



Type of Article: Research

The model of the main processes of knowledge management: a new and native approach in mission-oriented organizations

Abbas Nafar^{*1}, Ismail Ghanbari Gorgi², Seyyed Mohammad Taheri Ataqsara³

Received: 2023/04/09

PP: 153-186

Accepted: 2024/02/10

Abstract

One of the most important concerns of organizations in the field of knowledge management is how to implement and implement it correctly. Knowledge management is inevitable according to local and cultural conditions in accordance with mission-oriented organizations, the purpose of this research is to provide a model of the main processes of knowledge management, the current research is an applied research with a mixed approach (quantitative and qualitative), the implementation of the research in three phases Or, the main step was done: in the first step, by setting the research objectives and using keywords, searching and finding related sources in the subject literature was done, then the main sources were identified and selected with meta-combination and content analysis methods, in the second step, by examining Research literature focused on the conceptualization and extraction of dimensions and components of knowledge management. In the third step, the indicators were prioritized by distributing the questionnaire and using the Delphi method. 2 questionnaires were used for the implementation of the research, the first questionnaire was for prioritization and appropriateness of the criteria (screening) which was given to 18 experts of the Navy, the second questionnaire was used to validate the proposed operational model. The statistical sample of the research at this stage included 15 experts and professors from the Navy, who finally evaluated the model from various dimensions.

KeyWords: knowledge, knowledge management, knowledge management models, knowledge management process.

Reference: Nafar, A., Ghanbari Gorgi, I., & Taheri Ataqsara, S. M. (2024). The model of the main processes of knowledge management: a new and native approach in mission-oriented organizations. *Strategic management attitude*, 2(1),153-186.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1403.2.1.5.3>

¹Master of Business Administration, Tehran, Iran a.nafar.mba@gmail.com

² Master of Industrial Engineering, Director of Future Research and Scientific Cooperation, Naval Jihad Organization, Tehran, Iran

³ Master's Degree in Physics, Knowledge Manager of Naval Jihad Organization, Tehran, Iran



نوع مقاله: پژوهشی

ارائه الگوی فرایندهای اصلی مدیریت دانش: رویکردی نوین و بومی در سازمان‌های مأموریت‌محور^۱

عباس نفر^{۲*}، اسماعیل قنبری گرجی^۳، سیدمحمد طاهری اطاقسرا^۴

پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۱

صص: ۱۵۳-۱۸۶

دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۱۳

چکیده

یکی از دغدغه‌های مهم سازمان‌ها در حوزه مدیریت دانش، چگونگی پیاده‌سازی و اجرای درست آن است و برای اجرای موفق مدیریت دانش، تدوین و تهیه الگوی مدیریت دانش با توجه به شرایط بومی و فرهنگی متناسب با سازمان‌های مأموریت‌محور، امری اجتناب‌ناپذیر است. هدف از این پژوهش ارائه الگوی فرایندهای اصلی مدیریت دانش است. پژوهش کنونی، پژوهشی کاربردی با رویکرد آمیخته (کمی و کیفی) است. اجرای پژوهش در سه مرحله یا گام اصلی انجام شد: در گام نخست با تنظیم اهداف پژوهش و با استفاده از کلیدواژه‌ها به جست‌وجو و یافتن منابع مرتبط در ادبیات موضوع پرداخته شد. سپس با روش‌های فراترکیب و تحلیل محتوا، منابع اصلی شناسایی و انتخاب شد. در گام دوم با بررسی ادبیات پژوهش به مفهوم‌شناسی و استخراج ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت دانش همت گماشته شد. در گام سوم نیز با توزیع پرسش‌نامه و به‌وسیله روش دلفی، اولویت‌بندی شاخص‌ها انجام و الگوی اولیه، تکمیل شد و پس از آن با اعتبارسنجی الگو توسط خبرگان، الگوی نهایی ارائه شد. در روند اجرای پژوهش از ۲ پرسش‌نامه استفاده شد. پرسش‌نامه اول برای اولویت‌بندی و مناسب بودن معیارها (غریبالگری) بود که در اختیار ۱۸ نفر از خبرگان جهاد خودکفایی نیروی دریایی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی قرار گرفت. پرسش‌نامه دوم برای اعتبارسنجی الگوی عملیاتی پیشنهادی استفاده شد. نمونه آماری پژوهش در این مرحله شامل ۱۵ نفر از خبرگان و استادان و خبرگان جهاد خودکفایی نیروی دریایی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی بودند که در نهایت به ارزیابی الگو از ابعاد مختلف پرداختند.

کلیدواژه‌ها: دانش، مدیریت دانش، الگوهای مدیریت دانش، فرایندهای مدیریت دانش.

استناددهی (APA): نفر، عباس، قنبری گرجی، اسماعیل، و طاهری اطاقسرا، سیدمحمد (۱۴۰۳). ارائه الگوی فرایندهای اصلی مدیریت دانش: رویکردی نوین و بومی در سازمان‌های مأموریت‌محور. *فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی*، ۲(۱)، ۱۵۳-۱۸۶.

<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1403.2.1.5.3>

^۱ مقاله کنونی برگرفته از طرح پژوهشی با عنوان ارائه ی مدلی بومی برای ایجاد استراتژی مدیریت دانش برای خلق سازمانی

پویا برای پیشبرد پیشران های صنعتی در ندسا با حمایت جهاد خودکفایی نیروی دریایی سپاه پاسداران است

^۲ کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار، تهران، ایران a.nafar.mba@gmail.com

^۳ کارشناس ارشد مهندسی صنایع، مدیر آینده پژوهی و همکاری علمی، سازمان جهاد نیروی دریایی، تهران، ایران

^۴ کارشناس ارشد فیزیک، مدیر دانش سازمان جهاد نیروی دریایی، تهران، ایران.



مقدمه

در عصر کنونی که به عصر اطلاعات و دانش مرسوم شده است، مزیت اصلی در "سرمایه دانشی" نهفته است. امروز اکثر سازمان ها برتری اصلی خود را نه در دارایی های ملموس، بلکه در دانشی که در جریان فرآیندهای اصلی خود کسب کرده اند می دانند، شکل گیری مفاهیم جدیدی چون کار دانشی، دانش کار، مدیریت دانش و سازمان های دانشی، خبر از شدت یافتن این روند می دهند، محققان با به کارگیری این واژگان خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان ها می دهد که در آن ها به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه ها در آینده جوامعی می توانند انتظار توسعه و پیشرفت داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند و سازمان دانشی به توانمندی هایی دست می یابند که قادر است از نیروی اندک، قدرتی عظیم بسازد (الوانی و دانایی فرد، ۱۳۸۰) مدیریت دانش به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی مدیریت در قرن جدید، در سطح سازمان به ویژه در سطح بخش ها می تواند سبب شکل گیری رویکرد جدید به شیوه های آموزش، استفاده مؤثر از دانش موجود، آمادگی برای دریافت و استفاده از دانش های نوین در هزاره سوم با توان مقابله با تغییرات سریع دنیای اطراف شود (جعفری مقدم، ۱۳۸۵). از آنجایی که مدیریت دانش فرآیندی زمان بر بوده و هزینه هایی برای سازمان دارد، وجود یک چارچوب مدون و منظم برای انجام این فرآیند امری ضروری است (انصاری و همکاران، ۱۴۰۰). از طرفی امروزه دانش به عنوان عاملی بازدارنده و یکی از ارکان توان بازدارندگی کشورها، نقشی اساسی ایفاء می کند، بر همین مبنا ضرورت دارد سازمان های مأموریت محور، روند دانش بنیان شدن را در حوزه های مأموریتی خود سرعت بخشیده و آن را به کارگیرند. با بررسی ادبیات موضوع مشخص می شود، هرچند بررسی های متنوعی در مورد مدیریت دانش انجام شده است و مدل های مختلفی برای مدیریت دانش ارائه گردیده است، ولی پژوهش های اندکی در ارتباط با مدیریت دانش در سازمان های مأموریت محور، صورت گرفته است، از طرفی در این نوع سازمان ها با توجه به محدودیت هایی که وجود دارد مدیریت دانش با چالش هایی مواجه است که عملکرد این نوع آن ها را تحت تأثیر قرار داده است، در پژوهش حاضر ما علاوه بر مفهوم شناسی و استخراج مؤلفه ها و شاخص های مدیریت



دانش، به دنبال مدلی مناسب برای مدیریت دانش در سازمان های مأموریت محور هستیم.

پیشینه و مبانی نظری

مدیریت دانش

درباره مدیریت دانش تعاریف متعددی ارائه شده است. پیچیدگی مفهوم دانش و نیز وجود رویکردهای مختلف در مورد مدیریت دانش، باعث شده است تا نگرش واحدی در مورد مدیریت دانش شکل نگیرد. مالهوترا^۱، تعریف خود از مدیریت دانش را این گونه ارائه می دهد: مدیریت دانش، فرآیندی است که به واسطه آن سازمان ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش) و توزیع و انتقال دانش، مهارت هایی را کسب می کنند (مالهوترا^۲ و همکاران، ۲۰۰۱). مدیریت دانش، شامل همه روش هایی است که سازمان، دارایی های دانشی خود را اداره می کند و دربرگیرنده چگونگی جمع آوری، ذخیره سازی، انتقال، به کارگیری، روزآمدسازی و ایجاد دانش است (ویکرم سینگه و لوبیتس^۳، ۲۰۰۶)، کارل ویگ^۴ معتقد است که مدیریت دانش یعنی ایجاد فرایندهای لازم برای شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانش های مورد نیاز سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آنها به تصمیم ها و اقدامات سازمان و افراد (ویگ^۵، ۲۰۰۰) در تعریف دیگری، مدیریت دانش ایجاد، نوسازی و به کارگیری آگاهانه، صریح و نظام مند دانش برای حداکثر کردن اثربخشی و بازدهی دارایی های دانشی سازمان تعریف شده است (واعظی و حبیبی، ۱۳۸۵). مدیریت دانش، راهبردی بهینه و نظام مند است که دانش انتخاب، سازمان دهی و ذخیره می شود و اطلاعات ضروری کسب و کار یک شرکت را برای ارتقاء عملکرد کارکنان و افزایش رقابت پذیری سازمان بهبود می دهد (ریحانی و همکاران، ۱۴۰۲). مدیریت دانش «اداره دانش سازمان از طریق فرایند سازمانی و نظام مندی برای سازمان دهی، کسب، ثبات، کاربرد و اشتراک دانش (هم دانش صریح و هم دانش ضمنی) کارکنان، برای افزایش عملکرد سازمانی و ایجاد ارزش است (جنتی فر و بختیاری، ۱۴۰۰).

¹ Malhotra

² Malhotra

³ Wickramasinghe & Lubitz

⁴ Karl Wiig

⁵ Wiig



مدل ها و نظریات

تاکنون مدل های زیادی در مورد مدیریت دانش ارائه شده است. این مدل ها اغلب شامل دو تا هشت مرحله هستند و بیشتر آن ها از نظر محتوایی، تقریباً مشابه یکدیگرند، اما دارای واژه ها و فازهایی با ترتیبات متفاوت می باشند. در این مدل ها، فرض بر این است که مراحل و فعالیت ها، اغلب هم زمان، گاهی اوقات پی در پی و به ندرت در یک ترتیب خطی قرار دارند (افرازه، ۱۳۹۰). در یک تقسیم بندی، مدل های مدیریت دانش را می توان در سه گروه دسته بندی کرد (زریباف و همکاران، ۱۳۸۸):

الف) مدل های توصیفی: مدل هایی که مشخصات، ماهیت و طبیعت پدیده های مربوط به مدیریت دانش را به صورت شماتیک نمایش می دهند، این مدل های جامع نبوده و تنها قسمتی از ابعاد مدیریت دانش را شناسایی و عرضه می کنند این دسته از مدل های شامل دودسته مدل های توصیفی عمومی و مدل های توصیفی بامنظور خاص هستند.

ب) مدل های تجویزی: این مدل ها به جای مطرح کردن اجزا و ابعاد مدیریت دانش، متدولوژی اجرا و تحقق آن را در سازمان عرضه می کنند و از این طریق پدیده موردنظر را به تصویر می کشند.

ج) مدل های بلوغ مدیریت دانش: هر سازمان با توجه به فعالیت هایی که در زمینه مدیریت دانش انجام داده، در سطحی از بلوغ قرار می گیرد که این سطح نشان دهنده وضعیت جاری سازمان در زمینه مدیریت دانش است، پیشنهادها و رهنمودهایی که بتوانند فعالیت های موردنیاز مدیریت دانش را موردتوجه قرار دهند، می توانند به وسیله مدل های بلوغی که مشابه آن ها هم اینک در صنایع مختلف وجود دارد ارائه گردند، یک مدل بلوغ از چندین سطح بلوغ تشکیل شده است که یک سازمان می تواند گام به گام و در طول سالیان به آن ها دست یابد.

با بررسی ادبیات موضوع درمی یابیم غالب مدل های ارائه شده برای مدیریت دانش، بیشتر مربوط به دانش می باشند تا مدیریت دانش، به عبارت دیگر در اکثر مدل های ارائه شده توجه به فرآیندهای دانش است و تعداد اندکی از این مدل ها به فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان پرداخته اند، در جدول ۱ به بررسی مدل ها با توجه به حوزه کاری آن ها و توجه آن ها به مراحل مدیریت دانش پرداخته شده است (حسنقلیپور و همکاران، ۱۳۸۸).



جدول ۱. مقایسه مدل های مدیریت دانش

مدل	حوزه کاری	فرآیند						منبع
		برنامه ریزی	طراحی	چرخه دانش	فراهم آورنده	پیاپی سازی	ارزیابی	
مدل عمومی مدیریت دانش	ایجاد، حفظ و نگهداری دانش، تبدیل، انتقال و به کارگیری دانش			✓				Newman & Conard (1999)
نوناکا	فرآیندهای ایجاد و انتقال دانش			✓				Nonaka (2001)
مدل بویست	روابط داده، اطلاعات و دانش			✓				Hales (2001)
مدل شش بعدی مدیریت دانش	ابزار دانش، مدیریت، مفهوم دانش، محتوای دانش، اندازه گیری دانش و مدیریت تغییر	✓		✓	✓	✓	✓	Phill Pery & (Tuom) 2001
ادل و گراسیون	فرآیندهای مدیریت دانش (ایجاد، شناسایی، جمع آوری، سازمان دهی و توزیع، ارزیابی و به کارگیری) و فراهم کننده های مدیریت دانش (رهبری، فرهنگ، تکنولوژی)			✓	✓			Kassvi (2003)
استیو هالس	جستجوی دانش جدید، ایجاد دانش از طریق یادگیری، ذخیره سازی، توزیع، حذف دانش زائد و به کارگیری				✓			Hales (2001)
مک کین و زک	مدیریت دانش، عملکرد مالی و عملکرد سازمان	✓					✓	جعفری مقدم (۱۳۸۳)



مدل	حوزه کاری	فرآیند						منبع
		برنامه‌ریزی	طراحی	چرخه دانش	فراهم آوردنده	پیاپی سازی	ارزیابی	
داونپورت و پروساک	ابعاد اجتماعی و فنی مدیریت دانش، کارکنان و مدیران دانشگر، بازارهای درون سازمانی برای عرضه دانش				✓			Davenport and Prusak (1998)
هفت سی	خلق، تسخیر، تسهیم، همکاری، صرف کردن، مبادله و فرهنگ			✓				جعفری و همکاران (۱۳۸۸)
مدل فرآیندهای راهبردی دانش (سیبیت و زیمنس)	تعیین زمینه‌های کسب و کار و راهبردها، شناسایی حوزه‌های دانشی مرتبط، شاخص‌های کلیدی عملکرد، بررسی حوزه‌های منتخب دانش (از منظر چیرگی، مدون سازی و انتشار) و صورت‌بندی برنامه اقدام	✓						Suh et al (2004)
مدل APQC	آغاز، توسعه راهبرد، طراحی و اجرای اقدامات مدیریت دانش، توسعه، پشتیبانی و نهادینه سازی مدیریت دانش	✓	✓			✓		APQC (2004)
چرخه مدیریت دانش تیندال	ایجاد، سازمان‌دهی، توزیع و به کارگیری دانش			✓				جعفری و همکاران (۱۳۸۸)
مدل ستون‌های بنیادین مدیریت	جستجو و شناسایی دانش سازمانی، ارزش‌گذاری دانش و فعالیت‌های مختلف آن و		✓	✓				جعفری و همکاران (۱۳۸۸)



مدل	حوزه کاری	فرآیند						منبع
		برنامه ریزی	طراحی	چرخه دانش	فراهم آوری	پیاپی سازی	ارزایی	
دانش	تلاش برای تسلط یافتن و تحت کنترل درآوردن فعالیت های مدیریت دانش							
مدل مراحل مدیریت دانش	چرخه چهار مرحله ای مدیریت دمینگ برای مدیریت دانش (مفهوم سازی، تفکر و تأمل، اقدام و بازنگری)		✓	✓				Metink et al (2000)

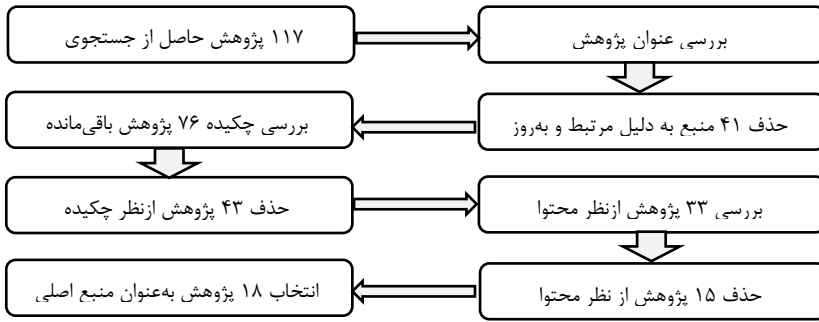
روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر بر اساس هدف، جزو تحقیقات کاربردی محسوب می شود، از طرفی می توان این پژوهش را بر اساس نحوه گردآوری داده ها، پژوهش توصیفی (غیرآزمایشی) از نوع پیمایشی در نظر گرفت. اجرای پژوهش در سه فاز و ۷ گام اصلی انجام شد: در فاز نخست با تنظیم اهداف پژوهش و با استفاده از کلیدواژه ها به جستجو و یافتن منابع مرتبط در ادبیات موضوع پرداخته شد، سپس با روش های فراترکیب و تحلیل محتوا، منابع اصلی شناسایی و انتخاب گردید، در فاز دوم با بررسی ادبیات تحقیق به مفهوم شناسی و استخراج ابعاد و مؤلفه های مدیریت دانش همت گماشته شد، در فاز سوم نیز با توزیع پرسشنامه و به وسیله روش دلفی اولویت بندی شاخص ها صورت پذیرفت و مدل اولیه تکمیل گشت و بعد از آن با اعتبار سنجی مدل توسط خبرگان، مدل نهایی ارائه گردید (شکل ۱).



شکل ۱: گام های اصلی پژوهش

شیوه گردآوری داده ها از طریق مراجعه به پایگاه های اسنادی و جستجوی مدارک علمی صورت گرفته است. در این مرحله با تنظیم سؤال و اهداف پژوهش به جستجوی منابع و اسناد مربوط به مدیریت دانش همت گماشته شد و در نهایت منابع اصلی پژوهش انتخاب گردید، برای گزینش منابع مناسب و مرتبط با موضوع پژوهش، مجموعه منابع و مطالب به دست آمده از پژوهش های داخلی و خارجی (۱۱۷ پژوهش) را چندین بار مورد بازبینی قرار دادیم، پس از بررسی چکیده منابع باقی مانده (۷۶ مقاله)، در نهایت ۱۸ منبع به عنوان منابع اصلی پژوهش برای استخراج ابعاد مدل نهایی انتخاب گردید.



شکل ۲. فرآیند گزینش منابع اصلی (پژوهش های داخلی و خارجی)

در روند اجرای پژوهش از ۲ پرسشنامه استفاده شد، پرسشنامه اول برای اولویت بندی و مناسب بودن معیارها (غربالگری) بود که در اختیار ۱۸ نفر از خبرگان جهاد خودکفایی نیروی دریایی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی قرار گرفت، پرسشنامه دوم برای اعتبار سنجی مدل عملیاتی پیشنهادی استفاده گردید. نمونه آماری پژوهش در این مرحله شامل ۱۵ نفر از خبرگان و اساتید از خبرگان جهاد خودکفایی نیروی دریایی سپاه پاسداران انقلاب اسلامی، بودند که در نهایت به ارزیابی مدل از ابعاد مختلف پرداختند. روایی پژوهش توسط خبرگان پژوهش و پایایی آن با آلفای کرون باخ تأیید شد، فرآیند اجرای روش دلفی در این پژوهش طی مراحل مختلفی انجام گرفته که در ادامه به آن ها پرداخته شده است:

گام اول: تشخیص و تعریف مسئله: مسئله اصلی جهت استفاده از تکنیک دلفی تعیین شاخص های مدیریت دانش، پیشایندهای مدیریت دانش و پیامدهای مدیریت دانش بود؛ بنابراین سؤالات این بخش عبارت اند از: شاخص های مدیریت دانش کدامند؟ پیامدهای مدیریت دانش کدامند؟ و پیامدهای مدیریت دانش کدامند؟

گام دوم: تعیین شاخص های انتخاب هیئت خبرگان (پانل خبرگان): دومین گام در اجرای روش دلفی، تعیین شاخص های انتخاب خبرگان است. درواقع لازم است معیارها و مشخصه هایی ارائه شود تا خبرگان بر اساس این ملاک ها انتخاب گردند. خبرگان تحقیق حاضر باید صاحب نظر مدیریت دانش باشند. درواقع باید از دو معیار کلی برخوردار باشند:

الف) صاحب نظر بودن در حوزه مدیریت دانش به عنوان حوزه ای علمی

ب) آشنایی عملی با مدیریت دانش و استقرار مدیریت دانش در سازمان ها نظامی.



گام سوم: تعیین جامعه، انتخاب نمونه و شیوه های ارتباط با هیئت خبرگان (پانل): سومین گام در اجرای روش دلفی، تعیین جامعه و نمونه است. در این رابطه با استفاده از معیارهای مرحله قبلی ۲۰ نفر انتخاب شدند. شیوه ارتباط با اعضای پانل بدین صورت بود که در مرحله اول لیست خبرگان واجد صلاحیت تهیه شد و با تمامی آن ها تماس تلفنی گرفته شد. در تماس محققین، ضمن توضیح موضوع تحقیق به خبرگان، مراحل پژوهش و ابعاد کار را تبیین نموده و نظر خبرگان را در رابطه با مشارکت در تحقیق جویا شدند. در این مرحله از مجموع ۲۰ نفر، ۱۸ نفر برای همکاری در تحقیق اعلام آمادگی نمودند.

گام چهارم: پرسشنامه دور اول دلفی (پرسشنامه بسته): در این مرحله پرسشنامه با ۲۸ شاخص در اختیار خبرگان قرار گرفت. در این مرحله از خبرگان درخواست شد تا بر اساس طیف لیکرت تمامی شاخص ها را مورد اظهارنظر قرار دهند. یافته های مرحله اول دلفی نشان داد که خبرگان ۲ شاخص از پارامترهای مدیریت دانش، ۳ شاخص از پیشایندهای مدیریت دانش و ۴ شاخص از پیامدهای مدیریت دانش را حذف کردند.

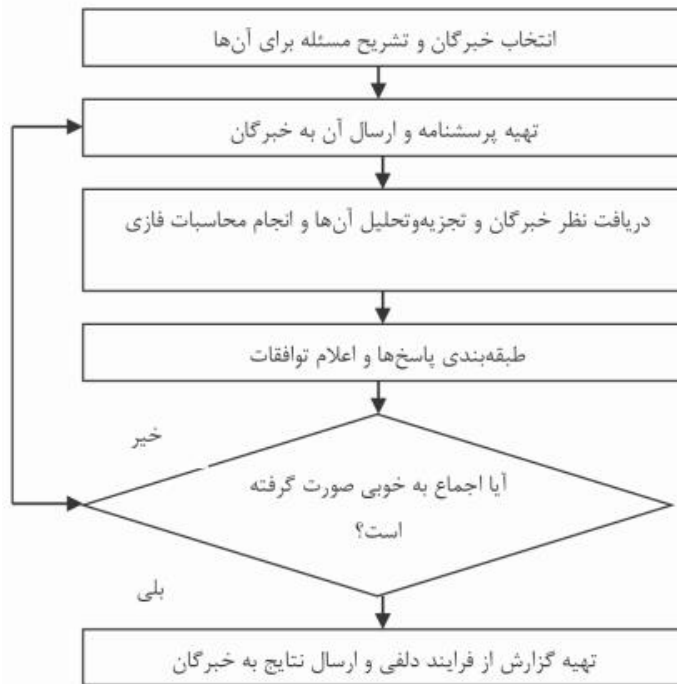
گام پنجم: پرسشنامه دور دوم دلفی (پرسشنامه بسته): در این مرحله پرسشنامه با ۱۹ شاخص در اختیار خبرگان قرار گرفت. در این مرحله از خبرگان درخواست شد تا بر اساس طیف لیکرت تمامی شاخص ها را مورد اظهارنظر قرار دهند. یافته های مرحله دوم دلفی نشان داد که خبرگان ۲ شاخص از پارامترهای مدیریت دانش، ۱ شاخص از پیشایندهای مدیریت دانش و ۱ شاخص از پیامدهای مدیریت دانش را حذف کردند.

گام ششم: پرسشنامه دور سوم دلفی (پرسشنامه بسته): یافته های مرحله سوم دلفی نشان داد که خبرگان ۴ شاخص از پارامترهای مدیریت دانش، ۵ شاخص از پیشایندهای مدیریت دانش و ۶ شاخص از پیامدهای مدیریت دانش را مورد تأیید قرار دادند.

گام هفتم: پرسشنامه دور چهارم دلفی (پرسشنامه نهایی جهت رتبه بندی): یافته های مرحله سوم دلفی نشان داد که خبرگان تمامی ۱۵ شاخص مطرح شده را مورد تأیید قرار دادند که این خود نشان دهنده ایجاد "اشباع تئوریک، اقناع نظری و شکل گیری اجماع نسبی" است. با توجه به این مطلب، در مرحله چهارم دلفی، تمرکز بر مقوله



رتبه بندی عوامل و گویه ها قرار گرفت. درواقع با طراحی پرسشنامه ای بسته، از خبرگان خواسته شد نظر نهایی خود در رتبه بندی عوامل را بیان نمایند. برای بررسی نتایج از آزمون باینومیال (دوجمله ای) استفاده شد. شاخص ها با توجه به طیف لیکرت (پنج درجه ای) مورد بررسی قرار گرفتند. در این طیف برای گزینه های کاملاً مخالفم، مخالفم تا حدودی موافقم، موافقم، کاملاً موافقم به ترتیب اعداد یک تا پنج در نظر گرفته شد. جهت مثبت و موافق برای کسانی که پاسخ تا حدودی موافقم، کاملاً موافق و موافقم داده بودند و جهت منفی و مخالف برای کسانی که گزینه های کاملاً مخالفم و مخالفم را انتخاب کرده بودند. بر این اساس تمامی خبرگان به دو دسته موافق و مخالف تقسیم شدند (خلیلی شورینی، ۱۳۸۶). لذا از طریق آزمون باینومیال که از توزیع دوجمله ای پیروی می کند جهت بررسی تفاوت معنادار بین تعداد مخالفان و موافقان استفاده شد.



شکل ۳. الگوریتم اجرای روش دلفی



یافته های تحقیق

ابتدا بر اساس مقالات و تحقیقاتی که در گذشته انجام شده و در ادبیات تحقیق نیز به آن ها اشاره شده است پارامترهای مهم در مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفت و پرکاربردترین آن ها طبق جدول زیر مشخص شد.

جدول ۲: پارامترهای مدیریت دانش

پارامترهای مدیریت دانش						نظریه پردازان
ایجاد دانش	نگهداری دانش	تبدیل و انتقال دانش	به کارگیری دانش			مدل عمومی مدیریت دانش
یافتن دانش	به کارگیری دانش	یادگیری دانش	تسهیم دانش	ارزیابی دانش	نگهداری دانش	مدل بکویتز و ویلیامز
شناسایی دانش	تسخیر دانش	انتخاب دانش	ذخیره دانش	انتشار دانش	به کارگیری دانش	مدل بک من
شناسایی دانش	خلق دانش	ذخیره سازی	به اشتراک گذاری	به کارگیری دانش		مدل APO
رهبری و مدیریت دانش	شناسایی دانش	خلق و ایجاد دانش	اشتراک دانش	ثبت دانش	به کارگیری دانش	مدل 4DKM
ایجاد دانش	فرهنگ مناسب سازمانی	تسخیر دانش	بسط دانش	مبادله و ارتباط دانشی		مدل 7C
منابع دانش	فرایندها	فناوری	عوامل بیرونی	عوامل درونی		مدل KAFRA
اشاعه دانش	انتشار دانش	استفاده از دانش	تجسم دانش			مدل دامرست
رهبری و مدیریت دانش	شناسایی دانش	استفاده از فناوری	فرهنگ سازمان	ساختار سازمان	سنجش دانش	مدل فلاین
ایجاد دانش	یادگیری دانش	ذخیره دانش	به کارگیری دانش	توزیع دانش	حذف دانش زائد	مدل هالس
خلق دانش	نگهداری دانش	انتقال دانش	بهره برداری			نیومن و کنراد
اجتماعی سازی	بیرونی سازی	ترکیب	درونی سازی			نوناکا و تاکئوچی
مفهوم دانش	محتوای دانش	اندازه گیری دانش	مدیریت تغییر	ابزار دانش	مدیریت استراتژیک	تومی و پری



پارامترهای مدیریت دانش						نظریه پردازیان	
شناسایی	ایجاد	به کارگیری	تطبیق	توزیع	ک	جمع آوری	آدل و گریسون
جستجوی دانش جدید	ایجاد دانش و یادگیری	ذخیره	توزیع	حذف دانش زائد	به کارگیری		هالس
تولید	به دست آوردن	تصفیه	ذخیره	مدیریت	توزیع		توریان
ساخت دانش	اشاعه دانش	کاربرد دانش	استقرار دانش				دمرست
ساختار دانش	اشاعه دانش	کاربرد دانش	استقرار دانش				مک ادام و مک گریدی
شناسایی	کسب	توسعه	تسهیم	نگهداری	استفاده	ارزیابی	پروبیست و روب
خلق کردن	ذخیره کردن	منتشر کردن	بکار بستن				هیکس
تولید دانش	پیوسته کردن دانش						مک دیوری
به دست آوردن	منتشر کردن	استفاده نمودن					نویس و دبلان
کسب کردن	خلق کردن	تحلیل	تسهیم	بکار بستن	ثبت اطلاعات		مشاوران اندرسون
فراگیری	انتقال و بهره برداری	ذخیره سازی					ماکوت
ایجاد و منبع کردن	گردآوری و تبدیل	انتشار	کاربردی کردن				ویگ
ایجاد دانش جدید	حفظ دانش موجود و جدید	توزیع دانش	دانش ترکیبی قابل استفاده				اسپک و اسپاج کونت
تعیین	توسعه دهید	ذخیره	تسهیم	بکار بستن	ارزیابی		وگ من
مهار	سازمان دهی	یادگیری	بکار بستن	ارزیابی			لمان گوئر
خلق	مهار	چهارچوب بندی	ذخیره	تسهیم			کیپ و دالی
خلق	تشبیت	انتقال	استفاده				گرین وود



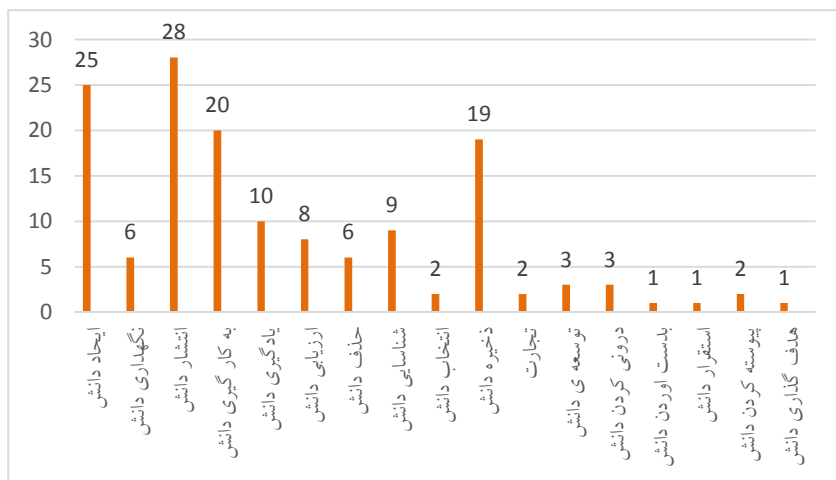
پارامترهای مدیریت دانش							نظریه پردازیان
مهار	خلق	ارسال	استفاده				دانپورت و پروساک
خلق	ارسال	استفاده					مرویک
هدف گذار ی	مشخص ساختن	توسعه	نشر	استفاده	ذخیره	ارزیا بی	پروموت
شناسایی	تسخیر	ذخیره	پخش	به کار گری ری	ایجاد	تجار ت	بکمن
کسب	انتخاب	درونی کردن	استفاده	تولید	ظاهر ساختن		هالس اپل
شناسایی	کسب	اشاعه	استقرار	انتقال			پاولوسفی

در مدل های ارائه شده برای بعضی از پارامترهای اسامی گوناگون گفته شده برای مثال تولید دانش، خلق دانش ایجاد دانش همه معنی ایجاد دانش را می دهند و یا تسهیم دانش، انتقال، نشر، توزیع، اشاعه، پخش دانش و... همه به معنی انتشار و اشتراک گذاری دانش هستند که در مدل های مختلف با اسامی مختلف از آن ها یاد شده است.

پارامترهای مهم مدیریت دانش

بر مبنای جدول زیر می توان فراوانی پارامترهای مختلف را به صورت زیر مشاهده

کرد.



نمودار ۱. پارامترهای مدیریت دانش



بنابراین طبق الگوی جدول بالا پارامترهای مهم مدیریت دانش با بیشترین فراوانی که باید آن ها را بررسی دقیق تر کرد به صورت زیر استخراج شدند، تولید یا ایجاد دانش، انتشار دانش، به کارگیری دانش، ذخیره سازی و سازمان دهی دانش، یادگیری دانش، شناسایی دانش، ارزیابی دانش، تصفیه دانش، نگهداری دانش، توسعه ی دانش، همچنین از ادبیات تحقیق و مقالات ارائه شده برخی از مهم ترین عواملی که در به وجود آمدن پارامترهای مدیریت دانش اثرگذارند آورده شده و همچنین در ادامه مهم ترین اثرات مدیریت دانش اتخاذ شده از ادبیات تحقیق به صورت زیر آمده است. عوامل مهم در به وجود آمدن پارامترهای مدیریت دانش: رهبری و مدیریت استراتژیک، فرهنگ سازمانی، آزادی و اختیار عمل کارکنان، استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات، گسترش پروژه ها و موضوعات جدید، آموزش کارکنان، توجه به استعدادها و علایق افراد، ایجاد نظام پاداش بر اساس شایستگی های فرد، داشتن چشم انداز و مأموریت ثمرات مدیریت دانش در سازمان: هم افزایی، افزایش نوآوری و خلاقیت، افزایش قابلیت های فردی، افزایش قابلیت های تیمی، ثبات سازمان، برند سازی، بقای سازمان، کیفیت، سودآوری، افزایش بهره وری، رشد پایدار و...

تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این قسمت، تحلیل نتایج به دست آمده از چهار مرحله قبلی با استفاده از روش های آماری مرتبط صورت گرفت؛ بنابراین جهت بررسی میزان توافق خبرگان از آزمون دوجمله ای (باینومیال) و جهت رتبه بندی شاخص ها از آزمون فریدمن استفاده شد. آزمون فریدمن یک آزمون نا پارامتری، معادل آنالیز واریانس با اندازه های تکراری (درون گروهی است) که از آن برای مقایسه میانگین رتبه ها در بین k متغیر (گروه) استفاده می شود.

نتایج دور اول:

برای بررسی نتایج دور اول از آزمون باینومیال استفاده شد. از طریق آزمون باینومیال که از توزیع دوجمله ای پیروی می کند جهت بررسی تفاوت معنادار بین تعداد مخالفان و موافقان استفاده شد. نتایج این تجزیه و تحلیل در جدول شماره ۲ آمده است.



جدول ۳. نتایج آزمون باینومیال درباره نحوه توزیع دوجمله ای نظر خبرگان درباره پارامترهای مدیریت

دانش

معیارها	تعداد موافق	تعداد مخالف	P	تائید / رد معیار
تولید یا ایجاد دانش	۱۸	-	۰/۰۱	تائید
شناسایی دانش	۴	۱۶	۰/۰۱	رد
به کارگیری دانش	۱۸	-	۰/۰۱	تائید
توسعه دانش	۱۵	۵	۰/۰۵	تائید
انتشار دانش	۱۸	-	۰/۰۱	تائید
سازمان دهی و ذخیره دانش	۱۷	۱	۰/۰۱	تائید
تصفیه دانش	۳	۱۷	۰/۰۱	رد
یادگیری دانش	۱۶	۴	۰/۰۱	تائید

همان طور که مشخص است آزمون باینومیال در بسیاری از شاخص ها معنی دار است و این بدان معنی است که نسبت مورد انتظار پاسخ خبرگان یعنی ۶۰ به ۴۰ در اکثر موارد وجود دارد. در مورد شاخص هایی که این آزمون معنی دار است و سطح معنی داری آن زیر ۰/۰۵ محاسبه شده است باید به نسبت توجه شود، اگر در این حالت تعداد افراد موافق بیشتر از افراد مخالف باشد بدان معنی است که بیشترین درصد از خبرگان با این شاخص موافق بوده اند و به این علت آزمون معنی دار شده است، لیکن اگر تعداد افراد مخالف در حالت معنی داری آزمون بیشتر از تعداد افراد موافق باشد بدان معنی است که به لحاظ آماری بیشترین درصد از خبرگان با شاخص مخالف بوده اند. با عنایت به مطالب فوق، در شاخص های شناسایی دانش و تصفیه دانش اکثر خبرگان مخالف بوده اند و این شاخص از فرآیند تحلیل کنار گذاشته می شود.

جدول ۴. نتایج آزمون باینومیال درباره نحوه توزیع دوجمله ای نظر خبرگان درباره عوامل ایجادکننده

پارامترهای مدیریت دانش

معیارها	تعداد موافق	تعداد مخالف	P	تائید / رد معیار
رهبری و مدیریت استراتژیک	۱۸	-	۰/۰۱	تائید
فرهنگ سازمانی	۱۸	-	۰/۰۱	تائید
اختیار و آزادی عمل کارکنان	۱۷	۱	۰/۰۱	تائید
گسترش پروژه ها و موضوعات جدید	۱۱	۹	۰/۰۱	رد

معیارها	تعداد موافق	تعداد مخالف	P	تائید / رد معیار
استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات	۱۸	۱	۰/۰۱	تائید
آموزش کارکنان	۱۱	۹	۰/۰۱	رد
توجه به استعداد و علاقه افراد	۱۸	-	۰/۰۱	تائید
ایجاد نظام پاداش بر اساس شایستگی افراد	۱۵	۵	۰/۰۵	تائید
چشم انداز و مأموریت	۴	۱۶	۰/۰۱	رد

پس با توجه به مطالب گفته شده در مورد آزمون باینومیال در پیشامدها نیز عوامل گسترش پروژه ها و موضوعات جدید، آموزش کارکنان و چشم انداز و مأموریت در این دور حذف می شوند.

جدول ۵. نتایج آزمون باینومیال درباره نحوه توزیع دوجمله ای نظر خبرگان درباره پیامدهای پارامترهای مدیریت دانش

معیارها	تعداد موافق	تعداد مخالف	P	تائید / رد معیار
هم افزایی	۷	۱۳	۰/۰۱	تائید
افزایش نوآوری و خلاقیت	۱۵	۵	۰/۰۵	تائید
افزایش قابلیت های فردی	۲۰	-	۰/۰۱	تائید
افزایش قابلیت های تیمی	۲۰	-	۰/۰۱	تائید
ثبات سازمان	۶	۱۴	۰/۰۱	تائید
برند سازی	۱۱	۹	۰/۰۱	تائید
بقای سازمان	۱۸	۲	۰/۰۱	تائید
کیفیت	۶	۱۴	۰/۰۱	تائید
سودآوری	۱۹	۱	۰/۰۱	تائید
بهره وری	۲۰	-	۰/۰۱	تائید
رشد پایدار	۲۰	-	۰/۰۱	تائید

با عنایت به مطالب فوق، در شاخص های هم افزایی، ثبات سازمان، برند سازی و کیفیت اکثر خبرگان مخالف بوده اند و این شاخص ها از فرآیند تحلیل کنار گذاشته می شوند.

نتایج دور دوم:

نتایج تجزیه و تحلیل دور دوم دلفی در جداول زیر آمده است.



جدول ۶. نتایج آزمون باینومیال درباره نحوه توزیع دوجمله ای نظر خبرگان درباره پارامترهای مدیریت دانش

معیارها	تعداد موافق	تعداد مخالف	P	تائید / رد معیار
تولید یا ایجاد دانش	۱۸	-	۰/۰۱	تائید
به کارگیری دانش	۱۸	-	۰/۰۱	تائید
انتشار دانش	۱۸	-	۰/۰۱	تائید
سازمان دهی و ذخیره دانش	۱۶	۱	۰/۰۱	تائید
توسعه دانش	۹	۱۱	۰/۰۱	رد
یادگیری دانش	۸	۱۲	۰/۰۱	رد

با عنایت به جدول فوق، در شاخص توسعه دانش و یادگیری دانش اکثر خبرگان مخالف بوده اند و این شاخص ها از فرآیند تحلیل کنار گذاشته می شود.

جدول ۷. نتایج آزمون باینومیال درباره نحوه توزیع دوجمله ای نظر خبرگان درباره عوامل ایجادکننده پارامترهای مدیریت دانش

معیارها	تعداد موافق	تعداد مخالف	P	تائید / رد معیار
رهبری و مدیریت استراتژیک	۱۸	-	۰/۰۱	تائید
فرهنگ سازمانی	۱۸	-	۰/۰۱	تائید
اختیار و آزادی عمل کارکنان	۱۷	۱	۰/۰۱	تائید
استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات	۱۸	-	۰/۰۱	تائید
توجه به استعداد و علاقه افراد	۱۷	۱	۰/۰۱	تائید
ایجاد نظام پاداش بر اساس شایستگی افراد	۸	۱۲	۰/۰۱	رد

با عنایت به مطالب فوق، در شاخص ایجاد نظام پاداش بر اساس شایستگی افراد اکثر خبرگان مخالف بوده اند و این شاخص از فرآیند تحلیل کنار گذاشته می شود.

جدول ۸. نتایج آزمون باینومیال درباره نحوه توزیع دوجمله ای نظر خبرگان درباره پیامدهای پارامترهای مدیریت دانش

معیارها	تعداد موافق	تعداد مخالف	P	تائید / رد معیار
افزایش قابلیت های فردی	۱۸	-	۰/۰۱	تائید
افزایش قابلیت های تیمی	۱۸	-	۰/۰۱	تائید

معیارها	تعداد موافق	تعداد مخالف	P	تائید / رد معیار
بقای سازمان	۱۶	۲	۰/۰۱	تائید
سودآوری	۱۷	۱	۰/۰۱	تائید
بهره‌وری	۱۸	-	۰/۰۱	تائید
رشد پایدار	۱۸	-	۰/۰۱	تائید
افزایش نوآوری و خلاقیت	۹	۱۱	۰/۰۱	رد

با عنایت به مطالب فوق، در شاخص ایجاد افزایش نوآوری و خلاقیت اکثر خبرگان مخالف بوده‌اند و این شاخص از فرآیند تحلیل کنار گذاشته می‌شود.

نتایج دور سوم:

نتایج تجزیه و تحلیل راند سوم دلفی در جداول زیر آمده است.

جدول ۹. نتایج آزمون باینومیال درباره نحوه توزیع دو جمله‌ای نظر خبرگان درباره پارامترهای مدیریت دانش

معیارها	تعداد موافق	تعداد مخالف	P	تائید / رد معیار
تولید یا ایجاد دانش	۱۸	-	۰/۰۱	تائید
به‌کارگیری دانش	۱۸	-	۰/۰۱	تائید
انتشار دانش	۱۸	-	۰/۰۱	تائید
سازمان‌دهی و ذخیره دانش	۱۷	۱	۰/۰۱	تائید

با عنایت به جدول فوق، چهار شاخص باقیمانده در راند سوم دلفی مورد تائید قرار گرفتند.

جدول ۱۰. نتایج آزمون باینومیال درباره نحوه توزیع دو جمله‌ای نظر خبرگان درباره عوامل ایجادکننده

پارامترهای مدیریت دانش (n=18)

معیارها	تعداد موافق	تعداد مخالف	P	تائید / رد معیار
رهبری و مدیریت استراتژیک	۱۸	-	۰/۰۱	تائید
فرهنگ سازمانی	۱۸	-	۰/۰۱	تائید
استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات	۱۸	-	۰/۰۱	تائید
اختیار و آزادی عمل کارکنان	۱۷	۱	۰/۰۱	تائید
توجه به استعداد و علاقه افراد	۱۷	۱	۰/۰۱	تائید



با عنایت به جدول فوق، پنج شاخص باقیمانده در راند سوم دلفی مورد تأیید قرار گرفتند.

جدول ۱۱. نتایج آزمون باینومیال درباره نحوه توزیع دوجمله‌ای نظر خبرگان درباره پیامدهای

پارامترهای مدیریت دانش

معیارها	تعداد موافق	تعداد مخالف	P	تأیید / رد معیار
افزایش قابلیت‌های فردی	۱۸	-	۰/۰۱	تأیید
افزایش قابلیت‌های تیمی	۱۸	-	۰/۰۱	تأیید
بهره‌وری	۱۸	-	۰/۰۱	تأیید
رشد پایدار	۱۸	-	۰/۰۱	تأیید
بقای سازمان	۱۷	۱	۰/۰۱	تأیید
سودآوری	۱۷	۱	۰/۰۱	تأیید

با عنایت به جدول فوق، شش شاخص باقیمانده در راند سوم دلفی مورد تأیید قرار گرفتند.

نتایج دور چهارم: (رتبه‌بندی شاخص‌ها)

نتایج این تجزیه و تحلیل در ادامه برای پارامترهای مدیریت دانش، پیشایندهای مدیریت دانش و پیامدهای مدیریت دانش گزارش شده است.

جدول ۱۲. نتایج آزمون رتبه‌بندی فریدمن درباره پارامترهای مدیریت دانش

معیارها	میانگین رتبه‌بندی	رتبه کسب‌شده
تولید یا ایجاد دانش	۲/۷۸	۱
به‌کارگیری دانش	۲/۶۸	۲
انتشار دانش	۲/۵۸	۳
سازمان‌دهی و ذخیره دانش	۱/۹۸	۴

جدول ۱۳. نتایج آزمون فریدمن برای پارامترهای مدیریت دانش

آماره محاسبه‌شده	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
۱۰/۸۱۴	۳	۰/۰۱

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در جدول ۱۲ می‌توان نتیجه گرفت که بر اساس نظر خبرگان بین رتبه چهار پارامتر مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود دارد و اولویت آن‌ها بر اساس نظر خبرگان عبارت است از: تولید یا ایجاد دانش، به‌کارگیری دانش، انتشار دانش، سازمان‌دهی و ذخیره دانش.



جدول ۱۴. نتایج آزمون رتبه بندی فریدمن درباره پیشایندهای مدیریت دانش

رتبه کسب شده	میانگین رتبه بندی	معیارها
۱	۳/۴۲	رهبری و مدیریت استراتژیک
۲	۳/۱۸	فرهنگ سازمانی
۳	۳/۰۵	استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات
۴	۲/۹۲	اختیار و آزادی عمل کارکنان
۵	۲/۴۲	توجه به استعداد و علاقه افراد

جدول ۱۵. نتایج آزمون فریدمن برای پیشایندهای مدیریت دانش

سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره محاسبه شده
۰/۰۳۱	۴	۱۰/۶۶۷

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول ۱۵ می توان نتیجه گرفت که بر اساس نظر خبرگان بین رتبه پنج شاخص پیشایندهای مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود دارد و اولویت آن ها بر اساس نظر خبرگان عبارت است از: رهبری و مدیریت استراتژیک، فرهنگ سازمانی، استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات، اختیار و آزادی عمل کارکنان و توجه به استعداد و علاقه افراد.

جدول ۱۶. نتایج آزمون رتبه بندی فریدمن درباره پیامدهای مدیریت دانش

رتبه کسب شده	میانگین رتبه بندی	معیارها
۱	۴/۳۰	افزایش قابلیت های فردی
۲	۴	افزایش قابلیت های تیمی
۳	۳/۸۵	بهره وری
۴	۳/۱۰	رشد پایدار
۵	۲/۹۵	بقای سازمان
۶	۲/۸۰	سودآوری

جدول ۱۷. نتایج آزمون فریدمن برای پیامدهای مدیریت دانش

سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره محاسبه شده
۰/۰۰۱	۵	۲۲/۲۰۳

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول ۱۷ می توان نتیجه گرفت که بر اساس نظر خبرگان بین رتبه شش شاخص پیامدهای مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود دارد و اولویت آن ها بر اساس نظر خبرگان عبارت است از: افزایش قابلیت های فردی، افزایش

قابلیت های تیمی، بهره‌وری، رشد پایدار، بقای سازمان و سودآوری و...، بنابراین طبق اولویت بندی انجام شده مدل پیشنهادی به صورت زیر ارائه می شود.

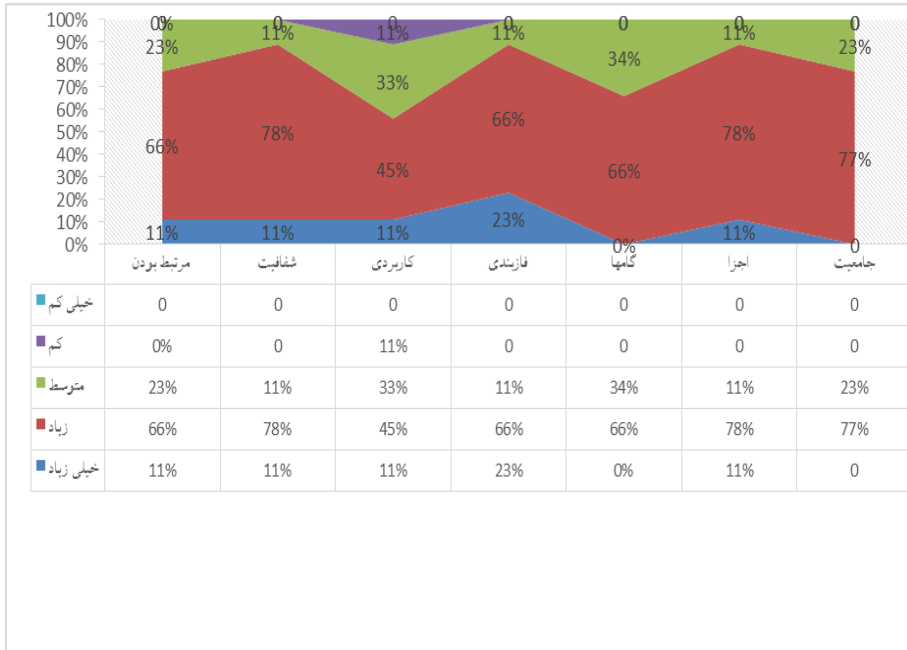


شکل ۴. چارچوب مدیریت دانش پژوهش

به منظور اعتبار سنجی مدل عملیاتی پیشنهادی از نظرات خبرگان استفاده شد؛ که در نهایت به ارزیابی مدل از ابعاد مختلف پرداختند. برای اعتبارسنجی مدل عملیاتی پیشنهاد شده توسط محقق، پرسشنامه ای میان خبرگان توزیع شد و درباره میزان مرتبط بودن باهدف پژوهش، شفاف و گویا بودن، کاربردی و اجرایی بودن، تأیید فازها، تأیید گام ها، تأیید اجزا و جامعیت مدل نظرسنجی شد، یافته های این بررسی نشان می دهد مدل عملیاتی پیشنهادی، در حد قابل قبولی قرار دارد و می تواند به عنوان یک مدل



عملیاتی پیشنهادی برای ایجاد استراتژی مدیریت دانش برای خلق سازمانی پویا برای پیشبرد پیشران های صنعتی در ندسا قرار گیرد.



نمودار ۲. توزیع اعتبار مدل پژوهش با توجه به معیارهای اعتبارسنجی

نتیجه گیری و پیشنهاد

در مدل نهایی ارائه شده کلیه ی فرایند های مدیریت دانش را می توان در سه سطح تسهیلگرهای مدیریت دانش، فرایند های مدیریت دانش و پیامد های مدیریت دانش بررسی کرد در تسهیلگر های مدیریت دانش به بررسی عواملی پرداخته میشود که در ایجاد شدن پارمتر های مدیریت دانش مثر هستند عواملی مانند رهبری، فرهنگ سازمانی، آزادی عمل کارکنان و... عواملی که در صورت جاری شدن آنها در سازمان امید این است که بتوان مدیریت دانش را در سازمان پیاده کرد در سطح پارامترهای مدیریت دانش به بررسی پارامترها و یا مراحل مدیریت دانش مانند تولید دانش، بکار گیری دانش و انتشار دانش پرداخته می شود و در سطح سوم و نهایی نیز به اثرات و یا پیامد های



مدیریت دانش پرداخته می شود و توضیح داده میشود که در صورتیکه در سازمانی مدیریت دانش پیاده سازی شود سازمان از چه مزایایی بهره مند خواهد شد. در ادامه به توضیح پارامترهای ارائه شده در به صورت مجزا و توضیح نقش آن ها در مدل پرداخته می شود:

تسهیل گرهای مدیریت دانش

با پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان می توان دانش ضمنی، مهارت ها و جریان کاری را به رویه ها، استانداردسازی و تحلیل محتوای مستندسازی منتقل کرد و بستری برای ایجاد رقابت، مزیت رقابتی و توسعه پایدار فراهم نمود، اینکه چگونه و چه عواملی تسهیلگر مدیریت دانش هستند، سؤالی است که مستلزم بررسی های وسیعی می باشد، برای نمونه، به اعتقاد چانگ (۲۰۰۹) رهبری به عنوان اصلی ترین عامل موفقیت مدیریت دانش و در مرحله بعد استراتژی و فرهنگ سازمانی است، خاوری و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی که با هدف طراحی و اعتبارسنجی پرسشنامه عوامل تسهیل کننده پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان های ورزشی انجام دادند به این نتیجه دست یافتند که الگوی ۵ عاملی فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی، استراتژی مدیریت دانش و ساختار سازمانی مهمترین عوامل موفقیت مدیریت دانش هستند، علیرغم پژوهش های وسیعی که در حوزه مدیریت دانش صورت گرفته است، هنوز پیاده سازی مدیریت دانش دشوار است. بر این اساس شناسایی عوامل تسهیلگر مانند مدیریت و رهبری استراتژیک، فرهنگ سازمانی، توجه به استعدادها و علایق کارکنان، استفاده از ابزارهای نوین فناوری اطلاعات و مانند آن میتواند به شناخت بهتر فرایند مدیریت دانش و همچنین پیاده سازی و اجرای آن کمک فراوانی نماید. با تعیین این عوامل تسهیلگر، مرجع مناسبی برای کمک به حفظ مسیر و اطمینان از موفقیت و حتی اندازه گیری عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان های ماموریت محور ایجاد می شود.

الف) مدیریت و رهبری استراتژیک: سازمان هایی که می خواهند مدیریت دانش را اجرا نمایند، علاوه بر اهداف معمولی سازمانی، باید اهداف دانشی خود را نیز معین نمایند و پس از آن با تعریف راهبردهای دانش، دستیابی به آن اهداف را مشخص کنند، وجود راهبرد مدیریت دانش در سازمان های ماموریت محور موجب می گردد، چشم انداز مشترکی در میان اعضا شکل بگیرد؛ راهبرد مدیریت دانش با راهبرد سازمان همسو شود



و حمایت و پشتیبانی راهبرد مدیریت دانش افزایش یابد، یکی از ابعاد مهم مدیریت دانش استراتژیک، رهبری استراتژیک است، رهبری استراتژیک عبارت است از توانایی نفوذ در دیگران برای اتخاذ داوطلبانه تصمیم های روزانه ای که دوام بلندمدت سازمان ها را افزایش می دهد، در حالی که همزمان موفقیت مالی کوتاه مدت آنها را نیز حفظ می کند. این رهبری به معنی توانایی پیش بینی و تجسم آینده، حفظ انعطاف پذیری، تفکر استراتژیک و پی ریزی تغییراتی است که باعث ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان در آینده خواهد شد، رهبری استراتژیک همچنین می تواند به عنوان استفاده از استراتژی در مدیریت کارکنان تعریف شود. این توانایی تأثیرگذاری بر اعضای سازمان و اعمال تغییرات سازمانی است. رهبران استراتژیک ساختار سازمانی ایجاد می کنند، منابع را تخصیص می دهند و چشم انداز استراتژیک را بیان می کنند. رهبران استراتژیک در یک محیط مبهم در مورد موضوعات بسیار دشواری کار می کنند که سازمانهای خارج از خود را تحت تأثیر قرار می دهد، هدف اصلی رهبری استراتژیک، بهره وری استراتژیک است. هدف دیگر رهبری استراتژیک ایجاد فضایی است که در آن کارکنان نیازهای سازمان را در زمینه کار خود پیش بینی می کنند. رهبران استراتژیک کارمندان را در یک سازمان تشویق می کنند تا ایده های خود را دنبال کنند. رهبران استراتژیک برای تشویق کارمندان و عملکرد بسیار بهتر سازمان خود، از سیستم پاداش و انگیزه بیشتر استفاده می کنند. بنابراین رهبری و مدیریت به عنوان اصل و پارامتری که بر همه ی پارامترهای دیگر سایه می اندازد قرار دارد، مدل ارائه شده در پژوهش حاضر را می توان به مانند کوهی در نظر گرفت که در قله ی آن رهبری و مدیریت قرار دارد و یک سطح پایین تر از آن تسهیلگرهای دیگر و در سطح بعد فرایندها و پیامدها قرار دارند به این معنا که مهم ترین بخش این مدل که بر همه ی اجزا دیگر مدیریت دانش سایه دارد، رهبری و مدیریت استراتژیک است.

ب): فرهنگ سازمانی: اهمیت فرهنگ در مدیریت دانش به این علت است که بخش قابل توجهی از دانش به عنوان فرهنگ از نسل های گذشته آموخته شده است (پوشپکوماری و همکاران، ۲۰۰۱). بنابراین، سازمانها قبل از پرداختن به اجرای مدیریت دانش به بررسی فرهنگ سازمانی نیاز دارند. اگر سازمان های ماموریت محور به نوع فرهنگ خود پی ببرند، میتوانند درجه تناسب میان الزام شیوه های مدیریت دانش



خود و فرهنگ را برای یک محیط مشخص در نظر بگیرند، داونپورت و پروساک (۱۳۷۹) معتقدند انواع متفاوتی از فرهنگ تبادل و اشتراک دانش وجود دارد که ممکن است از تبدیل دانش ممانعت و یا حتی آن را متوقف کنند و امکان دارد بخشی از دانش در طول تبدیل از دست برود؛ بنابراین اقدامات باید در جهت بهسازی فرهنگ کارکنان و نظامهای پاداش باشد تا کارکنان ترغیب شوند و بخواهند که تجربیات و دانش خود را دیگران تسهیم کنند. فرهنگ سازمانی در روند مدیریت دانش سازمان، نقشی دو سویه دارد؛ به این معنی که هم می‌تواند به عنوان تقویت کننده مدیریت دانش شناخته شود و هم امکان دارد تا نقش یک مانع بسیار جدی و تضعیف کننده در روند پیاده سازی مدیریت دانش سازمان را داشته باشد. یکی از ملموس‌ترین نموده‌های فرهنگ سازمانی مانع مدیریت دانش، فرهنگی است که در آن احتکار و نگهداشت دانش و اطلاعات به عنوان رمز موفقیت کارکنان تلقی می‌شود. به صورت کلی آن دسته از فرهنگ‌های سازمانی که از رسمیت بسیار بالایی برخوردار بوده و به شدت به استانداردها و مقررات سازمان متکی هستند، غالباً ممکن است تا فرایندهای مدیریت دانش سازمان را در تنگنا قرار دهند.

در سازمان های ماموریت محور توسعه فرهنگ دانش مدار به بیان ساده به معنی گسترش و حمایت از فرایندهای مدیریت دانش در تمامی سطوح سازمان است. به همین دلیل، توسعه فرهنگی به یک برنامه اجرایی و مستمر مدیریت تغییر در سطح سازمان نیاز دارد، یک برنامه مدون و مستمر توسعه فرهنگی به شناسایی ارزش های موجود در الگوها، فرایندها، سبک های مدیریتی و شیوه های تصمیم گیری در فرهنگ سازمان می پردازد و سپس با بهره گیری و استفاده از این ارزش های فرهنگی می تواند فرهنگ دانش مدار را در بطن سازمان گسترش دهد، برخی از مهم ترین اقداماتی که سازمان های ماموریت محور می توانند در اعتلا و توسعه فرهنگ دانش مدار خود به اجرا در بیاورد به شرح زیر است:

حمایت مدیران ارشد سازمان از فعالیتهای دانشی؛

شناسایی و تقدیر از کارکنان برتر در اقدامات دانشی و الگوسازی آنها در سطح سازمان؛

تعیین معیارهای دانش محور در ارتقای شغلی کارکنان؛

استفاده از سیستم پاداش دهی در حمایت از اقدامات و ابتکارات دانشی کارکنان؛

ترویج فضای کارگروهی و اشتراکی در سطح سازمان؛



توسعه و ترویج فضای رقابتی در بین کارکنان و واحدهای سازمانی در فرایندهای دانشی.

ج: توجه به استعدادها و علایق کارکنان: یکی از ارکان موفقیت سازمان های ماموریت محور در پیاده سازی مدیریت دانش توجه به علایق و استعداد افراد و اعضای سازمان است، موفق ترین سازمانها، آنهایی هستند که مدیریت دانش را به جزئی از کار کارکنان خود تبدیل کرده اند و معمولاً «مدیریت دانش» از طریق انجام وظیفه تمام وقت تعدادی از کارکنان ستادی دانشکار، می تواند به پدیده ای فراگیر تبدیل شود، کارکنان دانش مدار: کارشناسان و متخصصان، نقش عمده ای در موفقیت مدیریت دانش ایفا می کنند، سازمانهای استعدادگرا دائماً در جستجوی استعدادهای جدید هستند و با توجه به علایق و نیازهایشان، آنها را حفظ و محیط چالشی برای آنها ایجاد می کنند تا بتوانند به کار و فعالیت بپردازند.

وقتی بازگشت استعداد بالا باشد نیروهای کاری، خلاق می شوند، نوآوری به وجود می آید، فرایندها به طور راحت و بی دردسر انجام می شود، محصولات و فرایندها دائماً بهبود می یابد و پیشرفت می کنند، ارتباط به طرز صحیحی انجام می شود. افراد مستعد بر افرادی که در اطرافشان هستند، نیز تاثیر می گذارند و طی زمان دانش در اختیار دیگران نیز قرار می گیرد. به تولیدکنندگان دانش خوب و در سازمان در هر سطحی که باشند باید پاداش داده شود. اگر مدیران سازمان های ماموریت محور از کارکنان انتظار بیشترین عملکرد بازگشتی را دارند، نباید آنان را در مشاغل معمولی بگذارند. اگر سازمان روی استعدادها سرمایه گذاری نکند با رکود و رخوت روبرو می شود. بالین حال، مدیریت در سرمایه گذاری روی افراد باید دقت عمل به خرج دهد و افرادی را انتخاب کند که تواناییهای آنان با نیازهای سازمان مطابقت داشته باشد. تعقیب جدی استعداد باید یکی از استراتژی های اصلی مدیریت دانش در سازمان های ماموریت محور باشد. اکثر سازمانهای ماموریت محور نمی توانند خیلی سریع افراد مستعد را به عنوان اعضای جدید جذب کنند. این فقدان استعداد بزرگترین مانعی است که در راه رشد سازمانها وجود دارد و جبران این کمبود نوعی مزیت استراتژیک عمده محسوب می شود.



د): آزادی عمل کارکنان: در مکتب های مدیریتی با آزادی عمل گاهها مخالف هستند و آن را سبب هرج و مرج و بی نظمی در سازمان می دانند، اما باید دانست که آزادی عمل باید در راستای وظایف و مسئولیت های فرد در سازمان باشد و این موضوع را باید اشاره کرد که اگر بین آزادی عمل و اختیارات سازمانی تعادل برقرار شده و با مسئولیت های فرد متناسب باشد، می تواند موجب خلاقیت، خودشکوفایی، خودکنترلی و استقلال فکر و عمل را به دنبال داشته باشد، در سازمانهای ماموریت محور بهبود کار دانشی مستلزم این است که دخالت های از بالا به پایین کمتر شود، کارکنان باید آزادی عمل و استقلال لازم را در کار خود داشته باشند تا بتوانند دانش های خود را در راستای حل مسائل و تصمیم گیری ها به کار بگیرند، در سازمانهای ماموریت محور خودمختاری یا آزادی عمل با ساختار سازمان مغایرتی ندارد اما باید طوری عمل کرد که مقررات سازمان مانع آن نشود و آن را محدود نکند، بنابراین ساختار باید حالت راهنمایی باشد که افراد را بهتر به مقصد برساند.

ز): استفاده از ابزارهای نوین فناوری اطلاعات: در سازمان های ماموریت محور، دانش ممکن است به وسیله شبکه های غیر رسمی و خود سامان یافته به وجود آید. محفل های علمی، متشکل از افراد مطلع که به دلیل علاقه های مشترک گرد هم می آیند. معمولا از طریق گفت گو های رودر رو، تلفنی و یا از طریق پست الکترونیک و شبکه هایارتباطی به وجود می آید، بااستفاده صحیح از فناوری اطلاعات می توان به طبقه بندی و توزیع دانش پرداخت. بدون فناوری اطلاعات برای گسترش و عرضه دانش، مبادلات دانش بی گمان محدود خواهد بود. کمبود وقت برای جستجوی دانش، دانش آفرینی و مبادله آن برای سازمانها مشکلی زیر ساختی به شمار می آید، شبکه های کامپیوتری می تواند بین افرادی که دارای اهداف مشترک ولی از نظر جغرافیایی پراکنده اند، ارتباط برقرار کند و ایده و خلاقیت شان را فراسوی مرزهای زمانی و مکانی تسهیم و ترکیب کند، بیشترین مزیت فناوری اطلاعات در مدیریت دانش، افزایش قابلیت دسترسی به دانش و تسریع انتقال آن است، فناوری اطلاعات امکان بیرون کشیدن دانش را از ذهن صاحبان دانش را فراهم می سازد و سپس با فن آوری می توان آن دانش را در قالب های منظم گنجانند و به دیگر اعضای داخلی و شرکای تجاری سازمان در سراسر جهان منتقل کرد و به رمزگذاری و گاهی به خلق آن کمک کرد.



فرآیندهای دانشی

فرآیندهای دانشی، مرحله‌ای هستند که می‌توان با وجود آن‌ها مدیریت دانش را در سازمان رصد کرد، اگر این پارامترها در سازمانی وجود داشته باشند، نشان از اجرا شدن چرخه‌ی مدیریت دانش و سپس بهره‌بردن سازمان از مزایای مدیریت دانش است و اگر وجود نداشته باشند نشان از نقصی در فرآیند پیاده‌سازی مدیریت دانش است و باید آن نقص را برطرف کرد، بنابراین این پارامترها به مدیران کمک می‌کنند تا با رصد آن‌ها بتوان مدیریت دانش را در سازمان کنترل کنند.

الف) تولید دانش: تولید دانش به معنی ایجاد شدن تجربه‌ی جدید و یادگیری به‌صورت افزایش دانش نهان در کارکنان و در سطحی دیگر ثبت و ضبط آن به‌صورت دانش آشکار است، زمانی که کارکنان در سازمان در معرض شرایط جدید و محیط و یا پروژه‌های جدید قرار می‌گیرند، برای حل آن چالش ناچار به افزایش دانش، تجربیات و توانایی‌های خود هستند که در این صورت به هر دو صورت آشکار و نهان دانش جدید به وجود می‌آید که ارزش اصلی سازمان‌ها به داشتن هر چه بیشتر این نوع دانش است.

ب): به‌کارگیری دانش: به‌کارگیری دانش به این معنی که بتوان از دانشی که در سازمان به وجود آمده برای انجام وظایف و روبرویی و برداشتن چالش‌ها و پروژه‌های جدید استفاده کرد، دانشی که نتوان از آن برای حل مشکلات استفاده کرد، دانش نافع نیست و همچنین به‌کارگیری دانش سبب نوعی تصفیه‌ی دانش در سازمان می‌شود و سبب جهت دادن به فعالیت‌های سازمان می‌گردد.

د): انتشار دانش: به این معنی که دانشی که در اذهان هرکدام از کارمندان بر اساس تجربیات و روبرویی با چالش‌های جدید ایجاد شده است بین اعضا به اشتراک گذاشته شود تا همه‌ی اعضا تیم بتوانند از آن استفاده کنند، اگر در سازمانی دانش جدید تولید و سپس به‌کارگیری شود و همچنین در آن سازمان فرهنگ سازمانی با مشخصاتی که گفته شد حاکم باشد این بستر مهیا می‌شود که دانشی که در ذهن هرکدام از اعضا به وجود آمده بین همه به اشتراک گذاشته شود و سازمان بتواند از منافع آن بهره‌مند گردد، در سازمانی که افراد بتوانند آزادانه و با اختیار و اشتیاق و بدون ترس از اینکه ممکن است با دادن اطلاعات به بقیه جایگاه شغلی‌شان تهدید شود، بستر مناسبی برای انتشار دانش ایجاد می‌گردد.



ج): سازمان دهی دانش: به این معنا که دانشی که در اثر فعالیت های دانشی (تولید، به کارگیری و انتشار دانش) در سازمان ایجاد شده (اعم از دانش ضمنی و آشکار) بتوان تمام یا حداقل بخشی از آن را ثبت و ضبط کرد تا کسانی که به سازمان اضافه می شوند، مجبور نباشند دوباره از صفر مسیر را شروع کنند و یا در صورتی که یکی از افراد سازمان را ترک کرد، مشکلات سازمان از خلأ آن نیرو کمتر باشد و نیرو جدید در زمان کمتری بتواند جایگزین نیرو قبلی گردد، همچنین ثبت و ضبط اطلاعات در نرم افزارها و بانک های اطلاعاتی به مدیران کمک می کند، بتوانند تصمیم درست تر و دقیق تری بگیرند، این سازمان دهی می تواند به انواع و اقسام راه ها از جمله فرم ها، نرم افزارهای مهندسی، نرم افزارهای حسابداری، محیط های اشتراکی مجازی درون سازمانی و... انجام شود.

پیامدها و یا دستاوردهای مدیریت دانش

در صورت پیاده سازی مدیریت دانش، می توان نتایجی را برای سازمان متصور شد، باید توجه داشت که اثرات مدیریت دانش به سرعت اتفاق نمی افتد و نیازمند تداوم شاخص های مدیریت دانش و زمان است و نباید انتظار داشت به محض تغییر مدیران ارشد و یا ایجاد شدن بعضی از شاخص ها بتوان به سرعت به نتایج آن رسید اما مدیران باید بدانند که در دنیای رقابتی کنونی در یک محیط سالم، تنها و تنها با اجرا کردن مدیریت دانش است که می توانند در این رقابت زنده بمانند و رشد کنند، سازمان هایی که مدیریت دانش در آن ها پیاده نمی شود یا محکوم به شکست هستند و یا رشد بسیار کمی خواهند داشت، از پیامدهای مدیریت دانش می توان به موارد زیر اشاره کرد:

الف): افزایش قابلیت های فردی: در سازمانی که کارکنان آزادی و اختیار عمل دارند و افراد با توجه به استعدادها و علایق آن ها به کار گرفته می شوند، پاداش افراد بر اساس شایستگی آن هاست و به آموزش کارکنان اهمیت داده می شود در چنین سازمانی مطمئناً قابلیت ها و توانایی های افراد رشد می کند و زمانی که فرد مشاهده کند که در این سازمان رشد می کنند با تعهد بیشتری به کار خود ادامه می دهد.

ب): افزایش قابلیت های تیمی: در محیطی که قابلیت های فردی هر کدام از اعضا رشد کند و انتقال دانش بین افراد رایج باشد و کارکنان هر آن چیزی که یاد گرفته اند را در اختیار بقیه قرار دهند، افراد با همدلی و همراهی همدیگر، مسائل و چالش های سازمان

را با سرعت زیادی حل می کنند و سازمان به جلو می رود، در چنین محیطی است که قابلیت های تیمی رشد می کند و سازمان از یکی از مزیت های اصلی مدیریت دانش که داشتن تیمی پویا است بهره مند می گردد، لازم به ذکر است که یکی از چالش های همیشگی و اساسی سازمان هایی که مدیریت دانش در آن ها با ضعف روبه روست، خروج افراد مؤثر از سازمان و عدم تشکیل تیم های مؤثر و رشد قابلیت های تیمی است.

ج: افزایش بهره وری: در سازمان هایی که مدیریت دانش حاکم است، به دلیل فرهنگ باز و ایده محور افراد با خلاقیت و قابلیت های خودشان مسائل و چالش ها را حل می کند و نه با یک روش یکنواخت و از پیش تعیین شده، به همین دلیل بهره وری در سطح عالی تر در سازمان پیاده می شود، افراد با خلاقیت می توانند فرایندها را بهبود دهند، بهای تمام شده ی کالا را کمتر کنند، فروش سازمان را افزایش دهند و در نهایت باعث افزایش بهره وری شوند.

د: سودآوری: در سازمان های دانشی سعی بر این است که با استخدام افراد خلاق و باانگیزه و ایجاد شرایط و فرهنگی که این استعدادها به فعلیت برسد با ایجاد راهکارهای خلاقانه در تولید و فروش، بهای تمام شده در تولید با اصلاح روندها کاهش یابد و در فروش نیز با آزمودن راهکارهای جدید، فروش محصول افزایش پیدا کند که در نتیجه به صورت کلی منجر به افزایش سودآوری گردد، اما اگر مدیریت دانش در سازمانی پیاده نشده باشد و فرایندها طبق یک روند مشخص و بدون تغییر انجام شوند سودآوری کاهش پیدا می کند و در بهترین حالت ثابت می ماند.

ذ: رشد پایدار: زمانی اتفاق می افتد که سازمانی در مقابل رشد رقبا، تغییرات بازار و محیط بیرون بتواند طوری عمل کند که در محیط رقابت حذف نشود و این ممکن نیست مگر با ایجاد سازمانی پویا، به روز و رو به رشد که مدام در حال بهبود فرایندها و ایجاد محصولات جدید است، تنها در این صورت است که سازمان می تواند پایدار بماند و به رشد خود ادامه دهد و اگر سازمانی به رشد پایدار برسد علاوه بر اینکه بقای خود را تضمین می کند، ممکن است با ارائه ی محصول و خدماتی جدید به رشد انفجاری نیز برسد.

و: بقای سازمان: در حال حاضر هدف خیلی از سازمان ها بقاست، سازمان ها هرروزه با چالش های زیادی سروکار دارند، چالش هایی مانند خروج نیروهای متخصص، کمبود



نقدینگی، بی ثبات بودن بازار، امکان ورود کالاهای وارداتی، عوض شدن سیاست ها کلان کشور، افزایش هزینه های تولید، مشکلات با شرکا و... تنها بخش کوچکی از مشکلاتی است که ممکن است سر راه یک سازمان، قرار گیرد؛ بنابراین در این شرایط کنونی و وجود این همه مشکل بر سر راه یک کسب و کار بقای یک سازمان خود هنر بزرگی است.

فهرست منابع

- الوانی، سیدمهدی، و دانایی فرد، حسن (۱۳۸۰). مدیریت دولتی و اعتماد عمومی. دانش مدیریت، ۱۴، ۲۸-۵.
- جعفری مقدم، سعید (۱۳۸۵). مستندسازی تجربیات مدیران (از دیدگاه مدیریت دانش). مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۱۰، ۲۴۵-۲۷۲.
- انصاری، خداکرم، و صالحی، اله کرم (۱۴۰۰). ارائه مدل تسهیم دانش با رویکرد مدیریت دانش (مطالعه موردی: مؤسسه های حسابرسی شهر تهران). پژوهش های مدیریت راهبردی، ۲۷، ۶۳-۱۰۸.
- واعظی، رضا، و متولی حبیبی، مسلم (۱۳۸۵). نگاهی دانش مدار به مدیریت دانش. ماهنامه مدیریت، ۱۱۳، ۱۶-۱۱.
- ریحانی شوکت آباد، فرزانه، و حسین قلی زاده، رضوان (۱۴۰۱). بررسی وضعیت اشتراک دانش و رابطه آن با رفتار کاری نوآورانه کارکنان (نمونه پژوهش: یک شرکت تولیدی). فصلنامه مدیریت دانش سازمانی، ۴، ۶۷-۱۱۰.
- جنتی فر، مسعود (۱۴۰۰). بررسی تأثیر مدیریت دانش مدیران بر رفاه کارکنان در محیط کار. علوم و فنون مدیریت اطلاعات، ۶، ۲۰۹-۲۴۰.
- افرازه، عباس، محمدنبی، ساویز، و محمدنبی، سینا (۱۳۹۰). الگوی سنجش و ارتقای درجه پایداری سازمانی با رویکرد مدیریت دانش. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۰، ۳۷-۶۳.
- زری باف، موحدی، و معتمدی، اسفندیاری (۱۳۸۸). تبیین مدل مفهومی کارایی مدیریت دانش و ارائه راهکار برای به کارگیری آن در سازمان های ایران. مجلس و راهبرد، ۵۳، ۸۷-۱۰۴.
- حسن قلی پور، طهمورث، و عابدی، حسن (۱۳۸۸). سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان ها از طریق یک مدل بلوغ توسعه یافته مدیریت دانش، ۱۲۱-۱۴۸.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. Journal of management information systems, 18(1), 185-214.
- Von Lubitz, D., & Wickramasinghe, N. (2006). Networkcentric healthcare and bioinformatics: Unified operations within three domains of knowledge. Expert Systems with Applications, 30(1), 11-23.

- Wiig, K. M. (2000). Application of knowledge management in public administration. Knowledge Research Institute, 3(5), 1-28.
- Rezghi, H. (2020). Designing Strategic Pattern of Knowledge Management in Cultural and Educative Affairs. Modiri-iat-e-farda, 62(62), 59.
- Hessle, C., Hanson, L. Å., & Wold, A. E. (1999). Lactobacilli from human gastrointestinal mucosa are strong stimulators of IL-12 production. Clinical & Experimental Immunology, 116(2), 276-282.
- Edvardsson, B., & Gustavsson, B. (2003). Quality in the work environment: a prerequisite for success in new service development. Managing Service Quality: An International Journal, 13(2), 148-163.
- Ghale Hasan, F. H. (2012). Evaluation of relationship between knowledge management and human resources empowerment. Advances in Environmental Biology, 1

