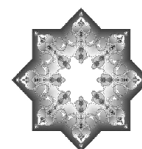


## شناسایی الگوی عوامل مرتبط با انتخاب استراتژی مدیریت دانش (مورد مطالعه: سه سازمان صنعتی)



صفحات ۱۵۳ تا ۱۸۳

دریافت: ۹۵/۱۱/۰۵

پذیرش: ۹۶/۰۲/۱۹

محسن میرزایی<sup>۱</sup>

حبیب اله جوانمرد<sup>۲</sup>

محمد صادق حری<sup>۳</sup>

### چکیده

قبل از اجرای مدیریت دانش در سازمان، مهم‌ترین مسئله انتخاب استراتژی مناسب است که نبود آن سبب افزایش احتمال شکست برنامه‌های مدیریت دانش می‌شود. با وجود اهمیتی که انتخاب استراتژی مناسب بر اثربخشی مدیریت دانش دارد؛ پژوهش‌های کمی با در نظر گرفتن همه عوامل سازمانی تأثیرگذار بر این انتخاب انجام شده است. این تحقیق در پی شناسایی تمامی عوامل سازمانی مرتبط با انتخاب استراتژی مدیریت دانش در محیط سه سازمان صنعتی زیر مجموعه وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح انجام شد. روش این تحقیق به لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها و اطلاعات تحقیقی توصیفی - پیمایشی است که با ابزار پرسشنامه و به کمک ۳۴ نفر از مدیران ارشد، مدیران و کارشناسان واحدهای مدیریت دانش سه سازمان صنعتی انجام شد. برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از نرم‌افزار SPSS.20، و از روش آماری کای دو استفاده شد. نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد که بین تمامی متغیرهای اصلی تحقیق (استراتژی سازمان، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، ساختار سازمانی، استراتژی منابع انسانی، و سطح بلوغ فناوری اطلاعات) با انتخاب استراتژی مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد و بین سه متغیر فرعی فرهنگ انطباق‌پذیر، سبک رهبری انزواگرا و استراتژی ثانویه منابع انسانی، با این انتخاب رابطه‌ای وجود ندارد. بنابر این، با حذف آنها از الگوی مفهومی تحقیق، الگوی عوامل مؤثر بر انتخاب استراتژی مدیریت دانش ارائه گردید.

**واژگان کلیدی:** استراتژی مدیریت دانش، استراتژی شخصی سازی، استراتژی مدون سازی، استراتژی پویا.

۱. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک (نویسنده مسئول)؛

Mir.mohsen92@gmail.com

H-javanmard@iau-arak.ac.ir

Reza. MS-Horri@iau-arak.ac.ir

۲. دانشیار مدیریت تولید، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک؛

۳. استادیار مدیریت تکنولوژی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک؛

## مقدمه

از دهه ۱۹۷۰ میلادی با پیشرفت سریع فناوری‌های برتر در جهان، بویژه در زمینه‌های ارتباطات و رایانه، الگوی رشد اقتصادی جهان به طور اساسی تغییر کرد و به دنبال آن، از دهه ۱۹۹۰ میلادی دانش به عنوان مهم‌ترین سرمایه، جایگزین سرمایه‌های پولی و فیزیکی شد (Chen et al, 2004). زیرا دانش به صورت بالقوه برای همه کسب و کارها ایجاد مزیت رقابتی می‌کند (Siemieniuch, 2004). در محیط متلاطم و رقابتی امروز، شرکت‌هایی موفقند که به طور مستمر دارائی‌های دانشی خود را برای دستیابی به اهداف و عملکرد بهتر، مدیریت و یکپارچه کنند (Chen & Huang, 2007). امروزه مدیریت دانش<sup>۱</sup> و مفاهیم استراتژیک مرتبط با آن به عنوان اجزای مهمی برای بقای سازمان‌ها توسعه یافته است. به نحوی که پژوهشگران، مدیریت دانش را ابزاری کلیدی برای مدیریت اطلاعات، ابزاری استراتژیک برای مدیریت (Martensson, 2000) و راهی موثر برای کسب مزیت رقابتی پایدار می‌دانند (Seetherman et al, 2002; Chang et al, 2009).

مدیریت تأثیرگذار با استراتژی مناسب آغاز می‌شود و برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، بدون شک مسئله مهم قبل از اجرا، انتخاب یک استراتژی مدیریت دانش مناسب است (عالم‌تبریز و باقرزاده آذر، ۱۳۸۷). به گفته فلین الگوی موفق مدیریت دانش، الگویی است که در آن استراتژی مدیریت دانش<sup>۲</sup> تدوین شده و با استراتژی سازمان هم‌راستا باشد (Flynn, 2004). در مواردی که طراحی و اجرای مدیریت دانش بدون توجه به استراتژی مدیریت دانش صورت گرفته، احتمال شکست بالا رفته و موجب هدر رفتن منابع شده است (Choi & Jong, 2010). برخی پژوهشگران بر این باورند که شرط الزامی موفقیت سازمان‌ها در شرایطی که به دوره تاریخی اقتصاد دانش محور وارد می‌شوند، اجرای یک استراتژی موثر مدیریت دانش و تبدیل شدن به یک سازمان دانش محور است (Davenport & Beck, 2002). بنابراین، برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت دانش برای طراحی و پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش و سیستم‌های آن ضروری است (Segars et al, 1998). زیرا استراتژی مدیریت دانش یک عامل حیاتی موفقیت (Heisig, 2009) یکی از توانمندسازهای مدیریت دانش (Yeh et al, 2006) و یکی از اجزای زنجیره ارزش مدیریت دانش محسوب می‌شود. اما مسئله مهم این است که چگونه می‌توان استراتژی مدیریت دانش را با در نظر گرفتن همه عوامل سازمانی تأثیرگذار بر آن تدوین کرد (Choi and Heeseok, 2003)؟

1. Knowledge Management
2. Knowledge Management Strategy (KMS)

بنابراین، نخستین گام در اجرای اثربخش مدیریت دانش، انتخاب یک استراتژی مناسب است و مدیران سازمان‌ها باید با در نظر گرفتن همه عوامل سازمانی به انتخاب استراتژی مدیریت دانش بپردازند. به همین منظور این پژوهش با هدف شناسایی همه عوامل مؤثر بر انتخاب استراتژی مدیریت دانش در سه سازمان بزرگ صنعتی انجام شد. این سازمان‌های صنعتی در نقش شرکت‌های مادر تخصصی<sup>۱</sup>، هر یک متشکل از چندین سازمان و شرکت هستند که در زمینه‌های مختلف صنعتی و تحقیقاتی فعالیت دارند و در ساختار سازمانی آنها، واحدی به نام «مرکزی مدیریت دانش» وجود دارد که مأموریت آن مدیریت و راهبری برنامه‌ها و فعالیت‌های مدیریت دانش در ستاد مرکزی و شرکت‌های تابعه است.

## ۱. مبانی نظری تحقیق

### ۱-۱. دانش و مدیریت دانش

به گفته داوینپورت و پروزاک دانش مخلوط سیالی از تجربه‌های چارچوب‌دار، ارزش‌ها، اطلاعات محیطی و نگرش‌های کارشناسی نظام‌یافته است؛ که چهارچوبی برای ارزشیابی و ترکیب اطلاعات و تجربه‌های جدید به دست می‌دهد (Davenport & prusak 2000). اولین بار پولانی<sup>۲</sup> در تحقیقات خود به طور تلویحی دانش را به دو دسته صریح<sup>۳</sup> و ضمنی<sup>۴</sup> تقسیم کرده است (Nonaka & Takeuchi, 1995). دانش ضمنی، دانشی است که دانشکار آن را از طریق تجربه به دست آورده و تجسم باورها و ارزش‌های اوست. دانش ضمنی مهم‌ترین پایه برای خلق دانش جدید می‌باشد. دانش ضمنی به سادگی قابل مشاهده و بیان نیست و به دشواری با دیگران تقسیم و یا حتی مرتبط می‌شود. این نوع دانش به طور عمیقی در عمل، تخصص و پیچیدگی‌ها در متن و زمینه خاص ریشه دارد (Takeuchi & Nonaka, 2004). دانش صریح، دانشی است که قابل مستندسازی و ارائه به دیگران است (مانند نقشه، طراحی، برنامه در قالب کلمات و غیره). دانش صریح توسط محصولات و مصنوعات مثل اسناد و فیلم نشان داده می‌شود که نوعاً با هدف ارتباط با فرد دیگری بوجود آمده‌اند. دانش صریح می‌تواند به شکل کلمات، اعداد، اصوات و دیگر نمادها و نشانه‌ها یا به شکل داده‌ها فرمول‌های علمی و یا تصاویر بیان شود. این دانش به صورت رسمی و نظام‌مند بین افراد منتقل می‌شود.

1. Holding

2. Polanyi, 1966

3. Explicit Knowledge

4. Tacit Knowledge

(Takeuchi & Nonaka, 2004). مالهوترا<sup>۱</sup>، مدیریت دانش را انجام دادن کارهای درست، به جای درست انجام دادن کارها می‌داند که تأکید آن بر اثربخشی<sup>۲</sup> است؛ نه کارآیی<sup>۳</sup>؛ زیرا وجود کارآیی بدون اثربخشی، به شکست سازمان منجر می‌شود (Malhotra, 2004). در تعریف دیگر مدیریت دانش، به فرایندهای نظام‌مند، سازمان‌یافته، روشن و آگاهانه خلق، انتشار، به کار بردن، نوسازی و به‌روزرآوری دانش برای دستیابی به اهداف سازمان اطلاق می‌شود (Pillania, 2009).

### ۱-۲. استراتژی‌های مدیریت دانش

بوتزو و بروین در تحقیقات خود یکی از اجزای زنجیره ارزش مدیریت دانش را تعیین استراتژی مدیریت دانش می‌دانند (Pieter et al, 2002). استراتژی‌های مدیریت دانش، اقدامات مدیریت دانش را برای مدیریت موثر دانش طرح‌ریزی می‌کنند (Choi et al, 2008) و به تعبیر دیگر، فرایندها، ابزارها، و زیرساخت‌های ضروری برای جریان اثربخش دانش را مشخص می‌نماید (Sarawanawong et al, 2009). نوری و همکارانش بر این باورند که استراتژی مدیریت دانش یک برنامه سطح کلان است که سرفصل‌های فرایندها، ابزارها و زیرساخت‌های (سازمانی و فناورانه) لازم برای مدیریت شکاف‌ها و یا انباشته‌های دانش را توصیف می‌کند و راهنمای صحیح پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان است (Nouri et al, 2013). پژوهشگران انواع متفاوتی از راهبردهای مدیریت دانش را معرفی و دسته‌بندی نموده‌اند که بر اساس دو بعد منبع<sup>۴</sup> و بعد تمرکز<sup>۵</sup> شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند. در بعد منبع، راهبردهای مبتنی بر دانش داخلی و خارجی قابل شناسایی هستند؛ زیرا دانش نسبت به مرزهای سازمان به دو بخش داخلی و خارجی تقسیم می‌شود (Choi et al, 2008). در بعد تمرکز، برای نخستین بار هانسن و همکارانش راهبردهای مدیریت دانش را بر اساس تمایز بین دانش صریح<sup>۶</sup> و دانش ضمنی<sup>۷</sup>، به دو نوع تفکیک کردند. (Hansen et al, 1999) آنها با مطالعه مدیریت دانش در یازده شرکت آلمانی و سوئیسی، دریافته‌اند که این شرکت‌ها دو نوع استراتژی را برای مدیریت دانش خود برگزیده بودند:

1. Malhotra
2. Effectiveness
3. Efficiency
4. Source
5. Focus
6. Explicit
7. Tacit

الف. استراتژی مدون‌سازی<sup>۱</sup> (فرد با مستندات)<sup>۲</sup>

ب. استراتژی شخصی‌سازی<sup>۳</sup> (فرد با فرد)<sup>۴</sup>

شولتز و جاب انواع استراتژی‌های مدیریت دانش را شامل مدون‌سازی، شخصی‌سازی، تمرکز یافته و نامتمرکز دانسته‌اند (Schulz & Jobe 2001) و برخی دیگر از پژوهشگران (Choi & Lee, 2002 et al, 2008) در مطالعات خود استراتژی‌های مدیریت دانش را در چهار نوع دسته‌بندی کرده‌اند؛ که عبارتند از: پویا<sup>۵</sup>، انسان‌محور<sup>۶</sup>، سیستم‌محور<sup>۷</sup> و منفعل<sup>۸</sup>. به گفته پروکوپنکو<sup>۹</sup> در راهبرد مدون‌سازی (یا سیستم‌محور) که استراتژی تکنوکراتیک نیز نامیده می‌شود، دانش از شخصی که در آن نقش داشته استخراج و سپس به منظور استفاده مجدد، به صورت صریح و آشکار تدوین شده و پس از اطمینان از اعتبار دانش و پالایش آن به شکلی که کاربر پسند باشد، در یک پایگاه حاوی رکوردهای دانشی که مخزن دانش<sup>۱۰</sup> نامیده می‌شود، ذخیره می‌گردد. رکوردهای دانش به گونه‌ای در مخزن دانش قالب‌بندی و ویرایش می‌شوند که مستقل از فرد دارنده آن و توسط کلیه کاربران و افراد گروه‌های هم‌کارکرد<sup>۱۱</sup> قابل درک و فهم باشند (نقل از گزنی، ۱۳۸۶). استراتژی مدون‌سازی، بیشتر با دانش‌های صریح سروکار دارد تا بتواند این دانش‌ها را در سریع‌ترین زمان ممکن در دسترس کلیه کاربران قرار دهد (Krishna et al, 2003). از این‌رو، در این نوع راهبرد، دانش صریح به صورت بسته‌های دانشی در پایگاه‌های اطلاعاتی، ذخیره و از طریق موتورهای جستجوی پیشرفته و فهرست‌های راهنما<sup>۱۲</sup> بازیابی می‌شود (Hansen et al, 1999). به گفته پروکوپنکو در راهبرد شخصی‌سازی که راهبرد اکولوژیکی (بوم‌شناختی) نیز نامیده می‌شود بیشتر بر افراد خبره سازمان و دانش‌های ضمنی آنها تمرکز می‌شود و محوریت در این راهبرد بر گفت‌وگوی بین اشخاص است. اگرچه در راهبرد مدون‌سازی، ذخیره و بازیابی اجزای دانش در مخزن دانش اهمیت دارد؛ اما راهبرد شخصی‌سازی و یا تبادل فردی دانش به دنبال تسهیل و پشتیبانی

1. Codification Strategy
2. People-to-Documents approach
3. Personalization Strategy
4. People-to-People/ Face to face communications
5. Dynamic Strategy
6. Human-oriented
7. System-oriented
8. Passive
9. Prokopenko, 2002
10. Knowledge Repository
11. Community of Practice (CoP)
12. Web Directories

از اشتراک، فرد به فرد دانش ضمنی است. دانشی که در این راهبرد مورد توجه قرار می‌گیرد مستندسازی نمی‌شود و یا این که مستندسازی آن بسیار دشوار و غیرممکن است. این دانش‌های ضمنی در جلسات طوفان فکری<sup>۱</sup>، گفت‌وگوها و بحث‌های گروهی یا فرد به فرد منتقل می‌شود (نقل از گزنی، ۱۳۸۶). در سازمان‌هایی که دانش در آنها عمیق‌تر و ذهنی‌تر است و حل مسئله به بررسی جنبه‌های مختلف نیاز دارد، از این راهبرد استفاده می‌شود. در این راهبرد، دانش با افرادی که در توسعه آن نقش دارند گره خورده و افراد در ارتباط با یکدیگر از آن دانش‌ها بهره می‌برند (Hansen et al, 1999). استراتژی شخصی‌سازی به طور عمیقی به افراد درون سازمان وابسته است: افرادی که دانش را خلق می‌کنند و در خلال تعاملات خود با دیگران آن را به اشتراک می‌گذارند (Smith, 2004).

استراتژی پویا که به تعبیر برخی از پژوهشگران با نام‌های استراتژی ترکیبی<sup>۲</sup> (Hansen et al, 1999) یا استراتژی همزیست<sup>۳</sup> (Jasimuddin et al, 2005) شناخته می‌شود، محدوده مفهومی دو استراتژی سیستم‌محور و انسان‌محور را یکپارچه می‌کند (Percin, 2010). به گفته جسیم‌الدین برای دستیابی به منافع هر دو نوع دانش (صریح و ضمنی) نیاز است که دو رویکرد شخصی‌سازی و مدون‌سازی یکپارچه شوند و سازمان باید یک رویکرد یکپارچه را بیابد و از وجود استراتژی فعال که استراتژی همزیست نامیده می‌شود، اطمینان یابد (Jasimuddin et al, 2005). برخی دیگر از پژوهشگران با ارائه چارچوب مدیریت دانش هیبریدی توسعه استراتژی<sup>۴</sup>، اعتقاد دارند که استراتژی شخصی‌سازی یا همان سبک انسان‌محور (یا افراد با افراد) نقش اصلی و محوری را ایفا می‌کند؛ در حالیکه استراتژی مدون‌سازی یا همان سیستم‌محور (یا افراد با مستندات) نقش پشتیبان را دارد (Sarawanawong, 2009). به گفته هانسن و همکارانش نیز در استراتژی ترکیبی شرکت‌هایی که از دانش به طور کارآمد استفاده می‌کنند، بر اساس قاعده ۸۰-۲۰ یک استراتژی را محور قرار داده و از استراتژی دیگر در جهت پشتیبانی از استراتژی اصلی استفاده می‌کنند (Hansen et al, 1999).

### ۱-۳. عوامل مؤثر بر انتخاب استراتژی مدیریت دانش

پیش از هر چیز لازم است عوامل مؤثر بر انتخاب استراتژی مدیریت دانش شناسایی شوند، این عوامل به گفته نوری و همکارانش اصول و ضرورت‌های اجرای مدیریت دانش می‌باشند (Nouri et al, 2013). با وجود اهمیت و نقش مؤثری که انتخاب استراتژی مناسب بر اثربخشی

1. Brain Storming
2. Blend strategy
3. Symbiosis strategy
4. Hybrid KM framework development strategy

مدیریت دانش دارد؛ اما پژوهش‌های کمی در مورد چگونگی تدوین استراتژی مدیریت دانش، با در نظر گرفتن همه عوامل سازمانی تأثیرگذار بر آن صورت گرفته و به گفته برخی از پژوهشگران، پژوهش‌هایی که تا به حال در زمینه تدوین استراتژی مدیریت دانش انجام شده است، محدود و پراکنده‌اند. این پژوهش‌ها، هر کدام عوامل محدودی را در تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژی مناسب دخیل دانسته‌اند و به عبارتی در هر کدام به یکی از عوامل (ساختار سازمانی، فرهنگ، فناوری) بیشتر توجه شده و ابعاد دیگر نادیده انگاشته شده است (Sherif, 2006; Lee & Kim, 2002). به همین دلیل این پژوهش با هدف شناسایی تمامی عوامل تأثیرگذار بر انتخاب استراتژی مدیریت دانش شکل گرفت و مطالعات انجام شده نشان داد مهم‌ترین و پرتکرارترین عوامل تأثیرگذار بر انتخاب استراتژی مدیریت دانش عبارتند از: استراتژی عمومی سازمان (Hansen et al, 1999؛ الهی و همکاران، ۱۳۸۹؛ خدیور و همکاران، ۱۳۹۳) فرهنگ سازمانی (Martensson, 2000؛ Wu, 2008؛ Perçin, 2010؛ Monavvarian, 2011؛ et al, 2011؛ Pourdarab, 2012؛ خدیور و همکاران، ۱۳۹۳) رهبری (Nouri et al, 2013) ساختار سازمانی (Perçin, 2010؛ الهی و همکاران، ۱۳۸۹؛ خدیور و همکاران، ۱۳۹۳) استراتژی مدیریت منابع انسانی و سطح بلوغ فناوری اطلاعات سازمان (الهی و همکاران، ۱۳۸۹؛ خدیور و همکاران، ۱۳۹۳).

به گفته دفت (۱۳۹۰) استراتژی عبارت است از یک برنامه برای ایجاد رابطه متقابل با عوامل محیطی که معمولاً ضد و نقیض هستند، جهت تأمین هدف‌های سازمان؛ که در این تعریف هدف مشخص می‌کند که سازمان به کجا می‌خواهد برود و استراتژی تعیین‌کننده شیوه رسیدن به آنجاست. پژوهشگران استراتژی‌های مختلفی را در سازمان‌ها شناسایی کرده و انواع آن را تعریف و دسته‌بندی نموده‌اند. از منظر پورتر<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) استراتژی‌های سازمان را که گاه با نام استراتژی‌های عمومی<sup>۲</sup> شناخته می‌شوند می‌توان در سه نوع دسته‌بندی کرد که عبارتند از: استراتژی رهبری هزینه<sup>۳</sup>، استراتژی تمایز<sup>۴</sup>، استراتژی تمرکز<sup>۵</sup>.

شاین فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادین می‌داند که توسط گروهی خاص و در نتیجه آموختن از دشواری‌ها و سازگاری بیرونی و یکپارچگی درونی آموخته شده و کارکرد

- 
1. Porter
  2. Generic Strategies
  3. Cost Leadership strategy
  4. Differentiation strategy
  5. Focus strategy

آن معتبر شناخته می‌شود، و به عنوان روشی درست برای ادراک، تفکر و احساس به اعضای جدید آموزش داده می‌شود (Schein, 2009). از دیدگاه هافستد فرهنگ سازمانی عبارت است از برنامه‌ریزی جمعی که اعضای یک سازمان را از سازمانی دیگر متمایز می‌سازد (Hofstede et al, 2010). در بررسی پژوهش‌های مربوط به گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی، هر یک از پژوهشگران از منظر خود گونه‌های مختلفی از فرهنگ سازمانی را شناسایی و تشریح کرده‌اند که در این تحقیق گونه‌شناسی فرهنگ سازمانی ارائه شده توسط دنیسون و میشر (Denison & Mishra, 1995) مبنا قرار گرفته است که انواع آن عبارتند از: فرهنگ مشارکتی<sup>۱</sup>، فرهنگ سازگاری<sup>۲</sup>، فرهنگ انطباق‌پذیری<sup>۳</sup>، و فرهنگ مأموریتی<sup>۴</sup>.

رهبری به متحول کردن و برانگیختن انسان‌ها مربوط می‌شود (میرکمالی، ۱۳۸۹) و فرایندی است که در آن یک نفر، گروهی از افراد را به منظور تحقق هدف یا اهداف عمومی، تحت تأثیر قرار می‌دهد (Northouse, 2001). سبک رهبری مدیران، بیانگر چگونگی تعامل آنها با کارکنان تحت سرپرستی می‌باشد (Perra, 2000). درباره انواع سبک‌های رهبری دیدگاه‌های متعددی وجود دارد. یکی از دیدگاه‌های مربوط به انواع سبک‌های رهبری، نظریه‌ای است که برنز (۱۹۷۸) و سپس باس (۱۹۸۵) آن را ارائه و بازینی کردند (Fey et al, 2001). از منظر آنها سبک‌های رهبری عبارتند از: سبک رهبری عملگرا<sup>۵</sup>، تحولگرا<sup>۶</sup> و انزوگرا<sup>۷</sup>.

به گفته رابینز ساختار سازمانی تصریح می‌کند که وظایف چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه کسی گزارش دهد و سازوکارهای هماهنگی رسمی و همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند، کدامند (رابینز، ۱۳۸۴). نام و همکارانش ساختار سازمانی را شیوه تقسیم قدرت، مسئولیت و رویه‌های کاری بین اعضای سازمان می‌دانند (Nahm et al, 2003). به‌طور کلی هدف از ساختار سازمانی هماهنگی نیروی انسانی و منابع موجود در جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است. ساختار سازمان، کالبدی است که در آن حوزه‌های اساسی، مأموریت کلی، نظام ارتباطی و مرکز تصمیم‌گیری تعیین می‌شود (Annick et al, 2007). برنز و استاکر (Burns & Stalker, 1961) در اوایل دهه ۱۹۶۰، در یک تقسیم‌بندی کلی، ساختارهای سازمانی را به دو نوع ساختارهای مکانیکی و ساختارهای ارگانیک طبقه‌بندی

1. Involvement Cultuer
2. Consistency Cultuer
3. Adaptability Cultuer
4. Mission Cultuer
5. Transactional leadership
6. Transformational Leadership
7. Laisses-faire Leadership



کردند. آنان ساختارهای مذکور را در دو سر یک پیوستار قرار دادند و معتقد بودند که انواع ساختارهای متفاوتی در فاصله بین دو سر این پیوستار قرار می‌گیرند (امیرکیبیری، ۱۳۸۵؛ رضائیان، ۱۳۸۰).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی فرایندی است که سازمان می‌خواهد به وسیله آن بین سرمایه انسانی، اجتماعی و هوشی اعضای خود با نیازهای استراتژیک سازمان، ارتباط برقرار کند. عملیات استراتژیک منابع انسانی، از آن دسته برنامه‌ها، سیاست‌ها و فعالیت‌های مبتکرانه منابع انسانی است که برای ایجاد رابطه‌ای تنگاتنگ بین منابع انسانی با اهداف کلی استراتژیک سازمان طراحی شده است (ارمسترانگ، ۱۳۸۱). بامبرگر و مشولم استراتژی منابع انسانی را یک نتیجه (یعنی نتیجه حاصل از موجودیت سازمان) می‌دانند و آن را الگویی از تصمیمات مربوط به سیاست‌ها و رویه‌های متعلق به منابع انسانی تعریف می‌کنند. بامبرگر و مشولم، در کتاب استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار) با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازار کار، یک مدل دو بعدی با عنوان نگرش یکپارچه<sup>۱</sup> مطرح کردند که براساس آن تصمیم‌گیری برای انتخاب استراتژی منابع انسانی، بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک<sup>۲</sup> صورت می‌گیرد (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۹) و برای استراتژی منابع انسانی چهار گزینه استراتژی ثانویه<sup>۳</sup>، استراتژی پدرانیه<sup>۴</sup>، استراتژی پیمانکارانه<sup>۵</sup>، استراتژی متعهدانه<sup>۶</sup> قائل است (Bamberger & Meshole, 1998).

فناوری اطلاعات به فرآیندهای ایجاد دانش در محیط‌های علمی کمک کرده (Tian et al, 2009) و اشاعه مؤثر دانش به کیفیت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات بستگی دارد. (Taylor & Wright, 2004). از این رو، برای موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش، وجود تکنولوژی اطلاعاتی حیاتی است (Turban et al, 2006). استراتژی‌های مدیریت دانش می‌توانند در قالب تاکتیک‌ها و اقدامات متفاوتی اجرا شوند که بخشی از این تاکتیک‌ها و اقدامات به فناوری اطلاعات مربوط می‌شود (Wiig, 1997; Kubo & Aysc, 2006). نولان مراحل رشد سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان‌ها را شامل شش مرحله آشناسازی<sup>۷</sup>؛ گسترش<sup>۸</sup>؛

1. Integrative Approach
2. Strategic Reference Points (SRPS)
3. Secondary Strategy
4. Paternalistic Strategy
5. Free agent Strategy
6. Commitment Strategy
7. Initiation
8. Expansion

کنترل<sup>۱</sup>؛ یکپارچه‌سازی<sup>۲</sup>؛ اداره داده‌ها<sup>۳</sup>؛ بلوغ<sup>۴</sup> می‌داند که به سه مرحله اول «دوره مدیریت رایانه» و به سه مرحله آخر «دوره مدیریت اطلاعات» گفته می‌شود (Nolan, 1979). در این تحقیق، شواهد مربوط به محیط انجام تحقیق نیز نشان داد که سازمان‌ها مراحل «دوره مدیریت رایانه» را پشت سر نهاده‌اند. بنابر این، تنها سه مرحله مربوط به «دوره مدیریت اطلاعات» مبنای بررسی رابطه مراحل بلوغ سیستم‌های اطلاعاتی با انتخاب استراتژی مدیریت دانش قرار گرفته است.

#### ۴-۱. پیشینه تحقیق

نخستین بار هانسن و همکارانش با مطالعه اقدامات مدیریت دانش در شرکت‌های مشاوره‌ای دریافتند که آنها برای مدیریت دانش بر یکی از دو استراتژی مدون‌سازی و استراتژی شخصی‌سازی متمرکزند. آنها با تأکید بر اینکه استراتژی رقابتی شرکت می‌باید استراتژی مدیریت دانش آن را هدایت کند؛ چنین پیشنهاد می‌کنند که با فرض آنکه استراتژی رقابتی شرکت واضح است؛ مدیران با در نظر گرفتن سه پرسش خواهند توانست استراتژی اصلی مدیریت دانش خود را انتخاب کنند (Hansen et al, 1999). دقت در پرسش‌های مطرح شده توسط آنها نشان می‌دهد عوامل تأثیرگذار بر انتخاب استراتژی مدیریت دانش عبارتند از: نوع محصولی (استاندارد شده<sup>۵</sup>، سفارشی<sup>۶</sup> / معمول<sup>۷</sup>، نوآورانه<sup>۸</sup>) که سازمان تولید می‌کند، دانش مورد نیاز کارکنان (ضمنی / صریح) برای حل مسائل (ساخت یافته / غیرساخت یافته) استراتژی رقابتی سازمان.

مارتنسون در تحقیق خود پشتیبانی مدیریت ارشد، ارتباطات، فرهنگ و کارکنان، انگیزه، زمان، و هزینه را به عنوان معیارهای انتخاب استراتژی مدیریت دانش شناسایی کرده است (Martensson, 2000). وو و لی (۲۰۰۷) نیز بر مبنای نظر مارتنسون زیرمعیارهای<sup>۹</sup> اثرگذار بر انتخاب استراتژی مدیریت دانش را شامل پشتیبانی مدیریت ارشد، ارتباطات، فرهنگ و کارکنان، انگیزه، زمان، و هزینه دانسته‌اند. عالم تبریز و باقرزاده آذر (۱۳۸۷) نیز با در نظر

1. Control
2. Integration
3. Data administration
4. Maturity
5. Standardized Products
6. Customized Products
7. Mature Product
8. Innovative Product
9. Sub-criteria cluster

گرفتن شش عامل حمایت مدیریت عالی، ارتباطات، فرهنگ، محرک‌ها، زمان و هزینه به انتخاب استراتژی مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه خود پرداخته‌اند.

و، همچنین در تحقیق دیگری در یک سازمان تایوانی که با بیش از ۵۵۰ کارمند در زمینه تولید و فروش محصولات الکتریکی و در صنعت نیمه‌هادی‌ها فعالیت دارد، شش معیار پشتیبانی مدیریت ارشد، ارتباطات، فرهنگ و کارکنان، هزینه، زمان، و محرک‌ها را برای انتخاب استراتژی مدیریت دانش در نظر گرفته است (Wu, 2008). فقیه میرزایی و غلامیان (۱۳۸۸) در یک تحقیق نظری و پس از بررسی استراتژی‌های مدیریت دانش از منظر برخی پژوهشگران، با تکیه بر پرسش‌های مطرح شده توسط هانسن (Hansen et al, 1999) چارچوبی را برای انتخاب استراتژی مدیریت دانش پیشنهاد داده‌اند که بر اساس آن سازمان‌ها در انتخاب استراتژی مدیریت دانش باید به این معیارها توجه کنند: نوع دانش (ضمنی/صریح)، نوع محصول (معمول/بدیع)، نوع تمرکز (افراد/فرایندها)، ماهیت مسئله (ساخت‌یافته/غیرساخت‌یافته)، ماهیت تعاملات (مستقل/وابسته)، هدف فعلی مدیریت (محصولات استاندارد/سفارشی). الهی و همکاران (۱۳۸۹) نیز با مرور مبنای نظری تحقیقات انجام شده در این زمینه، عوامل تأثیرگذار بر انتخاب استراتژی مدیریت دانش را از چارچوب‌ها و الگوهای مفهومی و روش‌های اجرایی موجود استخراج کرده و سپس روشی را برای انتخاب استراتژی مدیریت دانش ارائه کرده‌اند. این پژوهشگران عوامل اثرگذار بر انتخاب استراتژی مدیریت دانش را شامل استراتژی عمومی کسب و کار سازمان، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرایندهای خلق و انتشار دانش، استراتژی مدیریت منابع انسانی، و استراتژی فناوری اطلاعات سازمان دانسته‌اند.

منوریان و همکاران (Monavvarian et al, 2011) نیز طبق نظر مارتسون شش معیار را برای انتخاب استراتژی مدون‌سازی یا استراتژی شخصی‌سازی در نظر گرفته‌اند. در تحقیقی دیگر، نوری و همکاران عوامل مؤثر بر موفقیت استراتژی مدیریت دانش، یعنی کارکنان، فرایندها، رهبری و فناوری اطلاعات را مبنای انتخاب استراتژی شخصی‌سازی و مدون‌سازی دانسته‌اند (Nouri et al, 2013). در مدل پیشنهادی خدیور و همکارانش (۱۳۹۳) عوامل تأثیرگذار بر انتخاب استراتژی مدیریت دانش شامل استراتژی عمومی کسب و کار، ساختار سازمانی، عوامل فرهنگی، استراتژی‌های فناوری اطلاعات، استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی، سطح اجتماعی‌سازی، انواع دانش و فرآیندهای خلق و انتشار آن است.

بر اساس مطالعه پیشینه‌ی تحقیق، عوامل مؤثر در انتخاب استراتژی مدیریت دانش به شرح جدول شماره ۱ خلاصه شده و در شش سرفصل دسته‌بندی شده‌اند.

جدول ۱. عوامل تأثیرگذار بر انتخاب استراتژی مدیریت دانش

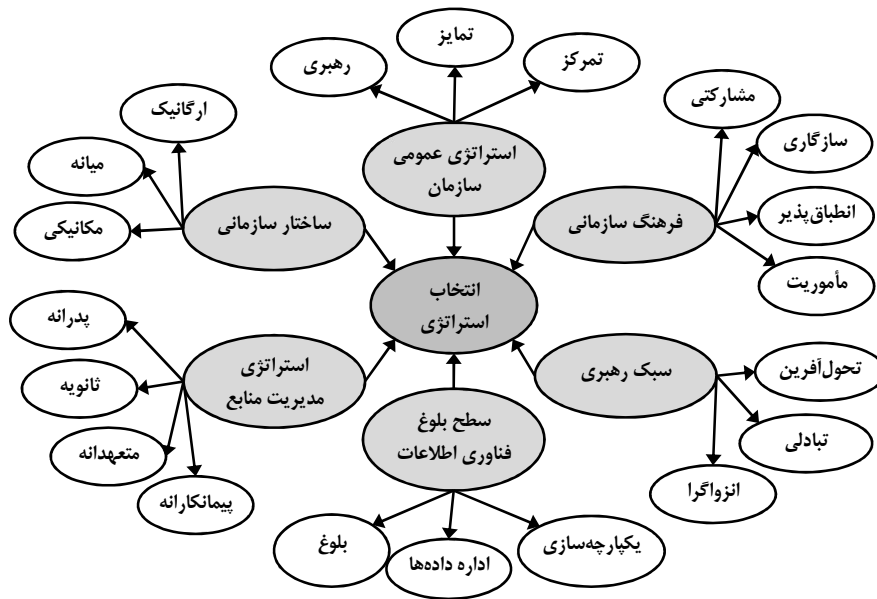
عوامل پژوهشگران	عوامل اثرگذار بر انتخاب استراتژی مدیریت دانش						
	منابع انسانی	استراتژی سازمان	مدیریت و رهبری	فرهنگ سازمانی	ساختار سازمانی	فناوری اطلاعات	سایر
Hansen et al, 1999	منابع انسانی	استراتژی عمومی سازمان	-	-	-	فناوری اطلاعات	نوع دانش، نوع محصول، نوع تولید
Martensson, 2000	کارکنان	-	حمایت مدیریت ارشد	فرهنگ	-	-	ارتباطات، خلق و اشتراک دانش، محرک‌ها، زمان، ارزیابی
Wu & Lee, 2007	کارکنان	-	حمایت مدیریت ارشد	فرهنگ	-	-	محرک‌ها، زمان، هزینه، ارتباطات
Wu, 2008	کارکنان	-	حمایت مدیریت ارشد	فرهنگ	-	-	محرک‌ها، زمان، هزینه، ارتباطات
Perçin, 2010	-	استراتژی	-	فرهنگ	ساختار	فناوری	فرایندها، منابع، آموزش و تربیت، اندازه‌گیری
Monavvarian et al, 2011	کارکنان	-	حمایت مدیریت ارشد	فرهنگ	-	-	محرک‌ها، هزینه، ارتباطات
Nadali et al, 2011	کارکنان	-	حمایت مدیریت ارشد	فرهنگ	-	-	محرک‌ها، هزینه، ارتباطات
عالم تبریزی و یاقرزاده آذر، ۱۳۷۸	کارکنان	-	حمایت مدیریت ارشد	فرهنگ	-	-	محرک‌ها، زمان، هزینه، ارتباطات
Pourdarab, 2012	کارکنان	-	حمایت مدیریت ارشد	فرهنگ	-	-	محرک‌ها، زمان، هزینه، ارتباطات
الهی و همکاران، ۱۳۸۹	استراتژی مدیریت منابع انسانی	استراتژی عمومی کسب و کار	-	فرهنگ سازمانی	ساختار سازمانی	بلوغ فناوری اطلاعات	فرایندهای خلق و اشتراک دانش
Nouri et al, 2013	کارکنان	-	رهبری	-	-	فناوری اطلاعات	فرایندها
خدیور و همکاران، ۱۳۹۳	استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی	استراتژی عمومی کسب و کار	-	عوامل فرهنگی	ساختار سازمانی	بلوغ فناوری اطلاعات	سطح اجتماعی‌سازی دانش آشکار و پنهان فرایندهای خلق و انتشار
عوامل پیشنهادی پژوهشگران	استراتژی مدیریت منابع انسانی	استراتژی عمومی سازمان	سبک رهبری	فرهنگ سازمانی	ساختار سازمانی	سطح بلوغ فناوری اطلاعات	-

چنانکه در جدول ۱ مشخص است، پر تکرارترین عوامل موثر بر انتخاب استراتژی مدیریت دانش در ذیل شش عنوان کلی استراتژی عمومی سازمان، فرهنگ سازمانی، رهبری، ساختار سازمانی، استراتژی مدیریت منابع انسانی، و فناوری اطلاعات قرار گرفته‌اند؛ و البته چهار عامل محرک‌ها، زمان، هزینه، و ارتباطات نیز که از جمله عوامل پر تکرار هستند، چنانکه تشریح خواهد

شد، تأثیر خود را در انتخاب استراتژی مدیریت دانش، از طریق عوامل (متغیرهای) فرعی این پژوهش اعمال خواهند کرد و به همین دلیل در فهرست عوامل اصلی قرار نگرفته‌اند.

### ۱-۵. الگوی مفهومی و فرضیه‌های تحقیق

در این تحقیق، تمامی عوامل (متغیرهای اصلی) که به نظر رسید می‌توانند با انتخاب استراتژی مدیریت دانش رابطه داشته باشند، شناسایی و در ذیل شش گروه کلی: استراتژی عمومی سازمان، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سبک رهبری، استراتژی مدیریت منابع انسانی، و سطح بلوغ فناوری اطلاعات دسته‌بندی شدند. سپس با رجوع به آرای پژوهشگران پیشین، عناصر/انواع هر یک از این متغیرهای شش‌گانه نیز شناسایی و به عنوان متغیرهای فرعی تحقیق در نظر گرفته شد (جدول ۲). بر این اساس، الگوی مفهومی تحقیق (شکل ۱) نیز طراحی و در مجموع ۲۶ فرضیه (۶ فرضیه اصلی و ۲۰ فرضیه فرعی) تبیین گردید؛ تا امکان بررسی و آزمون رابطه متغیرهای تحقیق با انتخاب استراتژی مدیریت دانش فراهم گردد.



شکل ۱. الگوی مفهومی تحقیق

جدول ۲. متغیرهای فرعی و اصلی تحقیق

متغیرهای اصلی	متغیر فرعی (مولفه‌ها)	پژوهشگر (ان)
استراتژی عمومی سازمان	استراتژی رهبری هزینه	Porter M. (1990)
	استراتژی تمایز	
	استراتژی تمرکز	
فرهنگ سازمانی	فرهنگ مشارکتی	Denison & Mishra (1995)
	فرهنگ سازگاری	
	فرهنگ انطباقی‌پذیر	
	فرهنگ مأموریتی	
ساختار سازمانی	ساختار مکانیکی	Burns & Stalker (1961)
	ساختار میانه	
	ساختار ارگانیک	
سبک رهبری سازمان	سبک رهبری تبادل	Bass, B. M. (1990)
	سبک رهبری تحول‌آفرین	
	سبک رهبری انزواگرا	
استراتژی مدیریت منابع انسانی	استراتژی ثانویه	Bamberger & Meshoulam (1998)
	استراتژی پدران	
	استراتژی متعهدانه	
	استراتژی پیمانکارانه	
سطح بلوغ فناوری اطلاعات سازمان (مراحل مدیریت اطلاعات)	سطح یکپارچگی	Nolan, A. (1979)
	سطح اداره داده‌ها	
	سطح بلوغ	

۱-۶. فرضیه‌های تحقیق

۱. استراتژی عمومی سازمان (رهبری هزینه/تمایز/تمرکز) با انتخاب استراتژی مدیریت دانش رابطه دارد.
۲. فرهنگ سازمانی (مشارکتی/سازگاری/انطباق‌پذیر/مأموریت) با انتخاب استراتژی مدیریت دانش رابطه دارد.
۳. ساختار سازمانی (مکانیکی/میانه/ارگانیک) با انتخاب استراتژی مدیریت دانش رابطه دارد.
۴. سبک رهبری (تبادل/تحول‌آفرین/انزواگرا) با انتخاب استراتژی مدیریت دانش رابطه دارد.
۵. استراتژی مدیریت منابع انسانی (ثانویه/پدران/پیمانکارانه/متعهدانه) با انتخاب استراتژی مدیریت دانش رابطه دارد.
۶. سطح بلوغ فناوری اطلاعات (یکپارچه‌سازی/اداره داده‌ها/بلوغ) با انتخاب استراتژی مدیریت دانش رابطه دارد.

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از حیث هدف، از نوع کاربردی و از حیث روش و چگونگی به دست آوردن داده‌ها، از نوع توصیفی - پیمایشی است. برای گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه با مقیاس اندازه‌گیری لیکرت استفاده شد و با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، قابلیت اعتماد<sup>۱</sup> (پایایی) پرسشنامه برآورد گردید. برای این منظور، ۳۵ پرسشنامه برای نمونه آماری ارسال و به کمک نرم‌افزار SPSS (نسخه ۲۰) ضریب آلفای کرونباخ بر روی ۳۴ پرسشنامه دریافت شده، محاسبه گردید. بر اساس داده‌های حاصل از پرسشنامه و محاسبات انجام شده، مقدار این ضریب برای ۲۶ متغیر (سوال) برابر با ۰.۸۶۵ شد؛ که نشان می‌دهد پرسشنامه تحقیق از قابلیت اعتماد (پایایی) مطلوبی برخوردار است. برای سنجش اعتبار پرسشنامه از روایی محتوا (بر مبنای روایی صوری و مبتنی بر نظر خبرگان) استفاده شد. برای این منظور، تعداد هفت پرسشنامه‌ها توسط ۷ تن از خبرگان مدیریت دانش (اساتید دانشگاه و مدیران دانش چند سازمان نمونه) بازبینی و در نهایت اصلاح و تأیید گردید.

جامعه آماری تحقیق شامل مدیران ارشد، مدیران و کارشناسان واحدهای مدیریت دانش سه سازمان صنعتی نمونه بود که تعداد دقیق آنها بالغ بر ۳۹ نفر شد. به دلیل آنکه تنها افراد خاصی قادر به ارائه داده‌ها و اطلاعات دقیق درباره موضوع تحقیق بودند، انتخاب نمونه جامعه به صورت هدفمند انجام شد؛ و با توجه به تعداد کارکنان محیط تحقیق برای تعیین حجم نمونه از فرمول (۱) استفاده شد.

$$n = \frac{NZ_{\alpha}^2 pq}{\epsilon^2 (N-1) + Z_{\alpha}^2 pq}$$

$$n = \frac{39 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.07^2 (39-1) + 0.5 \times 0.5} = \frac{37.4}{1.14} = 32.6$$

(۱) فرمول

با توجه به دسترسی به کل اعضای جامعه آماری، تعداد ۳۹ پرسشنامه بین آزمودنی‌ها توزیع شد، که ۳۴ پرسشنامه تکمیل شده دریافت و منبع داده‌های پژوهش محسوب گردید. برای آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها، به دلیل کم بودن تعداد نمونه‌ها و برای اطمینان بیشتر از صحت نتایج آزمون، از دو آزمون کلموگروف - اسمیرنوف و شاپیرو ویک (به کمک نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۰) استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۳ آمده است.

جدول ۳. نتایج آزمون توزیع داده‌های پژوهش

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Strategy	.299	34	.000	.810	34	.000
Cost Leadership Strategy	.309	34	.000	.791	34	.000
Differentiation strategy	.311	34	.000	.746	34	.000
Focus strategy	.328	34	.000	.761	34	.000
Culture	.191	34	.003	.898	34	.004
Involvement Culture	.397	34	.000	.671	34	.000
Consistency Culture	.373	34	.000	.761	34	.000
Adaptability Culture	.353	34	.000	.636	34	.000
Mission Culture	.370	34	.000	.749	34	.000
Structure	.202	34	.001	.921	34	.017
Mechanic Structure	.370	34	.000	.749	34	.000
Median Structure	.346	34	.000	.795	34	.000
Organic Structure	.269	34	.000	.805	34	.000
Leadership	.246	34	.000	.849	34	.000
Transactional leadership	.328	34	.000	.761	34	.000
Transformational Leadership	.352	34	.000	.775	34	.000
Laisses-faire Leadership	.368	34	.000	.633	34	.000
HR Strategy	.161	34	.026	.962	34	.011
Secondary Strategy	.181	34	.006	.918	34	.014
Paternalistic Strategy	.314	34	.000	.773	34	.000
Free agent Strategy	.335	34	.000	.729	34	.000
Commitment Strategy	.297	34	.000	.833	34	.000
IT Maturity	.254	34	.000	.834	34	.000
Integration	.314	34	.000	.773	34	.000
Data administration	.337	34	.000	.775	34	.000
Maturity	.302	34	.000	.818	34	.000

بر اساس نتایج آزمون و به دلیل آنکه مقادیر سطح معناداری ( $\alpha$ ) کلیه متغیرهای پژوهش، کمتر از ۰,۰۵ بود؛ در سطح خطای ۵ درصد و با احتمال ۹۵ درصد مشخص شد که توزیع داده‌های مربوط به تمامی متغیرها نرمال نیست. بنابر این، برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون ناپارامتریک کای اسکوئر استفاده شد.

### ۳. تجزیه و تحلیل داده‌ها

#### ۳-۱. تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی

تحلیل توصیفی داده‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری در جدول شماره ۴ درج شده است.

جدول ۴. ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان

سابقه کار			جایگاه شغلی				میزان تحصیلات			ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان	
۲۰ تا ۳۰ سال	۱۵ تا ۲۰ سال	۱۰ تا ۱۵ سال	کارشناس	کارشناس ارشد	مدیر	مدیر ارشد	دیپلوم	کارشناسی ارشد	کارشناسی		
۴۱	۶۰	۱۲۳	۲۱	۱۰۵	۸۵	۳۵	۲۰	۳۵	۹۲	۱۱۸	فراوانی
۱۶,۷	۲۴,۵	۵۰,۲	۸,۶	۴۲,۹	۳۴,۷	۱۴,۳	۸,۲	۱۴,۳	۳۷,۶	۴۸,۲	درصد



یافته‌های توصیفی پژوهش نشان داد از نظر سطح تحصیلات ۴۸,۲ درصد افراد نمونه آماری دارای مدرک تحصیلی کارشناسی، ۳۷,۶ درصد کارشناسی ارشد، و ۱۴,۳ درصد دکتری هستند. از نظر جایگاه شغلی نیز ۲۰ درصد از افراد نمونه پژوهش مدیران ارشد، و ۱۴,۳ درصد مدیران هستند. از این بین نیز ۳۴,۷ درصد در جایگاه شغلی کارشناسی ارشد و ۴۲,۹ درصد نیز در جایگاه کارشناسی قرار دارند.

### ۲-۳. تحلیل استنباطی و آزمون فرضیه‌های پژوهش

این تحقیق بر آزمون شش فرضیه اصلی متمرکز بود، که هر یک از آنها از چند متغیر فرعی تشکیل می‌شد. برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون ناپارامتریک کای اسکوئر با سطح معناداری ۹۵٪ استفاده شد و مقدار عددی تمامی متغیرهای اصلی که در قالب فرضیه‌های اصلی گنجانده شدند، با روش محاسبه میانگین ساده متغیرهای تشکیل دهنده آن متغیر (با دستور Compute در نرم‌افزار SPSS) تعیین گردید.

بر اساس نتایج حاصل از آزمون کای دو، که در جدول شماره ۶ نشان داده شده است، چون سطح معنی‌داری تمامی متغیرهای اصلی کوچک‌تر از سطح آزمون ۰,۰۵ است، بنابراین، آماره آزمون همه آنها در ناحیه  $H_0$  قرار می‌گیرد و فرضیه‌های اصلی تحقیق ( $H_1$ ) در سطح اطمینان ۹۵٪ تایید می‌شوند. بنابراین این می‌توان گفت استراتژی عمومی سازمان، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سبک رهبری، استراتژی مدیریت منابع انسانی، و سطح بلوغ فناوری اطلاعات با انتخاب استراتژی مدیریت دانش رابطه دارند و بر این انتخاب تأثیر گذارند. در خصوص متغیرهای فرعی باید گفت، سه متغیر فرعی فرهنگ انطباق‌پذیر ( $\alpha=0,365$ )، استراتژی ثانویه منابع انسانی ( $\alpha=0,365$ )، سبک رهبری انزواگرا ( $\alpha=0,355$ )، به دلیل بزرگ‌تر بودن سطح معنی‌داری آنها از سطح آزمون ۰,۰۵، آماره آزمون آنها در ناحیه  $H_0$  قرار نگرفت و در نتیجه فرضیه‌های فرعی ( $H_1$ ) مربوط به آنها نیز تایید نشد. اما چنانکه در جدول شماره ۵ دیده می‌شود، سطح معنی‌داری دیگر متغیرهای فرعی به دلیل کوچک‌تر بودن از سطح آزمون ۰,۰۵، در ناحیه  $H_0$  قرار گرفت و فرضیه‌های مربوط به آنها نیز در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید شد.

## جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش با آزمون کای دو

	Culture	Involvement Culture	Consistency Culture	Adaptability Culture	Mission Culture
Chi-Square	19.647 <sup>a</sup>	40.412 <sup>b</sup>	45.706 <sup>b</sup>	3.176 <sup>c</sup>	11.882 <sup>c</sup>
df	7	4	4	3	3
Asymp. Sig.	.006	.000	.000	.365	.008
	HR Strategy	Secondary Strategy	Paternalistic Strategy	Free agent Strategy	Commitment Strategy
Chi-Square	17.765 <sup>a</sup>	3.176 <sup>b</sup>	23.882 <sup>b</sup>	7.294 <sup>c</sup>	23.882 <sup>b</sup>
df	7	3	3	2	3
Asymp. Sig.	.013	.365	.000	.026	.000
	Strategy	Cost Leadership Strategy	Differentiation strategy	Focus strategy	
Chi-Square	21.059 <sup>a</sup>	23.882 <sup>b</sup>	26.941 <sup>b</sup>	18.941 <sup>b</sup>	
df	8	3	3	3	
Asymp. Sig.	.007	.000	.000	.000	
	Structure	Mechanic Structure	Median Structure	Organic Structure	
Chi-Square	16.647 <sup>a</sup>	32.353 <sup>b</sup>	28.588 <sup>b</sup>	6.059 <sup>c</sup>	
df	6	3	3	2	
Asymp. Sig.	.011	.000	.000	.048	
	Leadership	Transactional leadership	Transformational Leadership	Laisses-faire Leadership	
Chi-Square	15.412 <sup>a</sup>	25.118 <sup>b</sup>	13.118 <sup>b</sup>	3.176 <sup>c</sup>	
df	6	2	2	3	
Asymp. Sig.	.017	.000	.001	.355	
	IT Maturity	Integration	Data administration	Maturity	
Chi-Square	19.647 <sup>a</sup>	23.882 <sup>b</sup>	26.941 <sup>b</sup>	18.941 <sup>b</sup>	
df	7	3	3	3	
Asymp. Sig.	.006	.000	.000	.000	

## ۴. بحث و نتیجه‌گیری

قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش بدون شک مهم‌ترین مسئله، انتخاب یک استراتژی مناسب برای مدیریت دانش است که در صورت نبود و یا انتخاب نادرست آن، احتمال شکست بالا رفته و موجب هدر رفتن منابع می‌شود. به گفته چوی و همکارانش استراتژی‌های مدیریت دانش، اقدامات مدیریت دانش را برای مدیریت موثر دانش طرح‌ریزی کرده (Choi et al, 2008) و به تعبیر دیگر، فرایندها، ابزارها، و زیرساخت‌های ضروری برای جریان اثربخش دانش را مشخص می‌نماید (Sarawanawong et al, 2009). در واقع، استراتژی مدیریت دانش جهت‌گیری‌های راهبردی را در فعالیت‌های مدیریت دانش تعیین کرده و به عنوان راهنمای صحیح پیاده‌سازی مدیریت دانش، سرفصل فرایندها، ابزارها و راهکارهای لازم برای مدیریت اثربخش دانش سازمان را تعیین می‌کند. بر اساس تمایز بین دانش صریح و دانش ضمنی، می‌توان برای مدیریت دانش سه استراتژی پویا (ترکیبی/همزیست/هیبریدی)، شخصی‌سازی (انسان‌محور/ فرد با فرد)، و

سیستم محور (مدون سازی / فرد با مستندات) در نظر گرفت.

با وجود اهمیت و نقش مؤثری که انتخاب استراتژی مناسب بر اثربخشی مدیریت دانش دارد؛ پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده‌اند، محدود و پراکنده‌اند. چنانکه در جدول شماره ۱ دیدیم، این پژوهش‌ها هر کدام عوامل محدودی را در انتخاب استراتژی مدیریت دانش دخیل دانسته و ابعاد دیگر را نادیده گرفته‌اند. این تحقیق نیز به دلیل وجود این نقصان و با هدف شناسایی تمامی عوامل سازمانی مرتبط با انتخاب استراتژی مدیریت دانش در محیط سه سازمان بزرگ صنعتی شکل گرفت.

مطالعه پیشینه تحقیق نشان داد که پرتکرارترین عواملی را که پژوهشگران در انتخاب استراتژی مدیریت دانش مؤثر دانسته‌اند، می‌توان در شش گروه کلی (جدول ۱) دسته‌بندی کرد. بر اساس همین یافته، در شش فرضیه اصلی ادعا شد که استراتژی عمومی سازمان، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، ساختار سازمانی، استراتژی مدیریت منابع انسانی، و سطح بلوغ فناوری اطلاعات با (بر) انتخاب استراتژی مناسب مدیریت دانش رابطه دارند (تأثیرگذارند). سپس با رجوع به آرای پژوهشگران پیشین، عناصر یا انواع هر یک از عوامل اصلی نیز به عنوان فرضیه‌های (متغیرهای) فرعی شناسایی شد (جدول ۲) و بر این اساس، الگوی مفهومی تحقیق (شکل ۱) طراحی گردید. برای آزمون فرضیه‌ها، سه سازمان بزرگ صنعتی به عنوان محیط تحقیق انتخاب شد و داده‌های پژوهش به وسیله پرسشنامه محقق ساخته از نمونه‌ای (هدفمند) شامل ۳۴ نفر از مدیران ارشد، مدیران و کارشناسان واحدهای مدیریت دانش گردآوری و به کمک نرم‌افزار SPSS (نسخه ۲۰) و با آزمون کای اسکور تجزیه و تحلیل گردید. آزمون فرضیه‌های تحقیق نشان داد که بین شش متغیر اصلی (استراتژی عمومی سازمان، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، ساختار سازمانی، استراتژی مدیریت منابع انسانی، و سطح بلوغ فناوری اطلاعات) با انتخاب استراتژی مدیریت دانش رابطه وجود دارد. اما فرضیه وجود رابطه بین سه متغیر فرعی فرهنگ انطباق‌پذیر، سبک رهبری انزواگرا و استراتژی ثانویه منابع انسانی با انتخاب استراتژی مدیریت دانش رد و رابطه دیگر متغیرهای فرعی با انتخاب استراتژی مدیریت دانش تأیید شد. در نهایت بر اساس همین یافته، سه متغیر فرعی فرهنگ انطباق‌پذیر، سبک رهبری انزواگرا و استراتژی ثانویه منابع انسانی از الگوی مفهومی تحقیق حذف و «الگوی عوامل اثرگذار بر انتخاب استراتژی مدیریت دانش» ارائه گردید (شکل شماره ۲).

چنانکه در نتیجه آزمون فرضیه‌ها دیدیم و مطابق آنچه که دیگر پژوهشگران (Hansen et al, 1999؛ الهی و همکاران، ۱۳۸۹؛ خدیور و همکاران، ۱۳۹۳؛ Perçin, 2010) یافته‌اند، بدون توجه به استراتژی عمومی سازمان نیز نمی‌توان استراتژی اثربخش مدیریت دانش سازمان را انتخاب کرد. در واقع برای موفقیت مدیریت دانش لازم است بین استراتژی مدیریت دانش به عنوان یک استراتژی سطح وظیفه‌ای، با استراتژی سازمان یکپارچگی و همسویی وجود داشته باشد. در این زمینه یافته برخی از پژوهشگران نشان می‌دهد استراتژی تمایز به دلیل تأکید بر ارائه محصولات خاص و بدیع از طریق خلاقیت و پرورش ایده‌های نو، توسط استراتژی مدیریت دانش انسان محور حمایت می‌شود و استراتژی رهبری هزینه به دلیل تأکید بر کاهش هزینه‌ها، صرفه‌جویی، و استفاده از منحنی یادگیری و تجربه، و تسهیم مهارت و دانش کارکنان، توسط استراتژی سیستم محور مدیریت دانش حمایت می‌شود (Choi & Lee, 2002).

چنانکه در نتایج مطالعات پیشین دیدیم (الهی و همکاران، ۱۳۸۹؛ خدیور و همکاران، ۱۳۹۳؛ Perçin, 2010) و همچنین بر اساس نتایج به دست آمده در این پژوهش ساختار سازمانی دیگر عاملی است که در انتخاب استراتژی مدیریت دانش باید به آن توجه کرد. در این زمینه برخی از پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ساختارهای مکانیکی یا سلسله مراتبی که عمدتاً دارای ویژگی‌های سازمان‌های وظیفه‌ای هستند از استراتژی سیستم محور مدیریت دانش بهتر پشتیبانی می‌کنند. زیرا در ساختارهای سلسله مراتبی تعاملات اجتماعی کارکنان نسبت به ساختارهای ارگانیکی کمتر است و استراتژی انسان محور مدیریت دانش در سطح سازمان (نه در سطح بخش یا واحد) شانس موفقیت کمتری دارد (Kamara et al, 2002:205-211).

در این پژوهش به جای استراتژی‌ها و یا عناصر فناوری اطلاعات که در دیگر تحقیقات (Martensson, 2000؛ Perçin, 2010؛ Nouri et al, 2013) مورد توجه قرار گرفته است، همراستا با برخی از پژوهشگران (الهی و همکاران، ۱۳۸۹؛ خدیور و همکاران، ۱۳۹۳؛ Kim, Yu & lee, 2002) سطح بلوغ فناوری اطلاعات به عنوان عامل تأثیرگذار بر انتخاب استراتژی مدیریت دانش در نظر گرفته شد. زیرا بر اساس مطالعه انجام شده، اتخاذ استراتژی سیستم گرای مدیریت دانش در سازمان‌هایی موفق‌تر است که فناوری اطلاعات در آنها به مرحله بلوغ رسیده باشد (Kim, Yu & lee, 2002). البته در این پژوهش به دلیل وجود شواهد مبنی بر عبور سازمان‌های مورد مطالعه از دوره مدیریت رایانه (آشناسازی، گسترش، کنترل) تنها سه مرحله مربوط به دوره مدیریت اطلاعات (یکپارچه‌سازی، اداره داده‌ها، بلوغ) مبنای تحقیق قرار گرفت.

## 1. Functional strategy

اما آنچه که این تحقیق را با دیگر پژوهش‌های انجام شده در این زمینه متفاوت ساخته، تفاوتی است که بین برخی عوامل اصلی تأثیرگذار بر انتخاب استراتژی مدیریت دانش در تحقیقات پیشین وجود دارد. زیرا به‌جای در نظر گرفتن عامل پشتیبانی عامل مدیریت ارشد (Wu & Lee, 2007; Wu, 2008; Monavvarian et al, 2011; Martensson, 2000)؛ Pourdarab, 2012؛ Nadali et al, 2011؛ عالم تبریز و باقرزاده، ۱۳۷۸) سبک‌های رهبری و به جای عامل فرهنگ سازمان (Wu & Lee, 2007؛ Perçin, 2010؛ Martensson, 2000)؛ Wu, 2008؛ Nadali et al, 2011؛ Pourdarab, 2012؛ عالم تبریز و باقرزاده، ۱۳۷۸) انواع سبک‌های فرهنگ سازمان به عنوان عوامل تأثیرگذار بر انتخاب استراتژی مدیریت دانش در نظر گرفته شد و نتایج به دست آمده نیز فرضیه‌های تحقیق را تأیید نمود. البته از بین انواع فرهنگ سازمانی، فرضیه تأثیر نوع فرهنگ انطباق‌پذیر و از بین انواع سبک‌های رهبری، و فرضیه تأثیر سبک رهبری انزواگرا بر انتخاب استراتژی مدیریت دانش تأیید نشد.

چنانکه در جدول شماره ۱ دیده می‌شود، برخی از پژوهشگران عواملی همچون نوع دانش، نوع محصول و تولید (Hansen et al, 1999)، محرک‌ها، زمان، هزینه، ارتباطات (Wu & Lee, 2007؛ Pourdarab, 2012؛ Nadali et al, 2011؛ Wu, 2008؛ Monavvarian et al, 2011)؛ عالم تبریز و باقرزاده، ۱۳۷۸)، و فرآیندهای خلق و انتشار دانش (الهی و همکاران، ۱۳۸۹؛ خدیور و همکاران، ۱۳۹۳) را نیز در انتخاب استراتژی مدیریت دانش مؤثر دانسته‌اند، که در این پژوهش در نظر گرفته نشدند. زیرا برخی از این عوامل نظیر نوع دانش، نوع محصول و تولید، و همچنین فرآیندهای خلق و انتشار دانش به دلیل کم‌تکرار بودن از الگوی مفهومی تحقیق حذف شدند و برخی دیگر از عوامل نظیر محرک‌ها، زمان، هزینه، و ارتباطات، اگرچه در تحقیقات پیشین تکرار بودند، اما به نظر رسید نقش خود را از طریق متغیرهای اصلی این پژوهش ایفا می‌کنند. به تعبیر دیگر، رابطه آنها با انتخاب استراتژی مدیریت دانش از طریق متغیرهای اصلی پژوهش برقرار است. برای مثال، می‌توان رابطه متغیر نوع محصول و نوع تولید و متغیر زمان و هزینه را با انتخاب استراتژی مدیریت دانش، از طریق استراتژی‌های عمومی سازمان (تمرکز، تمایز و رهبری هزینه) برقرار دانست. زیرا به گفته پورتر در استراتژی رهبری هزینه شرکت‌ها بر قیمت تمام‌شده کم‌تری نسبت به شرکت‌های دیگر تمرکز دارند (Porter, 1990). به تعبیر دیگر، شرکت محصولات استاندارد تولید و عرضه می‌کند که بهای تمام‌شده هر واحد برای مشتری کاهش می‌یابد (دیوید، ۱۳۸۹). اما در استراتژی تمایز، شرکت محصولات و خدماتی عرضه می‌کند که در صنعت مورد نظر، منحصر به فرد تلقی می‌شود (دیوید، ۱۳۸۹). در این استراتژی سازمان بدون حساسیت به قیمت تمام‌شده و با تمرکز بر خلاقیت و نوآوری به دنبال ارائه محصولات خاص و

بدیع است (Ahn, 2004: 403-416; Bose, 2004; Hansen et al, 1999; Kalseth, 2007). بنابراین، با توجه به تعریف انواع استراتژی‌های عمومی سازمان می‌توان دریافت که متغیرهایی نظیر نوع محصول، نوع تولید، زمان و هزینه از طریق استراتژی‌های تمرکز، تمایز و رهبری هزینه، نقش خود را در انتخاب استراتژی مدیریت دانش ایفا می‌کنند.

همچنین رابطه متغیر محرک‌ها و ارتباطات را با انتخاب استراتژی مدیریت دانش می‌توان از طریق نوع ساختار سازمانی و نوع سبک رهبری سازمان برقرار دانست. زیرا رهبری، فرایندی است که در آن یک نفر، گروهی از افراد را به منظور تحقق هدف یا اهداف عمومی، تحت تأثیر قرار می‌دهد (Northouse, 2001) در واقع سبک رهبری مدیران، بیانگر چگونگی تعامل مدیران با کارکنان (Perra, 2000) و برانگیختن انسان‌ها (میرکمالی، ۱۳۸۹؛ Bass, 1990) و اعطای پاداش‌های مادی و نمادین (Bass, 1990) به آنها می‌باشد. بنابر این، می‌توان گفت نوع و شدت محرک‌های سازمانی تابعی از نوع سبک رهبری سازمان است. از سوی دیگر، ساختار سازمان کالبدی است که در آن حوزه‌های اساسی، مأموریت کلی، نظام ارتباطی، هماهنگی نیروی انسانی و مرکز تصمیم‌گیری تعیین می‌شود (Annick et al, 2007). در یک سازمان ساختارمند و چندلایه، جریان ارتباطات از بالا به پایین است، و احتمال تسهیم دانش مؤثر بشدت کمتر از یک سازمان باز و انعطاف‌پذیر است (O'Dell & Grayson, 1999). اما در ساختارهای ارگانیک، نفوذ بر اساس مهارت و دانش شکل می‌گیرد و ارتباطات به صورت افقی است (میرسپاسی، ۱۳۸۱). در ساختارهای سلسله‌مراتبی تعاملات اجتماعی کارکنان نسبت به ساختارهای ارگانیکی کمتر است (O'Dell & Grayson, 1999). بنابر این، با توجه به تأثیری که نوع ساختار سازمانی بر نظام ارتباطی و هماهنگی منابع انسانی سازمان دارد، متغیر ارتباطات نیز از طریق متغیر اصلی وارد الگوی عوامل تأثیرگذار بر انتخاب استراتژی مدیریت دانش شده و نقش خود را ایفا می‌کند.

مقایسه نتایج پژوهش‌های پیشین با نتایج این پژوهش، نشان می‌دهد تمامی عوامل و معیارهایی که در پژوهش‌های گذشته مورد توجه قرار گرفته‌اند، در الگوی نهایی ارائه شده در این پژوهش نیز منظور شده‌اند. از سوی دیگر، هیچ یک از مطالعات پیشین الگوی جامعی از عوامل مؤثر بر انتخاب استراتژی مدیریت دانش ارائه نداده‌اند و از این نظر، پژوهش حاضر با ارائه یک الگوی جامع، کاستی‌های آنها را پوشش داده است. در نهایت باید گفت استراتژی‌های مدیریت دانش بر مبنای ماهیت دانش (صریح و ضمنی) تفکیک می‌شوند که باید متناسب با ویژگی‌های ساختاری و محتوایی سازمان انتخاب و اجرا شوند. زیرا هر کدام از این استراتژی‌ها، ابزارها، تکنیک‌ها و راهکارهای تقریباً متفاوتی را برای مدیریت اثربخش دانش سازمان پیشنهاد می‌کنند. بنابراین،

لازم است مدیران سازمان‌های صنعتی در مواجهه با مسئله انتخاب استراتژی مدیریت دانش، به نوع استراتژی عمومی سازمان، نوع فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، نوع ساختار سازمانی، استراتژی مدیریت منابع انسانی، و سطح بلوغ فناوری اطلاعات سازمان توجه کنند. با توجه به محدودیت‌های این پژوهش به ویژه در زمینه نوع محیط و حجم نمونه، پیشنهاد می‌گردد، در سازمان‌های خدماتی نیز انجام شود و نتایج با هم مقایسه گردد. از سوی دیگر می‌توان با انجام مطالعات اکتشافی به شناسایی دیگر عوامل مرتبط با انتخاب استراتژی مدیریت دانش پرداخت.

## منابع

۱. ارسترانگ، مایکل، (۱۳۸۱) مدیریت استراتیگک منابع انسانی. محمد اعرابی، داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. امیرکبیری، علی‌رضا، (۱۳۸۵) رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی. تهران: انتشارات نگاه دانش.
۳. بامبرگر، پتر و مشولم، لن، (۱۳۸۴) استراتژی منابع انسانی: تدوین، اجرا و آثار، محمد اعرابی و علی پارسائیان. تهران: چاپ سوم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. خدیور، آمنه. شهره نصیری نصرآبادی. الهام فلاح. طراحی سیستم خبره فازی جهت انتخاب استراتژی مدیریت دانش. پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات. دوره ۳۰ شماره ۱، ۹۱-۱۱۹.
۵. خدیور، آمنه. شهره نصیری نصرآبادی. الهام فلاح. طراحی سیستم خبره فازی جهت انتخاب استراتژی مدیریت دانش. پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات. دوره ۳۰ شماره ۱، ۹۱-۱۱۹.
۶. دفت، ریچارد ال، (۱۳۹۰) مبانی تئوری و طراحی سازمان. علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۷. دیوید، فرد. آر، (۱۳۸۹) مدیریت استراتژیک. علی پارسائیان، سید محمد اعرابی. تهران: چاپ هیجدهم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۸. رایبیز، استیفن، (۱۳۸۴) تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)، ترجمه سیدمهدی، الوانی و حسن دانایی فرد، انتشارات صفار، چاپ نهم.
۹. رضائیان، علی، (۱۳۸۰) مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین علوم انسانی (سمت).
۱۰. عالم تبریز، اکبر. محمد باقرزاده آذر، (۱۳۸۷) گزینش استراتژی‌های مدیریت دانش با فرایند تحلیل شبکه‌ای. مجله دانشکده علوم انسانی دانشگاه سمنان، سال ۷، شماره ۲۴، ۹۱-۱۰۸.
۱۱. عزتی، مرتضی، (۱۳۸۸) روش تحقیق در علوم اجتماعی، کاربرد در زمینه مسایل اقتصادی. ویرایش سوم. تهران: مرکز پژوهش‌های اقتصاد تهران.
۱۲. فقیه میرزایی، سمیه و محمد رضا غلامیان، (۱۳۸۸) ارائه چارچوبی برای انتخاب استراتژی دانش. دوفصلنامه مطالعات مدیریت. زمستان ۸۷ و بهار ۸۸، سال ۱۹ شماره ۵۹. ۱۵۰-۱۲۷.
۱۳. گزنی، علی، (۱۳۸۶) تعیین راهبرد مدیریت دانش سازمانی: تدوین دانش یا تبادل فردی دانش. فصلنامه مطالعات کتابداری و سازماندهی اطلاعات. دوره ۱۸، شماره ۱. ۹۳-۱۰۶.
۱۴. میرسپاسی، ناصر، (۱۳۸۱) مدیریت استراتیگک منابع انسانی و روابط کار. تهران انتشارات میر.
۱۵. میرکمالی، سیدمحمد، (۱۳۸۹) رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: نشر یسپرون.



۱۶. الهی، شعبان. آمنه خدیور. علیرضا حسن زاده، (۱۳۸۹) ارائه یک متدولوژی برای ایجاد استراتژی مدیریت دانش، مطالعه و بررسی سه سازمان نمونه. پژوهش‌های مدیریت در ایران. دوره ۱۴، شماره ۳. ۲۳-۵۹.

17. Ahn, J. (2004). Assessing the contribution of knowledge to business performance: The KP3 methodology. *Decision Support Systems*, 36, 403-416
18. Annick, W, Marc, B, & Ives, D.J. (2007). Impact of organizational structure on nurses' job satisfaction: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 44(6), 1011-1020 .
19. Asoh, D. A, Belardo, S, & Crnkovic, J. (2007). Assessing knowledge management: Refining & cross validating the knowledge management index using SEM Techniques. *International Journal of Knowledge Management*, 3(2), 1-30.
20. Aurum, A, Daneshgar, F, & Ward, J. (2008). Investigating Knowledge Management Practices in Software Development Organizations - An Australian Experience. *Information & Software Technology*, 50(6), 511-533.
21. Bamberger, P, & Mesholem, L. (1998). *Human resource strategy: formulation, implementation, impact*. London: Sage Publication Inc.
22. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3) 31-19.
23. Bierly, P, & Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 17. 123-135
24. Bose, R. (2004). Knowledge management metrics. *Industrial Management Data Systems*, 5(6), 104-118.
25. Burns, T, & Stalker, M. (1961). Micro politics: Mechanisms of instructional changes. *Administrative Science Quarterly*, 6(3).
26. Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation & competitiveness? *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 87-98.
27. Chan, I, & Chau, P.Y.K. (2005). Getting knowledge management right: Lessons from failure. *International Journal of Knowledge Management*, 1(3), 40-54.
28. Chang, M. Y, Hung, Y. C, Yen, D. C, & Tseng, P. T. (2009). The research on the critical success factors of knowledge management & classification

- framework project in the Executive Yuan of Taiwan Government. *Expert System with Applications*, 39(6), 5376-5386 .
29. Chang, T, & Wang, T. (2009). Using the fuzzy multicriteria decision making approach for measuring the possibility of successful knowledge management. *The Journal of Information Sciences*, (179), 355-370
  30. Chauvel, D, & Despres, C. (2002). A review of survey research in knowledge management: 1997-2001. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 207-223.
  31. Chen, C, & Huang, J. (2007). How organizational climate & structure affect knowledge management-The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27, 104-118 .
  32. Chen, J, Zhu, Z, & Xie. H. Y. (2004). Measuring intellectual capital: a new model & empirical study. *Journal of Intellectual Capital*. 5(1).195-212 .
  33. Choi, B, & Heeseok, L. (2003). Knowledge management strategy & its link to Knowledge creation process. *Expert Systems with Applications* 23, 173-187.
  34. Choi, B, & Lee, H. (2002). Knowledge Management Strategy & Its Link to Knowledge Creation Process. *Expert Systems with Applications*, 23(3), 173-187.
  35. Choi, B, & Lee, H. (2003). An empirical investigation of knowledge management styles & their effect on corporate performance. *Information & Management*, 40(5), 403-417.
  36. Choi, B, Poon, S.K. & Davis, J.G. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega: The International Journal of Management Science*, 36, 235-251.
  37. Choi. B, & Jong, A. M. (2010). Assessing the Impact of Knowledge Management Strategies Announcements on the Market Value of Firms. *Information & Management*, 47 (1), 42-52 .
  38. Davenport, T, & Beck, J. C. (2002). The strategy & structure of firms in the attention economy. *Ivey Business Journal*, 66(4), 48-54.
  39. Davenport, T, & prusak, L. (2000). *Working Knowledge, How Organization Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.

40. Denison, D. R, & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture & Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
41. Fey, C. F, Adaeva, M, & Vitkovskaia, A. (2001). Developing a model of leadership styles: what works best in Russia? *International business review*, 10(6), 615-643.
42. Flynn, A, E.(2004). Knowledge Management Process: The care & feeding of knowledge workers. Paper presented at the 89th Annual International Supply Management Conference.
43. Gaffoor, S. (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; Faculty of Economic & management Science. School of Public Management & Planning.
44. Hansen, M, Nohria, N, & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.
45. Hasanali, F. (2002). Critical Success Factors of Knowledge Management, APQC. available, at:[www.infotoday.com](http://www.infotoday.com).
46. Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management - comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4-31.
47. Hofstede, G, Hofstede, G. J, & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind - Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3 ed.). New York: McGrawHill.
48. Hung, Y. C, Huang, S. M, Lin, Q. P, & Tsai, M. L. (2005). Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. *Industrial Management & Data Systems*, 105(2), 164-183.
49. Iranzadeh, S, & Dabbaghafrou, R. (2013). Determination of the effective factors in the knowledge management strategy (Case study: Tabriz city pharmacy industry). *European Online Journal of Natural & Social Sciences* 2(3), 417-423.

50. Jasimuddin, S. M, Klein, J.H, & Connell, C. (2005) The paradox of using tacit & explicit knowledge Strategies to face dilemmas. *Management Decision*, 43(1), 102-112.
51. Kalseth, K. (2007). Knowledge management from a business strategy perspective. *journal of FID review*,1(37), 141-156.
52. Kamara, J.M, Anumba, C.J. & Carrillo, P. M. (2002). A CLEVER approach to selecting a knowledge management strategy. *International Journal of Project Management* 20(3), 205-211.
53. Khianmeesuk, V. (2013). Underst&ing Knowledge Enabler: A Literature Review. *International Journal of the Computer, the Internet & Management*, 21(2), 40-45.
54. Kim, Y.G, & Yu, S.H, & Lee, G.H. (2002). Knowledge strategy planning: Methodology & case study, *Decision Support Systems*, 1, 432-454.
55. Krishna, V, Rens, S, & Marting, G. (2003). Supporting Knowledge Strategy in Consulting Organization: Codification, Personalization or Both. Paper presented at the 7th Pacific Asia Conference on Information Systems, 10-13 July 2003, Adelaide, South Australia, PACIS, Adelaide, S. Aust, 1234-1246.
56. Kubo, L, & Aysc. (2002). An inquiry into knowledge worker motivation in the Japanese financial benefits. *Journal of Knowledge Management*, 6, 262-271.
57. Lee, J. H, & Kim, Y. G. (2002). A stage model of organizational knowledge management: A latent content analysis. *Expert Systems with Applications*, 20(4), 229-311.
58. Ling, T. N, & Shan, L. Y. (2010). Knowledge management adoption among Malaysia's SMEs: Critical Factors. Paper presented at the 5th International Conference on Knowledge Management: Theory, Research & Practice, January 2010, 329-334.
59. Malhotra, Y. (2004). Is Knowledge the Ultimate Competitive Advantage? . *Business Management ASIA*, 3(4), 66-69
60. Martensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tools. *Journal of knowledge management*, 4(3), 204-216.

61. Massey, A. P, Montoya-Weiss, M. M, & Holcom, K. (2001). Reengineering the customer relationship: Leveraging Knowledge assets at IBM. *Decision Support Systems*, 32(2), 155-170 .
62. Monavvarian, A, Fathi, M. R, Karimi Zarchi, M, & Faghieh, A. (2011). Combining ANP with TOPSIS in Selecting Knowledge Management Strategies (Case Study: Pars Tire Company). *European Journal of Scientific Research*, 54(4), 538-546.
63. Nadali, A, Eslami Nosratabadi, H, & Pourdarab, S. (2011). ANP-FIS Method for Determining the Knowledge Management Strategy. *International Journal of Information and Education Technology*, 1(2), 107-113.
64. Nahm, A. Y, Vonderembse, M. A, & Koufteros X. A. (2003). The impact of organization structure on time-based manufacturing & plant performance. *Journal of Operations Management*, 21(3), 281-306.
65. Nolan, R. L. (1979). Management the crisis in data processing. *Harvard Business Review*, 57, 115-126.
66. Nonaka, I, & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
67. Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and practice* (Second ed.). London, UK: Sage.
68. Nouri, R, Moshabaki, A, Raissi, S, & Javadinia. Y. (2013). The Influence of the Personalization & Codification Strategies on Successful Knowledge Management Case Study: National Iranian Oil Company. *Research Journal of Applied Sciences*, 6(6), 989-996.
69. O'Dell, C, & Grayson, J. (1999). Knowledge Transfer: Discover Your Value Proposition. *Strategy & Leadership*, 27(2), 10-15.
70. Pan, S, & Scarbrough, H. (1998). A socio-technical view of knowledge-sharing at Buckman laboratories. *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 55-66 .
71. Percin,S. (2010). Use of analytic network process in selecting knowledgemanagement strategies. *Management Research Review*, 33(5), 47-452.

72. Perra, B. M. (2000). Leadership: the key to quality outcomes. *Nurs Adm Q*, 24(2), 56-61.
73. Pieter, W. G, Bots, & Bruijn, H. d. (2002). Effective Knowledge Management in Professional Organizations: Going by the rules. Paper presented at the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 11-25.
74. Pillania, R.K. (2009). Demystifying knowledge management. *Business Strategy Series*, 10(2), 96-99.
75. porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nation*: newyork
76. Pourdarab, S. Eslami Nosratabadi, H. & Nadali. A (2012). Determining the Blend Knowledge Management Strategy by a Fuzzy Expert System. *International Journal of Innovation, Management & Technology*, 3(5), 507-511
77. Rastogi, P. N. (2000). Knowledge management & intellectual capital - the new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*, 19(1), 39-49.
78. Sarawanawong, J, Tuamsuk, K, Vongprasert, C, & Khiewyoo, J. (2009). Development of a Strategic Knowledge Management Model for Thai Universities. Paper presented at the Asia-Pacific Conference on Library & Information Education & Practice, 288-298.
79. Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*, new and revised edition. San Francisco: Jossey Bass
80. Schulz, M, & Jobe, L. A. (2001). Codification & tacitness as knowledge management strategies: an empirical exploration. *The Journal of High Technology Management Research*. 12(1), 139-165.
81. Seetherman, A, Sooria, H. H. B. Z, & Saravanan, A. S. (2002). Intellectual Capital Accounting & Reporting in The Knowledge Economy. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 128-148.
82. Segars, A. H, Grover, V, & Teng, J. T. C. (1998). Strategic information systems planning: Planning system dimensions, internal coalignment & implications for planning effectiveness. *Decision Sciences*, 29(2), 303-345.
83. Sherif, K. (2006). An Adaptive strategy for managing knowledge in organizations. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 72-80.

84. Siemieniuch, C. E. (2004). A framework for organizational readiness for knowledge management. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(1), 79-98.
85. Smith, A. (2004). Knowledge management strategies: A multi case study. *Journal of Knowledge management*, 8(3), 6-16.
86. Stankosky, M, & Baldanza, C. (2001). A Systems Approach To Engineering A KM System. Unpublished manuscript.
87. Takeuchi, H, & Nonaka, I. (2004). *Hitotsubashi in Knowledge Creation*, Singapore, Asia Pte Ltd, : John Wiley & Sons,
88. Tian, J, Nakamori, Y, & 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 .
89. Turban, E, Leidner, D, Mclean, E, & Wetherbe, J. (2006). *Information Technology for Management, Transforming Organizations in the Digital Economy* (5th ed). John Wiley & Sons, Inc. New York, NY, USA.
90. Valmohammadi, C. (2010). Identification & prioritization of critical success factors of knowledge management in Iranian SMEs: An experts' view. *African Journal of Business Management*, 4(6), 915-924.
91. Wiig, k. M. (1997). Knowledge Management: Where Did it Come From. and Where Will It Go?. *Expert Systems with Applications*, 13(1), 1-14.
92. Wu, W. W. (2008). Choosing knowledge management strategies by using a combined ANP & DEMATEL approach. *Expert Systems with Applications*, 35, 828-835.
93. Wu, W. W, & Lee, Y. T. (2007). Selecting knowledge management strategies by using the analytic network process. *Expert Systems with Applications*, 32 (3), 841-847.
94. Yeh, Y. L, Lai, S. Q, & HO, C. T. (2006). Knowledge management enablers: a case study. *Industrial Management & Data Systems*, 106(6), 793-810.
95. Yousif AL-Hakim, L. A, & Hassan, S. (2012). Critical Success Factors of Knowledge Management, Innovation & Organisational Performance: An Empirical Study of the Iraqi Mobile Telecommunication Sector. *British Journal of Economics, Finance & Management Sciences*, 4(1), 31-49.