



فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۳۷، بهار ۱۳۹۷

## بررسی دلایل مقاومت کارکنان در مقابل سیستم‌های مدیریت دانش (مطالعه موردی: گمرکات استان آذربایجان شرقی)

غفار تاری<sup>۱</sup>

علی خدایی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۹/۴، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۲/۱۱.

### چکیده

هدف این تحقیق بررسی دلایل مقاومت کارکنان در مقابل سیستم‌های مدیریت دانش (مطالعه موردی: گمرکات استان آذربایجان شرقی) است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده، یک پژوهش توصیفی و از نوع پیمایشی محسوب می‌شود. جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر، شامل کارکنان گمرکات استان آذربایجان شرقی به تعداد ۴۳۰ نفر بوده است. با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه آماری ۲۰۵ نفر بدست آمد. داده‌های پژوهش از طریق پرسشنامه جمع‌آوری گردید که روایی پرسشنامه به صورت محتوایی مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفته است. جهت محاسبه‌ی پایایی پرسش‌نامه از آلفای کرونباخ استفاده شده است. چون ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از مقدار استاندارد ۰/۷ بیشتر بود در نتیجه سؤال‌های مربوط به متغیرهای تحقیق از پایایی لازم برخوردار بوده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش از روش تحلیل عاملی و مدل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی نشان داد که هشت عامل بیزاری از باخت، هزینه‌های انتقال، هنجارهای اجتماعی، عوامل تکنولوژیکی، عوامل فرهنگی، عوامل انگیزشی، سیستم آموزشی نامناسب، فقدان حمایت مدیریتی به عنوان علل مقاومت کارکنان در مقابل سیستم مدیریت دانش شناسایی شد. نتایج مدل معادلات ساختاری نیز نشان داد که از میان هشت عامل، شش عامل (بیزاری از باخت، هزینه‌های انتقال، هنجارهای اجتماعی، عوامل تکنولوژیکی، عوامل انگیزشی و فقدان حمایت مدیریتی) تأثیر معنی داری بر قصد مقاومت کارکنان در مقابل سیستم مدیریت دانش داشته است.

**کلید واژه:** مدیریت دانش، مقاومت کارکنان، بیزاری از باخت، هنجارهای اجتماعی، عوامل تکنولوژیکی، عوامل انگیزشی، فقدان حمایت مدیریتی

<sup>۱</sup> استادیار گروه مدیریت، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران ghtari@gmail.com

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران  
ali.ali.khodaie.2015@gmail.com

## مقدمه

امروزه اهمیت دانش فراتر از منابع سنتی مانند نیروی کار، زمین و سرمایه مالی است. در اختیار داشتن قدرت نفوذ موثر دانش و دانش منحصر به فرد به مزیت های رقابتی کسب و کار منجر خواهد شد (وانگ و وانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). لذا، چالش سازمانها، تمرکز بر تلاش ها، رفتارها و حفاظت از کسب و حفظ افراد با قدرت های منحصر به فرد در بالا بردن کارایی سازمان عمدتاً از طریق ابتکار و در سایه قابلیت های بیش از حد تبدیل سرمایه دانش موجود به دانش جدید می باشد. محبوبیت مدیریت دانش به شدت در حال افزایش است و از سال ۱۹۹۶ به موضوع اصلی فلسفه مدیریت و ابزاری برای آن تبدیل شده است (لاپینا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). امروزه شیوه ها و تکنولوژی های مدیریت دانش به طور گسترده ای توسط سازمان ها اجرا می شود تا کارایی، اثربخشی و مزیت رقابتی سازمان افزایش یابد. سیستم مدیریت دانش<sup>۳</sup> سیستم های اطلاعاتی هستند که با دریافت دانش مهم (محتوا و فرآیند) و در دسترس کارکنان قرار دادن آن در هنگام لزوم، موجبات تسهیل در امر یادگیری سازمانی را فراهم می آورد. مراحل اولیه مدیریت دانش گرفتن دانش صریح و به اشتراک گذاری آن از طریق تکنولوژی می باشد (لی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). افراد قلب هر مدیریت دانشی هستند که در سازمان رخ می دهد (گاسوامی و گاسوامی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). بنابراین اگر کلیه عوامل مهیا باشد به هر دلیل سازمان، حمایت و مشارکت کارکنان (مدیران ارشد، مدیران میانی، کارکنان و ...) را نداشته باشد پروژه پیاده سازی مدیریت دانش محکوم به شکست است. مانند بسیاری از فعالیتهای سازمانی، موفقیت مدیریت دانش منوط به خواسته و تمایلات ذات انسانی است. دلایل فراوانی وجود دارد که چرا کارکنان اطلاعات را نهان، تحریف و یا دستکاری می نمایند. این سمت تاریک رفتار سازمانی که خرابکارانه می باشد می تواند آگاهانه یا ناخودآگاه صورت پذیرد که همیشه علیه یا به نفع گروه و یا بخشی از گروه خواهد بود (هاسه<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۶).

بسیاری از سازمان ها با تمرکز بر تلاشهای قابل توجه و سرمایه گذاری روی سیستم مدیریت دانش به چالش های مدیریت دانش پاسخ داده اند. با این حال اجرای مدیریت دانش در یک سازمان کار آسانی نیست. برخی

---

<sup>1</sup> Wang & Wang

<sup>2</sup> Lapina

<sup>3</sup> Knowledge Management System

<sup>4</sup> Li

<sup>5</sup> Goswami & Goswami

<sup>6</sup> Hase

محققان میزان شکست پروژه های مدیریت دانش را بین ۵۰ تا ۷۰ درصد تخمین زده اند. از میان دلایل شکست پروژه های مدیریت دانش مطالعات پیشین اغلب به مقاومت در برابر سیستم مدیریت دانش اشاره کرده اند. چرا که کارکنان به طور ارادی یا غیر ارادی در مقابل سیستم مدیریت دانش امتناع کرده اند. بسیاری از ابتکارات مدیریت دانش در همان ابتدا با شکست مواجه شده است (لی و همکاران، ۲۰۱۶). مطالعات پیشین درباره مقاومت کارکنان در برابر سیستم های اطلاعاتی سازمانها در زمینه استفاده اجباری تمرکز کرده اند (به عنوان مثال استفاده از سیستم های برنامه ریزی منابع انسانی برای کارکنان اجباری است در غیر این صورت آنها نمی توانند وظایف خود را انجام دهند) (فیچمن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). در مقایسه با این نوع سیستمها، استفاده از سیستم مدیریت دانش عمدتاً یک تصمیم شخصی است. هر کارمند ابزار یا استراتژی مدیریت دانش مخصوص خود را دارد. بنابراین شیوه ها و تجربیات قبلی از مدیریت دانش بر درک کاربران از سیستم مدیریت دانش تاثیر می گذارد. مطالعات پیشین برای توضیح رفتار مقاومتی کارکنان دیدگاه های متفاوتی را بکار گرفته اند. ولی در زمینه بررسی مقاومت کارکنان از دیدگاه حفظ وضع موجود مطالعات اندکی صورت پذیرفته است. دیدگاه حفظ وضع موجود نشان می دهد که چرا کارکنان برای ادامه روند فعلی به جای تغییر آن با روند جدید تصمیمات نامتناسبی اتخاذ می کنند (لی و همکاران، ۲۰۱۶).

تحقیقات حاکی از این است که فرهنگ سازی هم در بسترسازی و زمینه سازی برای تسهیم دانش، و هم در تسهیل و تداوم به اشتراک گذاری دانش می تواند تأثیرگذار باشد. بسیاری از سازمانها ناگزیرند در فرهنگ سازمانی خود تغییرات اساسی ایجاد کنند برای آنکه از تحقق مدیریت و تسهیم دانش حمایت کنند، زیرا فرهنگ مهمترین عاملی است که تسهیم دانش و سرمایه فکری را تحت تأثیر قرار می دهد. هر مدلی برای تسهیم دانش بدون توجه به فرهنگ سازمانی و فرهنگ ملی با شکست مواجه خواهد شد (خاکپور و دیگران، ۱۳۸۸). بنابراین تسهیم و به اشتراک گذاری دانش یکی از مهمترین عوامل در مدیریت دانش است. تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف پذیر است که می توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت (پژوهان و امیرکبیری، ۱۳۹۰). علاوه بر این، فرهنگ سازمانی به طور فزاینده ای به عنوان مانع اصلی استقرار مدیریت دانش شناخته می شود. لذا، فرهنگ سازمانی یکی از اصلی ترین عواملی است که در تسهیم دانش و در اجرای پروژه مدیریت دانش بسیار مؤثر است. از طرفی یک پروژه تغییر همواره می تواند با مقاومت هایی از طرف افراد روبرو شود. هر تغییری کمابیش باعث ایجاد ترس در افراد می گردد، به دلیل اینکه افراد را مجبور می کند که عملکرد و روال و روتین های قبلی خود را تغییر داده و یک وضعیت جدید را آموزش ببینند و برای

<sup>۱</sup> Fichman

یادگیری آن تلاش کنند (ارمغان، ۱۳۹۴). مدیریت دانش مبتنی بر پردازش اطلاعات و یا افزایش سطح یادگیری سازمانی می باشد و رابطه تنگاتنگی با فناوری اطلاعات دارد و حتی در صورت عدم وجود یک تعریف مشخص و جامعی از مدیریت دانش بسیاری آن را مترادف با فناوری اطلاعات می دانند. اگر فناوری مناسب در هر مرحله از چرخه مدیریت دانش به درستی به کار گرفته شود می تواند به طور چشمگیری کارایی و اثربخشی فرآیند مدیریت دانش را بهبود بخشد (پیرویسانی، ۱۳۸۹).

نتایج تحقیقات نشان می دهد که عوامل انگیزشی نقش بسزایی در موفقیت مدیریت دانش دارند. اگر به افراد لایه های پایینی سازمان اهمیت بیشتری داده شود، اعتماد به نفس و انگیزه آنان افزایش خواهد یافت و در نتیجه مشارکت آنان برای تولید و انتقال دانش بیشتر خواهد شد (واعظی و مسلمی، ۱۳۸۸). سازمان هایی که افرادشان را با انگیزه های فرهنگی به روش ها و ابزارهایی برای کسب بهتر و انتقال دانش در سراسر مرزهای سیاسی و سازمانی و جغرافیایی مجهز می کنند نسبت به رقبایشان بهتر عمل می کنند (نجف قلی نژاد و صادق زاده، ۱۳۸۹). همچنین نتایج تحقیق لی و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد بیزاری از باخت، هزینه های انتقال و هنجارهای اجتماعی تاثیر مثبتی بر قصد مقاومت در برابر سیستم مدیریت دانش داشته است. هدف تحقیق حاضر شناسایی دلایل مقاومت کارکنان در مقابل سیستم مدیریت دانش و بررسی میزان تاثیر هر کدام از آنها در گمرکات استان آذربایجان شرقی می باشد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت دانش مفهومی میان رشته ای است و تاکید آن بر دانش، آن را از سایر رویکردهای مدیریتی متمایز می کند. بدون تاکید، مدیریت دانش صرفاً یک مفهوم بازیافته و تکراری موضوع مدیریت می شود و بدون توضیح روشن دانش، بحث مدیریت دانش از هدف خود دور می افتد. بنابراین دانش هویت و ماهیت مدیریت دانش را تشکیل می دهد (عدلی، ۱۳۸۴). مدیریت دانش مفهومی گسترده، تلفیقی از فعالیت های مرتبط به هم و در ارتباط با دانش می باشد. از میان این فعالیت ها می توان به شناسایی، خلق، توسعه، به اشتراک گذاری، نگهداری، اصلاح، انتشار و کاربرد دانش اشاره کرد. با استقرار مدیریت دانش سازمانها می توانند از دوباره کاری بکاهند و بهره وری، سوددهی، خلاقیت، همکاری و نوآوری را افزایش دهند و ارائه خدمات به مشتری را بهبود بخشند (یاورزاده و ضیائی سروینه باغی، ۱۳۹۴). هدف مدیریت دانش آن است که دانش پنهان را به دانش آشکار تبدیل کرده و به طور اثربخشی آن را منتشر کند. این مفهوم قدرتمند به توسعه مدلها، الگوها، ابزارها و کاربردهای مدیریت دانش کمک شایانی می کند که نتیجه آن افزایش مزیت رقابتی شرکتها (در

مقیاس کوچکتر) و افزایش رشد اقتصادی کشور (در مقیاس بزرگتر) خواهد بود. مدیریت دانش، به مثابه بخشی ضروری و اساسی در موفقیت سازمان، دامنه گسترده ای از ایده‌های سازمانی، شامل نوآوری‌های راهبردی، اقتصادی، رفتاری و مدیریتی را در بر می‌گیرد (حسینی سعادت و همکاران، ۱۳۹۴).

مفهوم سیستم‌های مدیریت دانش با هدف پشتیبانی سازمان در خلق، انتشار و مدیریت دانش پدیدار شده اند. سیستم‌های مدیریت دانش اقدام‌های به کارگیری دانش گذشته سازمان در فرایند تصمیم‌گیری تعریف می‌شود که بر اثربخشی فعلی و آتی سازمان تأثیر می‌گذارد (آله و همکاران، ۲۰۱۴). علوی و لدنر (۲۰۰۱) سیستم مدیریت دانش را به عنوان سیستم‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات که توسعه یافتند تا فرآیند خلق، ذخیره/بازیابی، انتقال و کاربرد دانش سازمانی را پشتیبانی و ارتقا دهند تعریف می‌کنند. سیستم‌های مدیریت دانش چیزی نیستند جز طبقه‌ای از سیستم‌های اطلاعاتی که برای ذخیره، بازیابی و اشتراک دانش بکارگرفته می‌شوند (سابرامانیا و سوه، ۲۰۰۹). بسیاری از سیستم‌های مدیریت دانش طراحی شده‌اند تا دانش افراد را کسب کنند و این امکان را فراهم کنند که سرتاسر سازمان از آن بهره مند شوند (کینگ و مارکز، ۲۰۰۸).

در اغلب پروژه‌ها، مدیران پروژه‌ها، عمدتاً بر روی برنامه زمان‌بندی پروژه و بودجه آن متمرکز هستند و فکر می‌کنند که مفاهیم «قبول» و «مقاومت» در پروژه در عین حال که دارای اهمیت هستند ولی بالاخره زمان آن را حل خواهد کرد. این رفتار مدیریتی در واقع اشتباهی بیش نیست و اگر مدیران پروژه حس مطلوب را در افراد ایجاد نمایند، افراد هرگز تعلق‌خاطری به پروژه نخواهند داشت و خود را متعلق به پروژه نخواهند دانست. یک پروژه تغییر همواره می‌تواند با مقاومت‌هایی از طرف افراد روبرو شود. هر تغییری کمابیش باعث ایجاد ترس در افراد می‌گردد، به دلیل اینکه افراد را مجبور می‌کند که عملکرد و روال و روتین‌های قبلی خود را تغییر داده و یک وضعیت جدید را آموزش ببینند و برای یادگیری آن تلاش کنند این دو مفهوم در بطن پدیده مقاومت در مقابل تغییر قرار دارد. افراد ممکن است از روی ترس مخالفتی با پروژه نشان ندهند ولی این احتمال وجود دارد که در مورد اجرای آن پروژه هرگز متقاعد نشده باشند، در این صورت فقط تظاهر به موافق بودن نشان خواهند داد. بنابراین، این مقاومت‌ها می‌بایست در طول پروژه، شناسایی و رفع شوند تا مانع انجام صحیح و توسعه پروژه نگردند (ارمغان، ۱۳۹۴). گرچه تاکنون سیستم‌های مدیریت دانش زیادی پا به عرصه وجود نهاده‌اند و همچنان در جدال بوجود آمدن هستند، اما آنها تنها به میزان بسیار اندکی توانسته‌اند نیازهای افراد و سازمان‌ها را در رابطه با دانش سازمانی برآورده نمایند. اغلب این سیستم‌ها از رویکردهای سنتی مدیریت دانش تشکیل شده‌اند و تنها توانسته‌اند از یکی از اجزای چرخه دانش (طبقه‌بندی دانش، ذخیره‌سازی دانش و اصلاح دانش) حمایت مؤثر به عمل آورند. این چنین سیستم‌هایی دارای سه محدودیت

می‌باشند: ۱- محدودیت مربوط به مدیریت دانش ضمنی؛ ۲- محدودیت مربوط به توانایی درگیر ساختن استفاده‌کنندگان دانش در یک مبادله پویا، فعال و مداوم دانش؛ ۳- محدودیت مربوط به حمایت از هر کاربر (استفاده‌کننده از دانش) و همچنین توجه داشتن به تأثیر متقابل نقش ویژه هر کاربر در سازمان با شایستگی-ها، سبک شناختی، علایق و انگیزه‌های کاربر (دره<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

در سال‌های اخیر مدیریت دانش به عنوان یکی از جالب‌ترین و چالش‌برانگیزترین موضوعات مدیریت کسب و کار بوده و دایره کاربرد آن همواره با سایر مباحث عرصه مدیریت گسترده‌تر می‌شود. مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان‌ها در شناسایی انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و مهارت‌هایی که بخشی از سابقه سازمان هستند و عموماً به صورت ساختارنیافته در سازمان وجود دارند، یاری می‌رساند (زندحسامی و حقیقت‌طلب، ۱۳۹۳). مدیریت دانش سرمایه‌های پنهان سازمان است. این فرآیند شامل خلق، کسب، ذخیره‌سازی، انتشار، به اشتراک‌گذاری و بکارگیری دانش است. در بازارهای جهانی با تغییرات سریع امروزی موفقیت در گروه‌های نیروی کار سنتی، سرمایه و زمین نیست، بلکه منبع حیاتی نوین، در افکار نیروی کار یعنی دانش، موجود خواهد بود (گلچین، ۱۳۸۶). مدیریت دانش بیان می‌کند که مهم‌ترین منابع ارزشمند هر سازمان، دانش کارکنان آن است. این تأکید و تمرکز با توجه به شتاب روز افزون تغییرات در سازمان و کل جامعه انجام می‌گیرد (نظری و همکاران، ۱۳۹۴). در اجرای یک سیستم مدیریت دانش در یک سازمان درک این که چه موانعی در مسیر جریان دانش وجود داشته و چه تأثیری بر پیشرفت آن دارند مهم است، به همین جهت برای سازمان‌ها تشخیص مشکلاتی که آن‌ها ممکن است در حین اجرای برنامه مدیریت دانش برخورد کنند ضروری است (دی سوزا، ۲۰۰۳). عدم همکاری کارکنان با تیم مدیریت دانش می‌تواند از عوامل شکست پروژه به شمار رود. مطالعات نشان می‌دهد که شرکت‌های ایرانی در برنامه‌های اجرای مدیریت دانش موفقیت‌چندانی کسب نکرده‌اند و تاکنون تنها کمتر از ۳۰ درصد شرکت‌ها طرح‌های مدیریت دانش را به مرحله اجرا درآورده‌اند. بیشترین چالش‌ها در ناحیه ایجاد انگیزه مشارکت در کارشناسان سازمان برای تسهیم دانش (۶۲٪) به روزرسانی پایگاه‌های دانش (۵۹٪) و ایجاد پیوند بین مدیریت دانش و فعالیت‌های روزمره سازمان (۵۹٪) است. بنابراین مشکلات و چالش‌های رده اول، بیشتر ابعاد انسانی و ساختاری می‌باشند که ناشی از عدم توجه به ماهیت مدیریت دانش و موضوعات مرتبط با تغییرات ناشی از آن است (ارمغان، ۱۳۹۴). لذا انجام مطالعه‌ای برای درک مقاومت کارکنان در برابر سیستم

<sup>۱</sup> Dore

های مدیریت دانش ضروری می باشد. در ادامه به برخی از تحقیقات انجام شده در زمینه مدیریت دانش اشاره شده است.

یورزاده و سروینه باغی (۱۳۹۴) در پژوهشی به شناسایی عوامل کاهش مقاومت کارکنان در پیاده سازی مدیریت دانش پرداختند. در این پژوهش با توجه به مرور پژوهش و مطالعات علمی که در این زمینه شده است؛ برخی عوامل انسانی که تاثیر بسزایی در موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان ها شناسایی گردید که شامل: انگیزش، حمایت مدیران، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی و نوع شخصیت کارکنان بوده است.

کرمی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی به طراحی مدل بهینه اجرای سیستم مدیریت دانش با رویکرد عوامل حیاتی موفقیت پرداختند. نتایج نشان داد که مولفه فرهنگ در اولویت قرارداد و عوامل سازمانی، فناوری اطلاعات، اهداف و راهبردها و مدیریت منابع انسانی به ترتیب در اولویت های بعدی قرار دارند.

نتایج تحقیق رجایی و همکاران (۱۳۹۳) نشان داد که موانع درون سازمانی موجود بر سر راه استقرار مدیریت دانش در کتابخانه های عمومی استان خوزستان شامل چهار بعد عدم وجود اعتماد سازمانی، ساختار سلسله مراتبی غیر منعطف، عدم حمایت مدیران و نبود سیستم انگیزشی بوده است.

نتایج پژوهش زند حسامی و حقیقت طلب (۱۳۹۳) نشان داد مهمترین موانع در کل چرخه مدیریت دانش شامل: رهبری ناکارآمد یا فقدان روحیه رهبری و هدایت، دانش اعتبارسنجی نشده، ناسازگاری سیستم های فناوری اطلاعات با فرایندهای موجود، داشتن انتظارات غیرواقعی از کارکنان و عدم تناسب با توانایی افراد و کمبود زمان ارتباط و تعامل بین افراد بوده است.

نتایج پژوهش رهنورد و محمدی (۱۳۸۸) نشان داد که عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده ها و موسسات آموزش عالی تهران عبارتند از: توسعه منابع انسانی، جهت گیری استراتژیک دانایی محور، زیرساخت سیستم های اطلاعاتی، فرهنگ مشارکتی، الگوگیری، ارزیابی و انتقال و درگیری افراد.

نتایج تحقیق صادقی (۱۳۸۷) نیز نشان داد عوامل انسانی، عوامل ساختاری، عوامل مدیریتی، عوامل شغلی، سیستم های حقوق و دستمزد، سیستم های آموزشی، عوامل فرهنگی و عوامل سیاسی از جمله مهم ترین عوامل فردی و درون سازمانی هستند که میتوانند در عدم استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش تأثیرگذار باشند.

نتایج تحقیق لی و همکاران (۲۰۱۶) نشان داد که بیزاری از باخت، هزینه های انتقال و هنجارهای اجتماعی اثرات مثبت بر قصد مقاومت سیستم های مدیریت دانش داشته است. همچنین نتایج نشان داد تمایل به

حفظ وضع موجود رابطه بین بیزاری از باخت و مقاومت در برابر سیستم های مدیریت دانش را تعدیل می کند. همچنین تمایل به حفظ وضع موجود رابطه بین هزینه های انتقال باخت و مقاومت در برابر سیستم های مدیریت دانش را تعدیل می کند. نتایج تحقیق وانگ و وانگ (۲۰۱۶) نشان داد عوامل نوآوری در فناوری (منافع درک شده، پیچیدگی، سازگاری)، عوامل سازمانی (پشتیبانی مدیریت ارشد و فرهنگ سازمانی) و عوامل محیطی (فشار رقابتی) در اجرای سیستم های مدیریت دانش تاثیر قابل توجهی داشته است. نتایج تحقیق چونگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) نشان داد عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش شامل: آموزش کارکنان، انگیزش، توانمندسازی منابع انسانی، تعهد و رهبری مدیریت ارشد، زیرساخت سیستم اطلاعاتی سازمان، ارزیابی عملکرد، فرهنگ دانش دوستی، بهینه کاوی، ساختار دانشی سازمان و رفع محدودیت های سازمانی می باشد.

در این پژوهش مهمترین دلایل مقاومت کارکنان در مقابل سیستم مدیریت دانش عبارتند از: بیزاری از باخت، هزینه های انتقال، هنجارهای اجتماعی، موانع تکنولوژیکی، موانع فرهنگی، عوامل انگیزشی، فقدان سیستم آموزشی مناسب و فقدان حمایت مدیریتی. در ادامه فرضیه های پژوهشی آورده شده و مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است.

**H1:** بیزاری از باخت بر مقاومت کارکنان در برابر سیستم های مدیریت دانش تاثیر دارد.

**H2:** هزینه های انتقال بر مقاومت کارکنان در برابر سیستم های مدیریت دانش تاثیر دارد.

**H3:** هنجارهای اجتماعی بر مقاومت کارکنان در برابر سیستم های مدیریت دانش تاثیر دارد.

**H4:** عوامل تکنولوژیکی بر مقاومت کارکنان در برابر سیستم های مدیریت دانش تاثیر دارد.

**H5:** عوامل فرهنگی بر مقاومت کارکنان در برابر سیستم های مدیریت دانش تاثیر دارد.

**H6:** عوامل انگیزشی بر مقاومت کارکنان در برابر سیستم های مدیریت دانش تاثیر دارد.

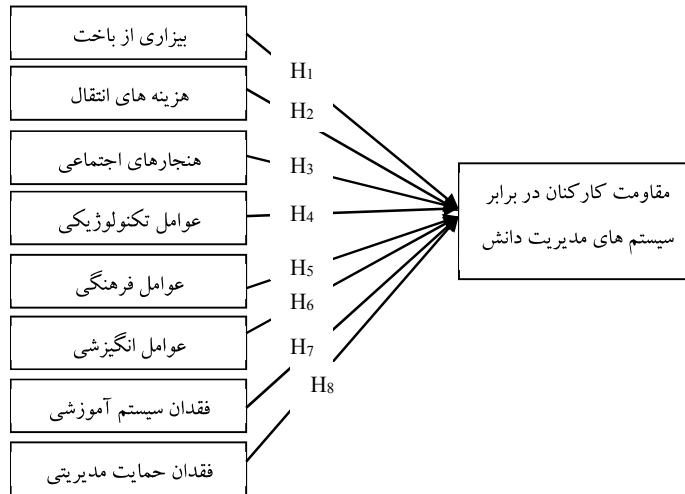
**H7:** فقدان سیستم آموزشی مناسب بر مقاومت کارکنان در برابر سیستم های مدیریت دانش تاثیر دارد.

---

<sup>1</sup> Chong



**H8:** فقدان حمایت مدیریتی بر مقاومت کارکنان در برابر سیستم های مدیریت دانش تاثیر دارد.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

### روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر در حالت کلی یک تحقیق توصیفی بوده و از نظر کنترل شرایط پژوهش یک بررسی پیمایشی است. همچنین این تحقیق از نظر هدف یک بررسی کاربردی، از نظر وسعت پهنای، از نظر دامنه یک مطالعه خرد و از نظر زمانی یک بررسی در زمان حال بصورت مقطعی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کارکنان گمرکات استان آذربایجان شرقی به تعداد ۴۳۰ نفر می باشد. در این پژوهش جهت محاسبه حجم نمونه از جدول نمونه گیری مورگان استفاده شده و حجم نمونه آماری ۲۰۵ نفر بدست آمد. برای نمونه گیری، از روش نمونه گیری طبقه ای تصادفی استفاده شده است. جدول ۱ حجم جامعه و نمونه آماری را نشان می دهد. روش گردآوری داده ها با استفاده از پرسشنامه بود. به منظور بررسی روایی سوالات پرسشنامه از نظرات خبرگان استفاده شده و مورد تایید قرار گرفته است. پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت. ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۸۷۳ به دست آمد. که بیانگر اعتبار بالای پرسشنامه بوده است. برای تحلیل فرضیه ها، از آزمون تحلیل عاملی و مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

جدول ۱- چارچوب نمونه گیری تحقیق

ردیف	نام سازمان	تعداد جامعه آماری	تعداد نمونه آماری
۱	گمرک تبریز	۱۳۰	۶۱
۲	گمرک سهلان	۸۳	۳۹
۳	گمرک چلغا	۱۷۰	۸۲
۴	گمرک نوردوز	۴۰	۲۱
۵	گمرک مراغه	۷	۲
۶	جمع	۴۳۰	۲۰۵

## یافته‌ها

معمولاً در تحقیقات به دلایل مختلف با حجم زیادی از متغیرها روبرو هستیم. برای تحلیل دقیق‌تر داده‌ها و رسیدن به نتایج علمی‌تر و در عین حال عملیاتی‌تر، محققان به دنبال کاهش متغیرها و تشکیل ساختار جدیدی برای آن‌ها می‌باشند. بدین منظور از روش تحلیل عاملی<sup>۱</sup> استفاده می‌کنند (مومنی و فعال قیومی، ۱۳۸۹). تحلیل عامل اساساً برای کاهش داده‌ها<sup>۲</sup> یا شناسایی ساختار<sup>۳</sup> به کار می‌رود. هدف از کاهش داده‌ها حذف متغیرهای اضافی (یا همبستگی خیلی زیاد) از فایل داده‌ها می‌باشد. هدف از شناسایی ساختار بررسی روابط پنهان بین متغیرها می‌باشد (افشانی و همکاران، ۱۳۸۶). نتایج حاصل از تحلیل عاملی تاییدی در جدول ۲ آورده شده است.

۱. Factor Analysis

۲. Data Reduction

۳. Structure Detection

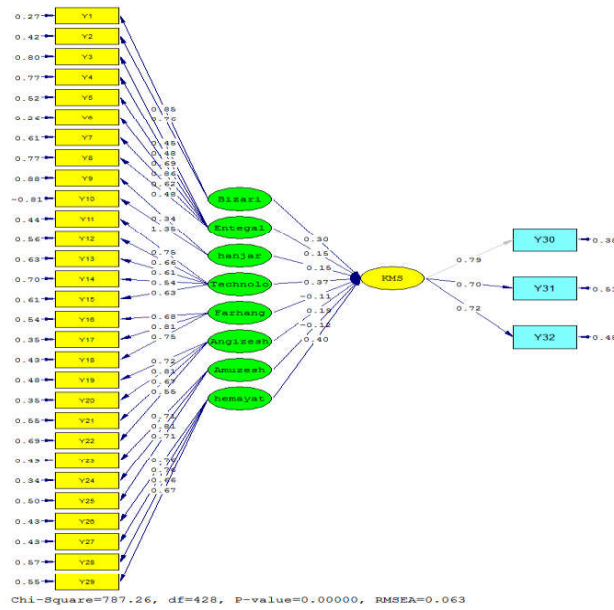


						۱۶۶۷ .	Q4	
						۱۶۳۴ .	Q5	
						۱۸۵۴ .	Q6	هزینه های انتقال
						۱۸۰۳ .	Q7	
						۱۵۹۳ .	Q8	
						۱۵۲۷ .	Q9	
						۱۵۲۶ .	Q10	
						۱۴۸۴ .	Q11	
						۱۷۷۲ .	Q12	عوامل فرهنگی
						۱۷۳۲ .	Q13	
						۱۶۷۶ .	Q14	
						۱۷۵۴ .	Q15	عوامل انگیزشی
						۱۶۶۵ .	Q16	

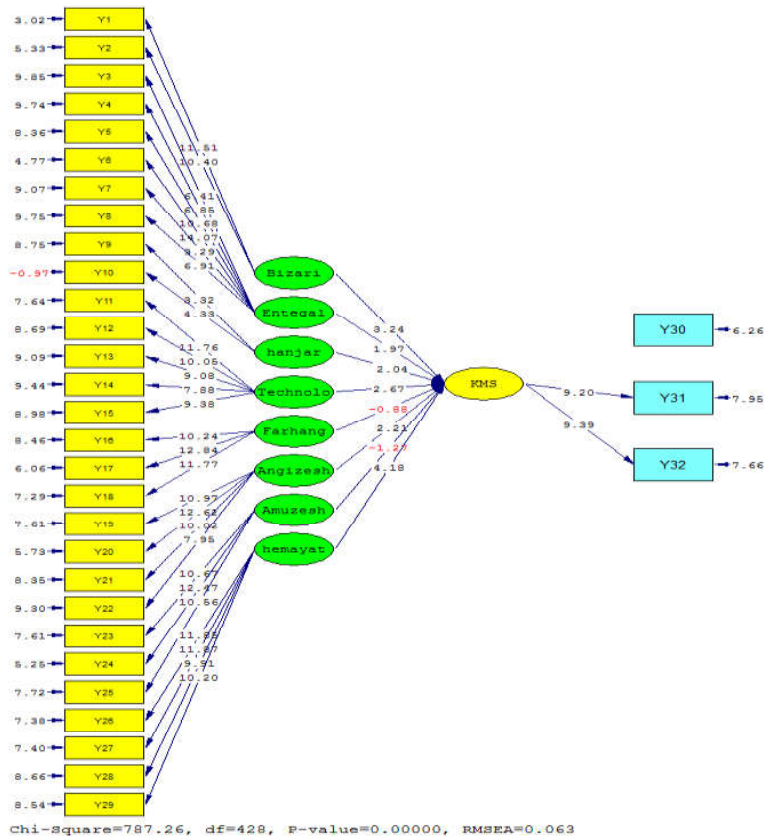
				۱۶۵۵					Q17	
				.					Q18	
				۱۵۹۴					Q19	سیستم آموزشی نامناسب
				.				Q20		
				۱۹۴۰				Q21		
				.				Q22		
				۱۸۴۹					Q23	هنجارهای اجتماعی
				.				Q24		
				۱۷۰۱					Q25	قصد مقاومت در برابر سیستم‌های مدیریت دانش
				.				Q26		
				۱۸۸۸				Q27		
				.				Q28	فقدان حمایت مدیریتی	
				۱۸۵۰				Q29		
				.						
				۱۵۶۶						
				.						
				۱۵۶۵						
				.						
				۱۵۳۲						
				.						
				۱۶۸۴						
				.						
				۱۶۵۳						
				.						
				۱۵۶۹						
				.						

	/۵۵۶											Q30	
	/۸۱۴											Q31	بیزاری از باخت
	/۶۴۵											Q32	

بعد از تحلیل عاملی تاییدی برای بررسی تاثیر هر کدام از عامل ها بر مقاومت کارکنان در برابر سیستم مدیریت دانش و به عبارتی جهت آزمون فرضیه ها از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. ضرایب مدل ساختاری بر اساس ضرایب استاندارد شده و همچنین بر اساس مقادیر *t* مطابق شکل ۲ و ۳ می باشد.



شکل ۲- نمودار ضرایب مدل ساختاری بر اساس ضرایب استاندارد شده



شکل ۳- نمودار مقادیر t برای بررسی معنی داری ضرایب مسیر برآورد شده در مدل

همانگونه که در شکل های ۲ و ۳ مشخص شده است هشت سازه‌ی بیرونی و یک سازه‌ی درونی در مدل وجود دارد. ضرایب گاماها بین متغیرهای نهفته‌ی بیرونی بیزاری از باخت با سیستم مدیریت دانش برابر با ۰/۳۰، هزینه انتقال با سیستم مدیریت دانش برابر با ۰/۱۵، هنجارهای اجتماعی با سیستم مدیریت دانش برابر ۰/۱۵، عوامل تکنولوژیکی با سیستم مدیریت دانش برابر با ۰/۳۷، عوامل فرهنگی با سیستم مدیریت دانش برابر با ۰/۱۱، عوامل انگیزشی با سیستم مدیریت دانش برابر با ۰/۱۹، سیستم آموزشی نامناسب با سیستم مدیریت دانش برابر با ۰/۱۲ و فقدان حمایت مدیریتی با سیستم مدیریت دانش برابر با ۰/۴۰ است که

بیشترین آن مربوط به فقدان حمایت مدیریتی با سیستم مدیریت دانش می‌باشد. جدول ۴ ضرایب مسیر اثرات سازه‌ها و معنی‌داری پارامترهای برآورد شده را نشان می‌دهد.

جدول ۴- ضرایب مسیر اثرات کل سازه‌ها و معنی‌داری پارامترهای برآورد شده

نتیجه آزمون	t-value	ضریب مسیر	مسیر مورد مطالعه در مدل
تأیید	۳/۲۴	۰/۳۰	بیزاری از باخت ← سیستم‌های مدیریت دانش
تأیید	۱/۹۷	۰/۱۵	هزینه انتقال ← سیستم‌های مدیریت دانش
تأیید	۲/۰۴	۰/۱۵	هنجارهای اجتماعی ← سیستم‌های مدیریت دانش
تأیید	۲/۶۷	۰/۳۷	عوامل تکنولوژیکی ← سیستم‌های مدیریت دانش
رد	۰/۸۸	۰/۱۱	عوامل فرهنگی ← سیستم‌های مدیریت دانش
تأیید	۲/۲۱	۰/۱۹	عوامل انگیزشی ← سیستم‌های مدیریت دانش
رد	۱/۲۷	۰/۱۲	سیستم آموزشی نامناسب ← سیستم‌های مدیریت دانش
تأیید	۴/۱۸	۰/۴۰	فقدان حمایت مدیریتی ← سیستم‌های مدیریت دانش

همانگونه که در جدول فوق ملاحظه می‌شود تاثیر عوامل بیزاری از باخت، هزینه انتقال، هنجارهای اجتماعی، عوامل تکنولوژیکی، عوامل انگیزشی و فقدان حمایت مدیریتی بر سیستم‌های مدیریت دانش مورد تایید قرار گرفته و تاثیر عوامل فرهنگی و سیستم آموزشی نامناسب تایید نشده است.

برای ارزیابی مدل تحلیل عاملی تاییدی و مدل مسیر چندین مشخصه برازندگی وجود دارد. در این پژوهش برای ارزیابی مدل تحلیل مسیر از شاخص‌های  $X^2$ ، میانگین مجذور پس‌ماندها RMR، شاخص برازندگی GFI، شاخص نرم‌نشده برازندگی (NNFI)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI)، شاخص برازندگی تطبیقی



(CFI) و شاخص بسیار مهم ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA استفاده شده است. از آزمون  $\chi^2$  اغلب به عنوان شاخص موفقیت نام برده می‌شود. این شاخص به سادگی نشان می‌دهد که آیا بیان مدل ساختار روابط میان متغیرها مشاهده شده را توصیف می‌کند یا خیر. هر چقدر مقدار  $\chi^2$  کوچکتر باشد بهتر است. این شاخص معمولاً تحت شرایط نرمال بودن چند متغیره<sup>۱</sup> صادق است و نسبت به اندازه نمونه حساس است، زیرا ممکن است یک مدل در اندازه نمونه کم تناسب داشته باشد، ولی در نمونه زیاد برازش نداشته باشد. برخی از محققان از نسبت به عنوان شاخصی جایگزینی استفاده می‌کنند، اما این شاخص نیز محدودیت‌هایی مشابه با  $\chi^2$  دارد. در مورد نسبت مجذور کای  $\chi^2$  به درجه آزادی قطعیت وجود ندارد و در منابع مقدار زیر ۳ قابل قبول است که در تحقیق حاضر این مقدار ۱/۸ محاسبه شده است. معیار GFI نشان دهنده اندازه ای از مقدار نسبی واریانس‌ها و کواریانس‌ها می باشد که توسط مدل تبیین می شود. این معیار بین صفر تا یک متغیر می باشند که هرچه به عدد یک نزدیکتر باشند، نیکویی برازش مدل با داده های مشاهده شده بیشتر است. مقدار GFI گزارش شده برای این مدل با مقدار ۰/۹۲ است. ریشه دوم میانگین مجذور پس‌ماندها یعنی تفاوت بین عناصر ماتریس مشاهده شده در گروه نمونه و عناصر ماتریس‌های برآورد یا پیش‌بینی شده با فرض درست بودن مدل مورد نظر است هرچه RMR برای مدل مورد آزمون نزدیک‌تر به صفر باشد، مدل مذکور برازش بهتری دارد، مقدار ناچیز RMR در این پژوهش (۰/۰۹)، نشان از تبیین مناسب کواریانس‌ها دارد. SRMR، معیار میانگین اختلاف بین داده‌ها و ماتریس کواریانس- واریانس باز تولید شده (implied) است. این معیار هر چقدر که کوچکتر باشد برای تناسب مدل با داده‌ها بهتر است. این شاخص یک شاخص با ارزشی است هنگامی که میانگین ماتریس واریانس- کواریانس داده‌ها شناخته شده باشد. ارزیابی آن هنگامی که ماتریس واریانس- کواریانس غیراستاندارد مورد استفاده قرار گیرد سخت و مشکل است. این مقدار در این پژوهش برابر ۰/۰۷ می باشد. برای بررسی اینکه یک مدل به خصوص در مقایسه با سایر مدل‌های ممکن، از لحاظ تبیین مجموعه‌ای از داده‌های مشاهده شده تا چه حد خوب عمل می‌کند از مقادیر شاخص نرم‌نشده برازندگی (NNFI)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI) و شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) استفاده شده است. مقادیر بالای ۰/۹ این شاخص‌ها حاکی از برازش بسیار مناسب مدل طراحی شده در مقایسه با سایر مدل‌های ممکن است. در نهایت برای بررسی اینکه مدل مورد نظر چگونه برازندگی و صرفه جویی را با هم ترکیب می‌کند از شاخص بسیار توانمند ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA استفاده شده است. شاخص بسیار توانمند

<sup>۱</sup>. Multivariate Normality

ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA نیز برای مدل مسیر برابر ۰/۰۶۳ است که مقداری قابل قبول است. شاخص‌های برازندگی مدل ساختاری در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵- شاخص‌های برازندگی مدل ساختاری

مقدار گزارش شده	شاخص
۰/۰۹	میانگین مجذور پس‌ماندها RMR
۰/۰۷	میانگین مجذور پس‌ماندها استاندارد شده SRMR
۰/۹	شاخص برازندگی GFI
۰/۹۲	شاخص نرم‌نشده برازندگی (NNFI)
۰/۹۲	شاخص برازندگی فزاینده (IFI)
۰/۹۲	شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)
۰/۰۶۳	ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب، RMSEA

### نتیجه‌گیری

امروزه بزرگترین آرزوی سازمان‌ها تعریف یک سیستم مدیریت دانش مناسب و اداره آن به روش موفق است. در اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش درک علل مقاومت کارکنان در برابر سیستم مدیریت دانش اهمیت فراوانی دارد. مدیران ارشد به عنوان تصمیم‌گیرندگان اصلی باید هدف خود را از پیاده‌سازی بدانند و آن را با کارکنان در میان بگذارند زیرا مشارکت کارکنان است که تضمین‌کننده موفقیت مدیریت دانش می‌باشد. مشارکت کارکنان به دلایل زیادی بستگی دارد که مدیران قبل از پیاده‌سازی باید آن‌ها را بشناسند تا نقاط ضعف را از بین ببرند و نقاط قوت را تقویت نمایند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که عوامل تاثیرگذار بر قصد مقاومت کارکنان در برابر سیستم مدیریت دانش عبارتند از: بی‌زاری از باخت، هزینه‌های انتقال، هنجارهای اجتماعی، عوامل تکنولوژیکی، عوامل انگیزشی و فقدان حمایت مدیریتی. این تحقیق با یافته

های لی و همکاران (۲۰۱۶) در خصوص تاثیر گذار بودن عوامل بیزاری از باخت، هزینه های انتقال و هنجارهای اجتماعی همخوانی دارد. نتایج پژوهش های جامی پور و شرکت (۱۳۹۴) و رهنورد و محمدی (۱۳۸۸) نیز عامل فناوری/اطلاعاتی را در پیاده سازی و موفقیت مدیریت دانش موثر دانستند. همچنین این تحقیق با یافته های مختاری فر و همکاران (۱۳۹۴)، زند حسامی و حقیقت طلب (۱۳۹۳) و رجایی و همکاران (۱۳۹۳) مبنی بر فقدان حمایت مدیریتی و فقدان مشوق های سازمانی برای اشتراک گذاری دانش سازگاری دارد. مدیران در فرآیند تشریح دانش، کارکنان را متقاعد می کنند که هر آنچه برای کل سازمان مفید واقع گردد برای آنها نیز سودمند خواهد بود پس باید وقت خود را صرف ترویج و طرز فکر سازمان مبنی بر همکاری و اشتراک دانش نمایند. چنانچه مدیریت از پروژه حمایت ننماید و منافع آن را متذکر نشود و پاداش و انگیزه ای برای کارکنانی که در این زمینه فعالیت می کنند در نظر نگیرد فرهنگ به اشتراک گذاری دانش در سازمان پوچ و بی اثر خواهد بود. بر اساس مطالعات صورت گرفته توسط ربیعی و معالی (۱۳۹۱) موانع و چالش های متعددی در پیاده سازی پروژه ها و سیستم مدیریت دانش قابل طبقه بندی است که عمدتاً شامل: موانع فرهنگی، موانع منابع انسانی، موانع رهبری، موانع ساختاری، موانع اندازه گیری، موانع فرآیندی و موانع فناوری می باشند. ابطحی و صلواتی (۱۳۸۵) موانع اجرای سیستمهای مدیریت دانش را به عوامل انسانی و عوامل فرهنگی، عوامل سیاسی و عوامل فنی و تکنولوژیکی تقسیم بندی کرده اند.

## منابع

۱. ارمغان، نگار (۱۳۹۴). «موانع فرهنگی در تسهیم دانش از منظر مدیریت تغییر». فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، دوره دوم، شماره ۳: ۸۵-۱۰۸.
۲. پژوهان، ایوب؛ امیرکبیری، علیرضا (۱۳۹۰). «بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش (KM) در دانشکده مدیریت واحد تهران مرکزی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت، شماره‌های ۹۲ و ۹۳: ۷۱-۹۰.
۳. پیروسیانی، گلاویژ (۱۳۸۹). «بررسی عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در سازمان مسکن و شهرسازی (مطالعه موردی: استان‌های منتخب غرب کشور)». پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنج. سندج.
۴. حسنی سعادت، حجت؛ ملک‌زاده، غلامرضا؛ عرفانیان‌خانزاده، حمید (۱۳۹۴). «شناسایی عوامل موثر بر پیاده سازی مدیریت دانش مبتنی بر راهبردهای کسب و کار». رشد فناوری، سال ۱۲، شماره ۴۵: ۲۶-۳۵.
۵. خاکپور، عباس؛ پرداختچی، محمدحسن؛ قهرمانی، محمد؛ ابولقاسمی، محمود (۱۳۸۸). «بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی». فصلنامه راهبرد فرهنگ، سال دوم، شماره ۵: ۹۱-۱۰۵.
۶. رجایی، محمدصادق؛ کوهی رستمی، منصور؛ فاضلی، عبدالله؛ مقتدایی، فاطمه (۱۳۹۳). «بررسی موانع درون سازمانی موثر بر استقرار مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان». مطالعات کتابداری و علم اطلاعات، سال ششم، شماره ۲: ۹۴-۱۲۳.
۷. رهنورد، فرج‌اله؛ محمدی، اصغر (۱۳۸۸). «شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران». مجله مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۳: ۳۷-۵۲.
۸. زندحسامی، حسام؛ حقیقت طلب، مریم (۱۳۹۳). «شناسایی و رتبه بندی موانع جریان دانش بر اساس چرخه مدیریت دانش سازمان». فصلنامه مدیریت صنعتی، سال نهم، ۱-۱۲.
۹. صادقی، فرشته (۱۳۸۷). «موانع استقرار مدیریت دانش در سازمانها». ماهنامه صنعت برق، شماره ۱۴۳، ۲۸-۱۶.
۱۰. عدلی، فریبا (۱۳۸۴). «مدیریت دانش: حرکت به فراسوی دانش». تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.
۱۱. کرمی، محسن؛ الوانی، سید مهدی؛ خیراندیش، مهدی؛ زارع، حمید (۱۳۹۴). «طراحی مدل بهینه اجرای سیستم مدیریت دانش با رویکرد عوامل حیاتی موفقیت (مورد مطالعه: صنایع خودروسازی گروه بهمن)». مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۴: ۹۷۳-۹۹۳.
۱۲. گلچین، مونا (۱۳۸۶). «بررسی دلایل شکست مدیریت دانش در سازمان‌ها». فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، شماره ۱۱، ۳۷-۴۰.

۱۳. نجف‌قلی‌نژاد، اعظم؛ صادق‌زاده، علی (۱۳۸۹). «فناوری اطلاعات و بهینه‌سازی مدیریت دانش: ابزارها و چالش‌ها»، کتابداری و اطلاع‌رسانی، دوره ۱۳، شماره ۲: ۶-۶۰.
۱۴. نظری، نسیم؛ ریاحی، لیلا؛ بیگلریان، اکبر (۱۳۹۴). «همبستگی سکوت سازمانی و مدیریت دانش در بیمارستان فیروزگر تهران»، مدیریت ارتقای سلامت، دوره ۴، شماره ۳: ۴۳-۵۰.
۱۵. واعظی، رضا؛ مسلمی، طیبه (۱۳۸۸). «شناسایی عوامل سازمانی موثر بر اجرای مطلوب سیستم مدیریت دانش (مطالعه موردی شرکت همکاران سیستم)»، مدیریت توسعه و تحول، دوره ۱، شماره ۱: ۱۹-۷.
۱۶. یاورزاده، محمدرضا؛ ضیایی سروینه‌باغی، هانیه (۱۳۹۴). «شناسایی عوامل کاهش مقاومت کارکنان در پیاده‌سازی مدیریت دانش»، دومین کنفرانس ملی و اولین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در علوم انسانی.

17. Ale, M., Toledo, C., Chiotti, O., Galli, M. (2014). A conceptual model and technological support for organizational knowledge management, *Science of Computer Programming*, 95(1): 73-92.
18. Chong, S. (2006). KM critical success factors: A comparison of perceived importance versus implementation in Malaysian ICT companies, *The Learning Organization*, 13(3), 230-256.
19. Desouza, K. C. (2003). Strategic contributions of game rooms to knowledge management: some preliminary insights, *Information & Management*, 41 (1), 63-74.
20. Dore, L. (2010). *Winning though knowledge: How to succeed in the Knowledge Economy*, Special Report by the financial world. The chartered Institute of Bankers in Association with Xerox.
21. Fichman, R. G., Kohli, R., & Krishnan, R. (2011). Editorial overview-the role of information systems in healthcare: Current research and future trends, *Information Systems Research*, 22(3), 419-428.
22. Goswami, m., & Goswami, a. (2013). Integrated framework for implementing knowledge management in contemporary organizations, *global journal of management and business studies*, 3(6), 615.
23. Hase, s., Sankaran, s., & Davies, a. (2006). Overcoming barriers to knowledge management: visiting the dark side of organizations, *Act KM online journal of knowledge management*, 3(1), 1834-3554.
24. King, W.R. & Marks Jr, P.V. (2008). Motivating knowledge sharing through a knowledge management system, *Omega*, 36(1): 131-146.
25. Lapina, i., Maurane, g., & Starineca, o. (2014). Human resource management models: aspect of knowledge management and corporate social responsibility, *social & behavioral science*, 110, 577- 586.

26. Li, Jia. Liu, Minghui. Liu, Xuan (2016). Why do employees resist knowledge management systems? An empirical study from the status quo bias and inertia perspectives, *Computers in Human Behavior*, 65, 189-200.
27. Subramanian, A. M. & Soh, P.H. (2009). Contributing Knowledge to Knowledge Repositories: Dual Role of Inducement and Opportunity Factors, *Information Resource Management Journal*, 22(1): 45-62.
28. Wang, Yu-Min, Wang. Yao-Ching, (2016). Determinants of firms' knowledge management system implementation: An empirical study, *Computers in Human Behavior*, 64, 829-842.

