

# تعیین و اولویت بندی عوامل موثر بر استراتژی مدیریت دانش

بهرام علیشیری طالقانی<sup>۱</sup>

فاطمه ورعی<sup>۲</sup>

چکیده:

این پژوهش به مطالعه دقیق عوامل موثر بر انتخاب استراتژیهای مدیریت دانش پرداخته است، در این راستا با توجه متغیرهای استخراج شده از مطالعات گذشته و به روش تحلیل عاملی اکتشافی ۱۰ عامل اصلی با متغیرهای فرعی هر کدام شناسایی شده است. ابزار گردآوری داده ها، پرسش نامه بوده و روایی محتوایی از مبانی نظری تحقیق توسط استادان مجرب تأیید گردیده و اعتبار ساختاری آن با استفاده از تجزیه و تحلیل عاملی مورد بررسی قرار گرفته و تایید شده است. به منظور تعیین پایایی آن از آلفای کرونباخ استفاده شده که مقدار آن ۰/۸۰۵ برآورد گردیده است اهمیت و اولویت این عوامل با

۱- استادیار و عضو هیات علمی گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

۲- دانشجوی دکتری مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

آزمون فریدمن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته که بر این اساس عوامل ارزیابی و استراتژیک و فرهنگی به عنوان مهم ترین عوامل شناسایی شده اند.

**واژه های کلیدی:** مدیریت دانش، استراتژی مدیریت دانش، تحلیل عاملی اکتشافی

### مقدمه

در جوامع امروزی با توجه به سرعت تغییرات و پیچیدگی محیط کسب و کار، دانش به یک منبع کلیدی تبدیل شده و به عنوان دارایی حیاتی و منبع بالقوه استراتژیک جهت کسب مزیت رقابتی به شمار می‌آید. مدیریت دانش برای افزایش عملکرد و بهینه سازی، دانش را بوسیله روشها و تکنیک‌های مختلف به کار می‌گیرد. همچنین، جهت سازماندهی و برقراری ارتباط با دانش مربوطه در فرایندهای مشخص سازمانی، روشی اصولی محسوب می‌گردد (وو، ۲۰۰۸). دانشی که در سراسر سازمان منتشر و ایجاد می‌شود، توانایی پاسخگویی به شرایط جدید را داشته و به تولید ارزش در سازمان کمک می‌نماید (چوی و همکاران، ۲۰۰۸). دانش به عنوان یک منبع ارزشمند و استراتژیک برای ماندن در عرصه رقابت به رسمیت شناخته شده و پاسخگوی نیازهای مشتریان می‌باشد (زاک، ۱۹۹۹). معمولاً مدیران با مشکلاتی از قبیل چگونگی پیاده سازی مدیریت دانش برای رسیدن به عملکرد مورد نیاز و نقش آن در زیرساختهای مدیریتی سازمان مواجه هستند (تی زنگ، ۲۰۰۸).

مدیریت موثر با یک استراتژی مناسب شروع می‌شود (وو و لی، ۲۰۰۷). در اقتصاد دانشی، مزیت رقابتی پایدار بر ایجاد، به اشتراک گذاری و استفاده صحیح از دانش متکی است (دسوزا، ۲۰۰۳). انتخاب

استراتژی مدیریت دانش یک مسئله استراتژیک بوده (بیرلی، ۱۹۹۶) که با منابع مورد نیاز، حمایت واقع بینانه، زمان کافی، تطابق با نتیجه مورد انتظار و اهداف کسب و کار محدود شده است (وو، ۲۰۰۸). برای موفقیت در مدیریت دانش، داشتن یک استراتژی روشن و برنامه‌ریزی شده عامل تاثیرگذاری می‌باشد، این استراتژی منابع و تواناییهای سازمان، برای رسیدن به اهداف دانشی را سازماندهی می‌نماید (الهی و همکاران، ۱۳۸۸).

جهت اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش، با توجه به هزینه و زمان بسیاری که صرف پیاده سازی آن می‌گردد داشتن نگرشی همه جانبه و فراگیر به عوامل مختلف سازمانی ضروری است. مسئله اصلی سازمان ها، درک مدیریت دانش و چگونگی پیاده سازی آن بوسیله سیستمی مناسب است، به این منظور شناسایی عوامل موثر بر استراتژیهای مدیریت دانش و الویت بندی آنها ضروری به نظر می رسد. هدف این مطالعه شناسایی این عوامل و تعیین میزان تاثیر آنها بر استراتژیهای مدیریت دانش می باشد.

### پیشینه تحقیق

مدیریت دانش راهی برای بهبود عملکرد سازمان، بهره وری و رقابت برای ترویج دادن اکتساب، به اشتراک گذاری و استفاده از دانش است. مدیریت دانش می‌تواند دانش را به فرد مناسب در زمان مناسب ارائه نماید و این به منظور افزایش بهره وری و کاهش هزینه های زنجیره عرضه، و رسیدن به هدف، جهت بهبود مزیت رقابتی یک بنگاه اقتصادی است. (هانسن، نورهیرا و ترنی، ۱۹۹۹). برای بهبود مدیریت دانش، محققین تجربه‌های کسب و کار را مورد مطالعه قرار داده و دو نوع استراتژی مدیریت دانش تحت عناوین "سیستم محور" (به دنبال سند و دانش ذخیره شده در پایگاه داده ها) و "انسان محور" (به دنبال توسعه شبکه ای از مردم برای برقراری ارتباط ایده ها) ارائه نمودند. چوی و لی (۲۰۰۳) و وو و لی (۲۰۰۷)، یک استراتژی مدیریت دانش جدید با عنوان استراتژی ترکیبی مدیریت دانش را در این طبقه بندی قرار دادند.

در زمینه شناسایی عوامل موثر بر استراتژیهای مدیریت دانش مطالعات بسیاری صورت گرفته است از جمله ماریا مارتنسون ۲۰۰۰ شاخصهای حمایت از جانب مدیریت ارشد، ارتباطات، خلاقیت، فرهنگ و مردم، به اشتراک گذاری دانش، مشوق پاداش، ارزیابی و زمان را به عنوان عواملی موثر بر تعیین استراتژی مدیریت دانش معرفی نموده است.

وین وو و یو تینگ لی ۲۰۰۷ مدلی به منظور پیاده سازی موفق مدیریت دانش برای ارزیابی و انتخاب یک استراتژی مدیریت دانش مطلوب ارائه نمودند و در این راستا شاخصهای حمایت مدیریت

ارشد، ارتباطات، فرهنگ و مردم، مشوق پاداش و زمان را به عنوان عوامل موثر بر آن مد نظر قرار داده است.

وین وو ۲۰۰۸ در مطالعه‌ای جهت رتبه بندی استراتژیهای مدیریت دانش، دو تکنیک تحلیل شبکه‌ای و دیمتل را ترکیب نموده است و برای این منظور از شاخصهای مشوق پاداش، حمایت مدیریت سطح بالا، زمان، فرهنگ و مردم، هزینه و ارتباطات استفاده نموده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد استراتژی انسان محور نسبت به سیستم محور اولویت بالاتری داشته و استراتژی ترکیبی در رتبه آخر قرار دارد.

پرسین سلوکوک ۲۰۱۰ در مقاله‌ای، عوامل موثر بر مدیریت دانش، شامل هزینه، کیفیت، زمان، انعطاف پذیری، چشم انداز استراتژیک، حمایت مدیریت ارشد، هم تراز استراتژیک، مسئولیت پذیری کارکنان در مقابل دانش، توانایی سازمانی، شناسایی محیط، چشم انداز فن آورانه، فن آوری اطلاعات (زیر ساخت)، انتقال دانش، چشم انداز فرهنگی، قابلیت خلق دانش را شناسایی نموده و با استفاده از تکنیک تحلیل شبکه ای استراتژی منتخب برای سازمان‌های تولیدی ترکیه را معرفی نموده است.

منوریان و همکاران ۲۰۱۱ در مقاله‌ای شاخصهای مشوق پاداش، حمایت مدیر ارشد، هزینه، فرهنگ و مردم و ارتباطات را جهت الویت بندی استراتژی‌های مدیریت دانش مورد بررسی قرار داده است.

والمحمدی ۱۳۸۸، در پژوهشی عوامل اصلی موفقیت برای اجرای مدیریت دانش را شناسایی نموده، سپس اهمیت و اولویت این عوامل اصلی را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده است بر این اساس رهبری و پشتیبانی مدیریت ارشد و فرهنگ سازمانی به عنوان مهم ترین عوامل اصلی و پاداش دهی و ایجاد انگیزه و الگوبرداری از بهترین‌ها (بهینه کاوی) از کمترین اهمیت و رتبه برخوردار شدند.

شعبان الهی و همکاران ۱۳۸۹ در پژوهشی به ارائه متدولوژی جامع برای ایجاد استراتژی مدیریت دانش پرداخته در این متدولوژی عواملی که بر استراتژی انتخاب شده نهایی اثر می‌گذارند عبارتند از: استراتژی عمومی کسب و کار سازمان، ساختار سازمانی، عوامل فرهنگی و فرایندهای خلق و انتشار دانش در ناحیه دانش بر سازمان. در این مقاله شاخصهایی از قبیل وضعیت دانش رقیبان، استراتژی کسب و کار، ارزیابی فرایندهای مدیریت دانش، تدوین اهداف مدیریت دانش، عوامل فرهنگی، آنالیز محیط کسب و کار، آنالیز نیازهای دانشی، استفاده از روش های حل مسئله، توجه به انواع دانش سازمانی به تفکیک، ارزیابی منابع دانشی، ساختار سازمانی، استراتژی فناوری اطلاعات، استراتژی منابع انسانی، شناسایی دانش استراتژیک و توجه به استراتژی های پویای مدیریت دانش شناسایی شده

است. لازم به ذکر است در همه مراحل متدولوژی توجه به استراتژی ترکیبی (پویای) مدیریت دانش وجود داشته و استراتژی نهایی به صورت طیفی از انسان گرایی تا سیستم گرایی و با هدف توازن سطح دانش آشکار و ضمنی سازمان در نظر گرفته شده است.

### روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش از نظر گردآوری داده ها، توصیفی از نوع پیمایشی بوده و نوع تحقیق با توجه به اینکه ابزار پیشنهادی به صورت اجرایی و عملی یک سازمان را می‌سنجد، کاربردی است.

متدولوژی مورد استفاده در این تحقیق شامل شش گام اصلی به شرح زیر می‌باشد:

گام اول: بررسی اولیه طرح تحقیق

گام دوم: بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق در خصوص استراتژی‌های مدیریت دانش، عوامل و شاخصهای تاثیر گذار بر آن.

گام سوم: جمع آوری و کسب نظرات خبرگان و متخصصین

گام چهارم: جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها

۱: طراحی پرسشنامه و نظرسنجی از کارشناسان

۲: تجزیه و تحلیل آماری داده ها

گام پنجم: شناسایی و تعیین متغیرهای اصلی موثر بر استراتژیهای مدیریت دانش

گام ششم: الویت بندی متغیرها

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق، شامل مجموعه کارشناسان صنعت بانکداری می باشد. حجم نمونه در این پژوهش به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بدون جایگذاری و با استفاده از فرمول حجم نمونه کوکران به تعداد ۹۷ نفر تعیین گردید.

### ابزار گردآوری داده ها

روشهای گردآوری داده‌های اولیه به روش کتابخانه‌ای با مطالعه متون و مقالات مرتبط بوده، همچنین اخذ نظرات کارشناسان و گردآوری داده‌ها به روش میدانی با استفاده از ابزار پرسشنامه بوده و تحلیل‌های آماری با کمک نرم افزار SPSS ۱۹ انجام شده است.

کارشناسان به ۲۹ سوال با استفاده از مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت پاسخ داده، درجه اهمیت یا عدم اهمیت شاخصها در مراحل مختلف فرایند مذکور از ۱ تا ۵ درجه بندی شده است، به گونه‌ای که  $۱ =$  خیلی کم،  $۲ =$  کم،  $۳ =$  متوسط،  $۴ =$  زیاد و  $۵ =$  خیلی زیاد می‌باشد.

### روایی و پایایی پرسشنامه

برای تعیین اعتبار (روایی) محتوایی، پرسشنامه بین هشت نفر از خبرگان توزیع شد و بنابر نظرات آن‌ها اصلاحات لازم انجام گرفت و در نهایت ۲۹ سؤال نهایی شد. برای تعیین قابلیت اعتماد (پایایی) از روش محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برابر  $۰/۸۰۵$  تعیین شده است.

جدول ۱: مقدار آلفای کرونباخ

تعداد سوالات	آلفای کرونباخ
۲۹	۰/۸۰۵

### اعتبار عاملی ابزار اندازه گیری

می‌توان گفت اعتبار عاملی حالتی از اعتبار سازه بوده که توسط تحلیل عاملی حاصل می‌گردد. تحلیل عاملی فنی آماری است که در علوم انسانی کاربرد فراوان دارد. تحلیل عاملی مشخص می‌کند پرسشنامه شاخص‌های مورد نظر را اندازه گیری می‌کند یا خیر. در این تحلیل سوالاتی که یک متغیر یا صفت خاص را ارزیابی می‌نمایند دارای بار عاملی مشترک باشند. نتایج آزمون ضریب کفایت نمونه‌گیری برای تحلیل عاملی محاسبه گردیده است.

### تجزیه و تحلیل داده ها

تحلیل عاملی اکتشافی بر مبنای پرسشنامه، در ۱۰ عامل به شرح جدول ۲ دسته بندی می‌گردد. بر روی داده‌ها تحلیل عاملی با استفاده از روش بیشترین احتمال صورت گرفت و چرخش واریماکس برای آنها انجام شد که در نهایت مقدار KMO برابر  $۰/۶۶۱$  بوده و آزمون بارتلت با میزان معنی داری قابل قبول ( $۰/۰۵ < \text{sig}$ ) مناسب بودن و کافی بودن داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی را نشان می‌دهند. این نتایج در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲: نتایج داده ها برای اجرای تحلیل عاملی

۰/۶۶۱	اندازه گیری کفایت نمونه برداری KMO	
۱۵۸۳/۷۷۲	مقدار تقریبی خی اسکور	آزمون کرویت بارتلت
۴۰۶	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	معنی داری	

هدف اصلی تحلیل عاملی، بیان روابط کوواریانس میان بسیاری از متغیرها براساس چند کمیت تصادفی غیرقابل مشاهده است که عامل‌ها نامیده می‌شوند (جانسون و ویچرن، ۱۳۸۷). جدول اشتراکات متغیرها، که مناسب بودن نوع متغیرها را می‌رساند، برای همهٔ عامل‌ها به غیر از انعطاف‌پذیری بزرگ تر از ۰/۵ می‌باشد لیکن با توجه به ادبیات موضوع آن را می‌پذیریم.

تحلیل عاملی اکتشافی مرتبهٔ اول برای سؤالات نشان می‌دهد در مجموع ۱۰ عامل شناسایی شده و با توجه به بار عاملی هر کدام بدین صورت نامگذاری شدند که عامل اول شامل سوالات ۱ تا ۴ بعد استراتژیک، عامل دوم سوالات ۵ تا ۹ بعد دانشی، عامل سوم سوالات ۱۰ تا ۱۲ بعد فنی، عامل چهارم سوالات ۱۳ تا ۱۵ بعد بیرونی، عامل پنجم سوالات ۱۶ و ۱۷ بعد زمان، عامل ششم سوالات ۱۸ و ۱۹ بعد مالی، عامل هفتم سوالات ۲۰ و ۲۱ بعد ارزیابی، عامل هشتم سوالات ۲۲ و ۲۳ بعد سازمانی، عامل نهم سوالات ۲۴ تا ۲۷ بعد انسانی و عامل دهم سوالات ۲۸ و ۲۹ بعد فرهنگی می‌باشند.



## جدول ۳: تحلیل عاملی اکتشافی مرتبه اول

بارعاملی	شاخص‌ها	عوامل
۰/۹۴۸	استراتژی کسب و کار	۱- عوامل استراتژیک
۰/۹۲۶	تدوین اهداف مدیریت دانش	
۰/۵۱۹	توجه به استراتژی های پویای مدیریت دانش	
۰/۹۲۰	هم ترازی استراتژیک	
۰/۶۷۵	توجه به انواع دانش سازمانی به تفکیک	۲- عوامل دانشی
۰/۷۶۸	شناسایی دانش استراتژیک	
۰/۷۶۰	قابلیت خلق دانش	
۰/۸۱۰	انتقال دانش	
۰/۶۲۹	کیفیت دانش	۳- عوامل فناورانه
۰/۹۲۷	فن آوری اطلاعات	
۰/۹۶۲	استراتژی فناوری اطلاعات	
۰/۹۲۷	چشم انداز فن آورانه	
۰/۸۶۹	شناسایی محیط	۴- عوامل محیطی
۰/۸۶۱	وضعیت دانش رقیبان	
۰/۵۵۳	آنالیز محیط کسب و کار	
۰/۸۹۱	زمان	۵- زمان
۰/۸۸۸	استفاده از روش های حل مسئله جهت کاهش زمان	
۰/۹۰۲	هزینه	۶- عوامل مالی
۰/۸۸۹	مشوق پاداش	
۰/۸۳۸	ارزیابی فرایندهای مدیریت دانش	۷- ارزیابی
۰/۷۷۷	ارزیابی منابع دانشی	
۰/۵۶۵	توانایی سازمانی	۸- عوامل سازمانی
۰/۷۲۴	ارتباطات	
۰/۸۰۸	استراتژی منابع انسانی	۹- عوامل انسانی
۰/۵۱۵	مسئولیت پذیری کارکنان در مقابل دانش	
۰/۵۰۴	خلاقیت	
۰/۴۶۲	انعطاف پذیری	
۰/۸۴۸	فرهنگ و مردم	۱۰- عوامل فرهنگی
۰/۵۳۵	چشم انداز فرهنگی	

برای بررسی نرمال بودن داده ها از آزمون کلموگرف اسمیرنف کمک گرفته شده است و نتایج حاکی از نرمال بودن عاملهای استراتژیک، دانشی، بیرونی، سازمانی، انسانی و فرهنگی می باشد و برای آزمون فرضیه این متغیرها از آزمون One sample t- test با Test Value برابر ۳ استفاده می گردد و عاملهای فنی، زمان، مالی و ارزیابی غیر نرمال بوده و آزمون نمودن آنها از آزمون دوجمله ای با نسبت ۰/۶ استفاده شده است.

جدول ۴: آزمون T-test

مقادیر آزمون با مقدار ۳						
فاصله اطمینان ۹۵ درصدی		اختلاف میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	t	
حد بالا	حد پائین					
۱/۲۳۱۵	۰/۹۰۹۲	۱/۰۷۰۳	۰/۰۰۰	۹۵	۱۳/۱۸۶	۱
۰/۴۲۳۲	۰/۱۳۵۱	۰/۲۷۹۱	۰/۰۰۰	۹۵	۳/۸۴۷	۲
۰/۶۳۰۳	۰/۳۲۸۰	۰/۴۷۹۲	۰/۰۰۰	۹۵	۶/۲۹۵	۴
۰/۵۳۱۸	۰/۲۴۹۵	۰/۳۹۰۶	۰/۰۰۰	۹۵	۵/۴۹۴	۸
۰/۷۲۹۴	۰/۴۷۳۷	۰/۶۰۱۶	۰/۰۰۰	۹۵	۹/۳۴۱	۹
۱/۲۰۶۷	۰/۹۱۸۳	۱/۰۶۲۵	۰/۰۰۰	۹۵	۱۴/۶۲۷	۱۰

جدول ۵: آزمون دوجمله ای

سطح معناداری	درصد تست	نسبت مشاهده شده	تعداد	دسته بندی		
۰/۰۰۰	۰/۶	۰/۲	۲۳	۳<=	گروه ۱	۳
		۰/۸	۷۳	۳>	گروه ۲	
		۱/۰	۹۶		جمع	
۰/۰۰۶	۰/۶	۰/۵	۴۵	۳<=	گروه ۱	۵
		۰/۵	۵۱	۳>	گروه ۲	
		۱/۰	۹۶		جمع	
۰/۰۰۰	۰/۶	۰/۳	۲۶	۳<=	گروه ۱	۶
		۰/۷	۷۰	۳>	گروه ۲	
		۱/۰	۹۶		جمع	
۰/۰۰۰	۰/۶	۰/۱	۶	۳<=	گروه ۱	۷
		۰/۹	۹۰	۳>	گروه ۲	
		۱/۰	۹۶		جمع	

نتایج این دو آزمون آماری (مقدار معناداری) نشان دهنده وضعیت مطلوب متغیرها در بانک مورد مطالعه می باشد.

برای رتبه بندی عوامل موثر بر انتخاب استراتژیهای مدیریت دانش، از آزمون فریدمن استفاده شد که نتایج آن در جدول ۶ منعکس شده است.

جدول ۶: رتبه بندی با آزمون فریدمن

رتبه	میانگین رتبه ای	عوامل	ردیف
۲	۶/۸۲	عوامل استراتژیک	۱
۹	۳/۸۹	عوامل دانشی	۲
۴	۶/۵۰	عوامل فناورانه	۳
۷	۴/۴۴	عوامل محیطی	۴
۱۰	۳/۸۲	زمان	۵
۵	۶/۴۴	عوامل مالی	۶
۱	۷/۶۰	ارزیابی	۷
۸	۴/۱۰	عوامل سازمانی	۸
۶	۴/۷۹	عوامل انسانی	۹
۳	۶/۶۰	عوامل فرهنگی	۱۰

با توجه به رتبه بندی انجام شده عامل ارزیابی تاثیر گذارترین عامل بوده و عوامل استراتژیک و فرهنگی به ترتیب رتبه دوم و سوم را دارا می باشند.

### بحث و نتیجه گیری

مدیریت دانش به عنوان یک مکانیسم برای توسعه و استفاده از دانش جهت افزایش عملکرد سازمانی و رسیدن به اهداف استراتژیک می باشد و برای حفظ توانایی سازمان در بازار رقابتی دانش را به عنوان دارایی اصلی سازمان به رسمیت بشناسند (چریوت و همکاران، ۲۰۱۲).

پژوهش حاضر به مطالعه عوامل موثر بر انتخاب استراتژیهای مدیریت دانش پرداخت و با روش تحلیل عاملی اکتشافی ۱۰ عامل اصلی با متغیرهای فرعی آن مورد شناسایی قرار گرفت با توجه به داده های جمع آوری شده، اهمیت و اولویت این عوامل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که بر اساس این

تجزیه و تحلیل عوامل ارزیابی، استراتژیک و فرهنگی به عنوان مهمترین عوامل انتخاب شده و عوامل زمان، دانشی و سازمانی کمترین میزان اهمیت را دارا می باشند. با توجه به نتایج به دست آمده ضروری به نظر می رسد، سازمان بخش عمده تمرکز خود را بر ارزیابی فرایندهای مدیریت دانش و ارزیابی منابع دانشی قرار داده و در زمینه استراتژی کسب و کار، تدوین اهداف مدیریت دانش، توجه به استراتژی های پویای مدیریت دانش و هم تراز نمودن استراتژیهای سازمان می تواند گام بهبود بخشی برای دستیابی به استراتژی مدیریت دانش موثر در سازمان باشد.

### منابع

۱. اخوان و همکاران (۱۳۸۹)، "توسعه فرآیندهای چرخه مدیریت دانش مبتنی بر عوامل موثر بر موفقیت مدیریت دانش"، فصلنامه علمی-پژوهشی سیاست علم و فناوری، سال سوم، شماره ۲، زمستان ۱۳۸۹.
۲. آذر عادل، الفت لعبا، خسروانی فرزانه و جلالی رضا (۱۳۸۹)، "طراحی مدل ریاضی برنامه ریزی سفارش مبتنی بر رویکرد کارت امتیازی متوازن (مورد مطالعه: شرکت ساپکو)"، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال نهم، شماره ۲۴ پاییز ۸۹.
۳. الهی شعبان، خدیور آمنه، حسن زاده علیرضا (۱۳۸۹)، "ارائه یک متدولوژی برای ایجاد استراتژی مدیریت دانش مطالعه و بررسی سه سازمان نمونه"، پژوهشهای مدیریت در ایران، دوره ۱۴، شماره ۳، پاییز ۱۳۸۹ ص ۲۳-۵۹.
۴. تارخ محمدجعفر، الوندی نغمه (۱۳۸۹)، "تدوین راهکار اجرایی سیستم های مدیریت دانش (مطالعه موردی شرکت مشاور مدیریت و خدمات ماشینی تامین)"، نشریه بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید، شماره ۲، جلد ۲۱، تابستان ۱۳۸۹. ص ۷۷-۸۲.
۵. رضائیان علی (۱۳۸۲)، "چرخه حیات دانش"، پیام مدیریت شماره ۷ و ۸ تابستان و پاییز ۱۳۸۲ صص ۳-۲۶.
۶. زعفریان رضا، اسماعیل زاده مونا، شاهی نساء (۱۳۸۷)، "ارائه الگوی پیاده سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط (مطالعه موردی شرکت نفت ایران زمین)"، توسعه کارآفرینی، شماره ۲، صص ۷۵-۱۰۲.

۷. والمحمدی چنگیز (۱۳۸۸)، "تعیین و اولویت بندی عوامل اصلی اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در سازمان های کوچک و متوسط کشور"، فصلنامه مدیریت پژوهشگر، سال ششم، شماره ۱۶، ص ۸۸-۱۰۴.

8. Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001), "Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly*, Vol. 25 No. 1, pp. 107-36.
9. Bierly, P., Chakrabarti, A. (1996). "Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry." *Strategic Management Journal* 17(4): 123-135
10. Chang, T.-H. and T.-C. Wang (2009). "Using the fuzzy multi-criteria decision making approach for measuring the possibility of successful knowledge management." *Information Sciences* 179(4): 355-370.
11. Cheruiyot C.K, Jagongo A, Owino O.E (2012). "Institutionalization of Knowledge Management in Manufacturing Enterprises in Kenya: A Case of Selected Enterprises", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No.10. p 127-138.
12. Choi, B. and H. Lee (2002). "Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process." *Expert Systems with Applications* 23(3): 173-187.
13. Choi, B. and H. Lee (2003). "An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance." *Information & Management* 40(5): 403-417.
14. Choi, B., S. K. Poon, et al. (2008). "Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach." *Omega* 36(2): 235-251
15. Ewing, M.C. and West, D.C. (2000), "Advertising knowledge management: strategies and implications", *International Journal of Advertising*, Vol. 19 No. 2, pp. 225-43.
16. Forcadell, F.J. and Guadamillas, F. (2002), "A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation", *Knowledge and Process Management*, Vol. 9 No. 3, pp. 162-71.

17. Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H. (2001), "Knowledge management: an organizational capabilities perspective", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 185-214.
18. Hansen, M., Nohria, N. and Tierney, T., (1999). "What is your strategy for managing knowledge?" *Harvard Business Review* (March): 106–116.
19. Holsapple, C.W. and Joshi, K.D. (2000), "An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 9 Nos 2/3, pp. 235-61
20. Johannessen, J.-A. and Olsen, B. (2003), "Knowledge management and sustainable competitive advantages: the impact of dynamic contextual training", *International Journal of Information Management*, Vol. 23 No. 4, pp. 277-89.
21. Keskin, H. (2005), "The relationships between explicit and tacit oriented KM strategy, and firm performance", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 7 No. 1, pp. 169-75.
22. Kim Y-G , Sung-Ho Y Jang-Hwan L; Knowledge strategy planning: Methodology and case study; *Decision Support Systems*, No. 11, 2002
23. Lee, J.-H. and Kim, Y.-G. (2001), "A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis", *Expert Systems with Applications*, Vol. 20 No. 4, pp. 299-311
24. Liebowitz, J. (2001), "Knowledge management and its link to artificial intelligence", *Expert Systems with Applications*, Vol. 20 No. 1, pp. 1-6.
25. Liebowitz, J. (2003), "A knowledge management strategy for the Jason organization: a case study", *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 44 No. 2, pp. 1-5.
26. Maier, R. and Remus, U. (2002), "Defining process-oriented knowledge management strategies", *Knowledge and Process Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 103-18.
27. Martensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204–216.
28. Shin, M. (۲۰۰۴). "A framework for evaluating economics of knowledge management systems." *Information & Management* ۴۲(۱): ۱۹۶-۱۷۹
29. Monavvarian A., Fathi MR., Karimi Zarchi M., Faghieh A. " Combining ANP with TOPSIS in Selecting Knowledge Management Strategies (Case

- Study: Pars Tire Company) ", European Journal of Scientific Research, Vol.54 No.4 (2011), pp.538-546.
30. O'Dell, C., Wiig, K. and Odem, P. (1999), "Benchmarking unveils emerging knowledge management strategies", Benchmarking: An International Journal, Vol. 6 No. 3, pp. 202-11
31. Pan J., Teklu Y., Rahman S., Castro A. D., "An interval-based MADM approach to the identification of candidate alternatives in strategic resource planning", IEEE transactions on power systems, VOL. ۱۵, NO. ۴, November ۲۰۰۰, pp. ۱۴۴۶-۱۴۴۱.
32. Selcuk, P. (2010). "Use of analytic network process in selecting knowledge management strategies." Management Research Review 33(5): 452-471.
33. Sunassee, N.N. and Sewry, D.A. (2002), "A theoretical framework for knowledge management implementation", Proceedings of SAICSIT, pp. 235-45.
34. Walker, S. (2006), "12 steps to a successful KM program", Knowledge Management Review, Vol. 9 No. 4, pp. 8-9
35. Wei-Wen Wu (2008)," Choosing knowledge management strategies by using a combined ANP and DEMATEL approach", Expert Systems with Applications 35 (2008) 828-835
36. Wong, K.Y. (2005), "Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises", Industrial Management & Data Systems, Vol. 105 No. 3, pp. 261-79.
37. Wu, W.-W. and Lee, Y.-T. (2007), "Selecting knowledge management strategies by using the analytic network process", Expert Systems with Applications, Vol. 32 No. 3, pp. 841-7.
38. Zack, M.H. (1999), "Developing a knowledge strategy", California Management Review, Vol. 41 No. 3, pp. 125-45.