



شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر پیاده سازی موفق مدیریت دانش مبتنی بر استراتژی های شخصی سازی و کدگذاری به روش تحلیل عاملی تاییدی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۳/۱۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۶/۵.

رقیه نوری^۱

سید ذبیح اله هاشمی^۲

چکیده

موفقیت مدیریت دانش، مستلزم شناسایی عوامل و ویژگی های مؤثر بر آن است. در شناسایی عوامل کلیدی موضوعی که کمتر مورد توجه قرار می گیرد، عدم توجه به رویکرد و استراتژی سازمان در استقرار مدیریت دانش است. از سوی دیگر محدودیت منابع سازمانی ضرورت توجه به رویکرد مناسب مدیریت دانش در سازمان را بیشتر می کند. هدف تحقیق حاضر شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش مبتنی بر استراتژی های شخصی سازی و کدگذاری است. پس از مطالعه ادبیات موضوع و بررسی عوامل و ویژگی های آنها به تفکیک هر استراتژی، پرسشنامه ای طراحی شد که دارای خصوصیت روانی و اعتبار لازم بوده است و در بین ۱۵۲ تن از خبرگان توزیع و به کمک نرم افزار لیزرل و روش تحلیل عاملی تاییدی، مدل مفهومی تحقیق مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج این پژوهش نشان می دهد که کلیه عوامل و ویژگی های شناسایی شده در استراتژی شخصی سازی و کدگذاری، تأیید شدند و عوامل ساختار و رهبری در هر دو استراتژی در بالاترین اولویت قرار گرفتند.

واژه های کلیدی: استراتژی شخصی سازی، استراتژی کدگذاری، تحلیل عاملی تاییدی، عوامل کلیدی، مدیریت دانش

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی nouri.ro.ir@gmail.com

^۲ دکتری مدیریت صنعتی، استاد یار دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی hashemi_sz@yahoo.com

۱- مقدمه

هدف مشترک سازمان‌ها، بقاء و رسیدن به تعالی کسب و کار است. برای این منظور سازمان‌ها به دنبال کسب مزیت رقابتی هستند. امروزه با توجه به تغییرات سریع محیطی از قبیل تحول سریع تکنولوژی، تغییر و تنوع نیاز مشتریان و افزایش فضای بسیار رقابتی کسب و کار، سازمان‌ها بایستی به دنبال مزیت رقابتی پایدار باشند. بنابراین در اقتصادی که تنها مورد با ثبات، بی‌ثباتی است، از دانش به عنوان یک منبع استراتژیک برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار، استفاده می‌شود (چن و هانگ، ۲۰۱۰). مدیریت دانش مجموعه‌ای از فرایندها برای تبدیل داده و اطلاعات به دانش ارزشمند است که این فرایندها شامل ایجاد، کشف، سازماندهی، بکارگیری، تسهیم و بازیابی دانش می‌باشد (زاک، ۱۹۹۹) و (ناپ، ۱۹۹۸). همچنین با استفاده از مدیریت دانش امکان دستیابی و انتقال سریع و گسترش دانش در سیستم فراهم می‌شود (رضایی، سید علی اکبر و شجاعی، ۱۳۹۴). علی‌رغم اهمیت موضوع پیاده‌سازی مدیریت دانش از سوی سازمان‌ها، در بسیاری از آن‌ها پیاده‌سازی مدیریت دانش با شکست مواجه می‌شود که علت اصلی آن نبود ارزیابی و شناخت کافی و همه جانبه از عوامل موثر در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش است. به گفته ونگ سازمان‌ها باید از عوامل موثر بر موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش آگاهی داشته باشند. بی‌اطلاعی و بی‌توجهی به این عوامل مهم و ضروری احتمالاً تلاش سازمان را به ورطه بیهودگی خواهد کشاند. عوامل اساسی موفقیت را در حوزه پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌توان به عنوان فعالیت‌ها و رویه‌هایی دانست که به منظور اطمینان از موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش مورد توجه قرار می‌گیرند که در صورت وجود این رویه‌ها و فعالیت‌ها باید آنها را تقویت نمود و در صورت عدم وجود باید آن‌ها را ایجاد کرد (ونگ، ۲۰۰۵).

از طرف دیگر آنچه معمولاً در شناسایی عوامل کلیدی کمتر مورد توجه محققین قرار گرفته است، رویکرد و استراتژی سازمان در خصوص پیاده‌سازی مدیریت دانش است. استراتژی مدیریت دانش به عنوان برنامه یا طرح سطح بالایی تعریف می‌شود که فرایندها، ابزارها و زیر ساخت‌های (سازمانی و تکنولوژیکی) مورد نظر را در پر کردن شکاف دانشی موجود تعیین می‌کند. به بیان دیگر استراتژی مدیریت دانش وسیله است که به کمک آن دانش فعلی تعیین شده به وسیله استراتژی دانش می‌تواند به صورت اثر بخش در سازمان جریان پیدا کند (زاک، ۲۰۰۲). بنابراین قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش بایستی هم به استراتژی مدیریت دانش سازمان و هم به عوامل توانمندساز و ویژگی‌های مربوطه توجه کرد. در واقع استراتژی‌های مدیریت دانش می‌توانند مسیرهای استراتژیک را در اقدامات مدیریت دانش مشخص کنند و توانمندسازها ابزارهایی هستند که می‌توانند این فعالیت‌ها را تسهیل نمایند (چان و چو، ۲۰۰۵). به عبارت دیگر استراتژی‌های مدیریت دانش جهت درست پیاده‌سازی مدیریت دانش را به سازمان نشان می‌دهند و عوامل موثر پیاده‌سازی مدیریت دانش نیز بسترهای لازم را برای پیاده‌سازی مدیریت دانش فراهم می‌کنند. پس سازمانی که قرار است مدیریت دانش را پیاده‌سازی نماید، بایستی بررسی نماید که از کدام استراتژی مدیریت دانش قرار است برای

پیاده‌سازی استفاده نماید تا بر طبق آن اقدامات و رویه‌های لازم را انجام دهد، یعنی مبتنی بر استراتژی منتخب برای سازمان، عوامل و ویژگی‌های زیرساختی مرتبط را شناسایی و بکار گیرد. بسیاری از سازمان‌های ایرانی نیز در هنگام پیاده‌سازی مدیریت دانش به عوامل موثر و رویکرد مناسب توجه کافی نمی‌کنند که این موضوع به عنوان یکی از عوامل عدم توفیق کامل پروژه‌های مدیریت دانش در کشور به شمار می‌آید. در این تحقیق، توانمندسازها و ویژگی‌های مربوط به چهار عامل اصلی کارکنان، ساختار، رهبری و فناوری اطلاعات با اتکاء بر تحقیقات انجام شده قبلی، به تفکیک استراتژی‌های شخصی‌سازی و کدگذاری مدیریت دانش شناسایی شده‌اند. در این راستا این مقاله به دو سوال اصلی زیر پاسخ می‌دهد: الف) ویژگی‌های عوامل کلیدی موثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر هر کدام از دو استراتژی مدیریت دانش کدگذاری و شخصی‌سازی کدام‌اند؟ ب) رتبه‌بندی عوامل موثر بر مدیریت دانش و ویژگی‌های مرتبط آنها به تفکیک استراتژی‌های مدیریت دانش چگونه است؟ برای یافتن پاسخ‌های صحیح به سئوالات تحقیق مذکور، از طراحی پرسشنامه و تحلیل عاملی تائیدی بهره گرفته شده است.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در رابطه با عوامل و ویژگی‌های موثر بر موفقیت مدیریت دانش تحقیقات مختلفی انجام شده است. به عنوان مثال، یافته‌های پژوهشی پاولین و ماسون و همچنین بت نشان می‌دهد که مهمترین مانع برای اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها، عوامل فرهنگی و مدیریتی است (پاولین و ماسون، ۲۰۰۲). داونپورت و پرابست با انجام مطالعه موردی و بررسی شرکت‌های بزرگی مانند آمازون و دات کام، لیستی از عوامل کلیدی موفقیت را برای پیاده‌سازی مدیریت دانش ارائه کرده‌اند که عبارتند از: رهبری، اندازه‌گیری عملکرد، خطمشی سازمانی، کسب و اشتراک دانش، ساختار سیستم‌های اطلاعاتی، الگوبرداری و آموزش (داونپورت و پرابست، ۲۰۰۲). 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 می‌کنند (لوکاس و اگیلوی، ۲۰۰۶). در مطالعه دیگری، ساختار سازمانی، زیرساخت فنی، کارگروهی و ایجاد انگیزش در کارکنان سازمان از عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش معرفی شده است (جعفری، اخوان و رضایی، ۲۰۰۷). همچنین محققان مختلفی در رابطه با معرفی و دسته‌بندی‌های استراتژی‌های مدیریت دانش، مطالعات زیادی انجام داده‌اند. به عنوان نمونه، در مطالعه‌ای که سین جانگ در سال ۲۰۰۷، انجام داده است، برخی از مهمترین دسته‌بندی‌های استراتژی‌های مدیریت دانش را عنوان کرده است از جمله می‌توان به استراتژی‌های اجتماعی سازی، برونی سازی، ترکیب سازی و درونی سازی توسط نوناکو و تاکوچی (۱۹۹۵)، استراتژی‌های ضمنی‌گرا و آشکارگرا توسط جوردن و جونز (۱۹۹۷)، استراتژی‌های محافظه‌کار و بی‌پروا توسط زاک (۱۹۹۹)، استراتژی‌های کدگذاری و شخصی‌سازی، توسط هانسن، نوری و ترنی (۱۹۹۹)، استراتژی‌های سیستم‌گرا و انسان‌گرا توسط چوی و لی (۲۰۰۲) اشاره کرد (سین جانگ، ۲۰۰۷). اما پژوهش‌های کمی در زمینه ارتباط

بین استراتژی‌های مدیریت دانش و عوامل موثر بر موفقیت مدیریت دانش، انجام شده است که می‌توان به مطالعه یان ژی (۲۰۰۹) با موضوع ارتباط بین فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های مدیریت دانش اشاره کرد. یان ژی پس از بررسی ویژگی‌های چهار نوع فرهنگ سازمانی مختلف، ارتباط آن‌ها را با دو نوع استراتژی کدگذاری و شخصی‌سازی مورد بررسی قرار داده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که انواع استراتژی‌های مدیریت دانش را می‌توان در فرهنگ‌های سازمانی مختلف بکارگرفت (یان ژی، ۲۰۰۹). همانطور که ذکر شد، هانسن و همکاران در سال ۱۹۹۹ استراتژی‌های مدیریت دانش را در قالب دو استراتژی شخصی‌سازی و کدگذاری تعیین کردند. استراتژی شخصی‌سازی اشاره به نوع دانشی دارد که فرد آنرا توسعه می‌دهد و ذخیره می‌کند و در ارتباط فرد به فرد آنرا به اشتراک می‌گذارد که وظیفه اصلی فناوری اطلاعات در این استراتژی، به جای ذخیره کردن دانش، کمک به تعاملات دانشی افراد است و استراتژی دیگر یعنی کدگذاری به معنی مدون ساختن و ذخیره دانش در یک بانک اطلاعاتی است بنابراین کارکنان می‌توانند به دانش دسترسی داشته باشند، از آن استفاده نمایند و آنرا به طور آزاد به اشتراک بگذارند (هانسن، نوری و ترنی، ۱۹۹۹). در این مطالعه، علی‌رغم اینکه مشخص شده است که استراتژی‌های شخصی‌سازی و کدگذاری در چه نوع سازمانی و با چه ویژگی‌هایی باید بکار گرفته شود اما به عوامل و توانمندسازهایی که می‌تواند به اجرا و تحقق آن استراتژی در پیاده‌سازی مدیریت دانش کمک کند، به طور دقیق و شفاف اشاره‌ای نشده است. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، ویژگی‌های شناسایی شده در قالب چهار عامل کارکنان، فرایند و ساختار، فناوری اطلاعات و رهبری گردآوری شده است. هر چند در مدل‌ها و چارچوب‌های کلاسیک مدیریت دانش از سه عامل کارکنان، فرایند و فناوری اطلاعات یاد شده است. لیکن با توجه به نقش پررنگ رهبری و مدیریت در سازمان‌های کشور، عامل رهبری نیز به عنوان عامل چهارم در چارچوب نظری این پژوهش در نظر گرفته شده است. سازمان بهره‌وری آسیا نیز در چارچوب مدیریت دانش خود، عوامل زیرساختی را به چهار دسته رهبری، فرایند، کارکنان و فناوری تقسیم نموده است. از آنجا که مدل مذکور سازمان بهره‌وری آسیا، برای شرکت‌ها و سازمان‌های کشورهای در حال توسعه در نظر گرفته شده که قصد استقرار مدیریت دانش را دارند، لذا به نظر می‌رسد چهار عامل بهترین دسته‌بندی برای چارچوب نظری این پژوهش باشد. در زیر به تفکیک هر یک از استراتژی‌ها، ویژگی‌های عوامل مذکور تبیین شده است.

عوامل موثر در استراتژی شخصی‌سازی

کارکنان

آردیکویلی^۱ و همکاران (۲۰۰۳) بیان می‌کنند وقتی کارکنان ببینند دانش به عنوان کالایی عمومی به همه سازمان تعلق دارد، آنگاه دانش به راحتی در سازمان جریان می‌یابد. حتی زمانی که افراد انگیزه کافی برای اشتراک دانش و همکاری در سازمان دارند، آنها از مشارکت به دلایل خاصی امتناع می‌کنند. یکی از این

¹ Ardichvili

دلایل ترس از نقد شدن است یا ترس از گمراه کردن همکاران خود دارند. چراکه مطمئن نیستند که دانشی که اشتراک می‌گذارند مهم باشد یا دقت کافی داشته باشد یا به بحثی که می‌کنند مرتبط باشد. برای از بین بردن موانع مطرح شده نیاز است تا انواع اعتماد توسعه یابد (آردیکویلی و ونتلینگ، ۲۰۰۳). یان ژی در مطالعه خود در زمینه ارتباط فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های مدیریت دانش مشخص کرد که در سازمانی که فرهنگ سازمانی خانوادگی^۱ وجود دارد، بکارگیری استراتژی شخصی‌سازی بسیار مناسب است. در فرهنگ مذکور، اعتماد زیادی بین کارکنان وجود دارد (یان ژی، ۲۰۰۹). بدون آنکه افراد نسبت به دانش تعهد داشته باشند و فعالیت‌های فعلی دانش را بپذیرند، زیرساخت دانش موفق نخواهد بود (سیون، ۲۰۰۰). همچنین از آنجا که استراتژی یادگیری خلاقانه با شخصی‌سازی بسیار مرتبط است و مواردی چون ریسک‌پذیری، تشریح مساعی، تبادل ایده‌ها و تعهدات بلند مدت از آن پشتیبانی می‌کند. کریستوفر میناسیان ضمن بررسی ارتباط بین فرهنگ یادگیری محور و موفقیت در اشتراک دانش به معرفی مدلی شش بعدی فرهنگ یادگیری سازمانی می‌پردازد. این ابعاد عبارت از: اعتماد، مشارکت، ریسک‌پذیری، همبستگی، انعطاف‌پذیری، همکاری^۲ و البته انگیزه یادگیری می‌باشند (میناسیان، ۲۰۰۷). چون و همکاران طی مطالعه‌ای که در زمینه عوامل موثر بر انجمن‌های نخگی^۳ انجام داده‌اند، در نظر گرفتن تلفیقی از پاداش‌های مالی و معنوی برای تشویق افراد را موثر می‌دانند (جون، کیم و کو، ۲۰۱۱). هرچند به نظر می‌رسد در خصوص افراد دانشی، پاداش‌های مالی اثربخشی کمتری به نسبت پاداش‌های درونی برای تشویق برای مشارکت در اشتراک و انتقال دانش دارد (پیچی، ۲۰۰۶). بنابراین می‌توان از انگیزه درونی خلق، تسهیم دانش و یادگیری به عنوان یکی از ویژگی‌های اصلی کارکنان در استراتژی شخصی‌سازی نام برد. شخصی‌سازی به ارتقا و توسعه دانش و اشتراک آن از طریق ارتباط رو در رو یا چهره به چهره مربوط می‌شود. بحث و مناظره، گفتگو، گفتگوهای غیررسمی و تشکیل گروه‌های کاری، تکنیک‌هایی هستند که به اشتراک گذاشتن دانش ضمنی کمک می‌کند. شرکت‌های مشاوره‌ای از قبیل گروه مشاوره‌ای بوستون و مکنزی بر استراتژی شخصی‌سازی تاکید دارند. این شرکت‌ها به موجب استراتژی دانش خود بر گفتگوی بین افراد تاکید دارند نه موضوع‌های دانش در پایگاه اطلاعاتی (الهی، خدیور و حسن زاده، ۱۳۸۹). علاوه بر آن در فرهنگی که استراتژی شخصی‌سازی مورد استفاده قرار می‌گیرد باید همدلی، روحیه مشارکت‌جویی وجود داشته باشد (یان ژی، ۲۰۰۹). همانطور که بیان شد افراد در سازمان‌هایی که استراتژی شخصی‌سازی استفاده می‌شود، از آنجا که باید یادگیری خلاقانه بسیار مرتبط است، باید قابلیت ریسک‌پذیری داشته باشند (رضاییان، احمدوند و تولایی، ۱۳۸۹). با توجه به اینکه در رویکرد شخصی‌سازی، نوآوری و خلاقیت و توسعه و یادگیری مطرح است و در آن افرادی دانشی مورد نیاز است در نتیجه تخصص و تجربه افراد به عنوان یک ویژگی اصلی باید در سازمان‌هایی که قصد دارند از استراتژی

¹ clan

² solidarity

³ Community of practice

شخصی سازی بهره بگیرند وجود داشته باشد. هیمنطور، داشتن آیین و دین به خصوص در فرهنگ شرقی روی اشتراک دانش اثر می گذارد (جنینگ، ۲۰۱۱). همچنین مارکوس در مطالعات خود نشان می دهد بین وجود معنویت در محیط کار با مشارکت و همکاری کارکنان به همدیگر رابطه وجود دارد (مارکوس، دیمان و کینگ، ۲۰۰۵). به نظر محقق، از جمله سایر ویژگی های اصلی در کارکنان دانش محور در رویکرد استراتژی شخصی سازی، وجود اعتماد به نفس در کارکنان، مهارت ارتباطی بالا و همراستا بودن اهداف کارکنان با اهداف سازمانی می باشند.

ساختار و سازمان

بررسی های مختلف نشان می دهد سازمان هایی که قصد بکارگیری استراتژی شخصی سازی را دارند، فرهنگ کار تیمی باید به عنوان یکی از ویژگی هایی مهم وجود داشته باشد (یان ژی، ۲۰۰۹). یادگیری در سازمان های خلاق، مشارکت جمعی، بهره گیری از نظرات کارکنان و همفکری در چارچوب سیستم های ارتقاء، به طور گسترده ای رایج هستند و جزء فرهنگ سازمانی به شمار می روند (محمدی، ۱۳۷۹). بر این اساس، سازمان هایی که قصد استفاده از استراتژی شخصی سازی را دارند بایستی فضای مشارکتی تصمیم گیری را برای کارکنان دانشی خود ایجاد نمایند. با توجه به ماهیت مدیریت دانش در استراتژی شخصی سازی که مبتنی بر خلاقیت و یادگیری است. به نظر می رسد جایگزینی نظام آموزشی متداول با نظامی مبتنی بر یادگیری و کسب تجربه نیز به عنوان یکی از ویژگی اصلی در ساختار سازمانی باید مورد توجه قرار گیرد. همچنین در سازمان های یادگیرنده منابع انسانی به آموزش خودشان از طریق یادگیری خود هدایت یافته، نیاز دارند. یادگیری در محل کار، دیگر در داخل گروه ها، در زمان هایی ثابت، در مکان هایی خاص و تنها برای برخی اهداف خاص انجام نمی پذیرد، بلکه یادگیری به طور دقیق، بر مبنای نیازها، بهنگام و تنها در جایی که احساس نیاز می شود، صورت می گیرد. سیستم های آموزشی هوشمند راه را برای آموزش مبتنی بر یادگیرنده و خود ارزیابی خواهند گشود (مارکوارت، ۱۹۹۶). با توجه به اینکه در این سازمان ها استراتژی غالب برای مدیریت دانش، شخصی سازی می باشد انتخاب و استخدام به شیوه سنتی نیاز به اصلاح دارد (ادواردسون، ۲۰۰۳). انتخاب افرادی با قابلیت و توانایی فعالیت در تیم های پروژه ای و گروهی، امری مهم و ضروری است. لذا در بعضی موارد، انتخاب و استخدام سنتی، حتی می تواند منجر به ممانعت از تشریک دانش در بین گروه ها و یا بخش هایی از سازمانی شود که بر اساس وظیفه سازماندهی شده اند (رضاییان، احمدوند و تولایی، ۱۳۸۹). محرک ها و سیستم های تشویق در شرکت هایی که از استراتژی شخصی سازی پیروی می کنند به گونه ای متفاوت از استراتژی کدگذاری است. در این شرکت ها پاداش به افرادی تعلق می گیرد که قادر بوده اند به طور مستقیم با همکارانشان تبادل دانش کنند. به عنوان مثال، در شرکت با عملکرد سالانه افراد بر پایه معیارهای متفاوتی از قبیل کمک هایی که آنها به طور مستقیم به همکارانشان ارائه داده اند، سنجیده می شود. در این شرکت، کیفیت گفتگوهای فردی افراد با یکدیگر یک چهارم پاداش سالانه

را به خود اختصاص می‌دهد (الهی، خدیور و حسن زاده، ۱۳۸۹). علاوه بر پاداش‌های مادی، استفاده از پاداش‌های غیر مادی، نظیر دادن وقت آزاد در حین انجام پروژه، داشتن اختیار در مورد رفتن به کنفرانس یا صرف وقت روی پروژه‌های مورد علاقه، مشارکت در تصمیمات کلیدی، بهبود محیط کاری، تمرکز زدایی اختیارات تصمیم سازی، افزایش مشارکت و حضور کارمندان، برنامه‌های سلامت و رفاهی، ایجاد کار چالشی، توسعه و غنی‌سازی شغل نیز جهت ایجاد انگیزه در کارکنان این نوع سازمان‌ها توصیه می‌شود (دسپرس و هیل تراپ، ۱۹۹۵). نقوی و فیاضی در مطالعه خود نشان می‌دهند با توجه به اصول استراتژی شخصی‌سازی در سازمان‌های یادگیرنده، پاداش‌های اضافی (بیرونی) به دستمزد محدود نمی‌شوند (رضاییان، احمدوند و تولایی، ۱۳۸۹). محققان اظهار کرده‌اند انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی و ایجاد ساختار افقی به عنوان یکی از ابعاد کلیدی موفقیت در اشتراک و مدیریت دانش با رویکردی است که در استراتژی شخصی‌سازی دنبال می‌شود (یان ژی، ۲۰۰۹). با توجه به بررسی نمونه‌های موفق در جهان از شرکت‌هایی که سازمان‌هایی خلاق به شمار می‌روند و به نوعی از استراتژی شخصی‌سازی بهره می‌گیرند، ملاحظه می‌شود که ایجاد محیط و فضای فیزیکی باز کاری و جذاب برای کارکنان مورد توجه جدی سازمان قرار می‌گیرد.

فناوری اطلاعات

در استراتژی شخصی‌سازی فناوری باید مجرای ارتباط و تعاملات باشد و شبکه متخصصان سازمان را ایجاد نماید (پاول، ۲۰۰۶). همچنین لی و جی در مطالعه خود در خصوص شخصی‌سازی و اجتماعی سازی مدیریت دانش به نقش فناوری و ابزارهای وب^۲ می‌پردازند. از جمله این فناوری‌ها و ابزارها می‌توان به تالارهای گفت و گو، وبلاگ‌ها، میکروبلگ‌ها و برچسب‌زنی اشاره کرد (بقدان، ۲۰۰۸). همچنین در مطالعه دیگری، بیان می‌شود که ابزارهای پشتیبان مختلفی جهت اشتراک دانش در استراتژی شخصی‌سازی وجود دارد. از جمله می‌توان به گروه افزارها، ویدئو کنفرانسینگ و ... اشاره کرد (نیکولاس، سابتر و مرونو ۲۰۰۷). بنابراین به نظر می‌رسد در استراتژی شخصی‌سازی نقش فناوری اطلاعات به عنوان تسهیل‌کننده برقراری ارتباط بین افراد دانشی و همچنین اشتراک دانش در سطح سازمان می‌باشد. ابزارهای فوق را می‌توان در قالب گروه افزارهای اشتراک دانش، سخت‌افزارهای و نرم‌افزارهای پشتیبان دسته‌بندی نمود.

رهبری

مهم ترین مسؤولیت مدیران امروزی، توانا ساختن دیگران برای یادگیری است. این وظیفه نیاز به نوع رویکردها دارد که همان نقش معلم، مربی و ناظر است. در سازمان‌های یادگیرنده، مدیران و رهبران به عنوان یادگیرندگان، به هدایت، نظارت و الگوسازی نقش‌ها، همراه با مسؤولیت اصلی ایجاد و ارتقای فرصت‌های یادگیری برای نیروی انسانی تحت سرپرستی‌شان، می‌پردازند (مارکوارت، ۱۹۹۶). رهبران با گوش سپردن و برقراری ارتباط با کارمندان فضایی از اعتماد به وجود می‌آورند. آنها به طور قوی در صدد بهبود مستمر هستند، یادگیری را تسهیل کرده و عملکرد اثربخش را تقویت می‌کنند. رهبران و همکاران با یکدیگر کار می‌کنند تا اهداف، انتظارات و مسؤولیت‌ها را تعریف کنند (مارکوارت، ۱۹۹۶). به بیان چوی ولی در جایی که

استراتژی شخصی سازی بکارگرفته می شود، دانش بوسیله مربی گری فرد به فرد در سازمان اکتساب می گردد (چویی و لی، ۲۰۰۳). آنها برای آنکه دانش ضمنی انتقال داده بشود شبکه ها را توسعه می دهند، افراد دانشی را در فرایند مربی گری به صورت فرد به فرد آموزش می دهند و برای اشتراک دانش با دیگران پاداش می دهند (هانسن، نوهریا و ترنی، ۱۹۹۹). یکی از ویژگی هایی که مارکوارت در خصوص رهبران سازمان های یادگیرنده مطرح می کند، تشویق خلاقیت، نوآوری و خطر پذیری است (مارکوارت، ۱۹۹۶). یکی دیگر از ویژگی های رهبری که محقق در این بخش در نظر گرفته است، چشم انداز به اشتراک گذاشته شده در سازمان است که منظور چشم اندازی است که به صورت روشن به وسیله مدیریت انتقال داده می شود و به وسیله افراد در سراسر سازمان تسهیم می شود. علاوه بر مطالب فوق در خصوص ویژگی های رهبری در استراتژی شخصی سازی، به نظر می رسد، رهبری باید به انگیزه دهی و امیدبخشی به کارکنان، ترغیب افراد به همدلی و همکاری، نشان دادن ارزش اشتراک دانش به کارکنان، ایجاد شانس برای افراد جهت داشتن خود یادگیری و ایجاد محیطی با رضایت شغلی و تعهد شغلی کارکنان نیز توجه نماید (بقدان، ۲۰۰۸).

عوامل موثر در استراتژی کدگذاری

کارکنان

به اعتقاد هانسن و همکاران، کارکنان در استراتژی کدگذاری بر خلاف استراتژی شخصی سازی که بر تعامل و برقراری ارتباط بین افراد تاکید داشت، بیشتر با فناوری سروکار دارند (هانسن، نوهریا و ترنی، ۱۹۹۹). تحقیقی که پاول کلیدر در زمینه شناسایی فاکتورهای موثر برای کاربران در استفاده از فناوری ها در استراتژی های شخصی سازی و کدگذاری انجام داده است، نشان داد که توانمندی کارکنان در استفاده از کامپیوتر و قابلیت افراد در جستجوی محتوی، در استراتژی کدگذاری نسبت به استراتژی شخصی سازی، باید به مراتب بیشتر باشد (پاول، ۲۰۰۶). علاوه بر موارد فوق، مهارت ارتباط نوشتاری در کارکنان، شامل مهارت های لازم جهت کدگذاری و مستندسازی وقایع سازمانی و تجارب و درس آموخته ها نیز از اهمیت بالایی برخوردار است.

ساختار و سازمان

جهت پیاده سازی استراتژی مستندسازی، مدیران منابع انسانی بیشتر بر تدوین قوانین و مستند نمودن دانش و ذخیره آن در دوره های کوتاه مدت و میان مدت، اثربخشی، استفاده مجدد از دانش جهت کاهش هزینه و استانداردسازی تمرکز دارد (رضاییان، احمدوند و تولایی، ۱۳۸۹). همچنین در فرهنگ های سلسله مراتبی که استراتژی کدگذاری بکار می رود، نقش ها و مسئولیت های کارکنان شفاف است. همچنین در سازمان هایی که استراتژی کدگذاری انتخاب می شود، در مدیریت کارکنان ثبات و امنیت شغلی وجود دارد (یان ژی، ۲۰۰۹). در استراتژی کدگذاری، مدیران نیاز به طراحی سیستم هایی دارند که افراد را تشویق کند به اینکه آنچه را که در ذهن دارند بر روی کاغذ پیاده کرده و سپس آن را در حافظه الکترونیکی دانش به صورت مستند ذخیره کنند. درحقیقت، سطح و کیفیت نقش افراد در پایگاه اطلاعاتی به عنوان یکی از معیارهای ارزیابی عملکرد مورد

توجه است. علاوه بر موارد فوق، استفاده از اصول مدیریت پروژه در انجام پروژه‌های سازمانی (اوردونز، ۲۰۰۲)، استخدام افراد بر اساس تجربه و دانش IT، بکارگیری سیستم‌های مدیریت فرایند و بکارگیری سیستم اتوماسیون اداری از سایر مواردی است که به عنوان ویژگی‌های اصلی ساختار سازمانی در استراتژی کدگذاری بایستی مورد توجه قرار گیرند.

فناوری اطلاعات

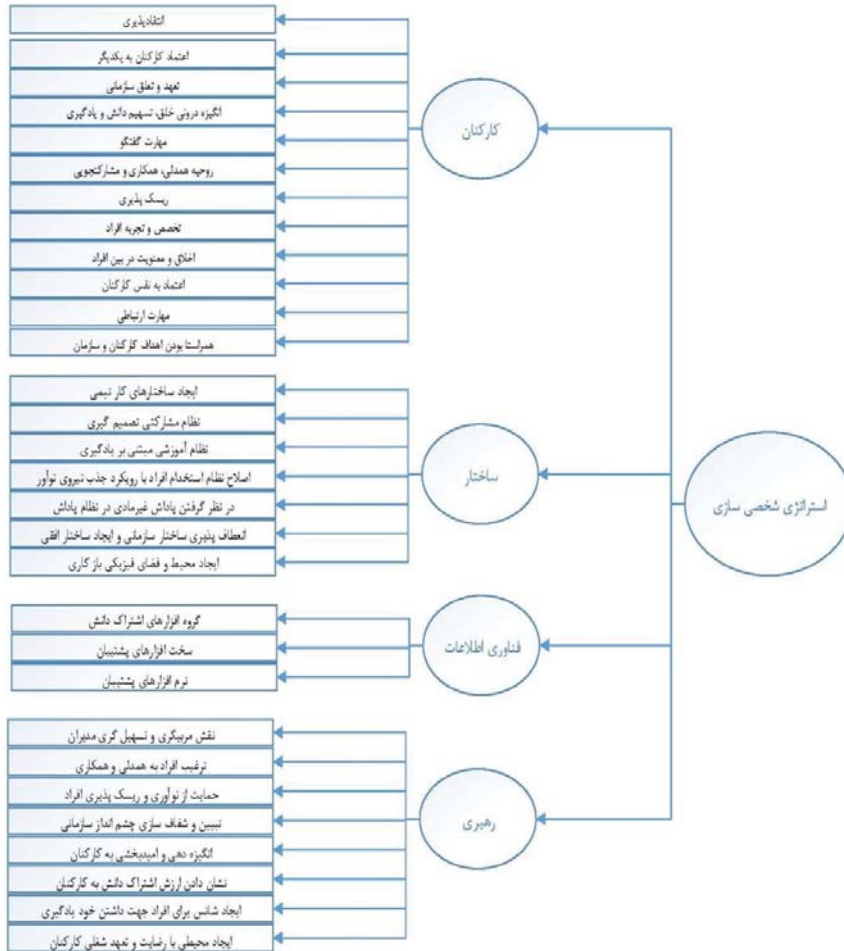
به اعتقاد هانسن و همکاران، در استراتژی کدگذاری، باید سرمایه‌گذاری زیاد در IT صورت بگیرد و هدف از بکارگیری فناوری، اتصال دادن افراد با دانش مدون شده است. همچنین در این استراتژی سازمان از انواع مراکز فناوری ارتباطات و اطلاعات (ICT) نظیر سیستم‌های اطلاعات، سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری (DSS) سیستم خبره (ES)، سیستم اطلاعات مدیریت، اینترنت، پورتال، مخازن و پایگاه داده‌ها و کتابخانه‌های الکترونیک استفاده می‌نماید (ادواردسون، ۲۰۰۳).

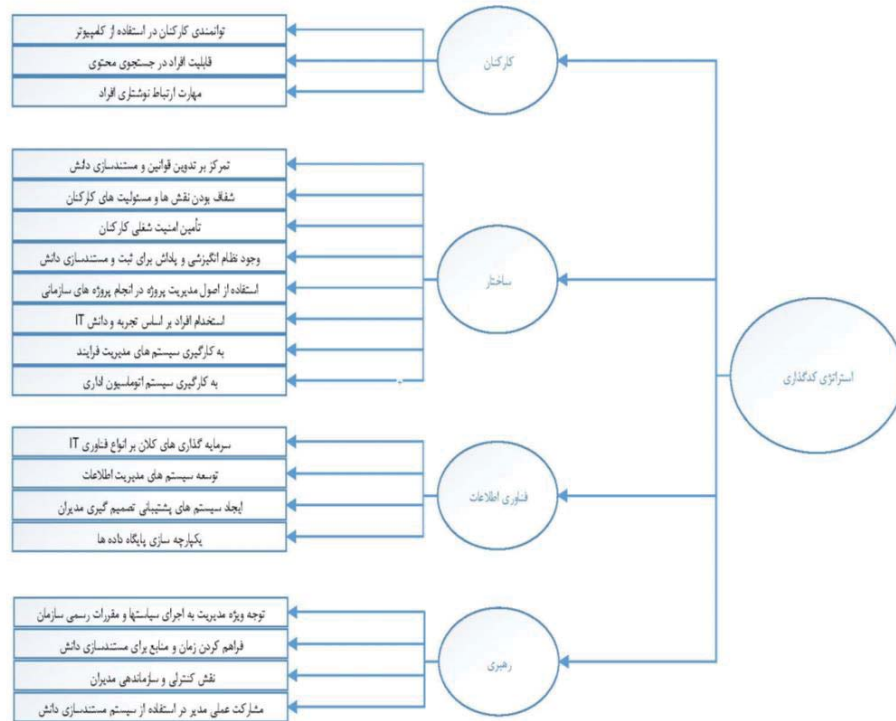
رهبری

در سازمان‌هایی با فرهنگ سلسله مراتبی تمرکز سازمان روی حفظ وضعیت موجود و ثبات است. این محیط‌ها ساختارمند و رسمی هستند. رهبران در این سازمان‌ها رویه‌ها را ایجاد می‌کنند و عملیات سازمانی را هماهنگ می‌نمایند. این نوع سازمان‌ها، قوانین و سیاست‌ها را ایجاد می‌کنند. ویژگی‌های آن وجود مرزبندی روشن در تصمیم‌گیری، مقررات استاندارد، رویه‌ها و مکانیزم‌های کنترلی و مسئولیتی می‌باشد (کامرون و کوپین، ۲۰۱۱). به زعم یان ژی در سازمان‌هایی با این فرهنگ می‌توان از استراتژی کدگذاری استفاده کرد (یان ژی، ۲۰۰۹). بنابراین می‌توان گفت در استراتژی کدگذاری توجه ویژه مدیریت به اجرای سیاست‌ها و مقررات رسمی سازمان است و مدیران نقش کنترلی و سازماندهی را عهده دارند. همچنین مدیریت باید زمان و منابع برای کارکنان جهت مستندسازی دانش فراهم نماید (بقدان، ۲۰۰۸). علاوه بر موارد فوق در استراتژی کدگذاری، مشارکت عملی مدیر در استفاده از سیستم‌های مستندسازی اطلاعات و دانش در سازمان‌های کشور و بنا به نظر مشاوران مدیریت دانش، بسیار کارساز خواهد بود.

در شکل ۱، مدل مفهومی پژوهش و ارتباط بین عوامل و ویژگی‌های آنها به تفکیک استراتژی‌های مدیریت دانش، مشاهده می‌شود. همانطور که مشخص است، بر اساس ادبیات موضوع، برای موفقیت هر یک از استراتژی‌های مدیریت دانش، چهار عامل کارکنان، ساختار، فناوری اطلاعات و رهبری و ویژگی‌های تعیین شده برای هر یک، باید مورد توجه سازمان قرار گیرد.

مدل مفهومی پژوهش





شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

۳- روش شناسایی پژوهش

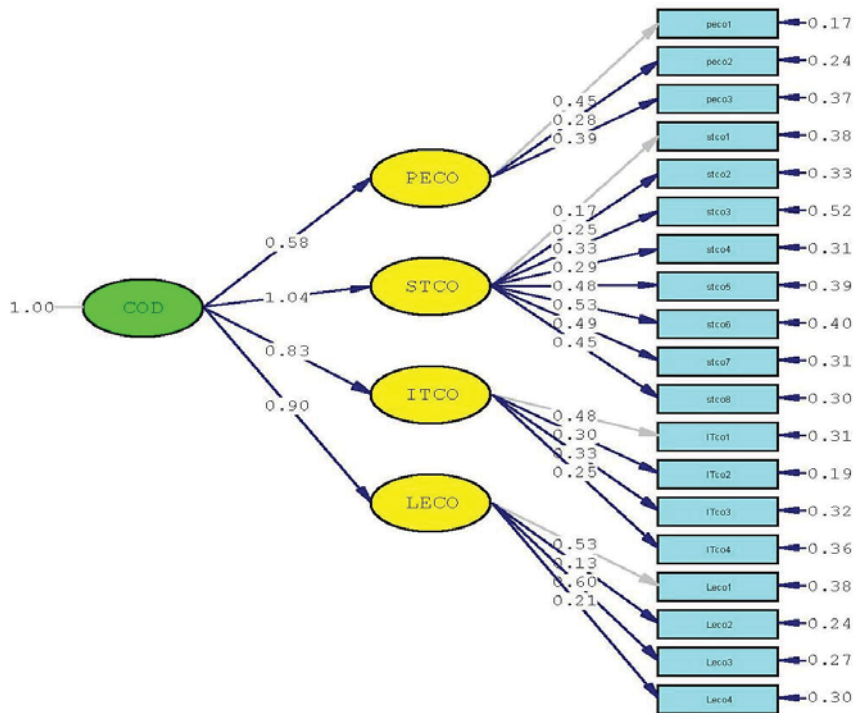
از آنجا که این تحقیق به بررسی عوامل توانمندساز مدیریت دانش مبتنی بر استراتژی مدیریت دانش در سازمان می پردازد، به لحاظ هدف، توسعه ای است و از لحاظ جمع آوری داده ها، توصیفی می باشد. از آنجا که این تحقیق به تدوین و تبیین مدلی برای پیاده سازی مدیریت دانش می پردازد، از نوع پیمایشی است. چون داده ها در یک مقطع زمانی خاص از یک جامعه آماری مشخص جمع آوری شده اند لذا این تحقیق از نوع مقطعی می باشد. روایی پرسشنامه بر اساس نظر جمعی از خبرگان تأیید شد. برای تأیید ویژگی های شناسایی شده در هر عامل به تفکیک استراتژی های مدیریت دانش، پرسشنامه ای مناسبی تهیه و بین ۳۰ نفر توزیع شد. اعتبار محاسبه شده بر اساس مقدار آلفای کرونباخ برای بخش عوامل موثر در استراتژی شخصی سازی و

کدگذاری به ترتیب ۸۷۶/۰ و ۸۵۵/۰ است. همچنین مقدار آلفای کرونباخ برای سوالات مربوط به هر عامل از این پرسشنامه همگی بالای ۰/۷ بودند از این رو از نظر پایایی پرسشنامه قابل قبول تلقی می‌شود. در نتیجه پرسشنامه به طور تصادفی بین ۱۵۲ نفر از خبرگان واجد شرایط که شامل اساتید رشته‌های مدیریت، مهندسی صنایع، مشاوران و متخصصین مدیریت دانش بودند، توزیع شد.

کلیه عوامل و ارتباط آنها با ویژگی‌ها مربوطه به تفکیک هر استراتژی (شخصی سازی و کدگذاری)، بر اساس آراء استخراج شده مورد آزمون‌های تحلیل عاملی تأییدی قرار گرفتند و بر اساس آن تایید و سپس رتبه بندی انجام شد. تجزیه و تحلیل‌های انجام یافته و رتبه بندی عوامل و ویژگی‌های مذکور به کمک نرم‌افزارهای SPSS و LISREL صورت پذیرفت.

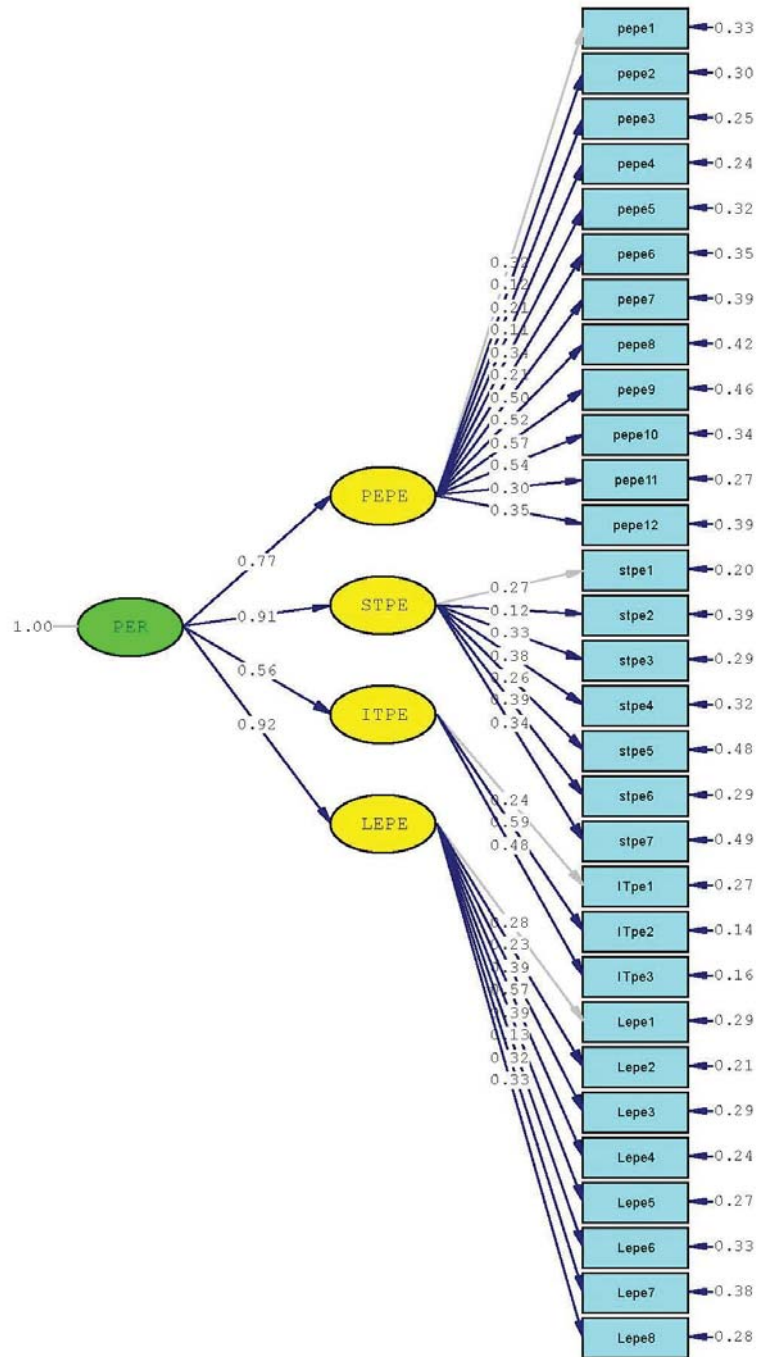
۴- یافته‌های پژوهش

با توجه به اینکه کلیه عوامل موثر بر موفقیت مدیریت دانش و ویژگی‌های متناظر با آنها، دارای مقادیر تی بیشتر از ۱,۹۶ هستند، لذا می‌توان نتیجه گرفت ارتباط بین عوامل و ویژگی‌های مربوط به استراتژی شخصی سازی و استراتژی کدگذاری مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین بر اساس بارهای عاملی عوامل چهارگانه در هر یک از استراتژی‌های مذکور و نیز ویژگی‌های مربوطه، رتبه بندی انجام شده است. در شکل ۲ و ۳ به ترتیب گراف مربوط به عوامل و ویژگی‌ها در استراتژی کدگذاری و استراتژی شخصی سازی به همراه بار عاملی هر یک مشاهده می‌شود.



Chi-Square=279.67, df=149, P-value=0.00000, RMSEA=0.076

شکل ۲. گراف مربوط به عوامل و ویژگی‌های استراتژی کدگذاری



Chi-Square=902.82, df=401, P-value=0.00000, RMSEA=0.091

شکل ۳. گراف مربوط به عوامل و ویژگی های استراتژی شخصی سازی

در جدول ۱، مقادیر تی به همراه بارهای عاملی هر یک از عوامل و ویژگی های مربوطه در استراتژی کدگذاری مشخص شده است. همانطور که مشاهده می شود، بر اساس بارهای عاملی، به ترتیب، عوامل ساختار، رهبری، فناوری اطلاعات و در آخر کارکنان رتبه بندی شده اند. همچنین در این جدول، ویژگی های مربوط به هر یک از عوامل به ترتیب رتبه بندی شده است.

جدول ۱. رتبه بندی ویژگی های عامل ها در هر دسته - استراتژی کدگذاری

عامل	ویژگی	مقادیر تی	بار عاملی
ساختار	به کارگیری سیستم های مدیریت فرایند	۸,۸۷	۰,۶۸
	استخدام افراد بر اساس تجربه و دانش IT	۸,۵۸	۰,۶۶
	به کارگیری سیستم اتوماسیون اداری	۸,۴۹	۰,۶۵
	استفاده از اصول مدیریت پروژه در انجام پروژه ها	۸,۱۳	۰,۶۳
	وجود نظام انگیزشی و پاداش برای ثبت و مستندسازی دانش	۵,۹۸	۰,۴۹
	تأمین امنیت شعلی کارکنان	۵,۲۸	۰,۴۴
	شفاف بودن نقش ها و مسئولیت های کارکنان	۴,۹۹	۰,۴۲
	تمرکز بر تدوین قوانین و مستندسازی دانش و ذخیره آن	۳,۱۵	۰,۲۷
رهبری	نقش کنترلی و سازماندهی مدیران	۹,۷۸	۰,۷۶
	توجه ویژه مدیریت به اجرای مقررات رسمی سازمان	۹,۳۴	۰,۷۱
	مشارکت عملی مدیر در استفاده از مستندسازی دانش	۳,۵۸	۰,۳۱
فناوری اطلاعات	فراهم کردن منابع برای کارکنان جهت مستندسازی	۲,۴۱	۰,۲۱
	سرمایه گذاری های کلان بر انواع فناوری IT	۷,۲۶	۰,۶۲
	توسعه سیستم های مدیریت اطلاعات	۶,۵۲	۰,۵۶
	ایجاد سیستم های پشتیبانی تصمیم گیری مدیران	۶,۰۴	۰,۵۳
کارکنان	یکپارچه سازی پایگاه داده ها	۵,۱۷	۰,۴۵
	توانمندی کارکنان در استفاده از کامپیوتر	۷,۴۶	۰,۷۲
	مهارت ارتباط نوشتاری افراد	۵,۷۸	۰,۵۴
	قابلیت افراد در جستجوی محتوی	۵,۳۱	۰,۵۰

در جدول ۲ مقادیر تی به همراه بارهای عاملی هر یک از عوامل و ویژگی‌های مربوطه در استراتژی شخصی‌سازی مشخص شده است. همانطور که مشاهده می‌شود، براساس بارهای عاملی، به ترتیب، عوامل رهبری، ساختار، کارکنان و در آخر فناوری اطلاعات رتبه‌بندی شده‌اند.

جدول ۲. رتبه بندی ویژگی‌های عامل‌ها در هر دسته - استراتژی شخصی‌سازی

عامل	ویژگی	مقادیر تی	بار عاملی
رهبری	تیین و شفاف‌سازی چشم‌انداز سازمانی	۱۰,۲۴	۰,۷۷
	انگیزه‌دهی و امیدبخشی به کارکنان	۷,۵۱	۰,۶
	حمایت از نوآوری و ریسک پذیری افراد	۷,۲۶	۰,۵۳
	ایجاد محیطی با رضایت و تعهد شغلی کارکنان	۶,۴۹	۰,۵۳
	نقش مربی‌گری و تسهیل‌گری مدیران	۵,۵۳	۰,۴۶
	ترغیب افراد به همدلی و همکاری	۵,۳۶	۰,۴۵
	ایجاد شانس برای افراد جهت داشتن خود یادگیری	۵,۳۶	۰,۴۵
ساختار	نشان دادن ارزش اشتراک دانش به کارکنان	۲,۳۶	۰,۲۱
	انعطاف پذیری ساختار سازمانی و ایجاد ساختار افقی	۷,۱۲	۰,۵۹
	اصلاح نظام استخدام با رویکرد جذب نیروی نوآور	۶,۴۷	۰,۵۵
	نظام آموزشی مبتنی بر یادگیری	۶,۲۳	۰,۵۳
	ایجاد ساختارهای کار تیمی	۵,۸۸	۰,۵
	ایجاد محیط و فضای فیزیکی باز کاری	۵,۱۳	۰,۴۵
	در نظر گرفتن پاداش غیرمادی در نظام پاداش	۴,۰۴	۰,۳۶
کارکنان	نظام مشارکتی تصمیم‌گیری	۲,۰۱	۰,۱۸
	اعتماد به نفس کارکنان	۸,۷۹	۰,۶۸
	اخلاق و معنویت در بین افراد	۸,۱۷	۰,۶۴
	تخصص و تجربه افراد	۷,۹۷	۰,۶۳
	ریسک پذیری	۷,۸۱	۰,۶۲
	مهارت گفتگو	۶,۲۶	۰,۵۱
	مهارت ارتباطی	۶,۱	۰,۵
	انتقادپذیری	۵,۹۱	۰,۴۹
	همراستا بودن اهداف کارکنان و سازمان	۵,۸۹	۰,۴۹
	تعهد و تعلق سازمانی	۴,۵۹	۰,۳۹
	روحیه همدلی، همکاری و مشارکت‌جویی	۳,۹۳	۰,۳۴
انگیزه درونی خلق، تسهیم دانش و یادگیری	۲,۴۸	۰,۲۲	
اعتماد کارکنان به یکدیگر	۲,۴۱	۰,۲۱	
سخت افزارهای پشتیبان	۱۰,۰۲	۰,۸۳	۰,۵۶

	۰,۷۸	۹,۳۶	نرم افزارهای پشتیبان
	۰,۴۲	۴,۸۴	گروه افزارهای اشتراک دانش

منبع: یافته های پژوهشگر

۵- نتیجه گیری و پیشنهاد ها

هدف این پژوهش، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل و ویژگی‌های مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش بر اساس استراتژی‌های مدیریت دانش می‌باشد. بنابراین، پس از بررسی ادبیات و پیشینه موضوع، ویژگی‌های چهار عامل رهبری، ساختار، کارکنان و فناوری اطلاعات به تفکیک استراتژی‌های شخصی‌سازی و کدگذاری، شناسایی و رتبه بندی شدند. بر اساس ادبیات موضوع و یافته‌های تحقیق، نتایج زیر به دست آمد:

- در هر دو استراتژی، کلیه عوامل و ویژگی‌های مربوطه مورد تایید قرار گرفتند که این نشان‌دهنده تأثیرگذاری تمامی این عوامل بر موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها است که بایستی قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش، به آنها توجه شود.
- در استراتژی کدگذاری، ساختار با بار عاملی ۰,۹۸، مهمترین عامل شناسایی شده است و به ترتیب ویژگی‌های بکارگیری سیستم‌های مدیریت فرایند، استخدام افراد بر اساس تجربه و دانش فناوری اطلاعات جزو مهمترین ویژگی‌های این عامل محسوب می‌شوند. بنابراین سازمان‌ها در صورتیکه این استراتژی را بکارگیرند، بایستی ویژگی‌های مذکور را بیشتر مورد توجه قرار دهند و در صورت نیاز سازمان اقدام به تقویت این موارد نمایند. همچنین عوامل رهبری و فناوری اطلاعات دارای بارهای عاملی ۰,۹۱ و ۰,۸۲ هستند که نشان‌دهنده نزدیک بودن اهمیت این دو عامل با عامل ساختار در استراتژی کدگذاری می‌باشد. عامل کارکنان با بار عاملی ۰,۵۹، در رتبه آخر قرار دارد که با توجه به ماهیت این استراتژی، قرارگیری این عامل در رتبه آخر توجیه پذیر است. از سوی دیگر با توجه به جایگاه ویژه مدیریت، نقش رهبری و تعهد مدیریت در سازمان‌های ایرانی در راستای پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریتی و از جمله مدیریت دانش بسیار مهم هستند.
- در استراتژی شخصی‌سازی، عوامل رهبری و ساختار به ترتیب با بارهای عاملی ۰,۹۲ و ۰,۹۱، بیشترین اهمیت را دارا هستند. همچنین ویژگی‌های تبیین و شفاف‌سازی چشم‌انداز سازمانی، انگیزه‌دهی به کارکنان و حمایت از نوآوری و ریسک‌پذیری افراد، مهمترین ویژگی‌های عامل رهبری هستند که باید به آنها توجه ویژه شود. ویژگی‌های انعطاف‌پذیری و ایجاد ساختار افقی، اصلاح نظام استخدام با رویکرد جذب نیروی نوآور و نظام آموزشی مبتنی بر یادگیری، دارای بالاترین اهمیت در عامل ساختار هستند. بر این اساس به نظر می‌رسد، به دلیل ماهیت انسان محور بودن این استراتژی و لزوم تقویت ویژگی‌های کارکنان، ابتدا سازمان بایستی به اصلاح زیرساخت‌هایی در حوزه رهبری و ساختار بپردازد. همچنین یافته‌های تحقیق حاکی از آن است که عامل کارکنان از عامل فناوری اطلاعات مهمتر است و این موضوع

کاملاً قابل توجه است چرا که در این استراتژی این افراد سازمان هستند که با ویژگی های خاص خود به اشتراک دانش می پردازند و از فناوری اطلاعات بیشتر به عنوان ابزار انتقال دانش استفاده می شود.

با توجه به تحقیق انجام شده و نتایج حاصل از آن پیشنهاد می شود:

- در هر سازمانی قبل از پیاده سازی مدیریت دانش، بایستی استراتژی و رویکرد سازمان در پیاده سازی مدیریت دانش تعیین شود و سپس عوامل مؤثر و توانمندیهای مؤثر بر موفقیت آن، بسته به نوع استراتژی مربوطه شناسایی و رتبه بندی شوند تا بر این اساس سازمان بتواند منابع خود را صرف کند و در هر عامل، در صورت نبود، آن را ایجاد و در صورت ضعیف بودن، آن را تقویت نماید، چراکه بدون در نظر گرفتن این عوامل و اولویت های مربوطه، ممکن است پیاده سازی مدیریت دانش علی رغم صرف هزینه های هنگفت منجر به شکست شود.
- پیشنهاد می شود در سازمان های کشور، ویژگی های شناسایی شده در این تحقیق، بر اساس نظر مدیران و متخصصین آن سازمان ها رتبه بندی شود تا بر اساس رویکرد، ماهیت و نوع استراتژی انتخابی سازمان مورد نظر، اقدامات لازم در راستای پیاده سازی موفق مدیریت دانش انجام شود.

منابع

۱. الهی، شعبان، خدیور، حسن‌زاده، ۱۳۸۹، ارائه یک مدلولوژی برای ایجاد استراتژی مدیریت دانش مطالعه و بررسی سه سازمان نمونه، نشریه مدرس علوم انسانی- پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۴، شماره ۳
۲. رضائیان، علی، احمدوند، تولایی، ۱۳۸۹، بررسی الگوهای استراتژی مدیریت دانش و استراتژی دانش در سازمان‌ها، دوماهنامه علمی- ترویجی توسعه انسانی پلیس، شماره ۲۷
۳. رضائی، مریم، سید علی اکبر، شجاعی، ۱۳۹۴، تحلیل عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و زنجیره تامین چابک، فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۲۷، فصل پاییز
۴. محمدی، محمد، ۱۳۷۹، "استراتژی شما برای مدیریت دانش چیست؟"، ماهنامه تدبیر؛ سال یازدهم؛ شماره

۱۰۷

1. Ardichvili, A., Page, V. & Wentling, T. (2003) 'Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice', *Journal of Knowledge Management*, 7: 76-78.
2. Bhatt, G.D. (2001). Knowledge management in organization: examining the interaction between technology, techniques and people. *Journal of knowledge management*, 5(1): 68-75.
3. Boghdan Nita, (2008). Identifying organizational and interpersonal relationship factors that promote knowledge sharing.
4. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Addison-Wesley.
5. Chan & Chau, P.Y.K (2005). Getting knowledge management right: lessons from failure. *The international journal knowledge*, 1 (3): 40-54.
6. Choi, B., & Lee, H. (2003). An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information & Management*, 40(5): 403-417
7. Chung-Jen Chen, Jing-Wen Huang, Yung-Chang Hsiao, (2010), Knowledge management and innovativeness The role of organizational climate and structure, *International Journal of Manpower*, 31 (8): 848-870
8. Davenport, T.H. & Probst, G.J.B. (2002). Knowledge management case book. Weinheim, Wiley
9. Despres, C. & Hiltrop, J.M. (1995). Human Resource management in the Knowledge: Current practice and perspective on the future. *Employee Relations*, 17 (1): 9-24.
10. Hansen, M. Nohria, I. & Tierney, H. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2): 106-116.

11. Hsin-Jung Hsieh, (2007). Organizational characteristics, knowledge management strategy, enablers, and process capability. Lynn University.
12. Jafari, M., Akhavan, P. and Rezaee Nour, J. (2007). Knowledge management in Iran aerospace industries: a study on critical factor. *Artifact Engineering and Aerospace Technology: An International Journal*, 79(4): 375-389.
13. Jennings, B. J. (2011). Factors that contribute to knowledge sharing within research based organizations. New Mexico, the University of New Mexico. ProQuest Dissertations and Theses.
14. Jeon, S., Kim, Y. & Koh, J. (2011). An integrative model for knowledge sharing in communities-of-practice. *Journal of Knowledge Management*, 15(2): 251 – 269.
15. Knapp, E.M. (1998), Knowledge management, *Business and Economic Review*, 44(4): 3-6, Retrieved September, from Proquest database.
16. Lucas, L.M. and Ogilvie, D. (2006). Things are not always what they seem. *The Learning Organization*, 13(1): 7-24.
17. Marquardt, M. (1996). Building the learning organization. New York: McGraw- Hill
18. Marques, J., Dhiman, S. & King, R. (2005). Spirituality in the workplace: Developing an Integral model and a Comprehensive Definition. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge. 7(1): 81- 91.
19. Minassian. (2007). Culture, knowledge and learning: examining the relationship between learning- based culture, knowledge sharing success, and higher order learning. Published doctoral dissertation, Aliant international university.
20. Nicolas, C., Sabater-Sanchez R. & Merono-Cerdan, A. (2007). Knowledge management strategy diagnosis from KM instruments use. *Journal of Knowledge Management*, 11(2): 60-72.
21. Peachey, T. A. (2006). An examination of the effects of cultural, climatic, structural, and technological factors on knowledge management effectiveness. Unpublished doctoral dissertation, Auburn University, Auburn, AL.
22. Ordonez de Pablos, P. (2002). Evidence of intellectual capital measurement from Asia, Europe and the middle-East. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3): 287-302.
23. Paul F. (2006). Factors contributing to user choice between codification and personalization based knowledge management systems: A task technology fit perspective. Hong Kong, the University of Hong Kong.

24. Pualeen & Mason, D. (2002). New Zealand Knowledge management: barriers and drivers of knowledge management update. *Journal of knowledge management* vol, 8(5): 23-54.
25. Sivan, y. (2000). Knowledge processes: driving organizational practices knowledge. *Web net journal*: 12-16.
26. Wong, K.Y. (2005). Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management In Small And Medium Enterprise. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3): 261-279.
27. Yan Xie,(2009). An empirical analysis of the antecedents of knowledge management strategies
28. Zack, M.H. (2002). Developing a knowledge strategy: Epilogue. Retrieved July 26, (2005), <http://web.cbn.neu/~mzack/aticleskstart2.htm>
29. Zack, M. H. (1999), Developing Knowledge strategy, *California Management Review*, 41,(3): 125-145, Spring

