

## ارائه مدل مفهومی تأثیر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش بر کسب مزیت رقابتی در شرکت‌های کوچک و متوسط (SMEs)

منوچهر انصاری<sup>۱</sup>، حسین رحمانی‌یوشانلوئی<sup>۲</sup>، کمال‌الدین رحمانی<sup>۳</sup>،  
محمد پاسبانی<sup>۴</sup>، محمدعلی عسگری<sup>۵</sup>

**چکیده:** عمده‌ترین عامل ابهام و پیچیدگی کار مدیران و کارکنان دانشی در پیش‌بینی راهبردها و جهت‌گیری‌های کلان پیشرفت و توسعه در سازمان‌ها، سرعت و رشد انفجاری "دانش بشر" است؛ از این رو، سازمان‌ها در پی شناسایی توانمندسازها، سنجش و بسترسازی برای ایجاد مدیریت دانش هستند تا به‌موقع از منابع دانشی خود و محیط پیرامون بهره‌برداری کنند. به‌همین منظور، مدل مفهومی تأثیر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش بر کسب مزیت رقابتی ارائه شده است. پژوهش حاضر از نظر گردآوری اطلاعات، توصیفی-همبستگی بوده، براساس هدف کاربردی است. یافته‌های پژوهش، نتیجه مطالعه میدانی درباره‌ی خبرگان مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این مطالعه پرسشنامه بوده است که داده‌های آن، به کمک روش حداقل مربعات جزئی و آنالیز مسیر تحلیل شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات بیشترین تأثیر را بر موفقیت مدیریت دانش دارد و ساختار سازمانی نیز کمترین تأثیر را دارد که این می‌تواند از عدم‌وجود ساختار سازمانی منسجم در شرکت‌های متوسط و کوچک در ایران ناشی شود.

**واژه‌های کلیدی:** موفقیت مدیریت دانش، مزیت رقابتی، شرکت‌های کوچک و متوسط

۱. دانشیار، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه گرنوبل، گرنوبل، فرانسه

۳. استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، ایران

۴. استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، ایران

۵. دانشجوی دکتری اقتصاد، آکادمی ملی علوم آذربایجان، باکو، آذربایجان

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۱/۲۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۱/۰۵/۰۲

نویسنده مسئول مقاله: منوچهر انصاری

E-mail: Ansari\_rma@hotmail.com

### مقدمه

در گذشته‌ای نه‌چندان دور، قدرت و مزیت رقابتی یک سازمان یا یک جامعه انسانی دسترسی بیشتر به منابع مادی محسوب می‌شد (Ansari et al, 2012). اما اکنون شرایط به کلی متحول شده، با گذار از انقلاب صنعتی و ورود به هزاره جدید، موتور محرک رشد سازمان‌ها به منابع مادی و سرمایه محدود نمی‌شود بلکه مهم‌ترین متغیر رشد همه‌جانبه سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی عصر حاضر، "دانش" است (Davenport & Grover, 2001). دانش، به یکی از مهم‌ترین منابع راهبردی سازمان‌ها تبدیل شده، از آن هنگام تولید دانش برای کسب مزیت رقابتی و موفقیت سازمان‌ها ضروری شده است (Nonaka, 1995) و امروزه، اصلی‌ترین مزیت رقابتی برای سازمان‌ها توان آنها در مدیریت دانش محسوب می‌شود (رحمانی یوشانلوئی، ۱۳۹۰). عمده‌ترین سرمایه سازمان‌های تولیدی و خدماتی عصر حاضر، دانشی است که به آن دسترسی دارند. سازمان‌هایی می‌توانند پیشرو و پیشتاز باشند که قادرند بیشترین، معتبرترین و به‌روزترین دانش بشری را در حوزه کسب‌وکارشان در اختیار گیرند و از آن استفاده بهینه کنند و با تصرف دانش، خرد و تجربیات با ارزش افزوده کارکنان و نیز پیاده‌سازی، بازیابی، حفظ و نگهداری دانش به‌منزله‌ی دارایی‌های ناملموس سازمان استفاده کنند (Ansari et al, 2012). در ادامه مقاله پس از بیان مسئله و مروری جامع بر ادبیات و ارائه مدل موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش و کسب مزیت رقابتی در صنایع کوچک و متوسط، روش‌شناسی پژوهش بیان می‌شود. پس از تجزیه‌و-تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده نتایج پژوهش موردبحث قرار گرفته، نتایج پژوهش در بخش پایانی مقاله به‌همراه پیشنهادهایی ارائه می‌شود.

### بیان مسئله

به گفته پتر دراگر، "راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱، همان مدیریت دانش است؛ بنابراین، مدیران سازمان‌ها باید با تکیه بر دانش برتر امکان اتخاذ تصمیم‌های معقول‌تر در زمینه موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند. در واقع، "مدیریت دانش"، مقوله‌ای مهم‌تر از خود دانش محسوب می‌شود و سازمان‌ها درصدد آن هستند که نحوه‌ی چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته فردی و سازمانی را به دانش و مهارت‌های فردی و گروهی را تبیین کنند (Garavelli et al, 2004). به‌طور کلی، مدیریت دانش به مدیریت کردن دانش فردی و سازمانی موجود در سازمان برای کسب مزیت رقابتی می‌پردازد و دانش بدین دلیل منبع

مزیت رقابتی به‌شمار می‌رود که دارایی‌های ناملموسی فراهم می‌کند که منحصر به فرد، غیرقابل تقلید و بی‌بدیل هستند (Grant, 1996). کسب این مزیت رقابتی به توانایی سازمان در به‌کارگیری مؤثر دانش موجود برای ایجاد دارایی‌های دانشی جدید و عمل کردن براساس آنها بستگی دارد (Alavi & Leidner, 2001).

موفقیت به‌کارگیری مدیریت دانش، یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها در شرایط رقابتی و عصر دانایی است. اهمیت این موضوع به حدی است که شماری از سازمان‌ها، دانش موجود را اندازه‌گیری می‌کنند و به‌منزله‌ی سرمایه فکری سازمان و نیز شاخصی برای درجه‌بندی سازمان‌ها در گزارش‌های خود منعکس می‌کنند. این مؤسسه‌ها، استقرار مدیریت دانش در سازمان را به‌منزله‌ی بخشی از استراتژی سازمان ضروری می‌دانند (خوانساری، ۱۳۸۴). با توجه به مطالب گفته شده در مرور ادبیات و همچنین نبود مطالعه‌ای درباره‌ی موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش و تأثیر آن بر کسب مزیت رقابتی در صنایع کوچک و متوسط، این مطالعه به دنبال ارائه‌ی مدلی است که به مدیران صنایع کوچک و متوسط کمک کند تا به‌درستی از ارزش موفقیت مدیریت دانش استفاده و آگاه شوند.

از این‌رو، در این پژوهش تلاش شده است تا به سؤال‌های زیر پاسخ داده شود:

۱. چه فاکتورهایی در موفقیت مدیریت دانش نقش اساسی دارند؟
۲. آیا مدیریت دانش می‌تواند به کسب مزیت رقابتی SMEs کمک کند؟

## مرور ادبیات پژوهش

در این بخش با توجه به اهمیت تعریف دقیق از متغیرها و پارامترهای مورد مطالعه و نیز تعیین آخرین پژوهش‌ها براساس نظم زمانی انجام‌شده به بررسی مطالعات قبلی پرداخته شده است.

### فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به‌منزله‌ی یک عنصر کلیدی مدیریت تغییرات سازمانی و تجدیدنظر مطرح است (Pettigrew, 1990). اگر شما فرهنگ را هدایت نکنید، فرهنگ شما را هدایت می‌کند و ممکن است متوجه نشوید چه بلایی بر سرتان آمده است. فرهنگ مهم است؛ زیرا هر اقدامی بدون آگاهی از نیروهای فرهنگی (که همیشه در کارند)، ممکن است پیامدهای پیش‌بینی‌نشده و ناخواسته داشته باشد (Schein et al, 1999). فرهنگ سازمانی می‌تواند مانع تلاش‌های تغییر سازمانی در طرح‌های مدیریت دانش شود (Yeh et al, 2006) و بیشتر پژوهشگران اتفاق نظر دارند که مهم‌ترین عامل برای موفقیت مدیریت دانش، فرهنگ سازمان است (رحمانی یوشانلوئی، ۱۳۹۰)

### ساختار سازمانی

ساختار سازمانی، به سبک و روشی اشاره دارد که کارکنان و پست‌های سازمانی براساس آن در جهت تسهیل فرآیندهای کاری سازمانی شکل گرفته‌اند. افراد درون ساختار سازمانی کار می‌کنند که فرآیندهای سازمانی را برای رسیدن به استراتژی کلی شرکت پشتیبانی کنند (Santoro et al, 2000). در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، بر اهمیت ساختار سازمانی تأکید فراوان شده است. طبق نظر استروف<sup>۱</sup>، سازمان‌های افقی برای عصر اطلاعات مناسب‌تر هستند. چون سازمان‌های افقی در رابطه با محیط دارای تغییرات سریع و رقابتی کسب‌وکار، انعطاف‌پذیری بیشتری دارند (Ruikar et al, 2006).

### استراتژی و رهبری

از جمله چالش‌های مهم و عمده پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش، می‌توان به تشویق فرهنگ پذیرش مدیریت دانش و تشویق افراد برای به‌اشتراک گذاشتن دانش اشاره کرد (Park, 2004). برای مقابله با این موارد داشتن استراتژی رسمی دانشی و برنامه دانش خیلی مهم است (Suuasse & Sewry, 2003). مدیریت دانش در یک سازمان تا حد زیادی توسط استراتژی سازمانی هدایت می‌شود و سرچشمه استراتژی‌های سازمانی اصول و برنامه‌های سازمانی مختلف است. رهبری نیز مفهومی وابسته به استراتژی مدیریت دانش است و به‌کارگیری مدیریت دانش نیاز به حمایت‌های مدیریت ارشد (در جهت تخصیص منابع و زمان برای طرح‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش) دارد (Gaffoor, 2008). استراتژی مدیریت دانش، چارچوبی فراهم می‌کند که در آن چارچوب سازمان، فعالیت‌های هدف‌گذاری شده‌ای برای اهرمی کردن دارایی‌های دانسته‌ای سازمان انجام می‌دهد (Chatzkel, 2000). در واقع، یک اصل ضروری برای موفقیت در برنامه‌های مدیریت دانش، ایجاد تعهد استراتژیکی مستمر به مدیریت دانش توسط مدیران سطح بالا و ارشد سازمان است و رهبری در عرصه مدیریت دانش باید نشان‌دهنده ویژگی‌های خاصی باشد که به مدیریت دانش منجر می‌شود (رحمانی یوشانلوئی، ۱۳۹۰).

### زیرساخت تکنولوژی اطلاعاتی

پخش دانش مؤثر، به کیفیت زیرساخت‌های تکنولوژی اطلاعاتی بستگی دارد. برای توانا ساختن افراد درگیر در فرآیند تصمیم‌گیری و برای کسب دانش و ایده‌ها، به زیرساخت اطلاعاتی مناسب برای آگاه کردن و تقویت کارکنان نیاز است (Taylor & Wright, 2004). فناوری اطلاعات

1. Ostroff

به‌منزله‌ی متصدی نگهداری تلاش‌های مدیریت دانش، یکی از عوامل مؤثر مدیریت دانش در سازمان است (Yeh et al, 2006). مدیریت دانش بیش از آن که یک فناوری یا محصول باشد، روشی است که برای فعالیتهای کاری استفاده می‌شود. با وجود این، برای موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش، تکنولوژی اطلاعاتی حیاتی است (Turban et al, 2006). در واقع، نقش فناوری اطلاعات برای مدیریت دانش، پشتیبانی از مخازن دانش، افزایش دسترسی و انتقال دانش و تسهیلات محیط دانش است و می‌تواند تعاملات فردی، گروهی و سازمانی فراهم کند. همچنین فناوری اطلاعات به‌منزله‌ی ابزار توانمندسازی دانش، به فرآیندهای ایجاد دانش در محیط‌های علمی کمک می‌کند (Tian et al, 2009). تکنولوژی اطلاعات و مدیریت دانش با هم عجین شده‌اند؛ زیرا هر دو به ترویج دانش ساختاریافته کمک می‌کنند (Alavi & Leidner, 2001). تکنولوژی اطلاعات با آن که مدیریت دانش را قدرتمند می‌کند، باید در خدمت افراد باشد؛ بنابراین، باید ساده و قابل استفاده باشد و کارکنان بدون کمک متخصصان تکنولوژی اطلاعات هم بتوانند از آن استفاده کنند (رحمانی یوشانلوئی، ۱۳۹۰).

### منابع انسانی

افراد، ایجادکنندگان دانش در سازمان هستند و قسمت قابل توجه دانش سازمان در ذهن آنهاست (ESCFWA, 2003). منابع انسانی و مدیریت دانش ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند و تاکنون نیز بسیاری از طرح‌های مدیریت دانش به‌علت بی‌توجهی به عامل انسانی با شکست مواجه شده‌اند؛ به‌طوری که راگل با مطالعه ۴۳۱ سازمان خصوصی به این نتیجه رسید که مانع اصلی پیاده‌سازی مدیریت دانش، افراد هستند (Ruggles, 1998)؛ از این‌رو، لازم است برای اجرای موفقیت‌آمیز طرح‌های مدیریت دانش، به نقش و جایگاه انسان توجه ویژه‌ای شود. افراد، هسته ایجاد دانش سازمانی هستند (Ndlela et al, 2001) و از مهم‌ترین توانمندسازها برای به‌کارگیری مدیریت دانش هستند (Ibid). به‌طوری که بیان شده مدیریت دانش ده درصد تکنولوژی و نود درصد افراد است (رحمانی یوشانلوئی، ۱۳۹۰).

### کاربرد دانش و مدیریت دانش به‌منزله‌ی مزیت رقابتی

رقابت‌پذیری فرایندی است که هر نهادی می‌کوشد تا از این طریق بهتر از دیگری عمل کرده، از وی پیشی گیرد. کسب توانمندی‌های رقابتی در جهان امروز به یکی از چالش‌های اساسی کشورهای مختلف در سطح بین‌المللی تبدیل شده است (زرآبادی پور و دیگران، ۱۳۸۴). مزیت رقابتی دارای مفاهیم و تعاریف متعددی است که در زیر به چند مورد آن اشاره می‌شود:

مزیت رقابتی عبارت از میزان جذابیت پیشنهادهای شرکت در مقایسه با رقبا از مشتریان است. ضریب رقابتی، تمایز در ویژگی‌ها یا ابعاد هر شرکتی است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبا به مشتریان می‌کند. به‌طور کلی، مؤلفه‌های مفهوم مزیت رقابتی شامل ارزش‌آفرینی، بازارگرایی، خشنودی مشتری، شناخت توان بالقوه، حرکت دادن توان بالفعل، انگیزه‌سازی، مهارت‌سازی، قیمت مناسب، پاسخ‌گویی و نوآوری است (زرآبادی‌پور، و دیگران، ۱۳۸۴).

یا در تعریف دیگری از نظر صناعی و علوی، مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که همواره شرکت را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبا قادر می‌سازد؛ به‌عبارتی، مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عواملی است که در یک محیط رقابتی سازمان را بسیار موفق‌تر از سایر سازمان‌ها می‌کند و رقبا نمی‌توانند به‌راحتی از آن تقلید کنند (صناعی، علوی‌شاد، ۱۳۸۵؛ تاج‌الدینی و دیگران، ۱۳۹۱). بنابراین برای دستیابی به مزیت رقابتی، یک سازمان هم باید به موقعیت خارجی خود توجه کند و هم توانمندی‌های داخلی را موردتوجه قرار دهد. در مسیر ایجاد مزیت رقابتی دو نکته مهم قابل‌تعمق است: نخست این‌که، سازمان بتواند به‌واسطه شایستگی‌های خود، مزیت رقابتی پایداری خلق کند که برای مشتریان ارزشمند بوده، همواره برتر از رقبا باشد. دوم، به‌خاطر افزایش پیچیدگی‌های محیطی و شدت رقابت، مزیت رقابتی یا به‌راحتی توسط رقبا تقلید می‌شود یا از نظر مشتریان به‌زودی رنگ می‌بازد و بایستی با مزیت‌های جدیدی جایگزین شوند؛ بر این اساس سازمان باید به فکر پیدا کردن مزیت‌های رقابتی پایدار برای خود باشد. منابع شرکت شامل انواع دارایی‌ها، توانمندی‌ها، فرایندهای سازمانی، اطلاعات، دانش و ... است که شرکت آنها را طوری کنترل می‌کند که استراتژی‌های ارزش‌آفرین را توسعه داده، اجرا کند. این منابع را در سه دسته‌بندی، منابع محسوس، نامحسوس و توانمندی‌های سازمانی می‌توان ملاحظه کرد. قابلیت‌های شرکت، ترکیبی است از مهارت‌ها، دانش و رفتارهایی که در سرتاسر سازمان وجود دارد و در افراد، سیستم‌ها، فرایندها و ساختارها منعکس می‌شود. مزیت رقابتی پایدار، به آن دسته از مزیت‌های رقابتی اطلاق می‌شود که به‌واسطه بهره‌گیری از شایستگی‌های سازمان، برای مشتریان ارزشمند بوده، توسط رقبا به‌راحتی قابل‌تقلید و کپی‌برداری نبوده، برای سازمان عملکرد شایسته و رقابت‌پذیری را به ارمغان آورد.

### **پیشینه پژوهش**

در بررسی‌های وسیع و جامع انجام‌شده بر ادبیات موضوعی و پیشینه پژوهش، از سال ۱۹۹۷، یکی یا دو تا از مدل‌های جامع از نظر پژوهشگران پژوهش حاضر بررسی و مقایسه با دیگر مقالات از آن سال انتخاب و در پیشینه پژوهش آورده شده است. گفتنی است، از دیگر مقالات

یادشده در شناسایی شاخص بهره گرفته شده است. در اولین مقاله برگزیده که براساس نتایج به‌دست آمده از تجارب شرکت‌های بزرگ در زمینه مدیریت دانش، اسکیرم<sup>۱</sup> و آمیدن<sup>۲</sup> (۱۹۹۷)، هفت عامل کلیدی شناسایی کردند و عوامل شناسایی شده در آن مقاله برای پیاده‌سازی مدیریت دانش عبارتند از: الزام به کسب‌وکار، معماری و چشم‌انداز، رهبری دانش، فرهنگ، یادگیری مستمر، زیرساخت فناوری توسعه‌یافته و فرآیندهای دانش سازمانی (Skyrme, & Amidon, 1997). در مقاله دوم داوونپورت<sup>۳</sup> و همکارانش (۱۹۹۸)، سی‌ویک پروژه در ۲۴ شرکت را مورد مطالعه اکتشافی قرار دادند. تفاوت‌های بسیاری بین این ۳۱ پروژه یافتند و هشت عامل موفقیت مشترک بین پروژه‌های موفق شناسایی و معرفی کردند. این عوامل عبارت بودند از:

۱. پشتیبانی مدیریت ارشد؛
۲. بیان واضح و ترویج اهداف مدیریت دانش؛
۳. اتصال پروژه مدیریت دانش به عملکرد اقتصادی واحد؛
۴. کانال متعدد برای انتقال دانش؛
۵. پاداش‌های انگیزشی برای کاربران مدیریت دانش؛
۶. فرهنگ دانشی؛
۷. زیر ساخت فنی و سازمانی مستحکم؛
۸. ساختار دانش استاندارد و انعطاف‌پذیر.

همچنین بیان کردند که ایجاد و حفظ چهار عامل آخر مشکل‌تر از سایر عوامل است و البته این چهار عامل، مهم‌تر از سایرین است. اما از آنجا که این مطالعه اکتشافی بود؛ داوونپورت اذعان داشت، تأثیر عوامل یادشده در موفقیت مدیریت دانش باید فرضی و نه اثبات‌شده تلقی شود (Davenport et al 1998). یک سال بعد در مقاله‌ای که لیبوتز<sup>۴</sup> ارائه داد، شش مؤلفه کلیدی در موفقیت مدیریت دانش سازمان را پیشنهاد کرد. این مؤلفه‌ها عبارتند بودند از:

۱. نیاز به راهبرد مدیریت دانش با پشتیبانی از جانب مدیریت ارشد؛
۲. مدیر ارشد دانش یا پست معادل آن به‌همراه زیرساخت مدیریت دانش؛
۳. مخازن و بانک‌های دانش تحت‌عنوان حافظه سازمانی؛
۴. سیستم‌ها و ابزارهای مدیریت دانش؛
۵. پاداش برای تشویق تسهیم دانش؛
۶. فرهنگ حامی مدیریت دانش (Liebowitz, 1999).

در یکی دیگر از مقاله‌ها که در زمینه توانمندسازهای مدیریت دانش در صنایع کوچک و متوسط مالزی است نویسنده بیان می‌دارد، با توجه به این‌که منابع اقتصادی مالی بنگاه، مشخصات، زیرساخت‌ها و منابع انسانی نسبت به سازمان‌های بزرگ متفاوت است؛ عوامل موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش نیز می‌تواند متفاوت باشد و با بررسی ادبیات و سازمان‌های کوچک و متوسط یازده عامل را برای موفقیت مدیریت دانش معرفی کرده، ادعا کرده این عوامل می‌تواند برای موفقیت مدیریت دانش مناسب باشد. وانگ (۲۰۰۵)، عوامل مدیریت و حمایت رهبری،

---

1. Skyrme  
 2. Amidon  
 3. Davenport  
 4. Liebowitz

فرهنگ، فناوری اطلاعات، استراتژی و هدف، اندازه‌گیری، زیرساخت سازمانی، فرایندها و فعالیت‌ها، ابزارهای انگیزشی، منابع، آموزش و تحصیلات و مدیریت منابع انسانی را عوامل حیاتی مناسب برای موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط نام برده است (Wong, 2005). در یکی از پژوهش‌هایی که در ۱۰۸ شرکت مختلف صنایع کوچک و متوسط در فنلاند انجام شده است پژوهشگران بیان داشتند، بین بلوغ سطح بالا در زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش و رشد بلندمدت و پایدار رابطه مثبت و مستقیمی وجود دارد؛ ولی سازمان‌های کمی از این اطلاع دارند. همچنین پژوهشگران اشاره کردند، در پژوهشی هفده درصد افراد شرکت‌کننده در پژوهش از مفهوم مدیریت دانش هیچ اطلاعی نداشتند و ۵۳ درصد از افراد تنها یک اطلاع شخصی در این زمینه داشتند. در پژوهشی که در سال ۲۰۰۶ در ۲۵ شرکت متوسط و کوچک امریکا انجام دادند، کشف کردند که مدیریت دانش در شرکت‌های متوسط و کوچک مانند شرکت‌های بزرگ انجام نمی‌شود و اگر فکر کنیم در شرکت‌های متوسط و کوچک مدیریت دانش مانند شرکت‌های بزرگ ولی در مقیاس کوچک است اشتباه کرده‌ایم. این شرکت‌ها می‌دانند که منابع محدودی دارند؛ بنابراین، به‌خاطر همین محدودیت‌ها خلاقیت بیشتری در کار دارند (Desouza & Awazu, 2006).

رفیعی (۱۳۸۹) نیز اضافه کرد، باید توجه داشت که سطوح مختلف مدیریت دانش و بهره‌گیری از ابزارهای آن، پیش از آن‌که ادبیات آن به‌شکل امروزی توسعه یابد به‌شکل سنتی در بنگاه‌ها وجود داشته است. مسلماً توسعه مؤثر ابزارهای نوین مدیریت دانش در این بنگاه‌ها نیز می‌باید، نخست مبتنی بر این ابزارهای سنتی بوده، در جهت توسعه و بهینه کردن آنها مستقر شوند و دوم این‌که متناسب و هماهنگ با ساختار سازمانی این بنگاه‌ها- و عناصر این ساختار- باشند. یکی از مهم‌ترین عناصر ساختار، سطح فناوری بنگاه است. بدیهی است ابزارهای مدیریت دانش بنگاه‌ها با سطح فناوری پایین و بنگاه‌ها با سطح فناوری بالا متفاوت است. ایشان با انجام پژوهشی آماری در بنگاه‌های کوچک و متوسط فعال در حوزه صنعت فلزی، -با سطح فناوری پایین- ابزارهای مدیریت دانشی که به‌طور سنتی در این بنگاه‌ها به‌کار گرفته می‌شود را بررسی کرده، اظهار کردند که ابزارها بسته به میزان سطح فناوری متفاوت خواهد بود.

یه و همکاران در سال ۲۰۰۶، با هدف تجزیه و تحلیل نقش اساسی توانمندسازها برای اجرای مدیریت دانش در درون سازمان بیان می‌کنند که توانمندسازهای مدیریت دانش در سازمان موجب توسعه دانش، تحریک ایجاد دانش در سازمان و به‌اشتراک‌گذاری و حفاظت از آن می‌شوند و باعث بهبود و اثربخشی فعالیت‌های مدیریت دانش می‌گردند. همچنین بیان کردند که توانمندسازها که نقش تعیین‌کننده در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و



متوسط دارد در مقایسه با سازمان‌های بزرگ با توجه به منابع، ساختار و زیرساخت می‌تواند متفاوت باشد و در نهایت با بررسی در شرکت به این نتیجه رسیدند که توانمندسازهای مدیریت دانش در این نوع از شرکت‌ها می‌توانند استراتژی و رهبری، حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و منابع انسانی باشد. همچنین آنها افزودند توانمندسازهای مدیریت دانش تأثیر مثبتی در کارایی سازمانی دارد (Yeh et al, 2006).

در پژوهش دیگری که بها میریان در سال ۱۳۸۴ انجام داده‌اند، به این نتیجه دست یافته‌اند که آزمون آماری مؤلفه‌های خلق، تسهیم و انباشت دانش در سطح پنج درصد معنادار بوده‌اند. اما این آزمون برای مؤلفه‌های یادگیری سازمانی، کسب و بهره‌برداری از دانش معنادار نبوده است. رحمانی یوشانلوئی (۱۳۹۰)، براساس نیاز و مسئله پژوهش یک مدل موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش براساس عوامل حیاتی ارائه داد. جامعه‌ی آماری پژوهش مورد نظر، کارکنان ستادی شهرداری تهران بوده، نمونه‌گیری از ۲۸۴ نفر انجام شد. براساس نتایج به‌دست آمده از پژوهش مشخص شد، عوامل فرهنگ سازمانی، زیرساخت فناوری اطلاعات، منابع انسانی، استراتژی و رهبری تأثیر مستقیم و ساختار سازمانی تأثیر منفی بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش دارد. در پژوهش دیگری که مصطفایی‌هنجی در سال ۱۳۸۴ با عنوان " نقش عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در کسب مزیت رقابتی در دو شرکت سازنده تلویزیون شهاب و سام الکترونیک " انجام داده است (مصطفایی‌هنجی، ۱۳۸۴) و یک سال بعد، کریمی علاقه‌بند در دانشگاه تهران پژوهشی با عنوان " بررسی توانایی مدیریت دانش به‌عنوان عامل کلیدی برای کسب رقابت‌پذیری در سازمان‌ها با تأکید بر مدیریت ارتباط با مشتریان در شعبات مرکزی بانک‌های داخل کشور " انجام داده‌اند به این نتیجه رسیده‌اند که اثر مستقیم مدیریت دانش بر رقابت‌پذیری در صنعت بانکداری ایران، معنادار است (کریمی علاقه‌بند، ۱۳۸۵).

در یکی دیگر از پژوهش‌هایی که در سال ۱۳۸۸ به‌وسیله داود کیاکجوری، مهرایی و طالقانی با عنوان " بررسی نقش مدیریت دانش در کسب مزیت رقابتی در شرکت سهامی بیمه البرز در منطقه غرب مازندران " انجام شد، پژوهشگران با گردآوری نظرات ۶۴ کارشناس، به تبیین رابطه مدیریت دانش و کسب مزیت رقابتی با استفاده از آزمون‌های آماری همبستگی پیرسون و رگرسیون پرداخته‌اند. نتایج این پژوهش نشان داده است که همگی شش متغیر مستقل مرتبط با مدیریت دانش شامل خلق دانش، کسب دانش، یادگیری سازمانی، انتقال دانش، کاربری دانش و ذخیره دانش با متغیر وابسته مزیت رقابتی رابطه معنادار داشته، بر آن تأثیر گذارند (کیاکجوری، مهرایی، ۱۳۸۸).

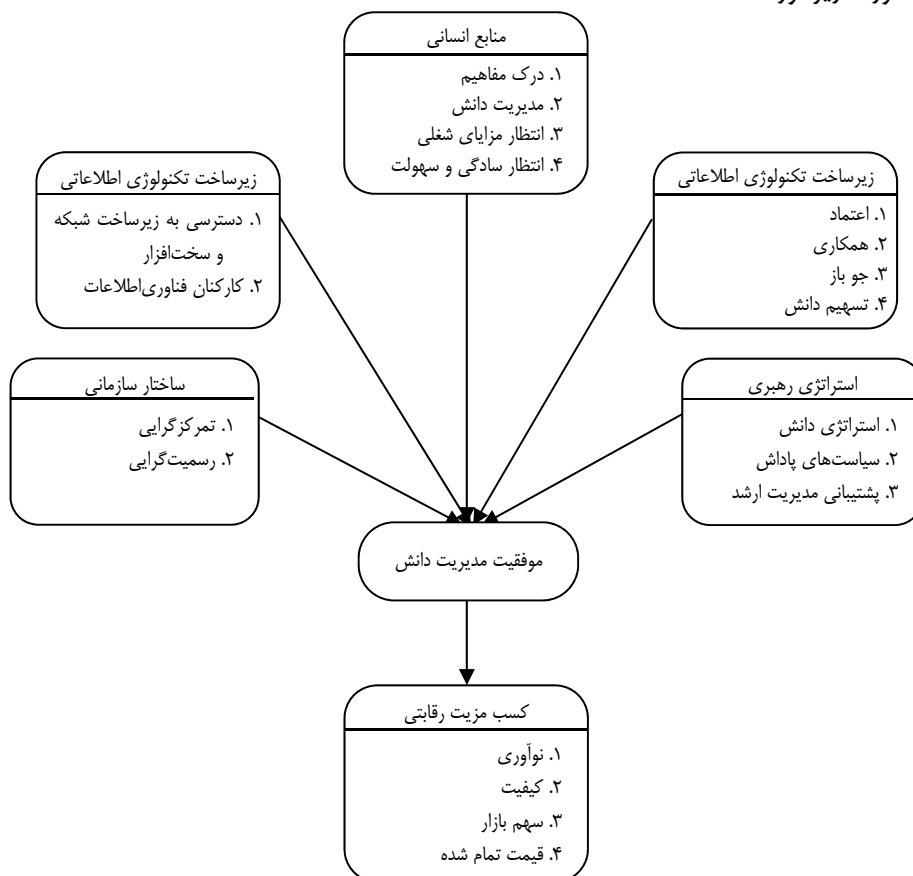
### مدل پژوهش

ایجاد و استفاده از دانش، سابقه طولانی دارد اما مدیریت دانش بحث جدید و نوپایی در کشورمان است که استفاده از آن سابقه طولانی ندارد و در زمینه نقش موفقیت مدیریت دانش در کسب مزیت رقابتی نیز پژوهش‌های زیادی در صنایع کوچک و متوسط انجام نشده است. از آنجا که مسلماً مقوله یادشده در ایران نیز نوپاست و هنوز تجربه ساختاریافته زیادی درباره‌ی استفاده از این سیستم‌ها در کشورمان در دست نیست، هیچ‌گونه پژوهش کاملی نیز درباره‌ی نحوه‌ی استفاده از مدیریت دانش و نقش موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در کسب مزیت رقابتی انجام نشده است؛ بایستی بیان کرد که مدل ارائه‌شده در این پژوهش برگرفته از مقاله‌های مختلف در زمینه توانمندسازهای مدیریت دانش است و سعی شده با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه در صنایع کوچک و متوسط توانمندسازها انتخاب شود. توانمندسازهایی که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است برگرفته از مدل‌های ارائه‌شده در پژوهش‌هایی مانند ( Desouza & APQC:Wong, 2005; Awazu, 2006; Yeh et al, 2006 ) است. سعی شده در این پژوهش عوامل زیادی که در هر یک از پژوهش‌های یادشده اشاره شده است، با توجه به نظر خبرگان و متخصصان در این زمینه برای شرکت‌های کوچک و متوسط کشور بومی شده، در یک ساختار جدید که در مدل ارائه شده آورده شود، گفتنی است، یک‌سری از عوامل استفاده شده در این پژوهش با شرکت‌های بزرگ متفاوت بوده، یک‌سری مشابه است. همچنین در زمینه تفاوت این پژوهش با سایر پژوهش‌های انجام‌شده می‌توان چنین بیان کرد که این پژوهش موفقیت مدیریت دانش را به‌صورت یک سیستم که یک‌سری توانمندسازها از آن حمایت می‌کنند در نظر گرفته است ولی در سایر پژوهش‌ها به‌جای سیستم، تأکید بر هر یک از فرایندهای مدیریت دانش بوده است.

با توجه به مدل ارائه‌شده برای این پژوهش و اهداف پژوهش، فرضیه‌های زیر پس از جمع-آوری اطلاعات بررسی می‌شوند:

۱. بین استفاده از مدیریت دانش و کسب مزیت رقابتی رابطه مثبت وجود دارد.
۲. بین منابع انسانی و موفقیت مدیریت دانش رابطه مثبت وجود دارد.
۳. بین فرهنگ سازمانی و موفقیت مدیریت دانش رابطه مثبت وجود دارد.
۴. بین ساختار سازمانی و موفقیت مدیریت دانش رابطه مثبت وجود دارد.
۵. بین استراتژی و رهبری و موفقیت مدیریت دانش رابطه مثبت وجود دارد.
۶. بین زیر ساخت تکنولوژی اطلاعاتی و موفقیت مدیریت دانش رابطه مثبت وجود دارد.

با توجه به اهداف این پژوهش و برای بررسی فرضیه‌های ارائه‌شده، مدل مفهومی مسئله به‌صورت زیر آورده شده است:



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری موردنظر برای انجام این مطالعه، مدیران IT و خبرگان مدیریت در زمینه مدیریت دانش است. مراکز انتخاب‌شده برای انجام مطالعه، شهرستان تهران و از مشاوران و مدیران مختلف صنایع کوچک و متوسط آن هستند. از این حیث جامعه آماری از تنوع خوبی برخوردار است. با توجه به محدود بودن تعداد خبرگان و متخصصان در این شرکت‌ها، برای جمع‌آوری اطلاعات، اقدام به همه‌پرسی در جامعه آماری انتخاب‌شده نمودیم. روش نمونه‌گیری نیز با توجه

به تفاوت‌های موجود بین شرکت‌های انتخاب‌شده، نمونه‌گیری چندمرحله‌ای است (آلرک، بی‌ستل، ۱۹۹۵). همان‌طور که گفته شد، در این مطالعه متغیرهای پیاده‌سازی مدیریت دانش و کسب مزیت رقابتی براساس مطالعات قبلی و با تأکید بر دو مدل "توانمندسازهای موفقیت مدیریت دانش" و "کسب مزیت رقابتی" انتخاب و بومی‌سازی شده است. سؤال‌های در نظر گرفته‌شده برای تست این متغیرها با توجه به عنوان پژوهش و در جهت برآورده شدن اهداف مورد نظر، از بین مطالعات معتبر قبلی که در هر قسمت انجام شده، انتخاب شده است. به جز سؤال‌های ابتدای پرسشنامه که مربوط به مشخصات پاسخ‌دهنده است در بقیه سؤال‌ها برای اندازه‌گیری اطلاعات کیفی، طبق روش "لیکرت" پاسخ‌ها به شکل کمی تبدیل شده‌اند. پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش برگرفته از پرسشنامه‌های استاندارد است ولی چون از برگردان فارسی آن استفاده کردیم نیاز بود که روایی و پایایی آن محاسبه شود. برای تعیین روایی، ابتدا آزمون مقدماتی در مورد پرسشنامه به عمل آمد. بدین منظور پرسشنامه اولیه در اختیار شش نفر از اساتید و خبرگان در زمینه مدیریت دانش و مدیریت بازار قرار گرفت. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، سؤال‌های مبهم و غیرمرتبط شناسایی و آن دسته از سؤال‌هایی که قابل اصلاح بودند، ویرایش مجدد و در پرسشنامه بعدی برای محاسبه پایایی منظور شد و سؤال‌های کاملاً بی‌ارتباط از پرسشنامه حذف شد. برای محاسبه هم‌انگهی درونی ابزار از جمله پرسشنامه یا آزمون‌هایی که خصیصه مختلف را اندازه‌گیری می‌کنند، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است و با توزیع ۲۵ پرسشنامه به صورت پیش‌آزمون و محاسبه آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار SPSS پایایی پرسشنامه اول ۰/۷۶ به دست آمد که قابل قبول است.

## یافته‌های پژوهش

### آمار توصیفی پیمایش

از بین نود پرسشنامه توزیع شده در مدت زمان خواسته‌شده، ۶۲ عدد از آنها تکمیل و دریافت شد. در جدول شماره (۱)، اطلاعات بخش ابتدایی پرسشنامه یعنی اطلاعات دموگرافیک به‌طور خلاصه آورده شده است.

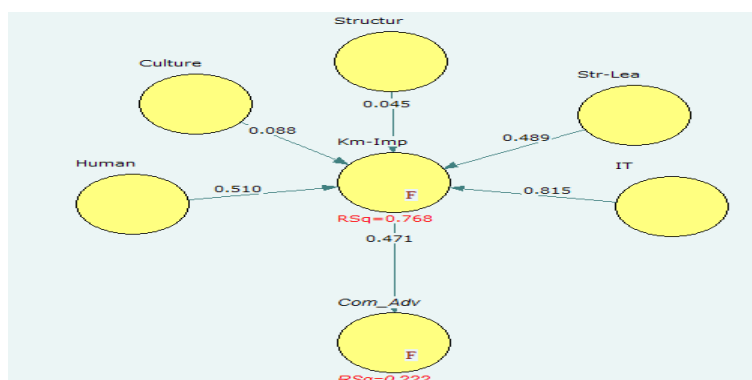
جدول ۱. خلاصه اطلاعات دموگرافیک پرسشنامه‌ها

متغیرها	سن (سال)	جنسیت	تحصیلات عالی (سال)	سابقه کار (سال)	سابقه کار با مدیریت دانش (ماه)
میانگین	۴۵	۶۸٪ مرد	۴/۲۵	۱۰/۵	۳۶

برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه‌ها، در این پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی<sup>۱</sup> استفاده شده است. این روش امکان تخمین جزء به جزء<sup>۲</sup> اثرات متغیرها را در مدل فراهم می‌کند و کمترین میزان محدودیت را در مورد حجم نمونه، مقیاس اندازه‌گیری و نحوه توزیع باقیمانده‌ها دارا است (Chung Hung et al, 2005). به‌طور کلی، روش حداقل مربعات جزئی قابلیت بالایی در بررسی روابط متغیرها در مدل‌های پیچیده دارد. داده‌های گردآوری شده توسط پرسشنامه به کمک نرم‌افزار ویژه‌ای که به‌طور خاص برای روش حداقل مربعات جزئی طراحی شده (PLS Graph)، تحلیل شده است.

### بررسی ساختار مدل و فرضیه‌ها

در نمودار شماره (۲) که از نرم‌افزار PLS Graph و براساس مدل مفهومی مسئله به‌دست آمده است، ضرایب مسیر یا همان استاندارد رگرسیون آمده است.



نمودار ۲. خروجی نرم‌افزار PLS Graph

پس از به‌دست آمدن ضرایب مسیر که نشان‌دهنده میزان احتمالی تأثیر هر کدام از توانمندسازها بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش است، بار دیگر فرضیه‌های پژوهش بررسی می‌کنیم.

فرضیه اول تا پنجم راجع به نوع رابطه‌ی متغیرهای منابع انسانی، فرهنگ، ساختار سازمانی، استراتژی ورهبری، زیرساخت تکنولوژی و به‌کارگیری مدیریت دانش است. با توجه به مثبت

1. Partial Least Square (PLS)  
2. Component-based approach

بودن ضرایب مسیر به دست آمده برای متغیرهای یادشده دلیلی برای رد فرضیه‌های اول تا پنجم وجود ندارد. ضرایب مسیر برای این متغیرها در جدول شماره (۲) آمده است.

جدول ۲. ضرایب مسیر توانمندسازهای موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش

متغیر	ضرایب مسیر	نسبت تخمین به خطای استاندارد یا آزمون (t)
منابع انسانی	۰/۵۱	۴/۶۷
فرهنگ سازمانی	۰/۸۸	۸/۲۴
ساختار سازمانی	۰/۰۴۵	۲/۰۲
استراتژی و رهبری	۰/۴۸۹	۳/۵۴
زیر ساخت تکنولوژی سازمانی	۰/۸۱۵	۷/۸۷

فرضیه ششم بیان می‌کند که به کارگیری مدیریت دانش اثر مثبتی بر افزایش کسب مزیت رقابتی دارد. با توجه به مثبت بودن علامت اعداد به دست آمده برای ضریب مسیر متغیر تعیین‌کننده و نسبت تخمین به خطای استاندارد که بیشتر از ۱/۹۶ است؛ دلیلی برای رد فرضیه ششم نیز وجود ندارد. ضرایب مسیر برای این متغیر در جدول شماره شماره (۳) آمده است.

جدول ۳. ضرایب مسیر متغیرهای مشخص‌کننده مزیت رقابتی

متغیر	ضریب مسیر	آزمون (t)
مزیت رقابتی	۰/۴۷۱	۳/۴۲

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

برای حصول اطمینان از موفقیت در مدیریت دانش بسیار مهم است که قادر به شناسایی عوامل حیاتی (مؤثر) موفقیت مدیریت دانش CSF برای اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها یا توانمندسازهای کلیدی برای استفاده مؤثر از منابع محدود سازمان، کاهش استفاده از نیروی انسانی، مواد و زمان بوده و هنوز قادر به رسیدن به نتایج موردانتظار باشیم. از آنجا که این مطالعه در شرکت‌های کوچک و متوسط بوده، مرور مندرجات در این سازمان‌ها برای تشخیص ویژگی‌های تعیین‌شده که می‌تواند در اتخاذ مدیریت دانش مداخله کند ضروری است. این پژوهش عوامل مؤثر در موفقیت مدیریت دانش تهیه‌شده به وسیله مؤلفان مختلف در مقاله‌های

معتبر را مرور و مقایسه می‌کند. با ترکیب این عوامل مؤلفان مجموعه‌ای از CSF های موفقیت به‌کارگیری مدیریت دانش را که به اعتقاد خبرگان و مؤلفان برای شرکت‌های کوچک و متوسط مناسب‌تر است تنظیم کردند. عوامل سنجش مزیت رقابتی برای شرکت‌ها را نیز براساس ادبیات و مصاحبه با خبرگان استخراج کردند. پیمایش انجام‌شده و نتایج به‌دست آمده برای ضرایب تعیین به‌دست آمده برای متغیرهای وابسته نشان‌دهنده نسبت تغییرات توضیح داده‌شده به‌وسیله مجموع متغیرهای مستقل به کل تغییرات متغیر وابسته است. ضریب تعیین متغیر "موفقیت مدیریت دانش" ۰/۷۶۸ به‌دست آمده است. این بدان معناست که متغیرهای یادشده در مدل توانسته‌اند در حدود ۷۷ درصد از میزان موفقیت مدیریت دانش را پیش‌بینی کنند. همچنین ضریب تعیین به‌دست آمده برای متغیر کسب مزیت رقابتی نشان می‌دهد، استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش تا حدودی بر کسب مزیت رقابتی تأثیر داشته، باعث افزایش مزیت رقابتی می‌شود که این نتیجه به‌دست آمده به‌خوبی از فرضیه ششم این پژوهش مبنی بر تأثیرگذاری مثبت استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش بر کسب مزیت رقابتی حمایت می‌کند. درحقیقت با دستیابی به این نتیجه پاسخ سؤال دوم پژوهش نیز حاصل شده است.

#### تفسیر تحلیل مسیر

برای پاسخ به سؤال اول با توجه به مدل‌های توانمندسازها و ارزیابی موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش، پنج متغیر به‌منزله‌ی متغیر مستقل در مدل قرار داده شد و موردآزمایش قرار گرفت. نتیجه به‌دست آمده نشان می‌دهد، تمامی این متغیرها به‌طور معناداری بر به‌کارگیری مدیریت دانش مؤثر هستند. کاهش بیش از حد ضریب مسیر برای متغیر فرهنگ سازمانی را می‌توان به‌دلیل نوپا بودن کاربرد این سیستم‌ها در شرکت‌های کوچک و متوسط و عدم‌توجه به مقوله فرهنگ سازمانی در بحث پیاده‌سازی سیستم‌های نوین مدیریتی دانست؛ زیرا فرهنگ سازمانی ناشی از عادات اجتماعی هستند و عادات اجتماعی نیز در طول زمان شکل می‌گیرند. بنابراین، به‌دلیل نوپا بودن کاربرد این سیستم‌ها در سازمان‌های ایرانی هنجارسازی درمورد کاربرد این سیستم‌ها نخست این‌که، نیاز به گذشت زمان دارد و دوم این‌که، استفاده از این سیستم‌ها باید به‌منزله‌ی بخشی از استراتژی‌های سازمانی درآید و آموزش‌های موردنیاز نیز درمورد کاربرد مؤثر این سیستم‌ها به‌کاربران داده شود. با توجه به ضریب تعیین مربوط به متغیر وابسته پیاده‌سازی مدیریت دانش که مقدار ۰/۷۶۸ برآورد شده است و مقایسه آن با اعداد به‌دست آمده در سایر مطالعات می‌توان گفت، "تئوری مدل جامع پذیرش و استفاده از مدیریت دانش" تا حد زیادی توانسته است به‌کارگیری مدیریت دانش را پیش‌بینی کند.

### پیشنهادهای پژوهش

در پایان نیز پیشنهاد می‌شود، این پژوهش در سازمان‌های مختلف از نظر نوع فعالیت پیاده‌سازی شود تا بتوان فاکتورهای مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در هر نوع سازمان، در صورتی که از مدیریت دانش استفاده شود تعیین گردد. همچنین تأثیر به‌کارگیری مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی بررسی شود.

### منابع

- آلرک پ. و بی‌ستل ر. (۱۹۹۵). پژوهش پیمایشی: رهنمودها و استراتژی‌هایی برای انجام دادن پیمایش. ترجمه مهراندخت نظام شهیدی، اردشیر امیدوی محنه و محمود متحد: نشر آگه، ۱۳۸۰
- بهامیریان م. (۱۳۸۴). ارزیابی میزان کاربرد مدیریت دانش در گروه مدیریت صنعتی دانشگاه تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.
- تاج‌الدین م. طالبی ک. رستگار ع. و سمیع‌زاده م. (۱۳۹۱). ارتباط بین نوع استراتژی‌های کسب‌وکاری مورد استفاده در شرکت‌های کوچک و متوسط و بین‌المللی شدن آنها. مدیریت بازرگانی، ۴(۱۱)، ۱۸-۳۹.
- خوانساری ج. (۱۳۸۴). بررسی وضعیت مدیریت دانش در کتابخانه‌های تخصصی امور برق وزارت نیرو و ارائه الگوی پیشنهادی. رساله دکترای کتابداری و اطلاع‌رسانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی.
- رحمانی‌یوشانلوئی ح. (۱۳۹۰). طراحی مدل موفقیت مدیریت دانش با رویکرد چند سطحی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- زرآبادی‌پور س. زرگری‌پور ح.، و زحمتکش ح. (۱۳۸۴). مرور روش‌ها و توسعه سیستم مدیریت دانش بر پایه وب، مقاله ارائه شده در دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت ایران، ۱۴-۱۵.
- صنایعی ع. و علوی‌شاد ع. (۱۳۸۵). نقش روابط با مشتری در کسب مزیت رقابتی در بازارهای خدماتی، مقاله ارائه شده در چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت ایران، دانشکده اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف.
- عطاران ج. دیواندری ع. و آدینف ح. (۱۳۹۱). شناسایی عوامل مؤثر بر تحکیم بازار (تحقق مزیت رقابتی پایدار) خدمات بانکی در بانک ملت بر مبنای دیدگاه منبع محور. مدیریت بازرگانی، ۴(۱۲)، ۹۱-۱۱۲.



کریمی علاقه‌بند ف. (۱۳۸۵). بررسی توانایی مدیریت دانش به‌عنوان عامل کلیدی برای کسب رقابت-پذیری در سازمان‌ها با تأکید بر مدیریت ارتباط با مشتریان در شعبات مرکزی بانک‌های داخل کشور، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

کیا کجوری د. مهرابی ز. (۱۳۸۸). بررسی نقش مدیریت دانش در کسب مزیت رقابتی در شرکت سهامی بیمه البرز در منطقه غرب مازندران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس.

مصطفایی‌هنجری م. (۱۳۸۴). نقش عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در کسب مزیت رقابتی در دو شرکت سازنده تلویزیون شهاب و سام الکترونیک. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور.

Alavi M. & Leidner D.E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-36.

Ansari M. Rahmany Youshanlouei H. and Mood M. (2012). A conceptual model for success in implementing knowledge management: A case study in tehran municipality, *Journal of Service Science and Management*, 5(2), 212-222. doi: 10.4236/jssm.2012.52026.

Chatzkel J. (2000). A Conversation with Hubert Saint-Onge. *Journal Of Intellectual Capital*, 1(1). Available: <http://WWW.emerald-library.com>; In[164].

Chourides, P. Longbottom D. and Murphy W. (2003). Excellence in knowledge management: An empirical study to identify critical factors and performance measures. *Measuring Business Excellence*, 7(2), 29-45.

Chung Hung Y. Ming Huang S. Pin Lin Quo. Tsai M. Ling. (2005). Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. *Industrial Management & Data Systems*, 105(2), 164-183, Emerald Group Publishing Limited.

Davenport T. & Grover V. (2001). Knowledge management. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 3-4.

Davenport T.H. and Lawrence P. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Drucker P. (1993). *Post-Capital Society*. Harper & Collins, New York, NY; In[154]

- ESCFWA. (2003). *Knowledge Management Methodology: An Empirical Approach In Core Sectors In Escwa Member Countries*. Economic and social for western asia, United Nations New York.
- Flynn D.J. and Arce E.A. (1997) A CASE tool to support critical success factors in IT planning and requirements determination. *Information and Software Technology*, 39(5), 311-321.
- Gaffoor Sh. (2008). *Assessing Readiness for the Implementation of Knowledge Management in Local Governments: The Case of Stellenbosch Municipality*. Thesis for the degree of Master of Commerce at Stellenbosch University; School of Public Management and Planning; Faculty of Economic and Management Sciences; December.
- Garavelli C. Gorgoglione M. and Scozzi B. (2004). Knowledge management strategy and organization: A perspective of analysis. *Knowledge and Process Management*, 11(4), 273-282.
- Grant RM. (1996). Toward knowledge based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Hasanali F. (2002). *Critical Success Factors of Knowledge Management*, APQC, available at: [www.infotoday.com](http://www.infotoday.com).
- Holsapple C.W. & Joshi K.D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2/3), 235-61.
- Holt D.T. (2007). The measurement of readiness for change: A review of instruments and suggestions for future research. *Paper Presented at the Annual meeting of the Academy of Management, Toronto, Canada*.
- Jalaldeen R. & etc. (2009). Organizational readiness and its contributing factors to adopt KM processes: A conceptual model. *Communications of the IBIMA*.
- Lang J.C. (2001). Managerial concerns in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 43-57, available at, <http://www.emerald-library.com/ft>.
- Lee H. Choi B. (2000) Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *Management Information Journal*; 20(1), 179-228.
- Liebowitz J. (1999). Key ingredients to the success of an organization's KM strategy. *Knowledge and Process Management*, 6(1), 37-40.

- Mathi K. (2004). *Key Success Factors For Knowledge Management*. Master Thesis, MBA: Germany.
- Ndlela L.T. Toit A.S.A. (2001). Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise. *International Journal of Information Management*, 21(2), 151-65.
- Nonaka I. & Takeuchi H. (1995). *The knowledge creating company*, Oxford university pres Oxford, Uk.
- Park H. Ribiere And Jr, D.S.W. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 106;
- Pettigrew A. (1990). *Is Corporate Culture Manageable? In Managing Organizations*, Wilson Rosenfiel (Eds). McGraw-Hill: London; In[112]
- Quin Tan Yit & etc. (2005). Knowledge management readiness In organisation: A case of public sector in malaysia. *International Conference on Knowledge, 7- 9th July, Management (ICKM)*
- Ruggles R. (1998). The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40(3), 80-89.
- Ruikar K. Anumba C. Carrillo P. (2006). VERDICT- an e-readiness assessment application for construction companies. *Automation in Construction*, 15, 98-110. [www.elsevier.com](http://www.elsevier.com).
- Rylatt A. (2003). *Winning the Knowledge Game: Smarter Learning for Business Excellence*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Santoro M. and Gopalakrishnan S. (2000). The institutionalization of knowledge transfer activities within industry-university collaborative ventures. *Journal of Engineering Technology Management*, 17, 299-319.
- Schein Edgar H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide* ;New & revised edition by Wiley and Sons, 256 pages.
- Schulte W.D. & Sample T.L. (2006). Efficiencies from knowledge management technologies in a military enterprise. *Journal of Knowledge Management*, 10(6), 39-49, Emerald Group Publishing
- Siemieniuch C.E. & Sinclair M.A. (2004). *A framework for Organisational Readiness for Knowledge Management*. Emerald Group Publishing
- Skyrme D. & Amidon D. (1997). The knowledge agenda. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 27-37.

- Skyrme D. (1999), *Knowledge Networking: Creating the Collaborative Enterprise*. Butterworth-Heinemann, 284 pp. Paperback.
- Snyman R. Krugere J. (2004). The interdependency between strategic management and strategic knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 8(1), 5-19.
- Somers T.M. and Nelson K.(2001) The impact of critical success factors across the stages of enterprise resource planning implementation proceedings of the 34<sup>th</sup> Hawaii international conference on system science maui, Hawaii.
- Stankosky M. Baldanza C. (2001). *A System Approach to Engineering a Knowledge Management System*. In: *Knowledge Management: The Catalyst for Electronic Government*. edited by R. C. Barquin, A. Bennet and S. G. Remez. Vienna, Virginia:Management Concepts; In [137].
- Suuassee N.N. & Sewry D.A. (2003). *An Investigation of Knowledge Management Implementation Strategies proceedings of SAICSIT*, pp:24-36.
- Taylor W.A. & Wright G.H. (2004). Organizational readiness for successful knowledge sharing: Challenges for public sector managers. *Information Resources Management Journal*, 17(2), 22-37, Apr-June; IDEA GROUP PUBLISHING.
- Tian J. Nakamori Yoshiteru P. Wierzbicki A. (2009). Knowledge management and knowledge creation in academia: a study based on surveys in a Japanese research university. *Journal of Knowledge management*, 13(2), 76-92, Emerald Group Publishing.
- Turban E. Leidner D. Mclean E. Wetherbe J. (2006). *Information Technology for Management, Transforming Organizations in the Digital Economy*. 5th Edition.
- Yeh Y. Lai S Ho Chin T. (2006). Knowledge management enablers: A case study. *Industrial Management & Data Systems*, 106(6), 793-810, Emerald Group Publishing.
- Zack M.H. (1999). Managing codified knowledge. *Sloan Management Review*, Summer.