هم افزایی و زایش مجدد دانش منجر گردد. باید دانش موجود نزد افراد به اشتراک گذاشته شده و تسهیم گردد. پس از طی این مراحل، اکنون باید از دانش کسب شده در جهت اهداف عالی سازمان استفاده کرد. خلق دانش شامل ورود اطلاعات جدید به سیستم و حاصل به اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش نزد افراد است. خلق دانش خود شامل اکتساب، کشف و توسعه دانش است. و در انتها باید ارزیابی از دانش سازمان صورت پذیرد. (قربانی - ۱۳۸۸)

منظور از فرآیند در مدیریت دانش، جمع‌آوری و سازماندهی دانش سازمان و بهره‌برداری و حفاظت از این سرمایه‌های دانشی کسب شده است. کسانی که نمیتوانند گذشته را به یاد بیاورند محکوم به تکرار هستند؛ بنابراین آموزش افراد از طریق آموخته‌های قبلی مانعی برای دوباره کاری‌های بسیار در سازمان است. (باقری - ۱۳۸۹)

مدیریت دانش در سازمان‌ها مزیت‌هایی به همراه دارد که در ذیل به برخی از آنها اشاره می‌شود:

- مدیریت دانش سازمانها را در پاسخ‌گویی سریع به تغییرات بازار و ارائه محصول جدید توانمند می‌سازد.
- مدیریت دانش باعث کاهش هزینه‌ها و جلوگیری از هدر رفتن سرمایه‌های فکری و ذهنی افراد سازمان می‌گردد.
- مدیریت دانش تسهیم دانش در میان کارکنان سازمان را افزایش و اثربخشی شغلی را ارتقا می‌بخشد.
- مدیریت دانش باعث ایجاد فرهنگ همکاری شده و اثربخشی سازمانی را ارتقا می‌بخشد.
- مدیریت دانش باعث افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمان می‌شود.
- مدیریت دانش باعث استفاده کارآمد از منابع پراکنده خواهد شد. (انتظاری - ۱۳۸۵)

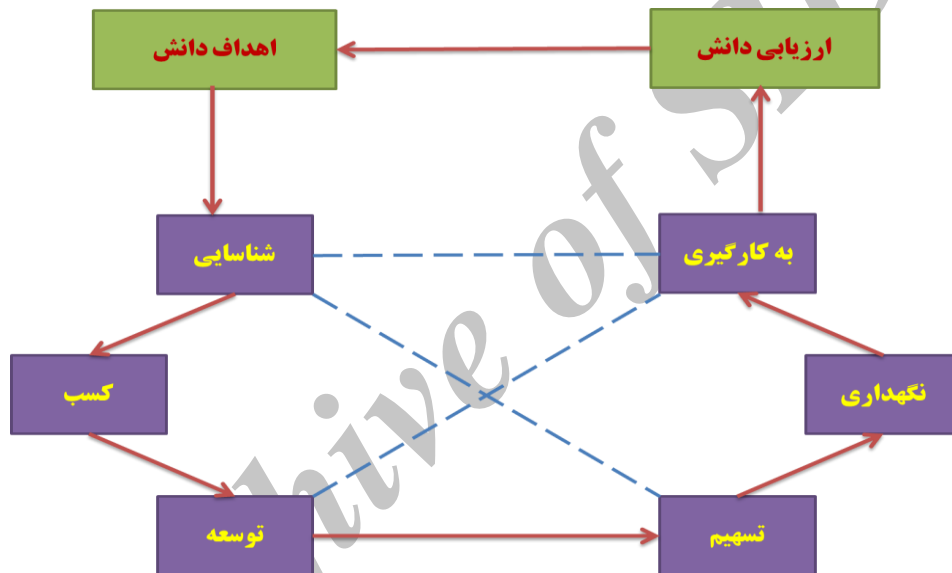
در این مقاله برای مدیریت دانش مولفه‌های اهداف دانش، شناسایی دانش، کسب دانش، توسعه دانش، تسهیم دانش، به کارگیری دانش، نگهداری دانش، ارزیابی دانش در نظر گرفته شده است که در قسمت متدولوژی و مدل پژوهش به آن می‌پردازیم.

### ۳- متدولوژی و مدل پژوهش

یکی از کاملترین مدلها در مدیریت دانش مدل پایه های ساختمان مدیریت است که توسط پروبست، روب و رومهارت (۲۰۰۰) ارائه شده است که بعنوان مدل در این پژوهش استفاده شده است. طراحان این مدل، مدیریت دانش را به صورت یک سیکل دینامیکی می بینند که دائم در حال چرخش است. مراحل آن دارای ۸ جزء میباشد که به دو بخش سیکل درونی و سیکل بیرونی تقسیم می شوند. (Probst et al, 2000)

سیکل درونی توسط بلوک های ساختمانی شناسایی، کسب، توسعه، تسهیم، نگهداری و بکارگیری دانش ساخته می شود. سیکل بیرونی شامل بلوکهای اهداف دانش و ارزیابی دانش است که سیکل مدیریت دانش را مشخص می کند. بازخور، این دو سیکل را کامل می کند.

در شکل ۲ اجزا این مدل نشان داده شده است.



شکل ۲: مدل پایه های ساختمان مدیریت دانش ( Probst et al., 2000 )

با توجه به اینکه از نتایج این پژوهش در شرکت گروه بهمن می توان استفاده کرد لذا این پژوهش از حیث هدف کاربردی بوده و با توجه به اخذ اطلاعات بوسیله پرسشنامه از خبرگان این تحقیق از نوع میدانی است. همچنین با توجه به نتایج آن در شرکت گروه بهمن پژوهش از نوع مطالعه موردی می باشد.

### ۴- اهداف و سوالات پژوهش

هدف از این پژوهش ارزیابی عملکرد مولفه های مدیریت دانش در شرکت گروه بهمن بوده که از طریق آن کلیه مولفه های مربوطه شناسایی و رتبه بندی و اولویت هر یک مشخص گردند. با توجه به اهداف این پژوهش سوالات پژوهش عبارتند از :

۱- میزان موفقیت هر یک از شاخص های تشکیل دهنده مدیریت دانش در شرکت در چه سطحی قرار دارد؟

۲- میزان موفقیت هر یک از مولفه های مدیریت دانش در شرکت در چه سطحی قرار دارد؟

۳- راهکارهای جبران شکاف و بهبود در هر یک از مولفه های مدیریت دانش کدام است؟

۴- رتبه بندی مولفه های مدیریت دانش در شرکت گروه بهمن به چه صورت می باشد؟

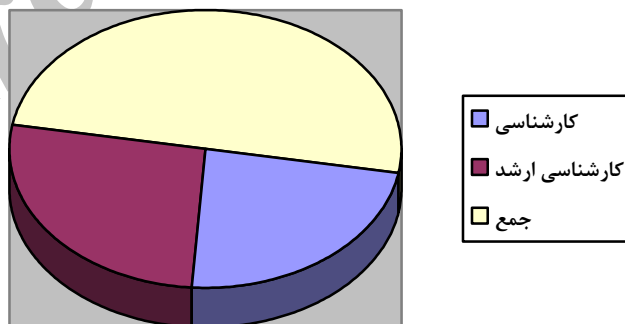
## ۵- جامعه آماری

گروه بهمن در سال ۱۳۳۱ با سرمایه اولیه ۶۰۰ هزار ریال با نوع فعالیت حمل و نقل از جمله حمل و نقل دریایی و حق العمل کاری نمایندگی های تجاری تاسیس و شروع به کار نمود. این شرکت از سال ۱۳۳۸ اقدام به مونتاژ وانت سه چرخ مزدا با ظرفیت ۲۰۰ کیلوگرم نمود و سپس در سال ۱۳۵۰ با افزایش سرمایه، حوزه فعالیتش را به ساخت و مونتاژ انواع وانت های مزدا معطوف و نام شرکت را به کارخانه اتومبیل سازی مزدا تغییر داد. بعد از آن در سال ۱۳۶۳ نام شرکت به ایران وانت تغییر یافت. در تاریخ ۱۳۷۸/۴/۲۸ و بر اساس مصوبه مجمع عمومی فوق العاده صاحبان سهام و با تغییر اساسنامه، نام آن به گروه بهمن تغییر ، و به عنوان یک هلدینگ، حوزه فعالیت هایش را به حوزه های تولیدی، بازرگانی و سرمایه گذاری گسترش داد. گروه بهمن تولید انواع مختلف خودروهای مورد نیاز کشور و منطقه، انواع شاسی، تولید قطعات صنعتی و ریخته گری خودرو را در دستور کار خود قرار داده است.

این تحقیق در شرکت گروه بهمن انجام گرفته که با توجه به محدود بودن خبرگان، پژوهش بصورت کل شماری انجام شده است و مدیران میانی و ارشد و کارشناسان شرکت با مدارک تحصیلی فوق لیسانس و لیسانس و با سابقه کاری میانگین بالاتر از ۵ سال به عنوان خبرگان، جامعه آماری این تحقیق را شکل می دهند.

جدول ۱: مشخصات جامعه آماری

تحصیلات	تعداد	میانگین سابقه کار(سال)
کارشناسی	۱۴	۱۳
کارشناسی ارشد	۱۶	۱۵
جمع	۳۰	



نمودار ۱: فراوانی جامعه آماری بر اساس تحصیلات

## ۶- جمع بندی یافته های پژوهش

- سوال اول پژوهش: میزان موفقیت هر یک از شاخص های تشکیل دهنده مدیریت دانش در شرکت در چه سطحی قرار دارد؟

با توجه به داده‌های گردآوری شده توسط پرسش‌نامه و جمع‌بندی آنها، وضعیت مدیریت دانش در شرکت در هر یک از شاخص‌ها مطابق جدول ۲ تعیین گردید.

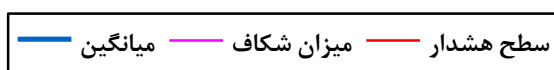
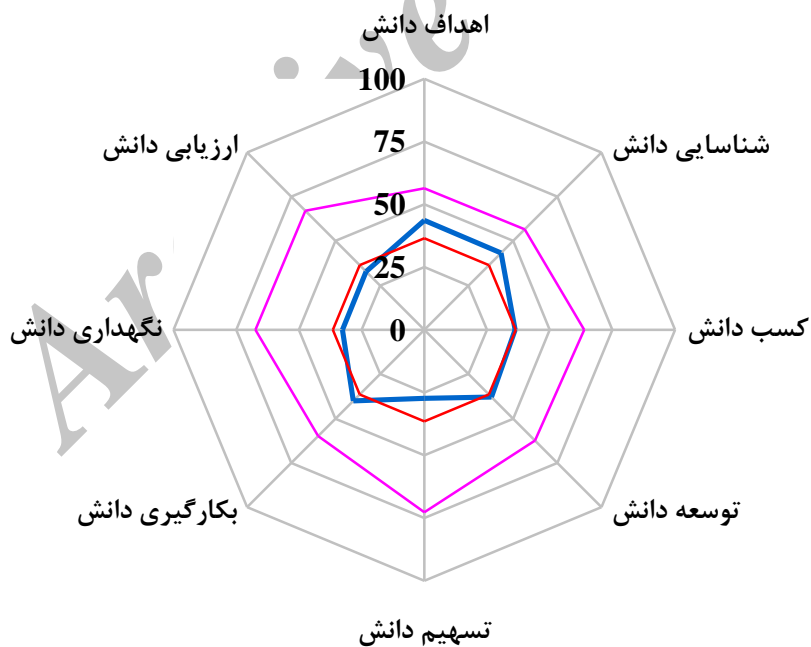
جدول ۲: وضعیت شرکت در شاخص‌های مدیریت دانش

میانگین (درصد)	شاخص	مولفه
45.81	در شرکت تا چه اندازه چشم انداز و نیازهای آینده سازمان مشخص شده است ؟	اهداف دانش
43.23	شرکت چه اندازه مدیریت دانش سازمانی را در استراتژی سازمان در الویت خود قرار داده است ؟	
41.61	میزان اطلاع شرکت از نقاط ضعف دانشی خود در فیله‌های تخصصی اش چقدر است ؟	شناسایی دانش
54.84	در شرکت تا چه اندازه بانکهای اطلاعاتی و مستندات داخل شرکت شناسایی شده است ؟	
51.94	در شرکت تا چه اندازه دانش و تخصص های همکاران داخل شرکت شناسایی شده است ؟	
34.52	در شرکت تا چه اندازه بانکهای اطلاعاتی و مستندات خارج از شرکت شناسایی شده است ؟	کسب دانش
32.26	تا چه اندازه دانش و تخصص های کاربران و همکاران خارج از شرکت شناسایی شده است ؟	
38.39	تا چه حدی در شرکت برای کسب دانش مورد نیاز از خبرگان و مشاوران داخلی و خارجی استفاده می شود ؟	
28.39	در شرکت تا چه اندازه طرح تحقیقاتی مشترک با سایر سازمان ها و مراکز تحقیقاتی وجود دارد ؟	
14.52	شرکت تا چه اندازه در برگزاری کنفرانسهای ملی (داخلی) سهیم است ؟	
8.06	شرکت تا چه اندازه در برگزاری کنفرانس های بین المللی سهیم است ؟	
40.65	شرکت تا چه اندازه در برگزاری دوره های آموزشی و کارگاه های تخصصی فعال است ؟	
19.35	در شرکت تا چه اندازه دسترسی به منابع دست اول (مقالات ، ژورنال های ، طرح های تحقیقاتی ، پایان نامه ها ، پروانه های ثبت ، اختراع و...) وجود دارد؟	
30.65	در شرکت تا چه اندازه دسترسی به منابع دست دوم (کتابها ، دائرالمعارف ها ، مقالات مروری و ...) وجود دارد ؟	
50.00	در شرکت تا چه اندازه دسترسی به سایت ها و پایگاه های مهم اطلاعاتی داخلی وجود دارد ؟	
43.87	در شرکت تا چه اندازه دسترسی به سایت ها و پایگاه های مهم اطلاعاتی خارجی وجود دارد ؟	
70.00	در شرکت تا چه اندازه دسترسی موثر به شاهراه اطلاعاتی از طریق اینترنت و اینترنت وجود دارد ؟	
54.52	شرکت تا چه اندازه نسبت به استفاده از ارتباطات الکترونیکی (پست الکترونیکی و ...) توجه نشان می دهد ؟	توسعه دانش
40.00	همگامی و به روز رسانی دانش شرکت با توجه به تغییر و تحولات محیطی و برنامه های شرکت به چه میزان است ؟	
49.68	دانش کسب شده تا چه حد به تغییر در اهداف و رویه ها و فرایندهای کاری شرکت کمک می کند ؟	
23.87	شرکت در جذب افراد صاحب دانش مورد نیاز تا چه حد سریع اقدام می کند؟	تسهیم
14.19	در شرکت تا چه اندازه اعضای هیئت علمی در برگزاری نشستهای علمی جهت اشتراک دانش فعال هستند ؟	
18.06	در شرکت تا چه اندازه به ایجاد فروم (تالار گفتگوی اینترنتی) برای بحث و تبادل نظر اهمیت داده می شود؟	
36.13	در شرکت تا چه اندازه چرخش شغلی (جا به جایی نیروی انسانی) موثر وجود دارد ؟	به کارگیری دانش
40.32	در شرکت تا چه اندازه کارها به صورت تیمی انجام می شود ؟	
35.16	در شرکت تا چه حد ، به بهره گیری از دانش دانشگاهیان توجه می شود ؟	نگهداری دانش
42.26	در شرکت تا چه حد ، به بررسی مستندات و گزارشهای موجود و جدید اهمیت داده می شود ؟	
42.90	در شرکت تا چه اندازه ، بر ایجاد خطرپذیری در انجام طرح های ابداعی اهمیت داده می شود ؟	
46.45	در ذخیره سازی و نگهداری روش های انجام کار ، شرکت تا چه اندازه فعال است ؟	ارزیابی دانش
27.42	شرکت تا چه اندازه ، در ایجاد بانک های دانشی (مانند : کتابخانه ها و پایگاه های تحت وب و ...) فعال است ؟	
27.74	نسبت به نگهداری به روز پایگاههای دانشی ، شرکت تا چه اندازه فعال است ؟	
29.35	در شرکت تا چه اندازه همکاران به سوابق علمی و حرفه ای یکدیگر می توانند دسترسی داشته باشند ؟	ارزیابی دانش
44.84	در شرکت تا چه اندازه از سیستم انتقادات و پیشنهادات استفاده می شود ؟	
32.58	تا چه حد در شرکت کیفیت دانش بر کمیت دانش ارجحیت دارد ؟	
21.29	تا چه اندازه به نتیجه عملکرد دانشی افراد بازخورد داده می شود ؟	

- سوال دوم پژوهش: میزان موفقیت هر یک از مولفه های مدیریت دانش در شرکت در چه سطحی قرار دارد؟ مقایسه سطح موفقیت موجود مدیریت دانش برای هر یک از مولفه ها و نیز میزان شکاف نسبت به سطح مطلوب در جدول ۳ و نمودار ۲ آمده است.

جدول ۳: مقایسه سطح موجود با سطح مطلوب هر یک از مولفه های مدیریت دانش

ابعاد	میانگین (درصد)	میزان شکاف (درصد)	سطح هشدار
اهداف دانش	43.55	56.45	36.42
شناسایی دانش	43.39	56.61	36.42
کسب دانش	36.22	63.78	36.42
توسعه دانش	37.85	62.15	36.42
تسهیم دانش	27.18	72.82	36.42
بکارگیری دانش	40.11	59.89	36.42
نگهداری دانش	32.74	67.26	36.42
ارزیابی دانش	32.90	67.10	36.42
جمع بندی	36.42	63.58	



نمودار ۲: مقایسه وضع موجود در هر یک از ابعاد

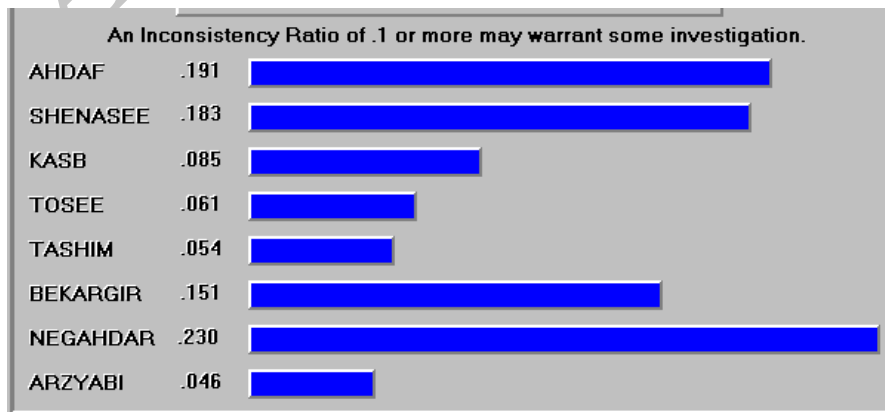


• سوال سوم پژوهش: راهکارهای جبران شکاف و بهبود در هر یک از مولفه های مدیریت دانش کدام است؟

- با توجه به شکاف ۷۲,۶۸ درصدی مولفه تسهیم دانش که بالاترین شکاف در بین مولفه ها را دارا می باشد پیشنهاد می گردد شرکت نسبت به برگزاری نشستهای علمی جهت اشتراک دانش با حضور اعضای هیئت علمی اقدام نماید. همچنین فضای بحث و تبادل نظر به وسیله ایجاد تالارهای گفتگوی اینترنتی را ایجاد نماید.
- با توجه به شکاف ۶۷,۲۶ درصدی مولفه نگهداری دانش که پس از تسهیم دانش بالاترین شکاف را دارد پیشنهاد می گردد شرکت بانکهای دانشی نظیر کتابخانه و پایگاه تحت وب ایجاد نماید و آنها را بروز نماید. همچنین شرایطی جهت به اشتراک گذاری و دسترسی سوابق علمی و حرفه ای کارکنان ایجاد نماید.
- با توجه به شکاف ۶۷,۱۰ درصدی مولفه ارزیابی دانش که پس از نگهداری دانش رتبه سوم شکاف را دارا می باشد پیشنهاد می گردد بازخورد مناسب و شایسته به نتایج عملکرد دانشی کارکنان داده شود و به کیفیت دانش سازمانی توجه بیشتری گردد. در ضمن نسبت به اجرای بهتر و مناسبتر سیستم انتقادات و پیشنهادات در سازمان تلاش شود.
- با توجه به شکاف ۶۳,۷۸ درصدی مولفه کسب دانش که پس از ارزیابی دانش رتبه چهارم شکاف را دارا می باشد پیشنهاد می گردد شرکت نسبت به سهیم شدن در برگزاری کنفرانس های علمی و پژوهشی بین المللی و داخلی اقدام نماید. همچنین شرایط دسترسی به منابع دست اول از جمله مقالات ، ژورنالها ، طرح های تحقیقاتی ، پایان نامه ها و... را ایجاد نماید و در طرح های تحقیقاتی مشترک با سایر سازمان ها و مراکز تحقیقاتی مشارکت نماید.
- با توجه به شکاف ۶۲,۱۶ درصدی مولفه توسعه دانش که پس از ارزیابی دانش رتبه پنجم شکاف را دارا می باشد پیشنهاد می گردد شرکت فرآیندی مناسب جهت شناسایی و جذب سریع افراد صاحب دانش ایجاد نماید.

• سوال چهارم پژوهش : رتبه بندی مولفه های مدیریت دانش در شرکت گروه بهمن به چه صورت می باشد؟

بمنظور الویت بندی مولفه های مدیریت دانش و پاسخ به سوال چهارم پژوهش از روش مقایسه زوجی و از مدل تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی AHP استفاده شده است. در این روش با مقایسه زوجی مولفه های مدیریت دانش نسبت با هم و با نرم افزار Expert choice رتبه بندی گردید. برای بدست آوردن ماتریس مقایسات زوجی با پرسشنامه های AHP از مدیران و کارشناسان مرتبط نظر سنجی بعمل آمد. اطلاعات جمع آوری شده توسط نرم افزار Expert choice تجزیه تحلیل گردید و مولفه های مدیریت دانش مطابق نمودار شماره ۳ رتبه بندی گردید.



نمودار ۳ : تعیین رتبه بندی مولفه های مدیریت دانش با استفاده از تکنیک AHP

همانطور که در نمودار ۳ مشاهده می شود مولفه نگهداری دانش بالاترین رتبه و مولفه ارزیابی دانش کمترین رتبه را در بین مولفه های دانش در شرکت گروه بهمن کسب کرده است.

## ۷- نتایج

بر اساس جدول شماره ۲ نتایج حاصل از پژوهش به شرح جدول ذیل ( جدول شماره ۴ ) می باشد.

جدول شماره ۴: نتایج پژوهش

ردیف	مولفه ها	نتایج
۱	اهداف دانش	بیشترین امتیاز مربوط به شاخص چشم انداز و نیازهای آینده سازمان و کمترین امتیاز مربوط به شاخص اطلاع شرکت از نقاط ضعف دانشی خود در فیلهای تخصصی اش می باشد.
۲	شناسایی دانش	بیشترین امتیاز مربوط به شاخص شناسایی بانکهای اطلاعاتی و مستندات داخل شرکت و کمترین امتیاز مربوط به شاخص شناسایی دانش و تخصص های کاربران و همکاران خارج از شرکت می باشد.
۳	کسب دانش	بیشترین امتیاز مربوط به شاخص استفاده از خبرگان و مشاوران داخلی و خارجی برای کسب دانش مورد نیاز و کمترین امتیاز مربوط به شاخص سهیم بودن در برگزاری کنفرانس های بین المللی می باشد.
۴	توسعه دانش	بیشترین امتیاز مربوط به شاخص تعیین میزان کمک دانش کسب شده به تغییر در اهداف و رویه ها و فرایندهای کاری شرکت و کمترین امتیاز مربوط به شاخص اقدام سریع شرکت در جذب افراد صاحب دانش مورد نیاز می باشد.
۵	تسهیم دانش	بیشترین امتیاز مربوط به شاخص میزان انجام کارهای تیمی و کمترین امتیاز مربوط به شاخص فعال بودن اعضای هیئت علمی در برگزاری نشستهای علمی جهت اشتراک دانش می باشد.
۶	به کارگیری دانش	بیشترین امتیاز مربوط به شاخص اهمیت بر ایجاد خطرپذیری در انجام طرح های ابداعی و کمترین امتیاز مربوط به شاخص بهره گیری از دانش دانشگاهیان می باشد.
۷	نگهداری دانش	بیشترین امتیاز مربوط به شاخص ذخیره سازی و نگهداری روش های انجام کار کمترین امتیاز مربوط به شاخص ایجاد بانک های دانشی (مانند : کتابخانه ها و پایگاه های تحت وب و ...) می باشد.
۸	ارزیابی دانش	بیشترین امتیاز مربوط به شاخص استفاده از سیستم انتقادات و پیشنهادات و کمترین امتیاز مربوط به شاخص بازخورد به نتیجه عملکرد دانشی افراد می باشد.

همچنین بر اساس نتایج جدول شماره ۳ نیز :

- در بین مولفه های مدیریت دانش عامل اهداف دانش با کسب امتیاز ۴۳,۵۵ درصد قویترین عامل و عامل تسهیم دانش با کسب امتیاز ۲۷,۱۸ بعنوان ضعیف ترین عامل شناخته شده است.

▪ در بین مولفه ای مدیریت دانش عامل اهداف دانش با امتیاز ۵۶,۴۵ دارای کمترین شکاف نسبت به سطح مطلوب مورد نظر خبرگان و عامل تسهیم دانش با ۷۲,۸۲ دارای بیشترین شکاف نسبت به سطح مطلوب مورد نظر خبرگان می باشد.

## ۸- منابع

- ۱- افزاره عباس (۱۳۸۶) مدیریت دانش (مفاهیم مدل ها، اندازه گیری و پیاده سازی)
- ۲- انتظاری ع (۱۳۸۵) مقایسه فرهنگ دانایی بین موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی . پایان نامه کارشناسی ارشد
- ۳- باقری شیرین، سلاجقه سنجر (۱۳۸۹) از مدیریت داده تا مدیریت دانش مجله عصر مدیریت شماره ۱۴
- ۴- خمسه عباس، فراهانی مجید (۱۳۹۳) سنجش موفقیت مدیریت دانش در صنعت برق و رتبه بندی آن با AHP
- ۵- دهقان نجم، منصور (۱۳۸۸) مدیریت دانش و نقش آن در نوآوری سازمانی - ماهنامه مهندسی خودرو و صنایع وابسته شماره ۱۰
- ۶- زعفریان رضا، اسماعیلزاده مونا، شاهی نسا (۱۳۸۷) آرایه ی الگوی پیاده سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط
- ۷- قربانی، صابر (۱۳۸۸) چیستی مدیریت دانش - مجله کار و جامعه شماره ۱۱۶
- ۸- موسوی، عباس (۱۳۸۴). "مدیریت دانش"، مجله اصلاح و تربیت، شماره ۴۶
- 9- PROBST, G. J. B., RAUB, S. & ROMHARDT, K. 2000. Managing Knowledge: Building Blocks for Success, Wiley.
- 10- Vaccaro, A., Parente, R., Veloso, F.M. (2010), "Knowledge Management Tools, Inter organizational Relationships, Innovation and Firm Performance", *Technological Forecasting & Social Change*, 32, 34-20.
- 11- Zoran Lovreković, Higher Education Technical School of Professional Studies at Novi Sad, Serbia (2013) Why Knowledge Management