

# شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب راهبرد مدیریت دانش در ناجا

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۸/۱۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۵/۹

بهزاد لک<sup>۱</sup>، جلال رضایی نور<sup>۲</sup>، الهام حسینی رضی<sup>۳</sup>، سروش خسروی<sup>۴</sup>

از صفحه ۱۱ تا ۳۰



## چکیده

**زمینه و هدف:** در سال‌های اخیر - با توجه به رشد رقابت در صنایع مختلف - مدیریت دانش به عنوان موضوع حیاتی مطرح شده است. پیاده‌سازی مدیریت دانش، مستلزم انتخاب راهبرد مدیریت دانش متناسب با سازمان، جهت اداره سرمایه فکری و دانشی سازمان است. یکی از خلأهای احصا شده در این حوزه، عدم تبیین عوامل مؤثر بر انتخاب راهبرد مدیریت دانش، با توجه به اهداف و مأموریت‌های سازمان‌ها می‌باشد. در این پژوهش، به یافتن مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار برای انتخاب راهبرد مدیریت دانش در ناجا پرداخته شده است.

**روش‌شناسی:** روش تحقیق حاضر از نوع کیفی و هدف آن، کاربردی است؛ همچنین از نظر روش، از نظریه داده‌بنیاد با رویکرد نظام‌مند برای استخراج عوامل مؤثر استفاده شده است. مهم‌ترین تفاوت این پژوهش در روش انجام تحقیق است؛ زیرا این روش با استفاده از سنجش نظر افراد خبره، به زوایای ناملموسی از الگوی مورد نظر دسترسی پیدا می‌کند. نتایج حاصل از این پژوهش، توسط خبرگان در این حوزه مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و روایی آن مورد تأیید است. با حسابرسی دقیق صاحب‌نظران از تمامی داده‌های خام، تحلیل شده، کدها، مقولات، فرایندها، اهداف اولیه و سؤالات، پایایی داده‌ها و درستی تمام گام‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفت.

**یافته‌ها و نتیجه‌گیری:** نتایج تحقیق نشان داد که عوامل به دست آمده عبارت‌اند از: ساختار سازمانی، راهبرد سطح کل سازمان، فرایند/بخش‌های سازمان، نوع سرویس سازمان، فرهنگ سازمان، میزان خلاقیت و نوآوری واحدهای سازمان.

## کلیدواژه‌ها

مدیریت دانش، راهبرد، راهبرد مدیریت دانش، نظریه داده‌بنیاد.

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه علوم انتظامی امین، گروه فاوا (نویسنده مسئول)، Behzad\_lak@yahoo.com

۲. استادیار گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه قم، J.rezaee@qom.ac.ir

۳. کارشناس ارشد، دانشگاه مهر البرز، Elham\_razy@yahoo.com

۴. کارشناس ارشد، دانشگاه مهر البرز، kh\_sorush@yahoo.com

## مقدمه

در حال حاضر، مدیریت دانش، به عنوان یک نیاز راهبردی برای مؤسسات، سازمان‌ها و نهادهای خدماتی مطرح است. مدیریت دانش، تضمین کننده برتری‌های بلندمدت برای سازمان‌ها و جوامع و میزان بهره‌گیری آن‌ها از سرمایه‌های انسانی، فکری و اطلاعاتی است. مدیریت دانش، فناوری است که با تمرکز و تأکید بر دانش در موقعیت‌های مشکل، در یک سیستم به حل مشکل می‌پردازد (اسپکتور و ادموندز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). مدیریت دانش رویکردی ساختاریافته و برنامه‌ریزی شده برای مدیریت ایجاد، تسهیم، بهره‌برداری و نفوذ دانش به عنوان دارایی سازمانی است که توانایی، سرعت و اثربخشی شرکت را در تحویل محصولات و خدمات برای رضایت مشتریان هم‌راستا با راهبرد کسب‌وکار تقویت می‌کند (پلسیز و بون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). شرکت‌های متعددی در جستجوی مدیریت مؤثر دانش خود، به منظور تبدیل دانش به مزیت رقابتی هستند. برای حصول اطمینان از اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، موضوع مهم، چگونگی انتخاب یک راهبرد مدیریت دانش مطلوب در شرکت است تا بتوان نیاز به انتخاب اثربخش‌ترین نوع راهبرد مدیریت دانش را برآورده کرد. راهبردهای عمده شناخته شده برای مدیریت دانش، عبارت‌اند از: راهبرد سیستم‌گرا و راهبرد انسان‌گرا (هانسن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). راهبرد سیستم‌گرا نوعی از راهبرد مدیریت دانش است که تمایل به اخذ و اکتساب دانش از خبرگان و دانشکاران سازمان و کدهی این دانش و بسته‌بندی آن برای استفاده‌های بعدی دارد؛ در حالی که در راهبرد انسان‌گرا، تأکید بیشتر بر خلق دانش از طریق تعامل میان دانشکاران و تکیه بر فرآیند اجتماعی سازی دانش است. ضمن اینکه در سال‌های اخیر رویکرد ترکیبی از هر دو راهبرد نیز معرفی شده است. ضرورت شناخت عوامل مؤثر بر انتخاب نوع راهبرد مناسب مدیریت دانش، بیش از پیش آشکار شده است.

---

1. Spector J.M, Edmonds G.S  
 2. Plessis & Boon  
 3. Hansen

نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران - به عنوان یک سازمان بزرگ با بهره‌گیری از تعداد زیادی از کارکنان در مشاغل مختلف - به اجرای رسالت بزرگ خود یعنی برقراری نظم و امنیت عمومی، پیشگیری از جرائم و ... می‌پردازد. جهت تحقق این مأموریت بزرگ، ناجا نیازمند اطلاعات و دانش‌های مختلف، صحیح، سریع و به هنگام است (هاشمی، ۱۳۸۹). در سال‌های اخیر، توجه ویژه‌ای به این مسئله شده است و می‌توان با پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها، از مزیت‌های این روش بهره‌برد (کاملی، ۱۳۸۷).

از مزایای مدیریت دانش می‌توان به این موارد اشاره کرد:

- **جلوگیری از افت دانش:** سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا تخصص فنی حیاتی خود را حفظ کنند و از افت دانش حیاتی که از بازنشستگی، کوچک‌سازی، اخراج کارکنان و تغییرات ساخت حافظه انسانی ناشی می‌شود، جلوگیری کند.

- **بهبود تصمیم‌گیری:** مدیریت دانش، نوع و کیفیت دانش مورد نیاز برای تصمیم‌گیری‌های اثربخش را شناسایی می‌کند و دسترسی به آن دانش را تسهیل می‌بخشد. در نتیجه تصمیمات سریع‌تر و بهتر، در سطوح پایین‌تر سازمانی اتخاذ می‌شوند.

- **انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری:** به کارکنان اجازه می‌دهد؛ درک بهتری از کار خود به عمل آورده؛ راه‌حل‌های نوآورانه‌ای مطرح کنند؛ نیاز به سرپرستی مستقیم و مداخلات کمتر می‌شود؛ در نتیجه، کارکنان می‌توانند در موقعیت‌های چند وظیفه‌ای فعال باشند و سازمان می‌تواند روحیه کارکنان را افزایش دهد (رادینگ، ۱۳۸۳).

- **مزیت رقابتی:** سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا کاملاً مشتریان، دیدگاه‌ها و بازار و رقابت را درک کرده؛ بتوانند شکاف‌ها و فرصت‌های رقابتی را شناسایی کنند.

- **توسعه دارایی، افزایش محصول و مدیریت مشتری و ...:** بهره‌گیری درست از دانش، می‌تواند هم‌افزایی مناسبی در سازمان ایجاد کند که منجر به چابکی سازمان می‌شود. به دلیل آنکه ناجا بیش از هر سازمان دیگری، نیازمند دانشی ناب جهت دستیابی به رسالت خود است، باید قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش نسبت به عوامل مؤثر بر آن آگاهی کافی داشت؛ از این‌رو با توجه به اهمیت و نقش انتخاب راهبرد مناسب مدیریت

دانش؛ به نظر می‌رسد که طراحی الگوی مناسبی بر اساس عوامل مؤثر بر انتخاب راهبرد مناسب مدیریت دانش در ناجا می‌تواند راهگشا باشد. شناخت و درک روشنی از این عوامل و میزان تأثیر آن‌ها، مدیران دانش را در اجرای هر چه بهتر برنامه‌های مدیریت دانش در ناجا، یاری می‌کند. از این‌رو هدف اصلی تحقیق، دستیابی به الگوی مناسبی جهت انتخاب راهبرد مدیریت دانش در ناجا است. برای این کار، شناسایی الگوهای تدوین راهبرد دانش در ناجا و شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب راهبرد مدیریت دانش در آن ضروری است. سؤالات تحقیق به شرح زیر است:

- الگوی مناسب برای انتخاب راهبرد مدیریت دانش در ناجا چگونه است؟
- عوامل مؤثر در انتخاب راهبرد مدیریت دانش در ناجا شامل چه مواردی هستند؟
- ارتباط عوامل تأثیرگذار در انتخاب راهبرد مدیریت دانش در ناجا چگونه است؟

**مبانی نظری: مفهوم و تعریف راهبرد مدیریت دانش:** به منظور درک بهتر مفهوم راهبرد مدیریت دانش، باید ابتدا به بررسی مفاهیم دانش و مدیریت دانش و راهبرد مدیریت دانش بپردازیم. در فرهنگ لغت آکسفورد تعریف دانش چنین آمده است: «دانش عبارت است از درک یا آشنایی حاصل از تجربه و اطلاعات»؛ به عبارت دیگر دانش، حاصل افکار و پندارها، فهم و درس‌های آموخته شده‌ای است که فرد آن را از طریق تجربه، استدلال، بصیرت، یادگیری، خواندن و شنیدن به دست می‌آورد. هنگامی که دیگران در دانش خود با افراد سهیم می‌شوند؛ دانش گسترش می‌یابد و هنگامی که دانش فرد با دانش دیگران ترکیب می‌شود؛ دانش جدیدی به وجود می‌آید. دانش، ماهیتی فردی دارد؛ زیرا با ارزش‌ها و باورهای افراد و ادراک آن‌ها از جهان و دیگران، ارتباط متقابل دارد. به علاوه دانش در بافت و زمینه روابط بین فردی ظاهر می‌شود. لازم به ذکر است که دانش، غنی‌تر و معنادارتر از اطلاعات است (هالسوپل و سین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱: ۸۳).

یکی از جامع‌ترین تعاریف مدیریت دانش، عبارت است از: «مدیریت دانش، فرایندی نظام‌مند برای کسب مزایای رقابتی یا دستیابی به اهداف سازمانی است». لغت دانش

معمولاً در اسناد، فرایندهای اجرایی و معیارها گنجانده می‌شود. از آنجا که دانش، منبعی رقابتی تلقی می‌شود؛ سازمان‌های اخذ دانش، ابتکار عمل مدیریت دانش را تعیین، اجرا و تقسیم می‌کنند و از دارایی‌های دانش بهره می‌جویند. این ابتکار عمل‌ها حاصل الگوسازی، فرآیند تجاری یا باز مهندسی، مدیریت کیفیت در سازمان‌های خلاق است (کولپ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۴۵). راهبرد مدیریت دانش، بیان می‌کند که سازمان جهت مدیریت دارایی‌های دانشی خود و اجرای فرایندهای مدیریت دانش (شامل کسب، خلق، انتقال و به‌کارگیری دانش)، چگونه و با چه حجم سرمایه‌گذاری، باید بر دارایی‌های دانشی، کنترل و از دانش‌های صریح و ضمنی موجود در سازمان بهره‌گیری کند و بیشتر بر بهره‌برداری از کدام نوع دانش متمرکز باشد (دهقان، ۱۳۸۶).

**پیشینه پژوهش:** هونگ در مقاله‌ای با عنوان «عوامل مهم در اتخاذ یک سیستم مدیریت دانش برای صنعت داروسازی»، بر اساس مطالعات میدانی و بررسی ادبیات پیشین، ۳۲ متغیر را در انتخاب سیستم مدیریت دانش مؤثر دانسته است. پس از تجزیه و تحلیل آماری پرسشنامه‌های ارسالی به اعضای انجمن دارویی تایوان، هفت عامل به عنوان مؤثرترین عوامل انتخاب شد (ساختار دانش، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، مشارکت کارکنان و آموزش، رهبری و تعهد مدیریت ارشد). از محدودیت‌های پژوهش، می‌توان به صنعت خاصی که انتخاب کرده است، اشاره کرد که جز صنعت داروسازی در سایر صنایع کاربرد ندارد (هونگ و همکاران، ۲۰۰۵).

قربانی زاده در مقاله‌ای با عنوان «عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های عمومی»، از پنج عامل مهم، به عنوان عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش استفاده کرده است که عبارت‌اند از: فرهنگ سازمانی، نقش‌ها و رفتارهای مدیران، ساختار سازمانی، منابع انسانی و فناوری در سازمان. جامعه آماری این تحقیق، کلیه کارکنان دانشی یکی از سازمان‌های بخش عمومی کشور به تعداد ۹۶ نفر هستند که به صورت سرشماری مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. از محدودیت‌های تحقیق، می‌توان به این

1. Cholip

نکته اشاره کرد که در این تحقیق فقط به مطالعه عوامل درون سازمانی مؤثر بر مدیریت دانش پرداخته شده و عوامل برون سازمانی مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش مورد مطالعه قرار نگرفته است (قربانی زاده و همکاران، ۱۳۹۰).

پرسین در پژوهشی با عنوان «استفاده از فرآیند تحلیل شبکه در انتخاب راهبردهای مدیریت دانش»، به توسعه یک الگوی ANP جامع، برای انتخاب و ارزیابی یک راهبرد مدیریت دانش برای شرکت‌های تولیدی ترکیه پرداخته است. در این الگو، برای وزن کاندیدهای مدیریت دانش؛ فرآیند راهبرد، فناوری، فرهنگی و مالی در نظر گرفته شده است. نقاط ضعف این الگو، عبارت‌اند از: «در این الگو تمام خوشه‌ها، عناصر و تعاملات بین آن‌ها در نظر گرفته نشده است و با توجه به محیط تصمیم‌گیری، معیارهای دیگری می‌تواند اضافه شود. به عنوان مثال چندین معیار مانند یادگیری سازمان، قابلیت‌های نوآورانه و اهداف راهبردی سازمان به صراحت در این الگو گنجانده نشده است. همچنین این الگو بسیار وابسته به وزن‌های تولید شده توسط تصمیم‌گیرندگان است و اثربخشی آن بستگی به صحت و مقدار ارائه شده توسط تصمیم‌گیرندگان دارد» (پرسین، ۲۰۱۰).

در جدول (۱) به صورت مختصر به بررسی شاخص‌های مؤثر بر موفقیت راهبرد مدیریت دانش در تحقیقات پیشین می‌پردازیم.

**جدول ۱: عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در تحقیقات پیشین**

ردیف	شاخص / شاخص‌ها	محقق/محققان
۱	فرهنگ همکاری، ساختار سازمانی، منابع انسانی، زیرساخت فناوری اطلاعات و راهبرد رهبری	انصاری و همکاران ۱۳۹۲
۲	راهبرد کسب‌وکار، ساختار سازمان، تیم مدیریت دانش، حساسی و برنامه‌ریزی دانش و نقشه و موفقیت دانش	نسبیت (۲۰۰۲) و تیوانا (۲۰۰۰)
۳	جنبه‌های اجتماعی و فنی سازمان، فرهنگ همکاری، ساختار سازمانی، منابع انسانی و فناوری اطلاعات	لی و چوی (۲۰۰۳)
۴	اعتماد و فرهنگ سازمانی رهبری و تعهد مدیریت ارشد، درگیری کارمندان، آموزش کارکنان، کار تیمی مبتنی بر اعتماد، الگوگیری/محک‌زنی	موفت و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۰۳)
۵	فرآیند راهبرد، فناوری، فرهنگ و مالی	پرسین (۲۰۱۰)

1. Nesbitt
2. Tiwana
3. Moffett and et al
4. Perçin

**ادامه جدول ۱: عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در تحقیقات پیشین**

۶	رهبری و حمایت مدیریت، فرهنگ، فناوری اطلاعات، راهبرد و هدف، سنجش و ارزیابی، زیرساخت‌های سازمانی، فرآیندها و فعالیت‌ها، اقدامات انگیزشی، تحصیلات و آموزش، مدیریت منابع انسانی وانگ و اسپین‌وال <sup>۱</sup> (۲۰۰۵)
۷	راهبرد مدیریت دانش، اتصال راهبرد مدیریت دانش با راهبرد کسب‌وکار، رویکرد و دید جامع به مدیریت دانش، مورد کسب‌وکار و بیانیه ارزش، انگیزاننده و پاداش، حمایت مدیران ارشد، ارزیابی عملکرد، فرهنگ خلق و تسهیم دانش، مدیریت تغییر و ارتباطات، کارکنان و مدیریت از خود گذشته، اداره دانش در سراسر چرخه حیاتش، مدیریت نمودن دانش آشکار و نهان فرآیندها، سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت دانش دو پلسیس <sup>۲</sup> (۲۰۰۷)
۸	مدیریت ارشد، مدیران اجرایی، فرهنگ، زیرساخت‌های سازمانی، مدیریت منابع انسانی، فرآیندهای مدیریت دانش، زیرساخت‌های فناوری دانش، کاطلی و الپیری (۲۰۱۰)
۹	مدیریت منابع انسانی و ساختارهای منعطف، معماری و آمادگی مدیریت دانش، انبارهای دانش، مدیر ارشد اخوان و همکاران (۲۰۰۹)
۱۰	فرهنگ‌سازمانی، تعهد مدیران ارشد، مشارکت، آموزش، کار تیمی، توانمندسازی، سیستم‌های اطلاعاتی، سنجش عملکرد، الگوسازی و ساختار دانش همکاران (۱۳۹۲)
۱۱	حمایت مدیریت ارشد، ارتباطات، فرهنگ و مردم، انگیزه، زمان و هزینه وو <sup>۳</sup> (۲۰۱۲)
۱۲	فرهنگ‌سازمانی، نقش‌ها و رفتارهای مدیران، ساختار سازمانی، منابع انسانی و فناوری در سازمان قربانی زاده و همکاران (۱۳۹۰)
۱۳	ساختار دانش، فرهنگ‌سازمانی، فناوری اطلاعات، مشارکت کارکنان، آموزش، رهبری و تعهد مدیریت ارشد هونگ و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۰۵)

**روش‌شناسی پژوهش**

روش تحقیق حاضر از نوع کیفی و از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش از نظریه داده‌بنیاد با رویکرد نظام‌مند برای استخراج عوامل مؤثر استفاده شده است. با توجه به این رویکرد، پس از شناسایی سؤال پژوهش به مصاحبه با خبرگان برجسته پرداخته‌ایم. بعد از جمع‌آوری داده‌ها - با استفاده از کدگذاری - اقدام به تحلیل داده‌ها می‌شود و بر اساس نتایج به دست آمده، الگوی مناسب ارائه می‌گردد.

انجام مصاحبه با مشاوران، محققان و خبرگان ناجا، در حوزه مدیریت دانش انجام شده است؛ چرا که دانش انتخاب راهبرد، در حوزه علم و آگاهی و تجربه این افراد است و نمونه‌گیری نظری تا جایی ادامه پیدا کرده است که هر مقوله به اشباع نظری برسد. در این مطالعه، محقق ۱۰ مصاحبه انجام داده‌است که البته از مصاحبه هفتم به بعد، هر چه به مصاحبه‌های آخر نزدیک‌تر می‌شویم؛ اطلاعات جدید اضافی مرتبط با

1. Wong and Aspinwal
2. Du Plessis
3. Wu
4. Hung and et al

موضوع کمتر به چشم می خورد که در نهایت در دهمین مصاحبه، نقطه اشباع نظری حاصل شد. روش نمونه گیری، قضاوت شهودی با روش گلوله برفی است.

مصاحبه های اولیه به صورت کاملاً باز و ساختار نیافته انجام شده است و به مرور، با توجه به پاسخ های داده شده به سؤالات و کدگذاری مصاحبه های اولیه و پیدا کردن سرنخ های بیشتر برای سؤالات بعدی، شکل سؤالات تا حدی تغییر کرد؛ هرچند تمام سؤالات، مرتبط با موضوع و در چارچوب پی بردن به سؤالات اصلی تحقیق بود. قبل از هر مصاحبه به مصاحبه شونده اطلاع داده می شد که مطالب بیان شده از سوی او، بدون دست کاری در تحقیق به کار می رود و هیچ اسمی از او برده نخواهد شد.

جهت اعتبار بخشی به نتایج تحقیق، به بررسی روایی و پایایی یافته ها پرداخته ایم. در این پژوهش، از منابعی نظیر مصاحبه با اساتید و دانشجویان دکتری و خبرگان ناجا استفاده شده است. این پژوهش توسط ۲ نفر از اساتید مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و مواردی جهت اصلاح یا تغییر نظریه بیان شده است. با حسابرسی دقیق صاحب نظران از تمامی داده های خام، تحلیل شده، کدها، مقولات، فرایند مطالعه، اهداف اولیه و سؤالات، پایایی داده ها و درستی تمام گام های تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. علاوه بر این، در تحقیق کنونی از روش توافق درون موضوعی - برای محاسبه پایایی مصاحبه های انجام گرفته - استفاده شده است. برای محاسبه پایایی مصاحبه، از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک کارشناس خبره درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در کدگذاری ها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص، شاخص ثبات برای آن تحقیق محاسبه می شود. درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شده است و نتایج حاصل از آن در جدول (۲) نشان داده شده است.

$$\%100 * \frac{\text{تعداد توافقات} * 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$



**جدول ۲: نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار**

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل داده‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	اول	۶۰	۳۳	۵	۷۶ درصد
۲	دوم	۵۴	۲۲	۷	۸۱ درصد
۳	نهم	۵۰	۱۹	۹	۷۶ درصد
	کل	۱۶۴	۶۴	۲۱	۷۸ درصد

همان‌طور که جدول (۲) نشان می‌دهد؛ تعداد کل کدهای ثبت شده توسط هر دو نفر (محقق و فرد همکاری کننده) برابر ۱۶۴، تعداد کل توافقات بین این کدها ۶۴ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۲۱ است. پایایی بین دو کدگذار، با استفاده از فرمول ذکر شده ۷۸ درصد است که از ۶۰ درصد بالاتر بوده؛ پس قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است (نقوی، ۱۳۸۸).

### یافته‌های پژوهش

**یافته‌های توصیفی:** از آنجا که در این پژوهش، به دنبال شناسایی و تعیین ارتباط بین عوامل مؤثر در انتخاب راهبرد مدیریت دانش به روش کیفی داده‌بنیاد هستیم؛ بنابراین این تحقیق فاقد جامعه و نمونه آماری است و شامل نمونه‌های نظری متشکل از مشاوران، محققان و خبرگان ناجا که در حوزه مدیریت دانش علم و آگاهی داشته‌اند، است؛ چرا که دانش انتخاب راهبرد در حوزه علم و آگاهی و تجربه این افراد می‌باشد. در قالب جدول (۳) ویژگی‌های مصاحبه‌شونده‌ها بررسی شده است. لازم به توضیح است که به دلیل حفظ اطلاعات افراد، از ذکر نام آن‌ها معذوریم.

**جدول ۳: جدول توصیفی ویژگی‌های نمونه‌های نظری**

ردیف	عنوان مصاحبه	میزان تحصیلات	میزان سابقه کار	تعداد دفعات مصاحبه
۱	اول	دکتر	۱۵ سال	دو بار
۲	دوم	دکتر	۱۰ سال	یکبار
۳	سوم	دکتر	۱۲ سال	یکبار
۴	چهارم	کارشناس ارشد	۷ سال	یکبار
۵	پنجم	دکتر	۱۰ سال	دو بار
۶	ششم	دکتر	۱۴ سال	یکبار
۷	هفتم	کارشناس ارشد	۵ سال	یکبار
۸	هشتم	کارشناس ارشد	۸ سال	یکبار
۹	نهم	دکتر	۱۱ سال	یکبار
۱۰	دهم	دکتر	۱۴ سال	یکبار

**یافته‌های استنباطی:** به کمک نتایج مصاحبه‌های عمیق با مدیران و اساتید، کدگذاری‌ها به شرح زیر استنباط شد.

**کدگذاری باز:** این مرحله از روش نظریه داده‌بنیاد، بلافاصله بعد از اولین مصاحبه انجام شده است؛ به عبارت دیگر، پس از هر مصاحبه شروع به پیدا کردن کدها، مفاهیم و انتخاب برجسته‌های مناسب برای آن‌ها و ترکیب مفاهیم مرتبط کرده‌ایم. در مرحله بعد، کدهای اولیه (به علت تعداد فراوان آن‌ها) به کدهای ثانویه تبدیل می‌شوند. چند کد ثانویه تبدیل به یک کد مفهومی می‌شود. به صورت کلی نتایج بررسی کدگذاری ثانویه در قالب ۱۶ جدول جداگانه بر اساس هر مقوله تنظیم شده است. در جداول (۴) نمونه‌ای از چگونگی تبدیل کدهای ثانویه به مفاهیم و مقولات ارائه شده است.

**جدول ۴: کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی کدهای مفهومی و مقولات**

مقولات	کدهای مفهومی	کدهای ثانویه
	شناخت نوع فرایندها جهت انتخاب راهبرد مدیریت دانش در ناجا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• میزان تکراری بودن فرایند راهبرد را به سوی کدگذاری سوق می‌دهد.</li> <li>• هر چه خلاقیت در فرایندهای ناجا بیشتر شود، راهبرد شخصی‌سازی مؤثرتر خواهد بود.</li> </ul>
شناسایی فرایندهای ناجا و استفاده از رویکرد فرآیندی	تناسب فرایندهای ناجا و نوع سرویس	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ناجا متناسب با فرایندهایش می‌تواند از راهبرد ترکیبی مدیریت دانش بهره ببرد.</li> <li>• هرچه سرویس نیاز به خلاقیت زیاد برای ارائه یا تولید داشته باشد، مطابق با فرایندهای ناجا، راهبرد شخصی‌سازی مؤثرتر است.</li> <li>• هر یک از فرایندهای ناجا، جهت ایجاد محصول یا ارائه خدمات، شکل می‌گیرد.</li> </ul>
	تعیین میزان رویکرد فرآیندی در بخش‌های ناجا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• برای سازمان‌دهی و مدیریت فعالیت‌های ناجا، می‌توان مدیریت افقی را در فرایندهای ناجا ایجاد کرد.</li> <li>• رویکرد فرآیندی به جای تمرکز بر واحدها و مرز میان آن‌ها، به تمرکز بر روی اهداف اصلی ناجا می‌پردازد.</li> </ul>

**شکل‌دهی طبقه‌های اصلی:** پس از تعیین مقولات، مرحله ساخت طبقه‌های کلی نظریه است که در این تحقیق ۶ طبقه از ۱۶ مقوله به دست آمده است که در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵: شکل‌دهی طبقه‌های کلی از مقولات

طبقه‌های اصلی	مقولات
ساختار سازمانی	تعیین میزان اندازه سازمان تعیین میزان پیچیدگی سازمان تعیین میزان رسمیت سازمان تعیین میزان تمرکز سازمان
راهبرد سطح کل ناجا	تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت تعیین راهبردهای وظیفه‌ای تعیین راهبرد عمومی کسب‌وکار (رقابتی پورتر)
فرآیندهای/بخش‌های ناجا	شناسایی فرآیندهای ناجا و استفاده از رویکرد فرآیندی تعیین ماهیت فرآیندهای ناجا
نوع سرویس ناجا	تعیین ماهیت محصول/خدمت تعیین میزان کیفیت و هزینه محصول/خدمت تعیین پیچیدگی محصول/خدمت
فرهنگ سازمانی ناجا	شناسایی فرهنگ در جهت دستیابی به نوآوری در ناجا شناسایی فرهنگی در بخش‌های مختلف ناجا، جهت دستیابی به اهداف سازمانی
میزان خلاقیت و نوآوری هر بخش از ناجا	تعیین میزان خلاقیت در ارائه خدمت یا تولید محصول هر یک از فرآیندهای ناجا تعیین بسترهای ایجاد نوآوری در ناجا در جهت اهداف سازمان

مرحله بعدی در روش داده‌بنیاد، کدگذاری محوری است که یکی از طبقه‌ها را به عنوان طبقه محوری انتخاب کرده‌ایم. «راهبرد سطح کل ناجا»، آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند، مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر طبقه‌ها را با آن مشخص می‌کند. در گام بعدی بر اساس داده‌های به دست آمده، مؤلفه‌های مکانیسم مطلوب تجاری‌سازی دانش مورد نظر قرار گرفت که شش مؤلفه به شرح زیر همانند شکل (۲)، ارائه شده است. مؤلفه‌های شش‌گانه بر پایه داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌های عمیق و پردازش و مقوله‌بندی آن‌ها به دست آمده است.



شکل ۲: کدگذاری محوری بر اساس الگوی پارادایم (تصویر الگوی تکمیلی)

مرحله بعدی، مرحله اصلی پژوهش به نام مرحله نظریه‌پردازی یا کدگذاری انتخابی است. هدف نظریه‌پردازی بنیادی، تولید نظریه است؛ نه توصیف صرف پدیده؛ بنابراین طبقه‌ها به طور منظم به یکدیگر مربوط هستند. به این ترتیب که طبقه محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر طبقه‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده‌ایم:

$P_1$ : یکی از ضرورت‌های انتخاب مناسب راهبرد مدیریت دانش در ناجا- جهت پیاده‌سازی آن در سازمان- اعتماد مدیران به دانشکاران و همچنین ایجاد امنیت شغلی برای کارکنان و توجیه کردن کارکنان در خصوص برقراری سیستم مدیریت دانش وجود دارد تا آنان همکاری‌های لازم را جهت تبدیل دانش‌ها، انتقال دانش و ... داشته باشند.

$P_2$ : بدین منظور، لازم است تا راهبردهای سطح کلان ناجا اعم از راهبردهای پورتر، راهبرد وظیفه‌ای و اهداف بلندمدت و کوتاهمدت سازمان شناسایی شوند.

**P3 و P4:** با بررسی ساختار سازمانی (اندازه سازمان، رسمیت، تمرکز و پیچیدگی) و همچنین تنوع محصول / خدمات از نظر ماهیت و هزینه و کیفیت ... می‌توان به شناخت مناسبی از شرایط سازمانی در ناجا دست یابیم.

**P5:** بررسی فرهنگ‌سازمانی در ناجا، در هر یک از بخش‌های سازمان و مشخص کردن میزان هماهنگی میان آن با ماهیت هر بخش، می‌تواند بسیار مؤثر باشد. فرهنگ‌سازمانی به عنوان عامل مداخله‌گر بیان شده است؛ زیرا در بسیاری از سازمان‌ها به دلیل وجود برخی فرهنگ‌های نادرست، استفاده مناسب از دانش و حفظ آن اهمیت چندانی نداشته؛ پس بررسی فرهنگ و هدایت به سمت اهداف سازمان، می‌تواند به پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش کمک کند.

**P6:** شناخت سطح بلوغ فناوری اطلاعات، در انتخاب مناسب‌ترین راهبرد مدیریت دانش در ناجا مؤثر است.

**P7 و P8:** میزان خلاقیت و نوآوری در هر یک از فرایندها و بخش‌های ناجا، می‌تواند متفاوت باشد؛ بنابراین با توجه به خلاقیت مورد نیاز برای هر یک از واحدهای سازمانی و در راستای راهبرد سازمان، می‌توان برای هر یک از آن‌ها، راهبرد مدیریت دانش خاصی در نظر گرفت.

**P9:** با در نظر گرفتن موارد مذکور، می‌توان برای هر فرایند یا بخش ناجا، راهبرد مدیریت دانش مناسب با آن را برگزید.

در نهایت، الگوی مذکور را به صورت ترسیمی نظریه نهایی در شکل (۳) پیشنهاد کرده‌ایم:



شکل ۳: الگوی نهایی بر اساس طبقه‌ها و اهمیت هر طبقه

### نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده به صورت کلی در زیر بیان شده است: هرچه اندازه سازمان بزرگ‌تر باشد؛ از مرحله رشد خود فاصله گرفته و به سمت استانداردسازی فرایندهای خود پیش می‌رود؛ بنابراین راهبرد کدگذاری مؤثرتر خواهد بود. برای سازمان‌های تازه تأسیس که در مرحله معرفی و رشد خود به سر می‌برند؛ نیاز به خلاقیت به جهت رقابت‌پذیری و سودآوری مهم است؛ پس راهبرد شخصی‌سازی مؤثرتر خواهد بود.

در خصوص سازمان‌هایی که خدمات ارائه می‌دهند؛ راهبرد شخصی‌سازی مؤثرتر خواهد بود؛ اما اگر اندازه سازمان بزرگ باشد؛ سازمان به سمت استاندارد کردن رویه و دستورالعمل‌ها می‌رود؛ بنابراین راهبرد کدگذاری مؤثرتر خواهد بود. اگر سازمانی خدماتی و یا تولیدی باشد (اما اندازه سازمان کوچک یا متوسط باشد)؛ راهبرد شخصی‌سازی برای آن کارا تر است.

می‌توان بر اساس هر یک از فرایندهای سازمان نیز راهبرد مخصوصی از مدیریت دانش تعریف کرد؛ یعنی از راهبرد ترکیبی استفاده کرد. به عنوان مثال برای واحدهای تکراری مانند تولید محصول، حسابداری و...؛ از راهبرد کدگذاری و در واحدهای غیرتکراری که نیازمند تخصص بالایی هستند؛ مانند طراحی و توسعه و...؛ از راهبرد شخصی‌سازی استفاده کرد.

هر چه میزان تمرکز در سازمان بیشتر باشد؛ نمودار سازمانی مسطح‌تر و راهبرد کدگذاری مؤثرتر است. بر اساس نوع انتخاب راهبرد عمومی کسب‌وکار هر سازمان، می‌توان راهبرد مخصوصی انتخاب کرد. برای راهبرد تمایز با توجه به نیاز خلاقیت زیاد در این راهبرد کسب‌وکار، راهبرد مدیریت دانش شخصی‌سازی توصیه می‌شود.

برای راهبرد کسب‌وکار رهبری هزینه، به دلیل صرفه‌جویی به مقیاس و افزایش فرایندهای تکراری و استاندارد، راهبرد مدیریت دانش کدگذاری توصیه می‌شود. برای راهبرد کسب‌وکار تمرکز، به دلیل بخش‌بندی بازار، راهبرد مدیریت دانش ترکیبی توصیه می‌شود. برای راهبرد کسب‌وکار ترکیبی، به دلیل استفاده از ترکیب راهبردها (تمایز، تمرکز و رهبری هزینه)، راهبرد مدیریت دانش کدگذاری توصیه می‌شود.

اگر راهبرد سازمان، ایجاد مزیت رقابتی است؛ تنوع در محصولات یا خدمات سازمان در حال افزایش خواهد بود. در واقع سازمان نیاز به دانش ضمنی بیشتری دارد؛ بنابراین استفاده از راهبرد شخصی‌سازی توصیه می‌شود. اگر راهبرد سازمان کاهش هزینه و افزایش تولید باشد؛ نیاز به استانداردسازی رویه و دستورالعمل‌ها افزایش یافته؛ پس راهبرد مدیریت دانش کدگذاری توصیه می‌شود. اگر ساختار سازمانی مبنی بر نیاز مشتری انعطاف‌پذیر تعریف شده باشد (ساختار پروژه‌ای)؛ نیاز به دانش ضمنی افزایش می‌یابد؛ بنابراین راهبرد شخصی‌سازی بهتر عمل خواهد کرد.

فرهنگ سازمان به عنوان عامل مداخله‌گر بیان شده است؛ زیرا در بسیاری از سازمان‌ها به دلیل برخی فرهنگ‌های نادرست استفاده درست از دانش و حفظ دانش سازمان اهمیت نداشته است؛ پس بررسی فرهنگ و هدایت به سمت اهداف سازمان می‌تواند به پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش کمک کند. برای کمک به انتخاب درست راهبرد مدیریت دانش در سازمان‌ها، نیاز به ایجاد امنیت شغلی و توجیه کردن

کارکنان در خصوص برقراری سیستم مدیریت دانش وجود دارد تا آنان همکاری‌های لازم را جهت تبدیل دانش‌ها، انتقال دانش و... داشته باشند.

در نهایت عوامل به دست آمده جهت انتخاب راهبرد مدیریت دانش در ناجا، مطابق با سؤال اولیه پژوهش عبارت‌اند از: «ساختار سازمانی، راهبرد سطح کل سازمان، فرایند/بخش‌های سازمان، نوع محصول سازمان، فرهنگ سازمان و میزان خلاقیت و نوآوری هر بخش از سازمان».

بر اساس نتایج و الگوی مفهومی حاصل از این تحقیق، شرایط علی در انتخاب راهبردهای مدیریت دانش، اعتماد مدیران و امنیت شغلی کارکنان است. این موضوع پیش از این در نتایج حاصل از تحقیقات موفت (۲۰۰۳) و همچنین توسط وو (۲۰۱۲) به طریق مشابه تکرار شده است که می‌تواند به نوعی مؤید نتایج حاصل از تحقیق حاضر باشد.

پدیده اصلی (طبقه محوری) الگوی مفهومی حاصل، راهبرد سطح کل سازمان است. این موضوع پیش‌تر توسط ویگ (۲۰۰۰)، چوی و لی (۲۰۰۳)، شین (۲۰۰۴)، دو پلسیس (۲۰۰۷) و پرسین (۲۰۱۰) به عنوان عاملی مهمی در مدیریت دانش مطرح شده بود.

بستر حاکم در الگوی مفهومی مذکور، شامل میزان خلاقیت و نوآوری هر بخش از سازمان و همچنین فرایند/بخش‌های سازمان است. این موضوع به طریق مشابه توسط پلسیس (۲۰۰۷) و پرسین (۲۰۱۰) تکرار شده است.

شرایط مداخله‌گر الگوی مفهومی عبارت است از فرهنگ سازمان و سطح بلوغ فناوری اطلاعات. موضوع فرهنگ سازمانی در تحقیقات ساریبا (۲۰۰۷) نیز ذکر شده بود. با توجه به اهمیت موضوع بلوغ فناوری اطلاعات در مدیریت دانش، محققان زیادی از جمله لیندوال (۲۰۰۳)، لی و چوی (۲۰۰۳) و کیم (۲۰۰۳) به این موضوع اشاره نموده‌اند.

ساختار سازمانی و تنوع محصول/خدمات سازمان از جمله راهبردهای الگوی مفهومی هستند. محققانی از جمله نسبیت (۲۰۰۲)، تیوانا (۲۰۰۰)، لی و چوی (۲۰۰۳) و انصاری (۱۳۹۲) به نتایج مشابهی در این خصوص دست‌یافته‌اند که



می‌تواند به نوعی مؤید نتایج حاصل از تحقیق حاضر باشد. درنهایت پیامد این الگوی مفهومی، تعیین راهبرد مدیریت دانش مطابق با فرایند/بخش‌های سازمان است. از محدودیت‌های اساسی پژوهش، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: عدم اعتقاد و حمایت مدیریت عالی از فعالیت‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش و محدود شدن نظر محقق با وجود مرحله کدگذاری محوری و قرار گرفتن اطلاعات در قالب الگوی پارادایم موجود در نظریه داده‌بنیاد.

الگوی پیشنهادی جهت انتخاب راهبرد مدیریت دانش در ناجا، در این پژوهش دارای مزیت‌های زیر است:

مهم‌ترین تفاوت این پژوهش در روش انجام تحقیق است که از روش کیفی داده‌بنیاد برای استخراج عوامل مؤثر استفاده شده است؛ زیرا نظریه داده‌بنیاد یا نظریه داده‌بنیاد یک شیوه پژوهش کیفی است؛ به طوری که این نظریه در یک سطح وسیع، یک فرآیند، عمل یا تعامل را تبیین می‌کند؛ بنابراین نظریه حاصل از اجرای چنین روش پژوهشی، نظریه‌ای فرآیندی است. در این پژوهش به کمک نظریه داده‌بنیاد، الگویی جهت انتخاب راهبرد مدیریت دانش در ناجا طراحی شده است. این الگوی پیشنهادی، کلیه عوامل تأثیرگذار در انتخاب راهبرد مدیریت دانش را مطابق با پژوهش‌های قبلی دربر داشته و آن‌ها را تکمیل کرده است.

### پیشنهادها

- می‌توان با مدیریت و هدایت فرهنگ‌سازمانی در راستای اهداف ناجا، از رشد و توسعه دانش سازمانی در جهت پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش بهره برد.
- با ایجاد امنیت شغلی و توجیه کردن کارکنان در خصوص برقراری سیستم مدیریت دانش، می‌توان جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در ناجا، از همکاری‌های لازم آن‌ها در راستای تبدیل، انتقال دانش و... استفاده کرد.
- با توجه به خلاقیت مورد نیاز برای هر یک از واحدهای ناجا و در راستای راهبرد کلان سازمان آن، می‌توان برای هر یک از واحدها، راهبرد مدیریت دانش خاصی در نظر گرفت.

- اگر نیاز به خلاقیت در واحدی بالا باشد؛ با افزایش سطح تصمیم‌گیری برای کارکنان آن واحد، می‌توان از راهبرد شخصی‌سازی استفاده کرد.
- در واحدهایی که نیاز به خلاقیت کم بوده و نیاز به استفاده از استاندارد زیاد است؛ می‌توان از راهبرد کدگذاری استفاده کرد.
- با توجه به آنکه هرچه اندازه سازمان بزرگ‌تر باشد، میزان نیاز به استانداردسازی فرایندها بیش از پیش احساس می‌شود؛ پس راهبرد کدگذاری در ناجا مؤثرتر خواهد بود.

### منابع

- انصاری، منوچهر و همکاران (۱۳۹۲). ارائه مدل مفهومی تأثیر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش بر کسب مزیت رقابتی در شرکت‌های کوچک و متوسط. نشریه دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۵، شماره ۱، ص ۴۰-۲۱.
- حیدری، مهدیه؛ مقیمی، سید محمد و حسین خنیفر (۱۳۹۲). بررسی عوامل حیاتی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت فرهنگ‌سازمانی دانشگاه تهران، دوره ۱۱، شماره ۱، ص ۱۸۴-۱۴۹.
- دهقان، نبی اله (۱۳۸۶). گونه‌شناسی راهبردهای مدیریت دانش. مجموعه مقالات پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت.
- رادینگ، آلن (۱۳۸۳). مدیریت دانش: موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات. ترجمه محمدحسین لطیفی، تهران: سمت.
- قربانی زاده، وجه الله؛ نوریخس، مهدی و احسان منصوریان (۱۳۹۰). عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های عمومی. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، دوره ۶، شماره ۳، ص ۴۸۶-۴۷۰.
- کاملی، م. (۱۳۸۷). مدیریت دانش و موانع آن در سازمان‌های دولتی مطالعه موردی در سازمان پلیس. فصلنامه کارآگاه، دوره دوم تابستان، ص ۴۰-۱۷.

- نقوی حسینی، سید علی‌رضا (۱۳۸۸). شناسایی عوامل مؤثر بر سرمایه اجتماعی و تصویر سازمانی ناجا. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

- هاشمی، ص. (۱۳۸۹). ارزیابی سطح مدیریت دانش در دانشگاه علوم انتظامی. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، صص ۲۱۴-۱۸۳.

-Akhavan, P. H. Reza; Sanjaghi, Mohammad E (2009). "Identification of knowledge management critical success factors in Iranian academic research centers." *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Emerald Group Publishing 2(4): 12.

-Cholip, Robert (2008), Strategy implementation: the relationship between integrated project Management, KM. and strategic project portfolio performance, *Marshall Goldsmith School of Management Alliant International university*.

-Du Plessis, M. (2007). "Knowledge management: what makes complex implementations successful?" *Journal of knowledge management* 11(2): 91-101.

-Hansen, Thomas, (2001), What's Your Strategy for Managing Knowledge, Harvard Business School Publishing, Decision Support, pp 5-16.

-Holsapple, C.W. and Singh, M. (2001), "The knowledge chain model: activities for competitiveness", *Expert Systems with Applications*, Vol. 20 No. 1, pp. 77-98.

-Hung, Y.C. Huang, S.M Lin, Q. Tsai, M.L (2005). Critical Factors in Adopting a Knowledge Management System for the Pharmaceutical Industry, Vol.105, No.2, pp. 164-168.

-Kazemi, M. and M. Z. Allahyari (2010). "Defining a knowledge management conceptual model by using MADM." *Journal of knowledge management* 14(6): 872-890.

-Kim, Y.G. S.H. Yu and J.H. Lee (2003). "Knowledge strategy planning: methodology and case." *Expert Systems with Applications* 24(3): 295-307.

-Lee, Heeseok & Choi, Byounggu (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance An Integrative View and Empirical Examination *Journal of Management Information Systems / Summer*, Vol. 20, No. 1, pp. 179-228.

-Lindvall, Mikael, Rus, Loana & Shina, Suman Sachin (2003) Software system support for knowledge management. *Journal of Knowledge Management* Vol.7, No. 2, pp.137-150.

-Moffett, S. McAdam, R. And Parkinson, S. (2003). "An Empirical Analysis

- of Knowledge Management Applications", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 6-26.
- Nesbitt, K. (2002), "Designing a Knowledge Management System", Retrieved from [http://academic.edu:2081/products/Faulkner\\_library/00018382.htm](http://academic.edu:2081/products/Faulkner_library/00018382.htm).
- Perçin, Selçuk. (2010). Emerald Article: Use of analytic network process in selecting knowledge management strategies. Iss: 5, pp.452 – 471.
- Plessis, M.D, Boon, J.A (2004). Knowledge management in business and customer relationship management: South African case study findings. *International Journal of Information Management*, (24): 73-86.
- Sarabia, Maria (2007). Knowledge leadership cycles: an approach from Nonaka viewpoint. *Journal of knowledge management*.Vol.1,1 No.33, pp. 6 - 15.
- Shin, M. (2004). "A framework for evaluating economics of knowledge management systems." *Information & Management* 42(1): 179-196.
- Spector J.M, Edmonds G.S (2002). Knowledge management in instructional design. Retrieved November, from <http://www.eric.ed.gov>.
- Tiwana, A. (2000), "The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System", New Jersey: Prentice-Hall.
- Wiig, K. (2000). Application of knowledge management in public administration. Retrieved from <http://www.egov.pl/-baza-analizy-km-pub>.
- Wong, K. Y. and E. Aspinwall (2005). "An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector." *Journal of knowledge management* 9(3): 64-82.
- Wu,Wei-Wen. (2012). Segmenting critical factors for successful knowledge management implementation using the fuzzy DEMATEL method. Department of International Trade, *Ta Hwa Institute of Technology*; *Applied Soft Computing* 12: 527-535.