

شناسایی شاخص‌های آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش در مراکز

تحقیقاتی نیروهای مسلح^۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۲/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۷/۱۶

حامد رحمانی^۲، محمد یوسفی خرایم^۳

از صفحه ۱ تا ۲۲

چکیده

زمینه و هدف: هدف از پژوهش حاضر شناسایی شاخص‌های آمادگی مدیریت دانش برای مراکز تحقیقاتی نیروهای مسلح به‌عنوان سازمان‌های نظامی و تحقیقاتی است.

روش‌شناسی: در این پژوهش از چارچوب لیندزی (۲۰۰۸)؛ سپتا کاریون (۲۰۱۶) استفاده شد که برای اثربخشی مدیریت دانش دو مؤلفه زیرساخت‌ها و فرآیند مورد بررسی قرار گرفت. پژوهش حاضر به لحاظ مخاطب استفاده‌کننده از آن جزء پژوهش‌های کاربردی و از نوع توصیفی پیمایشی است که در آن از روش ترکیبی استفاده شده است. در این پژوهش برای استخراج شاخص‌ها با توجه به چارچوب اولیه از روش کیفی تحلیل مضمون (تم) و از کدگذاری باز و محتوا استفاده شد.

یافته‌ها: در ابتدا یافته‌های حاصل از کدگذاری باز از مضامین موجود در ۳۰۴ شاخص در مورد فرآیند و زیرساخت مدیریت دانش شناسایی شد و در ادامه و در مرحله کدگذاری محوری به ۸۶ شاخص تقلیل یافت و پس از مرحله بررسی نرخ روایی محتوا، ۴۸ شاخص مورد تأیید خبره‌ها قرار گرفت.

نتیجه‌گیری: مدل نهایی استخراج‌شده با توجه به اهمیت مؤلفه‌ها در مراکز تحقیقاتی نیروهای مسلح برای بررسی آمادگی مدیریت دانش هشت مؤلفه سازوکار خلاقیت، سازوکار حمایت، سازوکار فنی و فناوری، کسب دانش ضمنی و آشکار، به‌کارگیری دانش، فرهنگ، منابع انسانی و زیرساخت‌های فناوری شناسایی شد؛ یعنی با توجه به ذکر تمامی فرآیندهای مدیریت دانش (اکتساب، تسهیم، به‌کارگیری و ذخیره‌سازی) در بین شاخص‌ها، مؤلفه اکتساب دانش ضمنی و آشکار و به‌کارگیری آن‌ها به‌عنوان مؤلفه اصلی و برای زیرساخت مدیریت دانش مؤلفه‌های فرهنگ، فناوری، کارکنان دانشی، ارتقاء سطح خلاقیت و حمایت مدیران ارشد در نظر گرفته شد.

واژه‌های کلیدی: قابلیت‌های منابع انسانی، قابلیت‌های استخدامی، قابلیت‌های تخصصی، قابلیت‌های عاطفی، سازمان‌های دانش‌محور، نظریه داده بنیاد.

^۱ این مقاله مستخرج از طرح تحقیقاتی است که با حمایت بنیاد نخبگان نیروهای مسلح انجام شده است.

^۲ - استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران (نویسنده مسئول). Rahmani.hd63@gmail.com

^۳ - پژوهشگر دانشگاه جامع امام حسین (ع) musefi@chmail.ir

مقدمه

مفهوم مدیریت دانش مفهوم تازه‌ای نیست و تاریخ آن به تاریخ کار باز می‌گردد. بر اساس تحقیقات ربیعی و خواجوی (۲۰۱۰) منشأ آن به ۳۰۰۰ سال پیش از میلاد حضرت مسیح باز می‌گردد. امروزه دانش به‌عنوان یک منبع راهبردی برای سازمان‌ها در کسب مزیت رقابتی و تولید ارزش مورد توجه قرار گرفته است (ماسا و تسلا، ۲۰۰۹). پیتر دراگر در خصوص اهمیت دانش در عصر حاضر عنوان می‌کند «راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ که قرن دانش و اطلاعات نامیده می‌شود، مدیریت دانش است». بنا به گفته‌های فوق، اهمیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در عصر حاضر برای همه آشکار است و سازمان‌ها در این رقابت برای رشد و بقای خود نیاز به به‌کارگیری مدیریت دانش دارند. مدیریت دانش در فعالیتهای نظامی نیز سابقه بسیار زیادی در جهان دارد و برای مدت‌های مدیدی نیز فرآیند مدیریت دانش یک فرآیند کاغذمحور بود. این کار تا حد زیادی متوسل به سربازان و کارکنان اداری بوده است؛ آن‌ها با دستگاه‌های تایپ و پوشه کردن و قرار دادن آن در فایل‌ها و کتوهای مخصوص نقش گردآوری، طبقه‌بندی و ذخیره‌سازی دانش را انجام می‌دادند. در آمریکا پس از به وقوع پیوستن جنگ خلیج فارس، ارتش تمرکز بسیاری را بر روی دیجیتالی کردن دانش گذاشت. در جمهوری اسلامی ایران نیز قدمت دیجیتالی کردن دانش در سازمان‌های نظامی به قدمت استفاده از شبکه‌های داخلی و اینترنت باز می‌گردد.

قابل ذکر است اگرچه بسیاری از سازمان‌ها در زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش در سطوح مختلف به سرمایه‌گذاری پرداخته‌اند که برخی به موفقیت رسیده و بسیاری دیگر نیز با صرف هزینه‌های سنگین شکست خورده‌اند. یکی از دلایل چنین شکست‌هایی عدم شناسایی عوامل مؤثر بر آمادگی مدیریت دانش است (صادقی و همکاران، ۲۰۱۳).

در این پژوهش با توجه به عدم وجود یک مدل بومی برای شناسایی شاخص‌های آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش، با بررسی ادبیات در خصوص مدل‌های مدیریت دانش و مطالعه‌های صورت گرفته در سازمان‌های نظامی و مصاحبه با خبره‌های مراکز تحقیقات نظامی از چارچوب نظری (رجبی و آراسته‌خو، ۲۰۱۷؛ لیندزی، ۲۰۰۸) که در

آن مدیریت دانش در بردارنده زیرساخت و فرآیند مدیریت دانش است، استفاده می‌شود. برخی از محققین اذعان بر تغییر در چارچوب مدیریت دانش چه از منظر آمادگی و چه از منظر پیاده سازی دارند. آنچه که آشکار است تاکنون پژوهش‌های اندکی به بررسی تغییرات در آمادگی سازمان در پیاده‌سازی مدیریت دانش صورت گرفته است. برخی از پژوهش‌ها برای سنجش آمادگی به بررسی دو بعد فردی (روانشناختی) و بعد سازمانی (زیرساختی) می‌پردازند و تاثیرگذاری این دو بعد را بر روی فرآیند مدیریت دانش (اکتساب، تسهیم و بکارگیری) متفاوت می‌بینند برخی دیگر نیز علاوه بر مباحث یادشده به بررسی محیط رقابتی سازمان و اهداف و استراتژی آن‌ها نیز اشاره می‌نمایند.

در خصوص دغدغه پژوهش حاضر نیز می‌توان گفت همانگونه که پیشینه‌ها نیز بر آن اذعان دارند و مراکز تحقیقاتی نیروهای مسلح نیز از آن مستثنی نیستند، امروزه بسیاری از سازمان‌ها سرمایه‌گذاری زیادی را صرف موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش نموده‌اند، بسیاری از آن‌ها نیز با صرف هزینه‌های مادی و معنوی سنگینی با شکست روبرو شدند. می‌توان گفت یکی از مهمترین عامل‌های شکست در فقدان شناسایی آمادگی سازمان‌ها در پیاده‌سازی مدیریت دانش است.

مبانی نظری پژوهش

با توجه به چارچوب نظری پژوهش حاضر در ابتدا به ادبیات پژوهش در خصوص فرآیند و زیرساخت مدیریت دانش و سپس به بررسی مدل‌های پیشین پرداخته می‌شود.

سپتا کاربون (۲۰۱۶) به فرآیند کلیدی در مدیریت دانش پرداخت. وی عناصر کلیدی را شامل جذب، انتقال و به‌کارگیری دانش دانست.

ظرفیت جذب: این مرحله در بردارنده ایجاد دانش جدید یا جایگزینی با دانش موجود است. این مرحله شامل جست‌وجوی اطلاعات و دانش جدید در داخل و خارج از سازمان است که منجر به تولید دانش جدید می‌شود (سپتا و همکاران، ۲۰۱۲).

انتقال دانش: این مفهوم اشاره به تبادل دانش بین افراد یا گروه‌ها، از افراد به منابع صریح و از یک گروه به سازمان دارد (علوی و همکاران، ۲۰۰۱).

به‌کارگیری دانش: این مرحله یک فرآیند بسیار مهم است؛ زیرا اساس مزیت رقابتی سازمان در خود دانش نیست، بلکه در به‌کارگیری آن است (علوی و همکاران، ۲۰۰۱). این مرحله حلقه آخر فرآیند را تکمیل می‌کند. در مراحل قبل دانش جذب، انتقال، ذخیره و به اشتراک گذاشته شده است و در این مرحله دانش جدید ایجاد می‌شود.

چانگ و چونگ^۱ (۲۰۱۱) نیز ظرفیت‌های زیرساختی مدیریت دانش را در چهار بعد فرهنگ دانش‌محور، ساختار دانش‌محور، فناوری دانش‌محور و منابع انسانی دانش‌محور دسته‌بندی کرد. تعاریف ایشان از زیرساخت مدیریت دانش به شرح ذیل است:

فرهنگ دانش‌محور: میزانی از فرهنگ سازمان است که دانش را به‌عنوان منبع و دارایی مورد حمایت قرار می‌دهد.

ساختار دانش‌محور: اشاره به میزان سازمان‌دهی ساختار سازمانی در جهت ترغیب به فعالیت‌های دانشی دارد.

فناوری دانش‌محور: به‌عنوان سامانه‌های فناورانه در سازمان‌ها هستند که تعیین‌کننده چگونگی انتقال دانش و به‌کارگیری آن هستند.

منابع انسانی دانش‌محور: اشاره به تخصص کارکنان در حوزه‌های خاص و نیز ظرفیت به‌کارگیری آن در تعامل با دیگران دارد.

در ادامه برای شناسایی شاخص‌های آمادگی مدیریت دانش در مراکز تحقیقاتی نیروهای مسلح، لازم است در ابتدا مدل‌ها مورد بررسی قرار گیرد. جدول شماره یک به بررسی شاخص‌های آمادگی مدیریت دانش می‌پردازد.

۱- Chang & Chuang

جدول شماره ۱: جدول مدل‌های مدیریت دانش

پژوهشگر	مولفه‌های مورد بررسی
هولزner و مارکس (۱۹۷۹) ^۱	آگاهی، توسعه، انتقال، به‌کارگیری
پنتلند (۱۹۹۵) ^۲	ساخت، سازمان‌دهی، ذخیره، توزیع، کاربرد
دمارست (۱۹۹۷) ^۳	ساخت، جابه‌جایی، ارائه و انتشار
دونپورت و بیرز (۱۹۹۸) ^۴	خلق، انتقال، مدیریت دارایی‌ها
لیبویتز (۲۰۰۰) ^۵	تبدیل اطلاعات به دانش، شناسایی و تبیین، کسب و تأمین، سازمان‌دهی، بازیابی و پیاده‌سازی، ترکیب و پیاده‌سازی، ایجاد، توزیع و فروش، یادگیری
لیبویتز و بکمن (۱۹۹۸) ^۶	شناسایی، کسب، گزینش، ذخیره، اشتراک، پیاده‌سازی، خلق، فروش
مارگوارت (۱۹۹۶) ^۷	گردآوری، ایجاد، تبدیل و به‌کارگیری، ذخیره
ویگ (۱۹۹۷) ^۸	ایجاد و بنیان‌گذاری، ترکیب و تبدیل، توزیع، به‌کارگیری و ارزش‌گذاری
واندرسپیک و اسپیکر (۱۹۹۷) ^۹	توسعه دانش جدید، نگهداری از دانش جدید و موجود، توزیع، ترکیب دانش در دسترس
راگلس (۱۹۹۷)	ایجاد (خلق، گردآوری، دسته‌بندی، یک دست کردن، سازگار کردن) کدگذاری (تسخیر، باز نمودن)، انتقال
اودل (۱۹۹۶) ^{۱۰}	شناسایی، گردآوری، سازگار کردن، سازمان‌دهی، پیاده‌سازی، به اشتراک‌گذاری، خلق
هولساپل و جوشی (۱۹۹۷)	گردآوری (استخراج، تفسیر، انتقال)، برون افکنی (هدف‌گذاری، تولید، انتقال)
داتاور (۱۹۹۸)	شناسایی مشکلات تجاری، آمادگی برای تغییر، ایجاد گروه مدیریت دانش، دستکاری و تجزیه و تحلیل دانش، تعریف رویه‌های بنیانی برای حل مسئله، ایجاد سنگ بناهای اولیه مدیریت دانش، پیوند زدن دانش به افراد
ون در اسپک و همگ (۲۰۱۱)	مفهوم‌سازی (کشف دانش موجود، تجزیه و تحلیل نقاط ضعف و قوت) انعکاس (تصمیم به اصلاح‌سازی مورد نیاز، تهیه طرح‌هایی برای ارتقای فرایند) اقدام (تأمین دانش، ترکیب دانش، توزیع دانش، گسترش دانش) مرور (مقایسه وضعیت جدید و قدیم، ارزیابی نتایج به‌دست آمده)
ویگ (۱۹۹۶)	ایجاد سازمان‌دهی، انتقال، تبدیل، به‌کارگیری و نگهداری دانش
داونپورت (۲۰۰۸) ^{۱۱}	زیرساختارهای سازمانی و فنی، ساختار دانش، حاکمیت فرهنگ و جو دوستانه در سازمان، هدف‌های روشن و زبان مشترک، وجود کانال‌های چندگانه برای انتقال دانش، حمایت مدیریت عالی، رفع موانع انگیزش
داونپورت و پروسک (۱۹۹۸) ^{۱۲}	تکنولوژی، ایجاد، توزیع و مخازن الکترونیکی دانش، آموزش، فرهنگ و رهبری، اعتماد
موری (۱۹۹۸) ^{۱۳}	در دسترس بودن، درست بودن، اثر بخش بودن و قابل استفاده بودن دانش
فینران (۱۹۹۹) ^۱	ایجاد فرهنگ مناسب، توزیع اطلاعات و دانش، ایجاد دانش

۱- Holzner & Marx, ۱۹۷۹

۲- Pentland, ۱۹۹۵

۳- Demarest, ۱۹۹۷

۴- Dovenport, Delong & Beers, ۱۹۹۸

۵- Liebowitz, ۲۰۰۰

۶- Liebowitz & Beckman, ۱۹۹۸

۷- Odel, ۱۹۹۶

۸- Wiige, ۱۹۹۶

۹- Van der speck&de Hoog, ۱۹۹۷

۱۰- Odel, ۱۹۹۶

۱۱- Davenport, ۲۰۰۸

۱۲- Davenport & Prusak, ۱۹۹۸

۱۳- Morey, ۱۹۹۸

مؤلفه‌های مورد بررسی	پژوهشگر
وجود زیرساخت‌های مناسب در سازمان، تعهد مدیریت، ایجاد انگیزه برای تقسیم دانش، یافتن افراد و اطلاعات درست، فرهنگ، فناوری، تبدیل و انتقال دانش، آموزش و یادگیری	۲- تروسلا (۱۹۹۸)
گروه‌های دانشی، ایجاد زمینه با شرایط مناسب، نظارت بر محتوای دانش، حمایت‌های ساختاری و فناورانه، بهسازی فرایندهای ایجاد و توزیع دانش.	۳- ماناسکو (۱۹۹۹)
یادگیری، توزیع، افراد و به‌کارگیری دانش	۴- باسی (۲۰۱۰)
آموزش، درگیر کردن کارکنان در فرایندهای مدیریت دانش، کار گروهی، توانمندسازی کارکنان، حمایت مدیران عالی، اجبار سازمانی، الگوبرداری، ساختار دانش	۵- چویی (۲۰۰۰)
حمایت مدیریت عالی، آگاهی از فرایندهای دانش، رهبری دانش، فرایندهای نظام‌مند دانش، توسعه زیرساخت‌های دانش، ایجاد فرهنگ نوآوری، یادگیری و دانش، زیرساخت‌های فناوری	۶- اسکرم (۲۰۰۰)
داشتن یک چشم‌انداز الزام‌آور، ارتباط قوی با فرایندهای تجاری، رهبری دانش، ایجاد دانش و فرهنگ توزیع آن، یادگیری هوشمندانه، زیرساخت‌های فناورانه، فرایندهای نظام‌مند	۷- اسکرم و امیدن (۲۰۰۰)
وجود فرهنگ مناسب، حمایت مدیریت عالی، حمایت فناورانه، انسجام فرایندهای مدیریت دانش، ترکیب وظایف مدیریت دانش با وظایف روزمره.	۸- هیسینگ (۲۰۰۱)
ساختار دانش، سازمان‌دهی دانش، ارتباطات باز، توزیع اطلاعات، به‌روز بودن دانش، حمایت مدیریت	۹- استیل (۲۰۰۱)
خلق دانش جدید، نگهداری، تبدیل و به‌کارگیری دانش	۱۰- نیومن و کونارد (۱۹۹۹)
مفهوم، محتوا، اندازه‌گیری و ابزار دانش، مدیریت تغییر	۱۱- تومی و پری (۲۰۰۱)
فرایند مدیریت دانش (شناسایی، جمع‌آوری، سازمان‌دهی، توزیع، تطبیق، به‌کارگیری، ایجاد) فراهم‌کننده‌ها (رهبری، فرهنگ، فناوری، سنجش)	۱۲- ادل و گریسون (۱۹۹۸)
اکتساب دانش، ایجاد دانش، ذخیره کردن دانش، توزیع دانش، نگهداری از دانش	۱۳- فونگ (۲۰۰۹)
قابلیت زیرساخت‌های دانش (فناوری، ساختار و فرهنگ)، قابلیت فرآیند دانش (اکتساب، تبدیل، کاربرد و پشتیبانی)	۱۴- لیندزی (۲۰۰۸)
جست‌وجوی دانش جدید، ایجاد دانش و یادگیری، ذخیره، توزیع، به‌کارگیری، حذف دانش زائد	۱۵- هالز

با توجه به عناصر موجود در پژوهش‌های فوق، در این پژوهش برای طراحی مدل مدیریت دانش از چارچوب نظری لیندزی (۲۰۰۸) که در آن هر دو عامل زیرساختی و فرآیندی وجود دارد، استفاده می‌شود. در ادامه و در قالب جدول شماره دو به بررسی

- ۱- Finneran, ۱۹۹۹
- ۲- Trussler, ۱۹۹۸
- ۳- Manasco, ۱۹۹۹
- ۴- Bassi, ۲۰۱۰
- ۵- Choi, ۲۰۰۰
- ۶- Skyrme, ۲۰۰۰
- ۷- Skyrme & Amidon, ۲۰۰۰
- ۸- Heising, ۲۰۰۱
- ۹- Steele, ۲۰۰۱
- ۱۰- Newman & Conard, ۱۹۹۹
- ۱۱- Tuomi & Pery, ۲۰۰۱
- ۱۲- Odel & Grayson, ۱۹۹۸
- ۱۳- Fong, ۲۰۰۹
- ۱۴- Lindsey, Keith L., (۲۰۰۸)
- ۱۵- Hales, ۲۰۰۱

شناسایی شاخص‌های آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش در مراکز تحقیقاتی نیروهای مسلح

پژوهش‌های پیشین در خصوص زیرساخت‌ها و فرآیندهای مدیریت دانش پرداخته می‌شود.

جدول شماره ۲: پژوهش‌های پیشین در خصوص عوامل زیرساختی و فرآیندی مدیریت دانش

پژوهشگر	مؤلفه
حسینی و همکاران (۱۳۹۴)	فرهنگ سازمانی؛ زیرساخت سیستم‌های فناوری اطلاعات؛ عوامل مدیریتی؛ ساختار سازمانی؛ عوامل محیطی؛ ساختار دانش؛ مشارکت کارکنان
حسن پور و همکاران، (۱۳۹۱)	فرهنگ سازمانی؛ زیرساخت سیستم‌های فناوری اطلاعات؛ مدیریت؛ ساختار سازمانی؛ راهبرد؛ آموزش؛ توانایی منابع انسانی؛ مدیریت تغییر؛ فرایندهای دانشی پاداش‌های انگیزش
انصاری و همکاران (۱۳۹۰)	رهبری و راهبرد؛ فرهنگ سازمانی؛ ظرفیت ساختار و فرآیند؛ منابع انسانی؛ زیرساخت فناوری
معینی و همکاران (۱۳۸۹)	فرهنگ سازمانی؛ زیرساخت فناوری اطلاعات؛ مدیریت تغییر؛ ساختار سازمانی؛ توانایی منابع انسانی
ربیعی و خواجوی (۱۳۸۹)	فرهنگ؛ فرآیند؛ فناوری؛ ساختار؛ منابع انسانی؛ رهبری
معتدل و همکاران (۲۰۱۲)	فرهنگ سازمانی؛ زیرساخت فناوری اطلاعات؛ استراتژی و رهبری؛ ساختار سازمانی؛ توانایی منابع انسانی
سیمینیوچ ^۱ (۲۰۰۴)	ساختن اعتماد از طریق رهبری؛ شناسایی دانش و نقش بشارت‌دهنده؛ همکاری (ایجاد اعتماد از طریق رهبری، سیاست مالکیت برای دانش)؛ ایجاد سیاست‌های امنیت اطلاعات کارا؛ خلق فرایندها و رویه‌های کلی؛ اصلاح زیرساخت‌های فنی و فرایندهای دسترسی آسان جهت جست‌وجو، انتشار و استفاده از دانش؛ سیاست‌های بازنگری پاداش؛ استفاده از روش‌های ارزیابی شخصی برای ارزیابی عملکرد در مدیریت دانش؛ خلق سنجش‌گرهای ارزیابی عملکرد شخصی برای به اشتراک‌گذاری دانش؛ شناسایی جوامع دانش (نقشه دانش)؛ حرکت به سمت رویکرد هزینه‌یابی بر مبنای فعالیت؛ ایجاد فرآیند هدف‌گذاری؛ اصلاح روش بررسی پروژه برای اطمینان از جذب دانش؛ ایجاد پایگاه داده مهارت و دانش پویا
لین و همکاران ^۲ (۲۰۱۲)	ویژگی‌های دانش؛ ارائه دهنده دانش؛ گیرنده دانش؛ عوامل متنی؛ مکانیزم
پرادانا و همکاران ^۳ (۲۰۱۵)	ساختار و افراد
چن و فونگ (۲۰۱۲)	مکانیزم‌های حاکمیت دانش (سازمانی؛ حمایت سازمانی و فنی) فرآیند دانش (پاسخ به دانش بازار؛ پاسخ به نیازهای مشتریان؛ کسب دانش بازار؛ کسب دانش مالی؛ کسب دانش ضمنی؛ کسب دانش صریح)
رجبی و آراسته‌خو (۲۰۱۷)	ظرفیت فرآیند دانش (تکنولوژی؛ فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی)، ظرفیت‌های زیرساخت دانش (اکتساب دانش؛ انتقال دانش؛ به‌کارگیری دانش؛ حمایت دانش)

۱- Siemieniuch

۲- Lin et al

۳- Pradana et al

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ مخاطب استفاده کننده از آن جزو پژوهش های کاربردی و از نوع توصیفی-پیمایشی است که در آن از روش ترکیبی استفاده شده است. در این پژوهش برای استخراج شاخص ها با توجه به چارچوب اولیه از روش کیفی تحلیل مضمون (تم) و برای بررسی روایی از نرخ روایی محتوا استفاده می شود. جامعه آماری را در مرحله تحلیل مضمون مقالات مرتبط و در مرحله تحلیل روایی، پنج خبره در مراکز تحقیقاتی نظامی تشکیل می دهند و روش نمونه گیری نیز هدفمند است. روش گردآوری داده، بررسی و تحلیل اسناد و مدارک و مقالات مرتبط در مرحله شناسایی تمها و استفاده از پرسش نامه نرخ روایی محتوا برای تقلیل و بومی سازی مدل استفاده شده است.

برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا و شاخص روایی محتوا، استفاده می شود. برای تعیین از متخصصان درخواست می شود تا هرآیتم را براساس طیف دو قسمتی «موافقم» و «مخالقم» بررسی کند. سپس پاسخها مطابق فرمول زیر محاسبه می شود.

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

در این رابطه n_E تعداد متخصصانی است که به گزینه موافقم پاسخ داده اند و N تعداد کل متخصصان است. اگر مقدار محاسبه شده از مقدار جدول شماره سه بزرگتر باشد، اعتبار محتوای آن آیتم پذیرفته شده است.

جدول شماره ۳: حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد متخصصان نمره گذار

تعداد پانل	مقدار CVR	تعداد پانل	مقدار CVR	تعداد پانل	مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۱۱	۰/۵۹	۲۵	۰/۳۷
۶	۰/۹۹	۱۲	۰/۵۶	۳۰	۰/۳۳
۷	۰/۹۹	۱۳	۰/۵۴	۳۵	۰/۳۱
۸	۰/۷۸	۱۴	۰/۵۱	۴۰	۰/۲۹
۹	۰/۷۵	۱۵	۰/۴۹		
۱۰	۰/۶۲	۲۰	۰/۴۲		

یافته‌های پژوهش

- یافته‌های حاصل از تحلیل تم: در این بخش در ابتدا به منظور استخراج عناصر، از کدگذاری باز و محوری استفاده شده است و سپس برای تقلیل و بومی‌سازی عناصر از نرخ روایی محتوا استفاده می‌شود. پس از کدگذاری باز ۳۰۴ مضمون شناسایی شد و در مرحله کدگذاری محوری با توجه به هم‌پوشانی داشتن برخی شاخص‌ها و نیز تکراری بودن، در این مرحله شاخص‌های مشابه حذف شدند و تعداد این مضمون‌ها به ۸۸ مضمون محوری تقلیل یافت و در نهایت پس از تحلیل مضامین و برجسب‌گذاری تم‌های نهایی در قالب جدول شماره چهار ارائه شد.

جدول شماره ۴: کدگذاری نهایی و نام‌گذاری کدها

تم فرعی	تم نهایی
سازگاری بین فعالیت‌های نوآوری رسمی و غیر رسمی	
پاداش نوآوری	
مکانیزم‌های خلاقیت تشویق برای نوآوری با هدف ارائه بهتر و مقرون به صرفه بودن	
همکاری مشترک بین بخش، سایت‌های ادارات مؤسسه بر روی نوآوری	
تشویق کار گروهی میان رشته‌ای (تسهیم دانش)	
دیدگاه مشترک سازمانی برای مدیریت دانش	
رهبری و مدیریت دانش سازمانی	مکانیزم‌های حمایت
بیان مشکلات / اشتباهات به روشنی و ارائه راه‌کار	
توان و تمایل کمک به یکدیگر	
پشتیبانی مدیریت ارشد از توسعه IT	
طراحی برنامه‌های کاربردی IT برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات در کل سازمان	
کارمندان آموزش دیده برای استفاده از IT	مکانیزم‌های فنی و
تصویب تغییر فرآیندهای کسب و کار سنتی	تکنولوژیک
تعامل بین کاربران نهایی و حرفه‌ای IT	
طراحی برای کمک به تصمیم‌گیری کارآمد	
تجزیه و تحلیل منظم مالی پروژه‌ها یا خدمات اطلاعات مالی خوب	
کسب اطلاعات مالی مرتبط با عملیات کسب و کار	
آگاهی کامل نسبت به میزان هزینه مورد نیاز هر یک از پروژه‌ها	کسب دانش مالی
تجزیه و تحلیل منظم مالی پروژه‌ها یا خدمات اطلاعات مالی خوب	
کسب اطلاعات مالی مرتبط با عملیات	
تشویق ارتباطات باز	کسب دانش ضمنی
تشویق فعال کارکنان به مشارکت در نظارت یا مربیگری	و صریح

تم نهایی	تم فرعی
بکارگیری دانش	ثبت بهترین شیوه داخلی به طور منظم
	به روزرسانی سیاست و روش‌های هدایت و آموزش
	فراوانی گزارش‌های مکتوب دانشی
	استفاده از دانش اندوخته برای حل مشکلات جدید
	قادر به استفاده از دانش به تناسب تغییر شرایط رقابتی
	استفاده از دانش به اشتراک گذاشته برای بهبود بهره‌وری
	اعمال دانش برای رفع اشتباهات
فرهنگ	وجود اعتماد متقابل بین کارکنان
	وجود جو یادگیری در سازمان
	فرهنگ مشوق خلاقیت و نوآوری
	حمایت از کار گروهی و تسهیم دانش
	تفکر خلاق و انتقادی
	فرهنگ سازمانی متناسب برای انتقال مدیریت دانش
	فرهنگی تبادل تجارب علمی
	فرهنگ حاکم در نهادینه شدن فرهنگ دانش
	فرهنگ مشوق نوآوری
	ارج نهادن به افراد تسهیم‌کننده دانش
ساختار	عدم رسمیت‌گرایی
	عدم تمرکزگرایی
	ساختار گروهی
	درجه پیچیدگی
	ساختار تسهیل‌کننده اکتشاف دانش
	ساختار حامی رفتار جمعی
	ساختار شبکه‌ای
	تخصیص منابع با رویکرد انتشار دانش
	کانال‌های ارتباط غیر رسمی
	تشویق کار گروهی
	تأثیر نوع تقسیم کار در تسهیم دانش
	تقویت اعتمادبه‌نفس در جهت اجرای ایده
	آزادی عمل افراد در انتقال دانش
	میزان بازخورد در فرایند تولید و نشر دانش
	وجود برنامه مشخص برای توسعه ایده‌ها
	تأثیر مقررات و آیین‌نامه‌ها بر انتقال دانش
	میزان سهولت و هماهنگی پروژه

شناسایی شاخص‌های آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش در مراکز تحقیقاتی نیروهای مسلح

تم نهایی	تم فرعی
منابع انسانی	مشارکت کارکنان، داشتن انگیزه جهت به اشتراک گذاری دانش
	آشنایی کاربران با فناوری اطلاعات و پذیرش آن
	خلاقیت در معرفی ایده‌های جدید
	دیدگاه مثبت نسبت به تغییرات
	معرفی ایده‌ها و روش‌های جدید
	به‌کارگیری نظام پیشنهاتها
	استفاده از ظرفیت کامل افراد
	میزان به‌روز عمل کردن افراد، آموزش و رهبری آن
	میزان توجه به سطح دانش افراد هنگام استخدام
	میزان قضاوت سازمان در مورد افراد بر اساس عملکرد
	ارزیابی توانایی دانشی کارکنان
	توانایی افراد سازمان در غنی‌سازی دانش مستند
	توانایی انطباق‌پذیری افراد با شرایط جدید
توانایی اعتمادآفرینی افراد در ارتباطات کاری	
زیرساخت‌های فناوری	زیرساخت سخت‌افزاری
	زیرساخت نرم‌افزاری
	وجود امنیت شبکه
	مهارت کارکنان در زمینه استفاده
	قابلیت به‌کارگیری سامانه اطلاعات مدیریت
	تناسب سامانه و کاربران
	وسعت ابزارهای فناورانه
	تناسب <i>IT</i> و <i>KM</i>
	منابع اطلاعات شبکه‌های توزیع
	کیفیت اطلاعات
سیاست‌های امنیتی کارآمد	
رهبری و راهبرد	نظام پاداش و انگیزه در واحدها
	پشتیبانی مدیر ارشد از پیاده‌سازی مدیریت دانش
	تأمین و تخصیص منابع برای کاربردی کردن
	چشم‌انداز راهبرد دانش
	میزان تعهد مدیران به ایجاد و تسهیم دانش
	اهمیت مدیران برای دریافت بازخور در فرایندهای دانشی
	حمایت مدیران و طوفان مغزی برای حل مشکلات
میزان در اختیار داشتن دانش لازم در فرایندهای دانشی	

- یافته‌های حاصل از نرخ روایی محتوا: در این بخش صحت مدل استخراج شده توسط نرخ روایی محتوا با استفاده پرسش‌نامه مورد بررسی قرار می‌گیرد. نتایج حاصل از نرخ روایی محتوا در قالب جدول شماره پنج بیان شده است.

جدول شماره ۵: مقادیر نرخ روایی محتوا

توضیحات (تأیید یا عدم تأیید)	مقدار نرخ	شاخص‌ها
رد	۰	سازگاری بین فعالیت‌های نوآوری رسمی و غیر رسمی
تأیید	۱	پاداش نوآوری
رد	۰/۶	تشویق برای نوآوری با هدف ارائه بهتر و مقرون به صرفه بودن
رد	۰/۶	همکاری مشترک بین بخش، سایت‌های ادارات مؤسسه بر روی نوآوری
تأیید	۱	تشویق کار گروهی میان رشته‌ای
تأیید	۱	دیدگاه مشترک سازمانی برای مدیریت دانش
رد	۰/۶	رهبری و مدیریت دانش سازمانی
رد	۰/۶	بیان مشکلات / اشتباهات به روشنی و ارائه راه‌کار
تأیید	۱	توان و تمایل کمک به یکدیگر
تأیید	۱	پشتیبانی مدیریت ارشد از توسعه IT
تأیید	۱	طراحی برنامه‌های کاربردی IT برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات در کل سازمان
رد	۰/۶	کارمندان آموزش دیده برای استفاده از IT
رد	۰/۲	تصویب تغییر فرآیندهای کسب و کار سنتی
رد	۰/۲	تعامل بین کاربران نهایی و حرفه‌ای IT
رد	۰/۶	طراحی برای کمک به تصمیم‌گیری کارآمد
رد	۰/۶	تجزیه و تحلیل منظم مالی پروژه‌ها و یا خدمات اطلاعات مالی خوب
رد	۰/۶	کسب اطلاعات مالی مرتبط با عملیات کسب و کار
رد	۰/۲	آگاهی کامل نسبت به میزان هزینه مورد نیاز هر یک از پروژه‌ها
رد	۰/۶	تجزیه و تحلیل منظم مالی پروژه‌ها و یا خدمات اطلاعات مالی خوب
رد	۰/۲	کسب اطلاعات مالی مرتبط با عملیات
تأیید	۱	تشویق ارتباطات باز
تأیید	۱	تشویق فعال کارکنان به مشارکت در نظارت یا مربیگری
رد	۰/۶	ثبت بهترین شیوه داخلی به‌طور منظم
تأیید	۱	به‌روز رسانی سیاست و روش‌های هدایت و آموزش
رد	۰/۲	فراوانی گزارش‌های مکتوب دانشی
تأیید	۱	استفاده از دانش اندوخته برای حل مشکلات جدید
رد	۰/۶	قادر به استفاده از دانش به تناسب تغییر شرایط رقابتی

توضیحات (تأیید یا عدم تأیید)	مقدار نرخ	شاخص‌ها
تأیید	۱	استفاده از دانش به اشتراک گذاشته برای بهبود بهره‌وری
تأیید	۱	اعمال دانش برای رفع اشتباهات
تأیید	۱	وجود اعتماد متقابل بین کارکنان
تأیید	۱	وجود جو یادگیری در سازمان
رد	۰/۲	خلاقیت و نوآوری
تأیید	۱	حمایت از کار گروهی و تسهیم دانش
تأیید	۱	تفکر خلاق و انتقادی
تأیید	۱	فرهنگ سازمانی متناسب برای انتقال مدیریت دانش
رد	۰.۶	فرهنگی تبادل تجارب علمی
رد	۰.۲	فرهنگ حاکم در نهادهای شدن فرهنگ دانش
تأیید	۱	فرهنگ مشوق نوآوری
تأیید	۱	ارج نهادن به افراد تسهیم‌کننده دانش
رد	۰.۶	عدم رسمیت‌گرایی
تأیید	۱	عدم تمرکزگرایی
تأیید	۱	ساختار گروهی
رد	۰.۶	درجه پیچیدگی
تأیید	۱	ساختار تسهیل‌کننده اکتشاف دانش
تأیید	۱	ساختار حامی رفتار جمعی
رد	۰.۶	ساختار شبکه‌ای
تأیید	۱	تخصیص منابع با رویکرد انتشار دانش
رد	۰.۶	کانال‌های ارتباط غیر رسمی
تأیید	۱	تشویق کار گروهی
رد	۰.۶	تأثیر نوع تقسیم کار در تسهیم دانش
رد	۰.۶	تقویت اعتماد به نفس در جهت اجرای ایده
رد	۰.۶	آزادی عمل افراد در انتقال دانش
رد	۰.۶	میزان بازخور در فرایند تولید و نشر دانش
رد	۰.۶	وجود برنامه مشخص برای توسعه ایده‌ها
رد	۰.۲	تأثیر مقررات و آیین‌نامه‌ها بر انتقال دانش
رد	۰.۲	میزان سهولت و هماهنگی پروژه
تأیید	۱	مشارکت کارکنان، داشتن انگیزه جهت به اشتراک‌گذاری دانش
تأیید	۱	آشنایی کاربران با فناوری اطلاعات و پذیرش آن
رد	۰.۶	خلاقیت در معرفی ایده‌های جدید
تأیید	۱	دیدگاه مثبت نسبت به تغییرات

توضیحات (تأیید یا عدم تأیید)	مقدار نرخ	شاخص‌ها
تأیید	۱	معرفی ایده‌ها و روش‌های جدید
رد	۰/۶	به کارگیری نظام پیشنهادها
تأیید	۱	استفاده از ظرفیت کامل افراد
تأیید	۱	میزان به روز عمل کردن افراد، آموزش و رهبری آن
تأیید	۱	میزان توجه به سطح دانش افراد هنگام استخدام
تأیید	۱	میزان قضاوت سازمان در مورد افراد بر اساس عملکرد
تأیید	۱	ارزیابی توانایی دانشی کارکنان
تأیید	۱	توانایی افراد سازمان در غنی‌سازی دانش مستند
تأیید	۱	توانایی انطباق‌پذیری افراد با شرایط جدید
رد	۰/۶	توانایی اعتمادآفرینی افراد در ارتباطات کاری
تأیید	۱	زیرساخت سخت‌افزاری
تأیید	۱	زیرساخت نرم‌افزاری
تأیید	۱	وجود امنیت شبکه
رد	۰/۲	مهارت کارکنان در زمینه استفاده
تأیید	۱	قابلیت به کارگیری سامانه اطلاعات مدیریت
رد	۰/۶	تناسب سامانه و کاربران
رد	۰/۲	وسعت ابزارهای فناورانه
تأیید	۱	تناسب <i>IT</i> و <i>KM</i>
رد	۰/۲	منابع اطلاعات شبکه‌های توزیع
تأیید	۱	کیفیت اطلاعات
تأیید	۱	سیاست‌های امنیتی کارآمد
رد	۰/۲	نظام پاداش و انگیزه در واحدها
تأیید	۱	پشتیبانی مدیر ارشد از پیاده‌سازی مدیریت دانش
رد	۰/۲	تأمین و تخصیص منابع جهت کاربردی کردن
تأیید	۱	چشم‌انداز راهبرد دانش
تأیید	۱	میزان تعهد مدیران به ایجاد و تسهیم دانش
رد	۰/۶	اهمیت مدیران برای دریافت بازخور در فرایندهای دانشی
تأیید	۱	حمایت مدیران و طوفان مغزی برای حل مشکلات
تأیید	۱	میزان در اختیار داشتن دانش لازم در فرایندهای دانشی

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به بررسی‌های به‌عمل آمده برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی، هشت مؤلفه باید بررسی شود که سه مؤلفه آن زیرساختی (زیرساخت فناوری اطلاعات؛ منابع انسانی و فرهنگ سازمانی) و پنج مؤلفه فرآیندی (سازوکارهای فنی؛ خلاقیت؛ حمایتی و اکتساب دانش ضمنی و آشکار و به‌کارگیری آن) است که در شکل شماره یک آمده است.



شکل شماره ۱: مدل اثر بخشی مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی

با حذف شاخص‌هایی که مورد تأیید خبره‌ها نبودند، ۴۴ شاخص به‌عنوان شاخص نهایی در قالب جدول شماره هشت شناسایی شد.

جدول شماره ۸: مؤلفه و شاخص‌های نهایی آمادگی مدیریت دانش

مؤلفه	شاخص
مکانیزم خلاقیت	معرفی ایده‌های جدید
	کارگروهی میان رشته‌ای
مکانیزم‌های حمایت	دیدگاه مشترک سازمانی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش
	توان و تمایل کمک به یکدیگر ر سازمان
	پشتیبانی مدیر ارشد از پیاده‌سازی مدیریت دانش
	داشتن چشم‌انداز راهبرد دانش
کسب دانش ضمنی و صریح	میزان تعهد مدیران به ایجاد و تسهیم دانش
	پشتیبانی مدیریت ارشد از توسعه IT
	تشویق ارتباطات باز در سازمان
	تشویق کارکنان به مشارکت در نظارت یا مربیگری در سازمان
	به‌روزرسانی سیاست و روش‌های هدایت و آموزش

مؤلفه	شاخص
بکارگیری دانش	ثبت تجربیات کارکنان دانشی در سازمان
	استفاده از دانش اندوخته برای حل مشکلات جدید
	استفاده از دانش به اشتراک گذاشته برای بهبود بهره‌وری
	اعمال دانش برای رفع اشتباهات
	وجود اعتماد متقابل بین کارکنان
	وجود جو یادگیری در سازمان
	حمایت از کار گروهی و تسهیم دانش
	تفکر خلاق و انتقادی کارکنان در محیط سازمان
	فرهنگ متناسب برای انتقال دانش
	فرهنگ مشوق نوآوری
فرهنگ	ارج نهادن به افراد تسهیم‌کننده دانش
	عدم تمرکزگرایی
	ساختار گروهی
	ساختار تسهیل‌کننده اکتشاف دانش
	ساختار حامی رفتار جمعی
	تخصیص منابع با رویکرد انتشار دانش
	تشویق کار گروهی
	مشارکت کارکنان در به اشتراک گذاری دانش
	دیدگاه مثبت کارکنان نسبت به تغییرات
	استفاده از ظرفیت کامل افراد
منابع انسانی	میزان به‌روز عمل بودن کارکنان آموزش و رهبری آن
	میزان توجه به آموزش کارکنان
	میزان توجه به سطح دانش و مهارت کارکنان هنگام استخدام
	میزان قضاوت سازمان در مورد کارکنان بر اساس عملکرد
	ارزیابی توانایی دانشی کارکنان
	توانایی کارکنان در غنی‌سازی دانش مستند
	توانایی انطباق‌پذیری کارکنان با شرایط جدید
	زیرساخت سخت‌افزاری
	زیرساخت نرم‌افزاری
	وجود امنیت شبکه
زیرساخت‌های فناوری	طراحی برنامه‌های کاربردی IT برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات در سازمان
	تناسب IT و KM
	کیفیت و به روز بودن اطلاعات
	سیاست‌های امنیتی تسهیل‌کننده نرم افزار مدیریت دانش

نزدیک‌ترین پژوهش به پژوهش حاضر در خصوص آمادگی مدیریت دانش مربوط است به تحقیقات صادقی و همکاران (۲۰۱۳)؛ روسلی و همکاران (۲۰۱۱) است. رمضان و همکاران برای بررسی آمادگی به ۱۹ شاخص در هفت عامل دست یافتند. عوامل در این پژوهش شامل فرهنگ سازمانی، زیرساخت‌های فیزیکی، مدیریت، استراتژی و اهداف، منابع انسانی، ساختار سازمانی و محیط رقابتی بود. روسلی و همکاران (۲۰۱۱) نیز برای سنجش میزان آمادگی کارکنان به دو بعد روانشناختی و ساختاری پرداختند. ایشان این دو بعد را نیز در سطح افراد و سطح سازمان مورد سنجش قرار دادند.

پیشنهاد بر اساس یافته‌ها: با بررسی یافته‌های به‌دست آمده از نظر خبره‌ها پایین‌ترین سطح در زیرساخت‌های موجود مربوط به شاخص‌هایی همچون استفاده از ظرفیت کامل افراد در سازمان و سپس به‌روزرسانی سیاست و روش‌های هدایت و آموزش، استفاده از دانش به اشتراک گذاشته شده، به‌کارگیری دانش برای رفع اشتباهات، ساختار گروهی موجود و توان و تمایل کمک به یکدیگر اشاره کرد. در ادامه بر اساس یافته‌های فوق در خصوص خروجی نرخ روایی محتوا با استفاده از مصاحبه با خبره‌ها پیشنهادهایی به شرح ذیل ارائه می‌شود:

- یکی از عناصری که نسبت به عناصر دیگر باید به آن بیشتر توجه شود، دیدگاه مشترک سازمانی برای مدیریت دانش است. در این خصوص شرکت‌های پیشگام به تعریف ارکان راهبردی (چشم‌انداز دانشی سازمان، راهبردهای دانشی و درخت‌واره (نقشه) دانشی سازمان دست می‌زنند.
- جانمایی دانش‌های استخراجی (آشکار و ضمنی) در اجزای نقشه دانشی سازمان از دیگر ابزارهای اکتساب و ذخیره‌سازی دانش است؛ در این خصوص برای تهیه نقشه دانشی بهتر است مراکز تحقیقاتی به تعیین جریان فرآیندهای کاری، تعیین ارتباطات سازمانی (شبکه دانشی)، تهیه مستندات دانشی، تعیین خبرگان دانشی و حوزه‌های دانشی بپردازند.
- در خصوص به‌کارگیری دانش برای رفع اشتباهات سازمانی با توجه به وجود کارکنان دانشی، مراکز تحقیقاتی می‌توانند به تجربه‌نگاری پرداخته و با استفاده

از کدگذاری تجربیات کارکنان دانشی به کشف دانش و مستندسازی دانش‌های تجربی خبرگان پردازند.

- پیشنهاد می‌شود مراکز تحقیقاتی در خصوص هدایت و آموزش کارکنان به برگزاری کارگاه‌های مدیریت دانش پرداخته و در خصوص توزیع و اشاعه دانش به دست آمده، به تهیه و ارسال پیام‌های مجازی مدیریت دانش برای کارکنان پردازند؛ در این راستا می‌توانند نسبت به تهیه بروشور، اطلاعیه و دیگر رسانه‌های کارآمد تخصصی اقدام کنند.

منابع

- انصاری، محمدحسین (۱۳۹۰). مدیریت دانش و خلاقیت در اداره کل تربیت بدنی استان تهران. مدیریت ورزشی، شماره ۹، صص ۸۵-۶۶.
- حسینی شاوون، امین؛ یوزباشی، علیرضا؛ نسل سراجی، رویا (۱۳۹۴). وضعیت مدیریت دانش و عوامل مؤثر بر استقرار آن در دانشگاه علوم پزشکی تهران. فصلنامه علمی پژوهشی راهبرد فرهنگ. ۸ (۳۰): ۱۵۹-۱۳۷.
- داونپورت. توماس اچ؛ لارنس پروساک (۱۳۷۹). مدیریت دانش: موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات. ترجمه حسن رحمان سرشت، تهران: نشر ساپکو.
- ربیعی، علی؛ خواجوی زینب (۱۳۸۹). استقرار نظام مدیریت دانش و ارائه مدل کاربردی در شهرداری تهرانی دوره ۶، شماره ۲۴، صص ۲۹-۲۲.
- معتدل، محمدرضا؛ طلوعی اشلقی، عباس؛ فولادی وندا، علی (۱۳۸۹). فناوری اطلاعات و استقرار و بهبود نظام جامع برنامه‌ریزی، دوره ۲، شماره ۷، صص ۲۱۶-۱۸۳.
- معینی، علی؛ بدیع، کامبیز؛ طایفه محمودی، مریم؛ رهنما فرد، سیدمحسن (۱۳۸۹). ارائه معماری جدیدی از مدیریت محتوای سازمانی مناسب شرکت‌های مشاوره‌ای.
- منوریان، عباس؛ خیراندیش، مهدی؛ عسگری، ناصر (۱۳۹۰). توسعه ابعاد ساختاری سازمان در تناسب با رویکرد مدیریت دانش. مجله مدیریت فناوری اطلاعات، شماره ۷، صص ۱۵۰-۱۳۳.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (۲۰۰۱). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, ۲۵(۱): ۱۰۷-۱۳۶.
- Bassi, L. J., & Van Buren, M. E. (۱۹۹۹). Valuing investments in intellectual capital. *International Journal of Technology Management*, ۱۸(۵-۸): ۴۱۴-۴۳۲.
- Braun, V., & Clarke, V. (۲۰۰۶). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, ۳(۲): ۷۷-۱۰۱.
- Cepeda, G., & Vera, D. (۲۰۰۷). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, ۶۰(۵): ۴۲۶-۴۳۷.
- Cepeda-Carrion Ignacio, Martelo-Landroguez Silvia, L.Leal-Rodríguez Antonio, Leal-Millán, Antonio (۲۰۱۷). Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value, European

Research on Management and Business Economics, Volume ۲۳, Issue ۱, January–April ۲۰۱۷, PP.۱-۷

- Chang Tin-Chang, Chuang Shu-Hui (۲۰۱۱). Performance implications of knowledge management processes: Examining the roles of infrastructure capability and business strategy, Expert Systems with Applications, Volume ۳۸, Issue ۵, PP.۶۱۷۰-۶۱۷۸
- Chen, L., & Fong, P. S. (۲۰۱۲). Revealing performance heterogeneity through knowledge management maturity evaluation: A capability-based approach. Expert Systems with Applications, ۳۹(۱۸): ۱۳۵۲۳-۱۳۵۳۹.
- Choi, Y. S. (۲۰۰۰). An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management.
- Davenport, Daniel L., Holsapple, Clyde W. (۲۰۰۸). Knowledge Organizations, Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications, by Murray E. Jennex Information Science reference, Hershey • New York, Vol. 1۴, pp. ۲۰۳۶-۲۰۴۶
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (۱۹۹۸). Successful knowledge management projects. Sloan Management Review, ۳۹(۲): ۴۳-۵۷.
- Demarest, M. (۱۹۹۷). Understanding knowledge management. Long range planning, ۳۰(۳): ۳۲۱۳۷۴-۳۲۲۳۸۴.
- Finneran, T. (۱۹۹۹). A component-based knowledge management system. The Data Administration Newsletter (TDAN.COM).
- Fong, P. S., & Kwok, C. W. (۲۰۰۹). Organizational culture and knowledge management success at project and organizational levels in contracting firms. Journal of Construction Engineering and Management, ۱۳۵(۱۲): ۱۳۴۸-۱۳۵۶.
- Hales, Steve. (۲۰۰۱). Dimensions Knowledge and its Management, Available at: [www. Insigting.co.uk](http://www.Insigting.co.uk)
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (۱۹۹۳). Strategy as stretch and leverage. Harvard Business Review, ۷۱(۲): ۷۵-۸۴.
- Holzner, B., & Marx, J.H. (۱۹۷۹). Knowledge application: The knowledge system in society. Boston: Allyn & Bacon.
- Inkson, K., Heising, A., & Rousseau, D. M. (۲۰۰۱). The Interim manager: Prototype of the ۲۱ st-century worker? Human Relations, ۵۴(۳): ۲۵۹-۲۸۴.
- Liebowitz, J. & Beckman, T. (۱۹۹۸). Knowledge organizations: What every manager should know. Bacon Raton, FL: St. Lucie/CRC Press.

- Liebowitz, J. (۲۰۰۲). Facilitating innovation through knowledge sharing: a look at the us naval surface warfare center – carderock division. *Journal of Computer Information Systems*, ۴۲(۵):۱-۶.
- Lin, T. Y., & Cercone, N. (Eds.). (۲۰۱۲). *Rough sets and data mining: Analysis of imprecise data*. Springer Science & Business Media.
- Lindsey, Keith L. (۲۰۰۸), *Knowledge Sharing Barriers,, Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, by Murray E. Jennex Information Science reference, Hershey • New York ,Vol. ۴, pp. ۱۴۹۱-۱۵۰۱
- Manasco, B. (۱۹۹۹). *The knowledge imperative: Leverage it or lose it*. The Interactive management & economics resources.
- Marquardt, M. J. (۱۹۹۶). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Massa, S. and Testa, S. (۲۰۰۹). “A knowledge management approach to organizational competitive advantage: evidence from the food sector”, *European Management Journal*, Vol. ۲۷, pp. ۱۲۹-۱۴۱.
- Moore, K., & Birkinshaw, J. (۱۹۹۸). *Managing knowledge in global service firms: Centers of excellence*. *Academy of Management Executive*, ۱۲(۴): ۸۱-۹۲.
- Newman, B, Conard, D (۱۹۹۹), *The knowledge Management Forume*. Available at: www.km-forume.org
- O’Dell, C., & Grayson, C.J. (۱۹۹۸). *If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices*. *California Management Review*, ۴۰(۳): ۱۵۴-۱۷۴.
- Pentland, B. T. (۱۹۹۵). *Information systems and organizational learning: The social epistemology of organizational knowledge systems*. *Accounting, Management and Information Technologies*, ۵(۱): ۱-۲۱.
- Perdana, F., Eryanti, Y., & Zamri, A. (۲۰۱۵). *Synthesis and Toxicity Assessments Some Para-methoxy Chalcones Derivatives*. *Procedia Chemistry*, VOL .۱۶, ۱۲۹-۱۳۳.
- Rabii Mendeji, Mohammad, Arastekhoo Niusha (۲۰۱۷), *Investigating the Effect of Knowledge Management (Infrastructures and Processes) on Performance (Case Study: SAIPA Co.)*, *International Journal of Applied Business and Economic Research*, ۱۵(۵): ۳۵۱-۳۶۵.

- Rusly, Fariza H., Corner, James L., Sun, Peter (۲۰۱۱). Positioning change readiness in knowledge management research, *Journal of Knowledge Management*, VOL. ۱۶ NO. ۲ ۲۰۱۲, pp. ۳۲۹-۳۵۵.
- Sadeghi, Mohammad Reza, Moghimi Mohammad, Ramezan Majid, (۲۰۱۳). "Identifying and prioritizing of effective constructs in readiness of knowledge management implementation by using fuzzy analytic hierarchy process (AHP)", *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, Vol. ۵, Iss ۱, pp. ۱۶ - ۳۱
- Siemieniuch, C. E., & Sinclair, M. A. (۲۰۰۴). A framework for organisational readiness for knowledge management. *International Journal of Operations & Production Management*, ۲۴(۱): ۷۹-۹۸.
- Skyrme, D. J. (۲۰۰۳). Measuring knowledge and intellectual capital. *Business Intelligence*.
- Steele, B. C. H. (۲۰۰۱). Material science and engineering: the enabling technology for the commercialisation of fuel cell systems. *Journal of Materials Science*, ۳۶(۵): ۱۰۵۳-۱۰۶۸.
- Stein, E.W. (۱۹۹۵). Organizational memory: Review of concepts and recommendations for management. *International Journal of Information Management*, ۱۵(۲): ۱۷-۳۲.
- Stein, E.W., & Zwass, V. (۱۹۹۵). Analyzing organizational memory with information systems. *Information Systems Research*, VOL.۶, ۲۸۵-۳۱۴.
- Trussler, S. (۱۹۹۸). The rules of the game. *Journal of business strategy*, ۱۹(۱): ۱۶-۱۹.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (۲۰۰۳). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, ۲۹(۲): ۱۸۷-۲۰۷.
- Van der Spek, R., & Spijkervet, A. L. (۱۹۹۶). Kennis management: intelligent omgaan met kennis [Knowledge management handling knowledge intelligent]. Utrecht, Kenniscentrum CIBIT.
- Wiig, K. (۱۹۹۸). quote in Y. Malhotra, "Compilation of definitions of knowledge management" at www.brint.com.
- Wiig, K.M., de Hoog, R., & van der Spek, R. (۱۹۹۷). Supporting knowledge management: A selection of methods and techniques. *Expert Systems with Applications*, ۱۳(۱): ۱۵-۲۷.