

فصلنامه مدیریت سرمایه انسانی دفاعی

سال اول، شماره ۱، بهار ۱۴۰۰

صفحات: ۱۰۳-۱۲۴

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۱/۱۲

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۲/۲۶

مقاله مروری

کشف و احصا پیشایندهای موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی و ارائه راهکارهای عملیاتی

زهرا وظیفه^۱

محمد مهدی^۲

سید حسن حسینی^۳

ابراهیم حاجی پور^۴

چکیده

عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان های نظامی از زوایای مختلف در تحقیقات گوناگون مورد بحث و بررسی قرار گرفته و مورد کاوی های مختلفی در سازمان ها و شرکت ها در جهان برای بررسی این عوامل صورت گرفته است. در این مقاله سعی شده تا با دیدگاهی متفاوت این عوامل در چرخه مدیریت دانش یعنی کسب و تولید دانش، عرضه و به اشتراک گذاری دانش و به کارگیری دانش استخراج شده و چارچوبی برای این عوامل ارائه شود. همچنین اولویت این عوامل در هر مرحله با استفاده از آزمون های مناسب آماری مشخص می شود. بر اساس نتایج به دست آمده از این تحقیق، ۱۷ عامل رتبه اول تا هفتم را در بین عوامل اولویت‌دار در سه مرحله فرایند کسب، عرضه و به کارگیری دانش به خود اختصاص داده اند و از میان آن ها، عوامل مشوق های انگیزشی مناسب، حمایت مدیریت ارشد، یادگیری مداوم و فضای آزاد سازمانی بیشترین فراوانی را در هر سه فرایند داشته اند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت، دانش، سازمانهای نظامی، عوامل موفقیت.

^۱ دانشیار مدیریت فناوری و اطلاعات دانشگاه سیستان و بلوچستان، سیستان و بلوچستان، ایران (نویسنده مسئول)

Email: vazife@mgmt.usb.ac.ir

^۲ استادیار دانشکده مدیریت و علوم نظامی، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران

^۳ استادیار دانشکده مدیریت و علوم نظامی، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران

^۴ استادیار دانشکده مدیریت و علوم نظامی، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران

بیان مسئله

امروزه دانش به یکی از نیروهای محرک اساسی برای موفقیت کسب و کارها بدل شده است. سازمان‌ها دانش محورتر شده‌اند و به جای "نیروهای یدی" برای "ذهن‌ها" هزینه می‌کنند. نیاز به ارتقای دانش در حال افزایش است، لذا با دانش‌مانند دیگر منابع ملموس به طور سیستماتیک رفتار شده و از کاوش در حوزه مدیریت دانش به منظور پیشرفت و تقویت رقابت پذیری استفاده می‌شود (Wong, K.Y., ۲۰۰۵). مدیریت دانش به عنوان فرایندی که طی آن، سازمان به تولید، بدست آوری، تسخیر و به کارگیری دانش برای ارتقای بهره‌وری سازمان می‌پردازد، شناخته شده است (Kinney, T., ۱۹۹۸). مدیریت دانش سازمانی، عادت‌ها و عملیات عادی و روزمره را متحول کرده است، درست مثل تغییری که تحصیل در افکار و فرهنگ ایجاد می‌کند. با طراحی و سازمان‌دهی فرایند مدیریت دانش میتوان دانش ضمنی، مهارت‌ها و جریان کاری را به رویه‌ها، استانداردها و تحلیل محتوای مستندسازی منتقل کرد و بستری برای ایجاد رقابت، مزیت رقابتی و توسعه پایدار فراهم نمود (Chang, M.Y., ۲۰۰۹).

اما از سوی دیگر توسعه مدیریت دانش موفق امر بسیار دشواری است. تقریباً ۸۴ درصد برنامه‌های مدیریت دانش با شکست مواجه می‌شوند (Lucier, C., ۲۰۰۳). علی‌رغم تحقیقات وسیعی که در حوزه مدیریت دانش صورت گرفته است، هنوز پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی، سخت و پیچیده است. در نتیجه شناسایی عوامل موفقیت مدیریت دانش علاوه بر شناخت استراتژی‌های آن و بکارگیری آن‌ها در فرایند مدیریت دانش به اجرای موثرتر آن کمک فراوانی می‌کند. تحقیقات مختلف و متعددی در زمینه شناخت عوامل موفقیت مدیریت دانش صورت گرفته و شاخص‌های متفاوتی برای این منظور معرفی شده‌اند. در این مقاله سعی شده با جمع‌آوری و بررسی عوامل معرفی شده، طبقه‌بندی متفاوتی از این عوامل ارائه شود. بدین منظور در بخش ۲ مروری بر مفاهیم مدیریت دانش و در بخش ۳ روش‌شناسی تحقیق ارائه و در بخش ۴ عوامل موفقیت با استفاده از مرور

ادبیات استخراج و با استفاده از آزمون های مناسب اولویت عوامل در هریک از مولفه های چرخه مدیریت دانش شناسایی و در چارچوب مورد نظر قرار داده می شود و در نهایت نتایج مورد بررسی قرار می گیرد.

مدیریت دانش و مفاهیم مرتبط

در دنیای رقابتی امروز، دانش به عنوان منبعی عظیم برای مزیت رقابتی بنگاه ها به حساب می آید (Chen, C., ۲۰۰۴). بنگاه های موفق آنهایی هستند که بتوانند سرمایه های دانشی خود را به صورت پایدار در قالب فعالیت های عملیاتی مدیریت کنند تا اهداف خود را به انجام برسانند و به بهره وری بالاتری دست یابند (Droge, C., ۲۰۰۳). اگر سازمان از یک جو خلاق و همکار بهره مند باشد، جمع آوری دانش برای کارمندان قابل قبول و خوشایند خواهد بود و ایجاد شبکه های تعاملی برای به اشتراک گذاری دانش به صورت خودجوش انجام خواهد شد. برعکس اگر جو خلاقیت و همکاری ضعیف باشد یا اصلا وجود نداشته باشد، کارمندان نیاز کمتری به تعامل با همکاران خود احساس خواهند کرد (Chen, C.J., ۲۰۰۷). اسنودن مدیریت دانش را شناسایی، بهینه سازی و مدیریت فعال سرمایه های فکری معرفی می کند (Snowden, D., ۲۰۰۰). این دانش می تواند دانش صریحی باشد که در دست ساخته های انسان ها وجود دارد یا به شکل دانش ضمنی در اختیار افراد یا گروهها قرار دارد. مدیریت دانش توسعه ابزارها، تکنیک ها و ارزش هایی است که از طریق آن ها سازمان ها می توانند سرمایه فکریشان را بدست آورند، توسعه دهند، اندازه گیری کنند، توزیع کنند و بازدهی از آن ایجاد کنند. مدیریت دانش، یک دیدگاه برنامه ریزی شده و ساختارمند برای ایجاد، به اشتراک گذاری و ذخیره کردن دانش به عنوان یک دارایی سازمانی است که برای ارتقای توانمندی، سرعت و اثربخشی سازمان در ارائه محصولات یا خدمات برای مشتریان در راستای استراتژی کسب و کار می باشد. مدیریت دانش در سه سطح فردی، تیمی و سازمانی رخ می دهد. یک شیوه کل نگر وجود دارد که دربرگیرنده دیدگاه های مختلف است که دیدگاه افراد، فرایند، فرهنگ و تکنولوژی را دربرمی گیرد. این دیدگاهها وزن های یکسانی به مدیریت دانش می دهند (Plessis, M.d., ۲۰۰۸). دانش ضمنی، دانشی فردی است که در ذهن، رفتار و درک افراد جای دارد. دانش ضمنی شامل مهارت ها، تجربیات، بینش و بصیرت،

شعور و قضاوت است. دانش ضمنی نوعاً از طریق بحث و گفتگو، داستان پردازی، قیاس و تعامل فرد به فرد به اشتراک گذاشته می شود. بنابراین تسخیر یا ارائه آن به شکل صریح دشوار است، چون افراد پیوسته به دانش فردی خود می افزایند، در درک و رفتار افراد تغییر ایجاد می شود. دانش ضمنی طبق تعریف، تسخیرناشدنی است (Price, ۱۹۹۹). مدیریت دانش برحسب ویژگی هایی که در یک فرایند ساخت یافته یا چرخه زندگی وجود دارد، می تواند جریان یابد که این چرخه از مفهوم و ایجاد آن شروع شده و تا یک وضعیت سودمند برای به اشتراک گذاری و به کارگیری دانش ادامه می یابد. چندین چرخه حیات مختلف از مدیریت دانش وجود دارد (جدول ۱).

جدول یک: چرخه های مدیریت دانش

| منبع | فاز ۱ | فاز ۲ | فاز ۳ | فاز ۴ | فاز ۵ | فاز ۶ | فاز ۷ |
|--|-------------|----------------|---------------|---------------|--------------|---------|-------|
| Nissen, M.E., ۱۹۹۹ | تسخیر دانش | سازماندهی | رسمی کردن | توزیع | به کار گیری | | |
| Depres, C. and Chauvel, D., ۱۹۹۹ | ایجاد دانش | دسته کردن | ذخیره سازی | اشتراک گذاری | استفاده مجدد | استنتاج | |
| Gartner Group, ۱۹۹۹ | ایجاد دانش | سازماندهی | تسخیر | دسترسی | استفاده | | |
| Davenport, T.D., ۱۹۹۸ | تولید دانش | کد کردن | انتقال | | | | |
| Lee, S.M. and Hong, S., ۲۰۰۲ | تسخیر دانش | گسترش | رسمی کردن | اشتراک گذاری | به کار گیری | | |
| Davenport, T. and Prusak, L., ۱۹۹۸ | پرورش دانش | رشد دانش | بهبود سازی | توانمندسازی | | | |
| Nevis, E., Dibella, A. and Gould, J., ۱۹۹۵ | اکتساب دانش | اشتراک دانش | به کار گیری | | | | |
| Huber, G., ۱۹۹۱ | اکتساب دانش | انتشار اطلاعات | تفسیر اطلاعات | حافظه سازمانی | | | |

| | | | | | | | |
|----------------|---------------|-------------------|------------------|-----------------|----------------|---------------|---|
| به کار گیری | توزیع دانش | سازماندهی دانش | وفق دادن دانش | شناسایی دانش | اكتساب دانش | ایجاد دانش | Ward, J. and Aurum, A., ۲۰۰۴ |
|----------------|---------------|-------------------|------------------|-----------------|----------------|---------------|---|

در این تحقیق، از مدل ارائه شده در مرجع (Nevis, E., ۱۹۹۵) به خاطر کل نگری، جامعیت و خلاصه بودن آن استفاده شده که می تواند کلیه مراحل چرخه دانش را پوشش داده و تفکیک و تخصیص عوامل موفقیت به آن به آسانی و با دقت بالاتری صورت می گیرد. از آنجایی که مدیریت دانش یک عامل تعیین کننده مهم برای موفقیت سازمانهای نظامی است، می بایست یک فرایند متمرکز بر دانش موثر ایجاد شود تا تقاضا برای ارتقاء بهره وری سازمان را پاسخ دهد. (Quinn, J., ۱۹۹۶).

اما در ایجاد موفقیت آمیز این فرایند، موانع و مشکلاتی ظاهر می شوند که اثرات مطلوب مدیریت دانش را کمرنگ می سازد. برای مدیریت دانش موفق این موانع باید شناسایی و در اسرع وقت از میان برداشته شوند. پلسیس موانع موفقیت مدیریت دانش در سازمان ها را بصورت ذیل برشمرده است (Plessis, M.d., ۲۰۰۸):

- دیدگاه های متفاوت در تعریف و مدیریت دانش
- قابل اعتماد بودن دانش
- عدم آگاهی افراد نسبت به چگونگی استفاده از سیستم مدیریت دانش
- نقش زبان در مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، درک متفاوت از مدیریت دانش در سازمان و استقبال کم از آن
- اصطکاک دانش و نرخ نگهداری کم افراد ماهر و متخصص
- هزینه پیاده سازی مدیریت دانش در مقابل ارزش آن
- فهم و تعریف نیاز به مدیریت دانش
- نقش تکنولوژی
- نقش سطوح مهارت بین کارکنان
- مدیریت سازمانی

- پذیرش کاربر

- و دانستن اینکه چه دانشی باید نگهداری شود.

برای پیاده سازی صحیح فرایندهای مدیریت دانش و جلوگیری از به هدر رفتن هزینه ها، باید نگاهی مثبت به این مقوله داشت و در کنار شناخت درست و برنامه ریزی جامع، با استفاده از تجارب دیگر سازمان ها به نتایج مطلوبی دست یافت.

روش شناسی تحقیق

بررسی تحقیقات انجام شده در زمینه عوامل موثر بر موفقیت مدیریت دانش نشان می دهد که عوامل بیان شده در این تحقیقات اغلب عوامل بسیار کلی (بامداد صوفی، ۱۳۸۸) و یا بسیار جزئی هستند (آرزمجو، ۱۳۸۸). همچنین در برخی از این تحقیقات مولفه های موجود در چرخه فرایندی مدیریت دانش در لیست عوامل کلیدی موفقیت قرار گرفته و یا هم پوشانی بالایی میان عوامل ذکر شده وجود دارد (فرهی، ۱۳۸۸). ضمناً در اغلب منابع بررسی شده، انتخاب عوامل کلیدی تنها بر مبنای فراوانی آنها بوده و شرایط محیط بومی در آن لحاظ نشده است (قنبریان، ۱۳۸۸). در میان تحقیقات انجام شده، تنها هولسپی و جشی در مطالعه ای که با استفاده از روش دلفی با پنلی متشکل از ۳۱ محقق شناخته شده در زمینه مدیریت دانش صورت گرفته، عوامل موفقیت مدیریت دانش را در سه دسته مدیریتی، منابع و محیط بررسی کرده اند. تاثیراتی که از دسته مدیریتی ناشی می شود شامل هماهنگی، کنترل، اندازه گیری و رهبری است، دسته منابع نیز شامل دانش، افراد، منابع مالی و مادی و در نهایت دسته محیط شامل رقابت، بازارها، فشار زمانی، جو اقتصادی و دولتی می باشد (Holsapple., ۲۰۰۰).

تاکنون منبعی که عوامل موثر بر موفقیت مدیریت دانش را از دیدگاه فرایندی دسته بندی کند یافت نشده است. این دسته بندی می تواند به مدیران کشور کمک کند تا عملکردهای سازمانی را بصورت فرایند گرا مورد سنجش قرار دهند. در این تحقیق ابتدا یک مجموعه از عوامل موفقیت ارائه شده در مقالات مختلف در حوزه مدیریت دانش، مطالعات موردی مرتبط در این حوزه و سایر منابع مرتبط با حوزه انتقال دانش سازمانی از سال ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۹، جمع آوری و سپس پرسشنامه ای برای تعیین اهمیت عوامل استخراج شده از

دیدگاه خبرگان ایرانی تهیه شد. همچنین سعی شده است از روش هایی که کلارک (Clark, S., ۲۰۰۳) به عنوان "ابزارهای معتبر و قابل اعتماد برای طراحی پرسشنامه" از آن یاد کرده است، استفاده شود. پرسشنامه مذکور در واقع از ادغام سه پرسشنامه با فرض مجزا بودن نتایج آن طراحی شده است و عوامل اصلی موفقیت در هر یک از سه فاز چرخه مدیریت دانش (اکتساب دانش، اشتراک گذاری دانش و به کارگیری دانش) را شناسایی می کند. خبره در هر فاز باید به ۲۴ سوال با استفاده از مقیاس ۵ گزینه ای لیکرت پاسخ می داد. درجه اهمیت یا عدم اهمیت عامل موفقیت مدیریت دانش در مراحل مختلف فرایند مذکور از ۱ تا ۹ درجه بندی شده است، به گونه ای که ۱- خیلی کم ۲- کم ۳- متوسط ۴- زیاد ۵- خیلی زیاد است. این پرسشنامه در یک تست پایلوت در اختیار ۱۲ نفر از خبرگان قرار گرفته و تایید شد. در مرحله دوم این پرسشنامه بین ۳۵ نفر خبره توزیع شد و ۳۰ خبره پاسخنامه را تحویل دادند. این گروه، از خبرگان مدیریت دانش در مراکز دانشگاهی با توجه به سابقه تحقیقاتی و مشاوره آنها در شرکت های مختلف در حوزه مدیریت دانش (از جمله سازمان مدیریت صنعتی، مرکز تحقیقات نیرو و سازمان پژوهش های علمی و صنعتی ایران) و همچنین خبرگان موجود در مرکز تحقیقات مخابرات ایران که سابقه فعالیت در پروژه های مدیریت دانش را داشتند، انتخاب شدند. برای تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده و برای تحلیل نرمال بودن اطلاعات از آزمون کلموگرف اسمیرنف استفاده شده است. سپس برای تحلیل و رتبه بندی عوامل از آزمون های مناسب آماری استفاده شد.

شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر موفقیت

مدیریت دانش

اندازه گیری، پیش نیاز بهبود عملکرد است. لذا وجود چارچوب مناسبی برای اندازه گیری وضعیت سازمان از منظر مدیریت دانش ضروری است. این سنجش باید در تمامی زمینه های مربوط به شناسایی، جمع آوری، سازمان دهی، ذخیره سازی، توزیع و اشتراک دانش در سازمان انجام شود (Mohammadi, K., ۲۰۰۹). برای شناسایی لازم است پارامتری برای

سنجش در نظر گرفته شود که تعیین کننده وضعیت سازمان در بعد مورد بررسی باشد . بنابراین تعیین عوامل موثر بر موفقیت هر بعد ضروری است.

لیانینگ و دیگران معتقدند که دانستن اینکه دانش موجود در سازمان در کجا قرار دارد برای انتقال این دانش کافی نیست بلکه لازم است تا منبع دانش و دریافت کننده آن شناسایی شوند و ارتباطی قوی بین این دو پدید آید. در انتقال دانش اگر طرفین به دلیل مسائل فرهنگی- اجتماعی نظیر عدم اعتماد و ترس از دست دادن مزیت رقابتی خود مایل به اشتراک گذاشتن دانش نباشند، حتی ممکن است دانش غیر صحیح مبادله شود. بنابراین چهار عامل مهم به عنوان پیش نیاز در فرایند انتقال دانش این طور معرفی می شوند (Liyanage, C., ۲۰۰۹):

- دانش مورد نیاز کجاست (مناسب ترین منبع)

- رضایت و تمایل به اشتراک گذاری دانش

- تمایل به کسب دانش

- ظرفیت گیرنده دانش

لوکاس و اگیلوی معتقدند که انتقال دانش تنها زمانی موفق است که ما منابع حیاتی را کنترل کنیم و آنها را به طور موثر مدیریت کنیم. انتقال دانش و هسته اصلی آن یک فعالیت اجتماعی است. انتقال دانش موفق شامل درک این مطلب است که کارکنان چطور روابط خود را توسعه داده و مدیریت می کنند (Akhavan, P., ۲۰۰۹). بررسی دیگری، ساختار سازمانی، زیرساخت فنی، کار گروهی و ایجاد انگیزش در کارکنان سازمان را از عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش معرفی کرده است (۳۲). لیبویتز شش عامل زیر را برای فرایند مدیریت دانش معرفی می کند (Liebowitz, J., ۱۹۹۹):

۱- استراتژی مدیریت دانش با حمایت مدیر ارشد

۲- مدیر ارشد دانش ۲ یا هم تراز آن و یک زیرساخت مدیریت دانش درون سازمان

۳- هستی شناسی های دانش و مخازن دانش به عنوان حافظه های سازمانی برای ایجاد مزیت رقابتی

۴ سیستم های مدیریت دانش و ابزار مدیریت آن

۵- مشوق های کارکنان برای به اشتراک گذاری دانش

۶- فرهنگ حمایتی برای مدیریت دانش

سیستم های مدیریت دانش از ارکان اصلی مدیریت دانش محسوب می شوند. لی و دیگران در تحقیقی که بر روی یک جامعه آماری با ۱۳۳ کارمند شاغل در چهار شرکت فناوری برتر بین المللی، انجام داده اند، به این نتیجه رسیده اند که سیستم های مدیریت دانشی که مطابقت بیشتری با نقشه دانش دارند و شخصی سازی بیشتری در آن ها به کار رفته، به طور مستقیم یا غیر مستقیم رضایت کارمندان را از طریق تاثیراتی که به واسطه افزایش سهولت استفاده و سودمندی سیستم مدیریت دانش عایدشان می شود، جلب می کند (Lai, C.Y., ۲۰۰۹). شوریدس و دیگران عوامل موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش را در حوزه های وظیفه ای مانند: مدیریت منابع انسانی، تولید و بازاریابی ارائه داده اند. استخراج این عوامل با استفاده از مرور مطالعات قبلی و همچنین بررسی پرسشنامه در ۱۰۰ شرکت مبادله سهام و همچنین مطالعه در شش سازمان که در حال گسترش مدیریت دانش بوده اند، تعیین شده است (Chourides, P., ۲۰۰۳). در یک موردکاوی که به بررسی چگونگی مدیریت دانش در یک کمپانی پیشرو در صنعت مس کشور ترکیه پرداخته عوامل فرهنگی در مدیریت دانش را بسیار موثر می داند. تداوم کار و شغل، ایجاد حس وفاداری در کارکنان، ایجاد اعتماد بین افراد، حمایت مدیران ارشد و ساختار پاداش دهی سازمان از عوامل موفقیت مدیریت دانش در این سازمان برشمرده شده است (Nayir, U., ۲۰۰۸). داونپورت در تحقیق خود برای تبیین عواملی که به موفقیت پروژه های مدیریت دانش می انجامد به هشت عاملی که موفقیت مدیریت دانش را محتمل می سازند دست یافته است، در این تحقیق داونپورت با مطالعه ۳۱ پروژه مدیریت دانش در ۲۴ شرکت مختلف، ۹ عامل موثر در موفقیت مدیریت دانش را معرفی کرده است (Davenport, T.H., ۱۹۹۸). داونپورت و

پرابست با انجام مطالعه موردی و بررسی شرکت های بزرگی مانند آمازون دات کام، لیستی از عوامل کلیدی موفقیت را برای پیاده سازی مدیریت دانش ارائه کرده اند که عبارت اند از: رهبری، اندازه گیری عملکرد، خط مشی سازمانی، کسب و اشتراک دانش، ساختار سیستم های اطلاعاتی، الگوبرداری و آموزش (Davenport, T.H., ۲۰۰۲). لین با نمونه هایی که از یک شرکت فناوری برتر تایوانی جمع آوری کرده و با بهره گیری از شبکه های عصبی غیر خطی فازی به خاطر ظرفیت بالا در پذیرش خطا و محدودیت پایین، به این نتیجه رسیده که پیچیدگی و رسمیت زیاد در ساختار سازمانی با به اشتراک گذاری دانش در سازمان همبستگی منفی دارد و همچنین تشویق و ایجاد انگیزه از طریق پاداش مادی همبستگی مثبت بالاتری نسبت به پاداش غیر مادی با به اشتراک گذاری دانش دارد (Lin, W.B., ۲۰۰۸). اسکاایرم و امیدون با بررسی سازمان های پیشرو در مدیریت دانش هفت عامل اساسی موفقیت در مدیریت دانش از جمله پیوند قوی با الزامات کسب و کار، چشم انداز و معماری اجباری، رهبری دانش، فرهنگ، یادگیری مداوم، زیرساخت فناوری را برشمرده اند (Skyrme, D, ۱۹۹۷). عوامل موثر بر موفقیت مدیریت دانش در جدول ۲ به تفکیک دسته بندی شده اند.

جدول ۲- عوامل موثر بر موفقیت مدیریت دانش

| ردیف | ابعاد | عوامل | توصیف | مرجع |
|------|--------------------|-----------------------------|--|------------|
| ۱ | عوامل فردی کارکنان | اعتبار افراد | قابلیت و توانایی کارمندان برای برآوردن انتظارات در فرایند مدیریت دانش | ۳۰ |
| ۲ | | ایجاد حس وفاداری در کارکنان | حمایت و پشتیبانی های مادی و معنوی از کارمندان برای ایجاد حس تعلق و تعهد در آنها نسبت به سازمان | ۳۶ |
| ۳ | | امنیت شغلی | ایجاد یک جو امن و مطمئن شغلی | ۳۶، ۴۴، ۴۵ |
| ۴ | | اعتماد | اعتماد در اشتراک گذاری دانش از طریق کاهش ترس از دست دادن ارزش یگانگی فرد و | ۳۶ و ۴۲ |

| | | | | |
|-----------------------------------|--|---------------------------------|--------------------|----|
| | افزایش تمایل به مستند کردن دانش | | | |
| ۳۱،۳۳،۳۸ ۳۹،۴۴،۴۶،۵۰، | مشوق ها دو نقش عمده در مدیریت و انتقال دانش دارند: نوعی پاداش برای انتقال موفق دانش و بالا بردن کارایی، محرک و پیشران افراد را برای شرکت در فرایند انتقال دانش | مشوق ها و عوامل انگیزشی مناسب | | ۵ |
| ۴۱،۴۸ | اینکه چقدر کارمندان می توانند برای رسیدن به اهداف سازمان به طور موثر مشارکت کنند. درجه ای که کارمندان اطلاعات، دانش، پاداش ها و قدرت را در سراسر سازمان به اشتراک می گذارند. | درگیری و مشارکت کارکنان در امور | عوامل گروهی انسانی | ۶ |
| ۳۸،۴۶،۴۸،۵۰ | آموزش مناسب و به موقع کارکنان | آموزش کارکنان | | ۷ |
| ۴۱،۴۶،۳۲ | پرورش یک روحیه کار تیمی بر اساس اعتماد، یک عامل اساسی برای پیاده سازی موفق مدیریت دانش در سازمان است | کار تیمی | | ۸ |
| ۳۸،۴۸ | از طریق توانمند سازی، کارفرمایان می توانند بر مهارت کارکنانشان ارزش بگذارند و به کمک کنند تا با ایجاد راههایی برای تسخیر و به اشتراک گذاری دانش، دانش خود را انتقال دهند | توانمند سازی کارکنان | | ۹ |
| ۳۱،۳۳،۳۴،۳۵،۳۸ ۴۰،۴۱،۴۳،۴۷،۵۰، | زیرساختی که همکاری دانشوران را تسهیل و پشتیبانی کند. | زیر ساخت فنی | زیر ساخت ها | ۱۰ |
| ۳۷،۴۸ | دانش می تواند در سطح گروه و یا سازمان ایجاد شود. مخصوصا دانش مطمئن، سودمند، به | زیر ساخت دانشی | | ۱۱ |

| | | | | |
|----------------------------|---|-------------------------------|---------------------|----|
| | روز و به موقع می تواند از طریق به اشتراک گذاری با دیگر گروه ها ، تامین کنندگان و مشتریان بدست آید. | | | |
| ۲۶،۵۰ | شامل منابع دانشی مفید، منابع انسانی و منابع مالی | منابع | | ۱۲ |
| ۳۳،۳۷،۴۰،۴۳،۵۰ | ایجاد فرهنگی که اشتراک دانش را تشویق کند و کارکنان را به اشتراک و نه پنهان کاری دانش تشویق کند | فرهنگ | عامل فرهنگ | ۱۳ |
| ۳۵،۴۰،۵۰ | مدیریت دانش ابزار استراتژیک محسوب می شود بنابراین استراتژی مدیریت دانش در سازمان باید با حمایت مادی و معنوی مدیر ارشد ایجاد شود | استراتژی و هدف در مدیریت دانش | استراتژیک و مدیریتی | ۱۴ |
| ۳۸،۴۸ | الگو سازی تعیین می کند که چطور سازمان های پیشرو به سطوح کارایی مورد نظر دست یافته اند و از اطلاعات به عنوان پایه ای برای اهداف سازمانی، استراتژی ها و پیاده سازی استفاده می کنند. | الگو سازی | | ۱۵ |
| ۲۶،۳۷،۳۸،۴۰ ۴۱،۴۳،۴۸،۵۰ | مدیر ارشد یک نقش کلیدی نه تنها در پیاده سازی مدیریت دانش بلکه در طول کل پروژه ایفا می کند. | حمایت و رهبری مدیریت ارشد | | ۱۶ |
| ۳۳ | مدیر ارشد دانش یک طراح برای نگاشت متخصصین به مهارت ها و یک کاوشگر دانش در سازمان محسوب می شود | مدیر ارشد دانش | | ۱۷ |
| ۳۵،۴۶،۵۰ | پیوستگی چهار ناحیه مدیریت منابع انسانی (آموزش، تصمیم سازی، ارزیابی کارایی و تشویق و تنبیه) با مدیریت دانش و تغییر دیدگاه و همراستایی این فعالیت ها با آن | مدیریت منابع انسانی | | ۱۸ |

| | | | | |
|--------------------------|--|--------------------------------------|-------------------------------|----|
| ۳۷ | دانش از طریق چندین کانال که همدیگر را تقویت می کنند منتقل می شود و هر کدام از کانال ها ارزش متفاوتی ایجاد می کنند. | کانال های انتقال دانش | ساختار ها و فرایندهای سازمانی | ۱۹ |
| ۴۳،۴۸،۵۰، ۳۱،۳۹ | حذف محدودیت ها و پیچیدگی ها و رسمیت زیاد در سازمان | ساختار سازمانی | | ۲۰ |
| ۳۸،۴۰ | یادگیری در تمام سطوح سازمان باید به طور مداوم صورت گیرد. | یادگیری سازمانی | | ۲۱ |
| ۲۶،۴۰،۵۰ | چارچوب و فرایندهایی برای تشخیص، بدست آوردن و انتشار دانش به شکل ساختارمند | فرایندها و فعالیت های سیستماتیک دانش | | ۲۲ |
| ۴۱،۴۲،۴۹ | یک معماری سازمانی که اجتماعی تر، شفاف تر، آزاد تر و منعطف تر و محترم تر نسبت به افراد باشد | فضای آزاد سازمان | | ۲۳ |
| ۲۶،۳۷،۳۸،۴۳ ۴۶،۴۸،۵۰، | جمعآوری اطلاعات درباره کارایی و بهره وری افراد، گروه ها و واحدهای بزرگتر سازمانی. | اندازه گیری کارایی | | ۲۴ |

رایان و پرایبوتک پنج عامل موفقیت فرهنگ سازمانی باز، رهبری و مشارکت مدیر ارشد، درگیر کردن کارکنان در امور، کار تیمی و زیرساخت سیستم های اطلاعاتی را معرفی کرده اند (Ryan, S., ۲۰۰۱). کرگ^۱ (Krogh, G.V., ۱۹۹۸)، حسنعلی (Hassanali, F., ۲۰۰۲)، ارتول و اسریواستاوا^۲ (Bartol, K.M. and Srivastava, A., ۲۰۰۲)، راجر بایرن^۳ (Byrne, R., ۲۰۰۱)، یحیی و گاه (Yahya, S. and Goh, W.K., ۲۰۰۲)، ینگ و وو^۴ (Yang, H.L. and Wu, T.C., ۲۰۰۸)، چنگ چنگ و چوی^۵ (Chong, S.C.)

^۱ -Kereg

^۲ -Artol & Serioastava

^۳ -Rajer Baiern

^۴ -Yang & voo

^۵ -ChangChang & Chooie

اسپینوال^۲ (Wong, Y.K. and Elaine, A., ۲۰۰۵)، نیز هریک عواملی را برای موفقیت مدیریت دانش ارائه کرده اند (جدول ۲).

جدول ۳ - یافته های تحقیق

| نتیجه فرض پذیرفته شده | ۹۵% Confidence Interval of the Difference | | Sig. (۲ One-Sample T Test Value = ۵) | | | رتبه بندی با آزمون فریدمن | |
|-----------------------|---|-------|--------------------------------------|----------|-------|---------------------------|-----------------------------|
| | Upper | Lower | Mean Difference | -tailed) | t | | |
| H ₁ | ۳,۴۴ | ۱,۳۵ | ۲,۴۰ | ۰,۰۰۰ | ۴,۹۴ | ۱۰,۶۳ | اعتبار افراد |
| H ₁ | ۳,۱۱ | ۰,۸۹ | ۲,۰ | ۰,۰۰۲ | ۳,۸۷ | ۸,۷۳ | فرهنگ |
| H ₁ | ۳,۹۰ | ۲,۴۹ | ۳,۲۰ | ۰,۰۰۰ | ۱۰,۴۵ | ۱۴,۷۰ | مشوقها و عوامل انگیزشی |
| H ₁ | ۳,۵۷ | ۱,۷۶ | ۲,۶۶ | ۰,۰۰۰ | ۶,۳۲ | ۱۱,۹۳ | استراتژی و هدف در مدیریت |
| H ₁ | ۲,۴۹ | ۰,۱۷ | ۱,۳۳ | ۰,۰۲۷ | ۲,۴۶ | ۵,۸۳ | مدیر ارشد دانش |
| H ₀ | ۱,۲۲ | ۱,۴۸ | -۰,۱۳۳ | ۰,۸۳۶ | -۰,۲۱ | - | زیر ساخت فنی |
| H ₁ | ۲,۶۱ | ۰,۳۲ | ۱,۴۶ | ۰,۰۱۶ | ۲,۷۵ | ۶,۳۳ | مدیریت منابع انسانی |
| H ₁ | ۳,۴۴ | ۱,۰۹ | ۲,۲۶ | ۰,۰۰۱ | ۴,۱۴ | ۱۰,۱۰ | ایجاد حس وفاداری در کارکنان |
| H ₁ | ۳,۵۲ | ۱,۲۷ | ۲,۴۰ | ۰,۰۰۰ | ۴,۵۸ | ۱۰,۶۷ | امنیت شغلی |
| H ₀ | ۲,۸۲ | -۰,۱۵ | ۱,۳۳ | ۰,۰۷۶ | ۱,۹۲ | - | اعتماد |
| H ₁ | ۳,۱۵ | ۰,۵۷ | ۱,۸۶ | ۰,۰۰۸ | ۳,۱۱ | ۸,۳۳ | ساختار |

^۱ -Jozefin Chaining Leng

^۲ -Veng Spinval

| | | | | | | | |
|----------------|------|-------|------|-------|------|-------|--------------------------------------|
| | | | | | | | دانشی |
| H ₁ | ۳,۱۱ | ۰,۳۵ | ۱,۷۳ | ۰,۰۱۷ | ۲,۶۹ | ۷,۸۳ | کانال های انتقال دانش |
| H ₁ | ۲,۲۴ | ۰,۶۸ | ۱,۴۶ | ۰,۰۰۱ | ۴,۰۴ | ۶,۰۰ | ساختار سازمانی |
| H ₁ | ۴,۱۳ | ۲,۵۳ | ۳,۳۳ | ۰,۰۰۰ | ۸,۴۱ | ۱۴,۲۳ | یادگیری مداوم |
| H ₁ | ۲,۹۴ | ۱,۰۶ | ۲ | ۰,۰۰۰ | ۴,۵۸ | ۸,۷۳ | و فرآیندها تهای فعالی سیستماتیک دانش |
| H ₁ | ۳,۶۶ | ۱,۶۷ | ۲,۶۶ | ۰,۰۰۰ | ۵,۷۴ | ۱۱,۹۷ | درگیری و مشارکت کارکنان در |
| H ₁ | ۳,۷۷ | ۲,۳۵ | ۳,۰۶ | ۰,۰۰۰ | ۸,۹۲ | ۱۴,۶ | کار تیمی |
| H ₁ | ۴,۰۲ | ۲,۳۸ | ۳,۲ | ۰,۰۰۰ | ۹,۲۸ | ۱۳,۷ | فضای آزاد سازمان |
| H ₁ | ۳,۱۱ | ۱,۱۵ | ۲,۱ | ۰,۰۰۰ | ۴,۶۷ | ۹,۴ | آموزش کارکنان |
| H ₁ | ۳,۴۶ | ۱,۸۶ | ۲,۶۶ | ۰,۰۰۰ | ۷,۱۳ | ۱۱,۹۳ | توانمندسازی کارکنان |
| H ₀ | ۲,۰۳ | -۰,۱۶ | ۰,۹۳ | ۰,۰۸۹ | ۱,۸۲ | | اندازه گیری کارایی |
| H ₀ | ۲,۲۱ | ۰,۱۹ | ۱,۲ | ۰,۰۲۳ | ۲,۵۵ | | الگوسازی |
| H ₁ | ۴,۰۲ | ۲,۶۵ | ۳,۳۳ | ۰,۰۰۰ | ۹,۷۹ | ۱۴,۲۷ | حمایت و رهبری مدیریت ارشد |
| H ₁ | ۳,۳۶ | ۱,۱۷ | ۲,۲۶ | ۰,۰۰۱ | ۴,۴۳ | ۱۰,۰۷ | منابع |

و عرضه تولید، فرآیند سه در تاثیر بالاترین دارای عامل بندی ۷ رتبه ۴- نتایج جدول دانش بکارگیری

(با رتبه بندی فریدمن^۱)

| عامل موثر | تولید دانش | عرضه دانش | به کارگیری دانش |
|-----------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| ۱ | مشوق ها و عوامل انگیزشی مناسب | مشوق ها و عوامل انگیزشی مناسب | حمایت و رهبری مدیریت ارشد |
| ۲ | کار تیمی | کانالهای انتقال دانش | ساختار دانشی |
| ۳ | حمایت و رهبری مدیریت ارشد | حمایت و رهبری مدیریت ارشد | یادگیری مداوم |
| ۴ | یادگیری مداوم | اعتماد | توانمندسازی کارکنان |
| ۵ | فضای آزاد سازمان | فرهنگ | آموزش کارکنان |
| ۶ | درگیری و مشارکت کارکنان در امور | فضای آزاد سازمان | فرهنگ |
| ۷ | استراتژی و هدف در مدیریت دانش | امنیت شغلی | مشوق ها و عوامل انگیزشی مناسب |

بررسی میزان اهمیت عوامل موفقیت در مراحل مختلف فرایند مدیریت دانش

با توجه به اینکه مقدار p -value برای همه سوالات بیش از ۰,۰۵ بود لذا می توان از آزمون های توزیع تی استفاده کرد. آزمون تی مقدار اهمیت هر سوال را نشان می دهد ولی نمی تواند رتبه بندی را مشخص کند. برای رتبه بندی عوامل از آزمون فریدمن استفاده شد. در آزمون فریدمن اگر p -value کمتر از ۰,۰۲ باشد بدان معنی است که امتیازات تخصیص داده شده به سوالات مختلف، معنی دار بوده و اختلاف رتبه آنها را نشان می دهد. لذا با توجه به این امر، امتیازات بالاتر نشان دهنده رتبه بالاتر خواهد بود. از آنجا که نتایج یافته های آزمون فریدمن در هر سه مورد نشان داد که p -value کمتر از ۰,۰۲ است پس رتبه بندی معنی دار است. کینی در کتاب تفکر ارزشی نحوه تعیین عوامل تاثیرگذار بر موفقیت را چنین

^۱ -Fridman

بیان کرده که از آنجا که منابع سازمانی محدودند و باید به طریق صحیح مدیریت شوند، پایش همه عوامل تاثیر گذار عملی نیست، لذا لازم است ۵ تا ۷ عامل کلیدی مورد پایش قرار گیرند (Keeney, R.L., ۱۹۹۲). با توجه به این امر ابتدا عوامل مهم با استفاده از آزمون تی تشخیص داده شدند به عنوان مثال برای فرایند کسب (تولید) دانش از ۲۴ عامل، ۲۰ عامل موثر تشخیص داده شد و ۴ عامل غیرموثر شناخته شدند. در ادامه ۲۰ عامل موثر باقیمانده، با آزمون فریدمن رتبه بندی شد. این کار برای هر سه دسته پرسشنامه کسب و تولید دانش، عرضه دانش و بکارگیری دانش به همین صورت تکرار شد. نتایج آزمون تی و فریدمن برای فرایند کسب و تولید دانش در جدول ۳ ارائه شده است. نتایج نهایی ۷ عامل دارای بالاترین رتبه در هر دسته، در سه فرآیند تولید، عرضه و بکارگیری دانش (با رتبه بندی فریدمن) در جدول ۴ ارائه شده است.

بحث و بررسی

با توجه به نتایج حاصل شده در بخش های قبل، در هر مرحله از فرایند مدیریت دانش عوامل موفقیت مدیریت دانش وزن های متفاوتی دارند و تاثیر هر کدام در هر مرحله پررنگ تر و کم رنگ تر می شود. در نتیجه می توان گفت باید در هر مرحله سرمایه گذاری و دقت نظر بر روی عوامل را طوری افزایش داد که بتوان آن مرحله را موفق تر به انجام رساند. چنانچه مشاهده می شود در کسب و تولید دانش مشوق ها و عوامل انگیزشی مناسب مهمترین عامل موفقیت به شمار می آید. واضح است که در سازمان ها بدون در نظر گرفتن مشوق های لازم، افراد رغبتی به ارائه دانش خود نخواهند داشت. لذا بهتر است ایجاد مدیریت دانش در سازمان ها با سیاست های تشویقی همراه باشد. کار تیمی و حمایت مدیریت ارشد در رتبه های بعدی قرار دارند. در سازمانی که دانش و مدیریت آن جایگاه خود را پیدا نکرده باشد طبیعی است که نمیتوان از سطوح پایین تر، انتظار فعالیتی و راهبردی استراتژی ها و خواسته های مدیر داشت. بنابراین پشتیبانی مدیر ارشد در عوامل دیگر موفقیت هم موثر است. عامل تشویق در دو مرحله کسب و توزیع دانش رتبه اول را در بین عوامل موثر دارند و در مرحله بکارگیری دانش نیز جزو ۷ عامل موثر اصلی است. حمایت و رهبری مدیریت ارشد در دو فرآیند اول رتبه سوم و در مرحله بکارگیری دانش رتبه اول را به خود اختصاص داده است. بنابراین در پیاده سازی مدیریت دانش باید همیشه توجه مدیران را به این نکته جلب کرد که

بدون حمایت و پشتیبانی آنها ممکن است فرآیند دچار شکست شود و در مرحله بکارگیری دانش جدید، صدور مجوز از جانب آنها حیاتی است. فضای آزاد در سازمان نیز در دو مرحله تولید و عرضه دانش حیاتی است. نکته دیگری که در مرحله توزیع دانش خودنمایی می کند اعتماد و امنیت شغلی است که به عنوان عامل چهارم و هفتم شناخته شده اند. اگر شخصی احساس کند که با ارائه دانش خود امنیت شغلی اش، به خطر می افتد، از ارائه دانش خودداری خواهد کرد. دانش سازمان (بوژه بخش ضمنی آن) در گرو افراد آن و در ذهن آن ها قرار دارد. برای بدست آوردن این دانش و این که آن ها تمایل پیدا کنند تا آنچه در انحصار آن ها است را به دیگران عرضه کنند، عاملی باید وجود داشته باشد که به اندازه کافی رضایت بخش باشد تا آنها را راضی به اشتراک گذاری امتیاز انحصاریشان کند و در این امتیاز با دیگران شریک شوند. این عامل با استفاده از عوامل انگیزشی و ایجاد اعتماد و امنیت بدست می آید، زیرا دانش سرمایه افراد است. البته همیشه این عوامل، مشوقهای مادی نیستند. در این عوامل باید عوامل روانی افراد و انگیزش های روانی را در نظر گرفت. در واقع یک معامله با افراد صورت می گیرد که باید این معامله پایاپای و با رضایت طرفین باشد. در غیر اینصورت این معامله دائما صورت نخواهد گرفت و می تواند موقتی باشد و این برای مدیریت دانش که یک فرایند دائمی در سازمان است کافی نخواهد بود. سازمان ها باید با دقت به این عوامل انگیزشی بپردازند و افراد خود را برای عرضه دانشی که در اختیار دارند و درواقع به اشتراک گذاری آن برانگیزانند. اما نباید اهمیت کانال های انتقال دانش و عرضه دانش را هم از یاد برد چرا که بدون وجود این کانال ها که به درستی طراحی و اجرا شده باشند فعالیتهای انتقال دانش می تواند به کندی اتفاق بیفتد و خدشه دار شود و حتی افراد را از این فعالیت خسته و دلسرد کند. مدیران دانش موفق درمی یابند که دانش از طریق چندین کانال که همدیگر را تقویت می کنند منتقل می شود و هر کدام از کانال ها ارزش متفاوتی ایجاد می کنند. در به کارگیری دانش پیش از حمایت مدیریت ارشد و آموزش کارکنان، توانمندسازی آنها از اهمیت بالاتری برخوردار است. از طریق توانمندسازی، کارفرمایان می توانند بر مهارت کارکنانشان ارزش بگذارند و به آنها کمک کنند تا با ایجاد راه هایی برای تسخیردانش و به

اشتراک گذاری آن، دانش خود را انتقال دهند وقتی کارکنان دریابند که در سازمانی کار می کنند که شایسته سالاری در آن حاکم است و برتری افراد با مهارت و فعالیت بهتر تعیین میشود، به طور مداوم به دنبال راه هایی برای ارتقا سطح دانش و مهارت خود خواهند بود و بنابراین در جذب دانشی که در اختیار آنها گذاشته می شود فعال تر عمل خواهند کرد و در فعالیت های خود برای کسب این برتری کوشا تر خواهند بود. در چنین سازمانی افراد به طور پویا و خودجوش با انگیزه بالا و با حمایت مدیران ارشد به جستجوی دانش می پردازند و در پرورش و پیشرفت دائمی خود و سازمان بهتر تلاش می کنند.

نتیجه گیری و پیشنهادات آتی

در این مقاله به استخراج عوامل موثر موفقیت مدیریت دانش پرداخته شد. برای رسیدن به این هدف مقالات معتبر در این زمینه در ۱۳ سال اخیر بررسی شدند. هریک از این مقالات از دیدگاه خاصی به عوامل موفقیت مدیریت دانش پرداخته بودند. در این مقاله با نگاهی تفصیلی به مدیریت دانش و عوامل موفقیت در آن، عوامل موفقیت مدیریت دانش در هریک از مراحل چرخه دانش استخراج و اولویت دهی شد. در تحقیقات آتی می توان به ارائه راه حل هایی برای تقویت هر کدام از عوامل ذکر شده در این تحقیق در هر کدام از مراحل پرداخت و عوامل موفقیت هر کدام از این عوامل را بررسی کرد. همچنین بهتر است در یک تحقیق با ارائه پرسشنامه وضعیت هر کدام از این عوامل را در سازمان های تولیدی و خدماتی را بررسی کرد و نتایج را با هم مقایسه کرد. همچنین میتوان با مطالعات تطبیقی بیشتر و استفاده از روش های فازی به نتایج دقیق تر در این زمینه دست یافت.

منابع

- Wong, K.Y., ۲۰۰۵, "Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises", *Industrial Management & Data Systems*, ۱۰۵(۳), pp. ۲۶۱-۲۷۹.
- Kinney, T., ۱۹۹۸, "Knowledge management, intellectual capital and adult learning", *Adult Learning*, ۴(۱), pp. ۲-۵.
- Chang, M.Y., Hung, Y.C., Yen, D.C. ND Tseng, P.T., ۲۰۰۹, "The research on the critical success factors of knowledge management and classification framework project in the Executive Yuan of Taiwan Government", *Expert Systems with Applications*, ۹(۱۲), pp. ۵۳۷۶-۵۳۸۶.

- Lucier, C., ۲۰۰۳, "When knowledge adds up to nothing: Why knowledge management fails and what you can do about it", *Development and Learning in Organizations*, ۱۷(۱), pp. ۳۲-۳۵.
 - Chen, C., ۲۰۰۴, "The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance", *R&D Management*, ۳(۹), pp. ۳۱۱-۳۲۱.
 - Droge, C., Claycomb, C. AND Germain, R., ۲۰۰۳, "Does knowledge mediate the effect of context on performance? Some initial evidence", *Decision Sciences*, ۱۴(۳), pp. ۵۴۱-۵۶۸.
 - Chen, C.J. and Huang, J.W., ۲۰۰۷, "How organizational climate and structure affect knowledge management The social interaction perspective", *International Journal of Information Management*, ۲(۱۲), pp. ۱۰۴-۱۱۸.
 - Snowden, D., ۲۰۰۰, "Liberating knowledge", *Liberating knowledge*, ۱(۱), pp. ۶-۱۹.
 - Plessis, M.d., ۲۰۰۸, "What bars organisations from managing knowledge successfully", *International Journal of Information Management*, ۲۸(۱), pp. ۲۸۵-۲۹۲.
 - Price Water House Coopers, ۱۹۹۹, "Gartner Group's knowledge management glossary", *Global Enterprise Advisor*, ۱۲(۱), pp. ۳-۵.
 - Nissen, M.E., ۱۹۹۹, "Knowledge-Based Knowledge Management in the Reengineering Domain", *Decision Support Systems*, ۲۷(۱), pp. ۴۷-۶۵.
 - Depres, C. and Chauvel, D., ۱۹۹۹, "Mastering Information Management: Part Six- Knowledge Management", *Financial Times*, ۱۴(۲), pp. ۴-۶.
 - Gartner Group, ۱۹۹۹, "Knowledge Management Scenario", Conference presentation, Stamford, CN, Presentation Label SYM^KnowMan ۱۰۹^Kharris.
 - Davenport, T.D., ۱۹۹۸, "Successful knowledge management projects", *Sloan Management Review*, ۳۹(۲), pp. ۴۳-۵۷.
 - Lee, S.M. and Hong, S., ۲۰۰۲, "An enterprisewide knowledge management system infrastructure", *Industrial Management & Data Systems*, ۱۰۲(۱), pp. ۶۶-۸۱.
 - Davenport, T. and Prusak, L., ۱۹۹۸, "Working knowledge: How organizations manage what they know", Harvard business school press, Boston, MA.
 - Nevis, E., Dibella, A. and Gould, J., ۱۹۹۵, "Understanding organizations as learning systems", *Sloan Management Review*, ۳۶(۲), pp. ۷۳-۸۵.
 - [۱۸] Huber, G., ۱۹۹۱, "Organizational learning: the contributing process and the literature. *Organization Science*", ۲(۱), pp. ۸۸-۱۱۴.
 - Ward, J. and Aurum, A., ۲۰۰۴, "Knowledge management in software engineering- Describing the process", ۱۵th Australian Software Engineering Conference (ASWEC ۲۰۰۴), pp. ۱۳۷-۱۴۶.
 - Quinn, J., Anderson, P. and Finkelstein, S., ۱۹۹۶, "Managing professional intellect", *Harvard Business Review on Knowledge Management*.
 - Matusik, S.F. and Hill, C.W., ۱۹۹۸, "The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage". *Academy of Management Review*, ۱۲(۱), pp. ۶۸۰-۶۹۷.
- بامداد صوفی، جهانپار و طاهری، پریسا (۱۳۸۸). "عوامل موثر بر استقرار موفقیت آمیز سیستم مدیریت دانش در وزارت تعاون"، ۱۱ بهمن، - دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش، مرکز همایشهای بین المللی رازی تهران.
- آرمجو، هانیه و خوانساری، جیران (۱۳۸۸)، "اجراء مدیریت دانش در شرکت توانیر و نتایج حاصل از آن"، ۱۱ بهمن، - دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش، مرکز همایشهای بین المللی رازی تهران.

- فرهی، رضا، نهاوندی، بیژن و کزازی، سیدعلیرضا (۱۳۸۸)، "تعیین و اولویت گذاری مشخصه های ارزیابی اثربخشی مدیریت دانش سازمانی با رویکرد فرایند تحلیل سلسله مراتبی فازی در مراکز تحقیقاتی"، ۱۱ بهمن، دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش، مرکز هماشهای بین المللی رازی تهران.
- قنبریان، مجتبی، مریدی، علی و عبداللهی، امیرمنصور (۱۳۸۸)، "بررسی عوامل موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش برای سازمان ها و پروژه های مهندسی"، ۱۱ بهمن، دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش، مرکز هماشهای بین المللی رازی تهران.
- Holsapple, C. and Joshi, K., ۲۰۰۰, "An investigation of factors that influence management of knowledge in organizations", *Journal of Strategic Information Systems*, ۹(۳), pp. ۲۳۵-۲۶۱.
- Clark, S., ۲۰۰۳, "The development of an integrated measure of readiness for change instrument and its application on ASC/PK", Master thesis, department of the air force, Air university, Ohio, USA, available from: <http://oai.dtic.mil/oai/oai?verb=getRecord&metadataPrefix=html&identifier=ADA۴۱۵۲۷۱>.
- Mohammadi, K., Khanlari, A. and Sohrabi, B., ۲۰۰۹, "Organizational readiness assessment for knowledge management", *International Journal of Knowledge management*, ۵(۱), pp. ۲۹-۴۵.
- Liyanage, C., Elhag, T., Ballal, T. and Li, Q., ۲۰۰۹, "Knowledge communication and translation – a knowledge transfer model", *Journal of Knowledge Management*, ۱۳(۳), pp. ۱۱۸-۱۳۱.
- Lucas, L.M. and Ogilvie, D., ۲۰۰۶, "Things are not always what they seem" *The Learning Organization*, ۱۳(۱), pp. ۷-۲۴.
- Akhavan, P., Hosnavi, R. and Sanjaghi, M., ۲۰۰۹, "Identification of knowledge management critical success factors in Iranian academic centers", *Education, Business and Society: Contemporary (Middle Eastern Issues)*, ۲(۴), pp. ۲۷۶-۲۸۸.
- Jafari, M., Akhavan, P. and Rezaee Nour, J., ۲۰۰۷, "Knowledge management in Iran aerospace industries: a study on critical factor", *Artifact Engineering and Aerospace Technology: An International Journal*, ۷۹(۴), ۳۷۵-۳۸۹.
- Liebowitz, J., ۱۹۹۹, "Key Ingredients to the Success of an Organization's Knowledge Management Strategy", *Knowledge and Process Management*, ۳(۱), pp. ۳۷-۴۰.
- Lai, C.Y., Wang, C.T. and Chou, C.Y., ۲۰۰۹, "How knowledge map fit and personalization affect success of KMS in high-techfirms", *Technovation*, ۲۹(۳), pp. ۳۱۳-۳۲۴.
- Chourides, P., Longbottom, D. and Murphy, W., ۲۰۰۳, "Excellence in knowledge management: an empirical study to identify critical factors and performance measures", *Measuring Business Excellence*, ۳(۱۵), pp. ۲۹-۴۵.
- Nayir, D.Z. and Uzuncarsili, U., ۲۰۰۸, "A cultural perspective on knowledge management: the success story of Sarkuysan company", *Journal of Knowledge Management*, ۱۲(۲), pp. ۱۴۱-۱۵۵.
- Davenport, T.H., De Long, D.W. and Beers, M.C., ۱۹۹۸, "Successful knowledge management projects" *Sloan Management Review*, ۲۳(۲), pp. ۴۳-۵۷.
- Davenport, T.H. and Probst, G.J.B., ۲۰۰۲, "knowledge management case book", Weinheim, Wiley.

- Lin, W.B., ۲۰۰۸, "The exploration factors of affecting knowledge sharing – The case of Taiwan's high-tech industry", *Expert Systems with Applications*, ۳۵(۱), pp. ۶۶۱-۶۷۶.
- Skyrme, D. and Amidon, D., ۱۹۹۷, "The knowledge agenda", *The Journal of Knowledge Management*, ۱(۱), pp. ۲۷-۳۷.
- Ryan, S. and Prybutok, V., ۲۰۰۱, "Factors affecting knowledge management technologies: a discriminative approach", *Journal of Computer Information Systems*, ۴۱(۳), pp. ۳۱-۳۷.
- Krogh, G.V., ۱۹۹۸, "Care in knowledge creation", *California Management Review*, ۴۰(۳), pp. ۱۳۳-۱۵۳.
- Hassanali, F., ۲۰۰۲, "Critical Success Factors of Knowledge Management", available from: www.kmadvantage.com/docs/km_articles/Critical_Success_Factors_of_KM.pdf
- Bartol, K.M. and Srivastava, A., ۲۰۰۲, "Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems", *Journal of Leadership and Organization Studies*, ۹(۱), pp. ۷۵-۸۱.
- Byrne, R., ۲۰۰۱, "Employees: capital or commodity", *The Learning Organization*, ۸(۱), pp. ۴۴-۵۰.
- Yahya, S. and Goh, W.K., ۲۰۰۲, "Managing human resources toward achieving knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, ۶(۵), pp. ۴۵۷-۴۶۸.
- Yang, H.L. and Wu, T.C., ۲۰۰۸, "Knowledge sharing in an organization", *Technological Forecasting & Social Change*, ۷۵(۱), pp. ۱۱۲۸-۱۱۵۶.
- Chong, S.C. and Choi, Y.S., ۲۰۰۵, "Critical Factors In The Successful Implementation Of Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management Practice*, ۶(۸), ISSN ۱۷۰۵-۹۲۳۲, available from: <http://www.tlinc.com/article۹۰.htm/>.
- Lang, J.C., ۲۰۰۱, "Managerial concerns in knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, ۵(۱), pp. ۴۳-۵۷.
- Wong, Y.K. and Elaine, A., ۲۰۰۵, "An empirical study of the important factors for knowledge management adoption in the SME sector", *Journal of Knowledge Management*, ۹(۳), pp. ۶۴-۸۲.
- Keeney, R.L., ۱۹۹۲, "Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decision Making", Cambridge, MA: Harvard University Press.