

مقاله پژوهشی: شناسایی عوامل کلیدی در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در

سیمای جمهوری اسلامی ایران

مهناز دولت پسندي^۱، طاهر روشندل^۲، غلامرضا معمارزاده طهران^۳

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۱/۱۷

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۶/۱۷

چکیده

در دنیای پیشرفته کنونی چنانچه سازمانی بخواهد وارد رقابت شود، باید از طریق دانش و استفاده اثربخش از آن وارد میدان عمل شود. در چنین شرایطی، ایجاد مزیت رقابتی راهبرد نیازمند نوع جدیدی از سازمان‌هاست که قابلیت ایجاد دانش کیفی را داشته باشند. به همین دلیل از مدیران انتظار می‌رود که درک عمیقی از تحولات سازمانی داشته باشند و عملکرد سازمان‌ها را از طریق سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مبتنی بر دانش ارتقاء دهند. مهم‌ترین گام در این خصوص بررسی عوامل موثر در پیاده‌سازی مدیریت دانش و شناسایی تنگنای آن است. در این مقاله عوامل کلیدی در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سیمای جمهوری اسلامی ایران بررسی و شناسایی شده‌اند. پژوهش حاضر از نوع کیفی بوده که به روش داده‌بنیاد انجام شده است. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری گلوله برفی و از تکنیک مصاحبه عمیق برای گردآوری اطلاعات تا زمان حصول اشباع نظری استفاده شده است. نتایج نشان داد از نظر خبرگان عوامل کلیدی در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سیمای جمهوری اسلامی ایران عبارت‌اند از: جهت‌گیری راهبردی دانایی‌محور، زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی، توسعه منابع انسانی، فرهنگ مشارکتی، درگیری افراد صاحب دانش، سازگاری با دانش روز و انعطاف‌پذیری.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، انعطاف‌پذیری، سازمان دانشی، عوامل کلیدی موفقیت

^۱ - دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

^۲ - نویسنده مسئول، استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران، dr.mahnaz.d@gmail.com

^۳ - استاد، مدیر گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

مقدمه

در دنیای پیشرفته کنونی چنانچه سازمانی بخواهد وارد رقابت شود، باید از طریق دانش و استفاده اثربخش از آن وارد میدان عمل شود. بنابراین آنچه اهمیت می‌یابد ماموریت اصلی یک سازمان در تلاش برای کسب و دستکاری و به کارگیری دانش و اطلاعات و ممارست برای یادگیرنده بودن به صورتی که در آن اعضای سازمان هم به صورت گروهی و فردی به دنبال ارتقای ظرفیت تولید دانش خود بوده و همچنین برای جستجوی جایگاه برتر در عرصه بین‌المللی فعالیت کنند. لویز بحث می‌کند که دانش و قابلیت‌های سازمانی به عنوان دارایی‌های راهبردی هستند که اهداف بلند مدت سازمان^۱ را از حیث رقابتی و اقتضائات محیطی ارتقاء داده و در محیط‌های پویا نقش راهبردی دارند. تبدیل دانش ذهنی (ضمنی) به دانش رسمی (صریح) یکی از اهداف اصلی مدیریت دانش است که باعث کاهش اتلاف دانش با ارزش سازمانی و کاهش ریسک از دست رفتن حافظه سازمان به هنگام تعدیل نیروی انسانی می‌شود (لویز، ۲۰۰۵).

مدیریت دانش به تلاش‌هایی اشاره دارد که به طور سیستماتیک برای یافتن، ساماندهی، قابل دسترس نمودن سرمایه‌های نامشهود سازمان، تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان صورت می‌گیرد. بسیاری از سازمان‌ها با تمرکز بر مدیریت دانش و سرمایه‌گذاری گسترده در زمینه فناوری اطلاعات به دنبال دسترسی به مزایای حاصل از مدیریت دانش هستند (شی و چانگ، ۲۰۰۵).

پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش نیازمند نگرشی همه جانبه و فراگیر به عوامل مختلف سازمانی است. چالش اصلی سازمان‌ها، درک مدیریت دانش و چگونگی پیاده‌سازی آن است. امروزه بزرگ‌ترین آرزوی سازمان‌ها تعریف یک سیستم مدیریت دانش مناسب و اداره آن به یک روش کارساز است، اما اینکه چگونه در این امر (طراحی و پیاده‌سازی مدیریت دانش) موفق خواهند شد از طریق شناسایی عوامل کلیدی امکان‌پذیر است که در این مقاله به آن پرداخته می‌شود. در ضمن، از آنجایی که برنامه‌های توسعه کشور با رویکرد مدیریت دانایی تهیه و تدوین می‌شوند، از صدا و سیما انتظار می‌رود که در این رابطه به عنوان کانون خلق دانش عمل کند.

مبانی نظری و پیشینه شناسی تحقیق

مفهوم سیستم مدیریت دانش سازمانی می‌تواند درک کامل تری از مدیریت دانش و عناصر اصلی آن را به دست دهد. سیستم مدیریت دانش سازمانی، نظامی است که از طریق آسان‌سازی مبادله و نشر دانش (چه ضمنی و چه صریح) فرآیند یادگیری سازمانی را بهبود و ارتقاء می‌بخشد. به عبارت دیگر مدیریت دانش فرآیندی است که سازمان را به تدوین و فرموله کردن راه‌هایی در تلاش برای تشخیص و حفظ دارایی‌های دانش سازمان که توسط کارکنان یا از بخش‌های مختلف سازمان یا مطالعات دانشگاه‌های مختلف به دست آمده قادر می‌سازد (لال، ۲۰۱۱). در سال‌های اخیر، سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف پیوستن به روند دانشی را آغاز نموده‌اند و مفاهیمی چون کار دانشی، مدیریت دانش و سازمان‌های دانشی خبر از شدت یافتن این روند می‌دهند. پیتردراکر با بکارگیری این واژگان خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها می‌دهد که در آن‌ها به جای قدرت بازو قدرت ذهنی حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه در آینده جوامعی می‌توانند انتظار توسعه و پیشرفت داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند. به این ترتیب برخورداری از منابع طبیعی نمی‌تواند به اندازه دانش مهم باشد. سازمان دانشی به توانمندی‌هایی دست می‌یابد که قادر است از نیروی اندک قدرت عظیم بسازد (الوانی، شریف زاده، ۱۳۸۰).

زک (۲۰۰۳) در پنجمین کنفرانس بین‌المللی دانش و یادگیری سازمانی اظهار می‌دارد سازمان دانشی واقعی به راهبرد خود به عنوان وسیله‌ای برای رقابت و بقا داشتن در بلندمدت برحسب دانش فکر می‌کند. چنین سازمانی تشخیص می‌دهد که دانش یک منبع راهبردی کلیدی است. چنین سازمانی از دانش و یادگیری به عنوان معیارهای اصلی خود برای ارزیابی این موارد استفاده می‌کند که چگونه سازماندهی کند، چه بسازد، چه کسی را استخدام کند، چگونه با مشتریان ارتباط برقرار کند، چه تصویری را منعکس کند و ماهیت رقابت آن چیست.

از دیدگاه همبل مدیریت بر یک سازمان میسر نیست مگر با مدیریت بر اهداف سازمان که شامل برنامه ریزی برای رسیدن به اهداف مورد نظر، اجرای فعالیت‌هایی در راستای رسیدن به اهداف مورد نظر، بررسی حوزه عملکرد در رسیدن به اهداف مورد نظر، بررسی نحوه عملکرد در رسیدن به اهداف و در نهایت اقدام اصلاحی برای دستیابی کارآمد و اثربخش تر به اهداف سازمانی (داوری و شانه‌ساز، ۱۳۸۰) بر اساس نظر هچ (۲۰۰۶) اهداف و چشم‌انداز دانشی و راهبردی بر محور دانش و برخورداری از دیدگاه دانشی از متغیرها یا مفاهیم اصلی سازمان دانشی است. «موری» و همکاران وی (۱۹۹۹)، هشت عامل مهم را در پیاده‌سازی طرح‌های مدیریت دانش در سازمان برمی‌شمرند که از جمله آن پشتیبانی مدیران ارشد سازمانی و طراحی اهداف و جهت‌گیری‌های روشن دانشی در سازمان توسط آنان می‌باشد.

انعطاف‌پذیری

انعطاف‌پذیری را به عنوان شاخص ارتباط‌دهنده بین سیستم و محیط خارجی آن برای جذب عدم قطعیت، درجه پویایی سیستم و نیز به عنوان توانایی تغییر و سازگاری می‌توان در نظر گرفت. انعطاف‌پذیری به عنوان یک قابلیت سازمانی در نظر گرفته می‌شود که شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا مزیت رقابتی را به دست آورده و آن را نگه دارند و باعث بهتر شدن عملکرد در محیط کسب‌وکار رقابتی و پویای امروز شوند. بسیاری از سازمان‌ها چه دولتی و چه خصوصی، در روند کارهای خود با چالش‌های راهبردی مواجه می‌شوند که بر رقابت‌پذیری آن‌ها تاثیرگذار بوده و می‌تواند به کاهش رضایت مشتریان از محصولات و خدمات آنان منجر شود. به این ترتیب، سازمان‌ها برای جلوگیری از شکست در کسب‌وکار، موظف به طراحی مجدد راهبردهای خود هستند. به عبارت دیگر، سازمان‌ها نیازمندند هستند که ارزش‌های خود را ارتقا داده و آن‌ها را با منافع و خواسته‌های ذینفعان انطباق دهند که این پدیده "انعطاف‌پذیری سازمانی" نامیده می‌شود (آرمسترانگ و دیگران، ۲۰۱۱). کوتاهی سازمان‌ها در ایجاد انعطاف‌پذیری، ممکن است به از دست رفتن چشم‌انداز، مأموریت و اختیارات سازمانی منجر شود و سازمان را از لحاظ شکست‌پذیری، آسیب‌پذیرتر نماید (کونر و دیویدسون، ۲۰۰۳). بنابراین ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان یک ضرورت و نیاز اساسی است که سازمان را در برابر انفعال و یا واکنش در مقابل تهدیدها و یا نیازمندی‌های محیطی، توانمند می‌سازد (چو و دیگران، ۲۰۰۷). سازمان‌هایی که تلاش می‌کنند انعطاف‌پذیر باشند، به طور طبیعی باید منابع دانشی خود را تجمع نمایند تا سازگاری سازمانی، ارزش و رقابت‌پذیری خود را افزایش دهند. درست همانند دانش که در طول زمان انباشته می‌شود، رقابت نیز با گذشت زمان پدید می‌آید. به این معنا که یادگیری سازمانی و اندوختن دانش به افراد قابلیت می‌دهد که بتوانند راه‌های جدیدی را برای سازمان‌دهی فرایندهای کاری، ارتقای رقابت-پذیری (رابینسون و دیگران، ۲۰۰۶)، افزایش سازگاری (ویک، ۲۰۰۸) و توسعه ارزش‌ها (مور و مور، ۲۰۰۳) ایجاد نمایند. به طور مشابه، وین و نیو (۲۰۱۰) شواهدی برای پیوند بین فعالیت‌های مدیریت دانش و سازگاری سازمانی، بر مبنای مطالعه‌ای که در صنایع با فناوری بالا در چین صورت گرفته بود، ارائه کردند. دانش را می‌توان از طریق بحث پیرامون نقاط ضعف سازمان به اشتراک گذاشت که نتیجه ایجاد چنین دانشی، پدید آمدن سازگاری سازمانی (نلسون، ۲۰۰۳، نوناکا، ۲۰۰۷) با محیط و ایجاد ارزش‌های سازمانی خواهد بود (مور و مور، ۲۰۰۳).

عوامل کلیدی موفقیت

در ادبیات مربوط به عوامل کلیدی موفقیت، تعاریف زیادی از آن ارائه شده است. یکی از مهم‌ترین تعاریف مربوط به روکارت است. به زعم وی عوامل کلیدی موفقیت عبارت‌اند از: تعداد محدودی از حوزه‌های فعالیت که عملکرد رقابتی موفقیت آمیزی در پی خواهند داشت. (روکارت، ۱۹۷۹) در تعریف دیگری برونو و لیدکر اظهار می‌دارند که عوامل کلیدی موفقیت عبارت‌اند از: مشخصه‌ها، شرایط یا متغیرهایی که اگر درست مدیریت شوند می‌توانند اثر قابل ملاحظه‌ای بر موفقیت موضع رقابتی سازمان داشته باشند (برونو و لیدکر، ۱۹۸۴). در عوض، پیتو و اسلوین عوامل کلیدی موفقیت را عواملی می‌دانند که به طور قابل ملاحظه‌ای شانس اجرای پروژه‌ها را بهبود می‌بخشند. (پیتو و اسلوین، ۱۹۸۷) در حوزه مدیریت راهبردی، تعریف عوامل کلیدی موفقیت از جامعیت بیشتری برخوردار بوده و نشان‌دهنده یک پیوند ایده‌آل بین شرایط محیطی و مشخصه‌های کسب‌وکار است (آمبرگ و وینر، ۲۰۰۵). اسکیرم و آمیدن در خصوص پیاده‌سازی مدیریت دانش هفت عامل کلیدی را شناسایی کردند. این عوامل عبارت‌اند از: الزام مستحکم به کسب‌وکار، معماری و چشم‌انداز، رهبری دانش، فرهنگ تسهیم و خلق دانش، یادگیری مستمر، زیرساخت فناوری توسعه یافته و فرآیندهای دانش سازمانی (اسکیرم و آمیدن، ۱۹۹۷). مطالعه دیگری برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت توسط هلسپل و جوشی انجام شده است. در ابتدا آن‌ها با مطالعه ادبیات مدیریت دانش، دسته‌ای از عوامل را استخراج کرده و در نهایت با تکنیک دلفی در جامعه خبرگانی متشکل از هیات بین‌المللی از متخصصان و دست‌اندرکاران مدیریت دانش بود، عوامل شناسایی شده را مورد ارزیابی قرار دادند. آن‌ها سه طبقه اصلی از اثرگذارها (مدیریتی، منابع و محیطی) را که عوامل کلیدی در درون هر یک از این اثرگذارها قرار دارد معرفی کردند. اثرگذارهای مدیریتی دارای چهار عامل کلیدی اصلی است که عبارت‌اند از: هماهنگی، کنترل، رهبری و سنجه‌ها، اثرگذارهای منابع متشکل از دانش، افراد، منابع مالی و غیر مالی است، در حالی که اثرگذارهای محیطی مشتمل بر رقابت، بازارها، اضطرار زمانی، جو اقتصادی و دولتی است (هلسپل و جوشی، ۲۰۰۰). داوونپورت و همکاران یک مطالعه اکتشافی درسی و یک پروژه مدیریت دانش در بیست و چهار شرکت انجام دادند. هدف این مطالعه گسترده تعیین عوامل کلیدی مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت دانش بود. آن‌ها از میان ۱۸ پروژه موفق، هفت عامل کلیدی موفقیت را شناسایی کردند که عبارت بودند از: ارزش صنعت، زبان و هدف مشترک، ساختار دانش انعطاف‌پذیر و استاندارد، کانال‌های چندگانه برای انتقال دانش، فرهنگ دانش‌پسند، زیرساخت سازمانی و فنی، اقدامات انگیزشی و حمایت مدیریت ارشد (داوونپورت و همکاران، ۱۹۹۸). چریدس و همکاران عوامل کلیدی گوناگونی را برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در

حوزه‌های وظیفه‌ای سازمان شناسایی کردند که راهبرد، مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات، بازاریابی و کیفیت از عوامل کلیدی آن‌ها بود (چریدس و همکاران، ۲۰۰۳). در تحقیقی که توسط هونگ و همکاران وی در خصوص عوامل کلیدی موفقیت در بکارگیری سیستم مدیریت دانش برای صنعت داروسازی انجام شده است هفت عامل در موفقیت سیستم مدیریت دانش مورد شناسایی قرار گرفته است که عبارت‌اند از: (۱) راهبرد الگوگیری و ساختار دانشی اثربخش؛ (۲) فرهنگ سازمانی؛ (۳) زیرساخت سیستم اطلاعاتی؛ (۴) درگیری و آموزش افراد؛ (۵) رهبری و تعهد قوی مدیریت ارشد؛ (۶) محیط یادگیری و کنترل منابع؛ (۷) ارزیابی از آموزش حرفه‌ای و کار تیمی) هونگ و همکاران، ۲۰۰۵). با توجه به دیگر تحقیقات انجام شده توسط محققان مختلف در خصوص عوامل اثرگذار بر مدیریت دانش می‌توان عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش را مطابق جدول ۱ خلاصه کرد.

جدول ۱. عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش

نام متغیر	نوع شاخص	نمونه تحقیقات مرتبط
حمایت مدیر	پذیرش سیستم مدیریت دانش - تشویق عقاب جدید- حمایت از پروژه های مدیریت دانش	داونپورت(۱۹۹۸)، دس و پیکس(۲۰۰۰)، موفت و همکاران(۲۰۰۳)
الگوگیری	ثبت تجارب و پژوهش ها- رهنمودهای الگو گیری- مقایسه فرایندهای کاری دانشکده- وجود فرایندهای الگو گیری- تشویق الگو گیری	دیویس(۱۹۹۶)، درو(۱۹۹۷)، دی و وندلر(۱۹۹۸)، موفت و همکاران(۲۰۰۳)
معماری دانش	سازوکارهای استقرار km - استانداردهای ارتقای دانش - ترسیم دورنمای سازمان دانش محور- توجه به یادگیری و تسهیم دانش	داونپورت(۱۹۹۸)، باکمن(۱۹۹۹)، گرکو(۱۹۹۹)، تاینن(۱۹۹۹)، موفت و همکاران(۲۰۰۳)
درگیری افراد	مشارکت در تسهیم دانش - تشویق افراد به ارزیابی امور- استفاده از ظرفیت کامل افراد- بکارگیری نظام پیشنهادات	ویلسون و آسی(۱۹۹۹)، موفت و همکاران(۲۰۰۳)
زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی	سیستم‌های کاربر پسند- زیرساخت IT - آموزش استفاده از IT - سایت های داخلی-	داونپورت(۱۹۹۸)، گرکو(۱۹۹۹)، سیوری(۱۹۹۹)، لی و هونگ(۲۰۰۵)

نام متغیر	نوع شاخص	نمونه تحقیقات مرتبط
	پایگاه داده- سازو کارهای بحث مجازی- شبکه‌هایی برای توزیع منابع اطلاعاتی- تناسب IT با مدیریت دانش- استفاده از DSS-ES	
راهبرد و اهداف	تنظیم چشم‌انداز مبتنی بر دانش- تناسب راهبرد کاری و KM- هدف‌گذاری در خلق دانش- هدف‌گذاری در استقرار چرخه دانش- توجه به راهبرد نوآوری- توجه به مدیریت دانش به دلیل محیط رقابتی	چریدس و همکاران(۲۰۰۳)، ماتی(۲۰۰۴)، خلیفه ولیو(۲۰۰۳)
سنجش دانش	ارزیابی عملکرد مبتنی بر ارتقاء دانش- اولویت یادگیری برای یادگیری- طراحی ساز و کارهای مناسب ارزیابی دانش- احصاء مقیاس‌های مناسب ارزیابی دانش- سرمایه دانش به عنوان معیاری برای عملکرد	ماتی(۲۰۰۴)، هونگ و همکاران(۲۰۰۵)، کوان(۲۰۰۳)
زیرساخت سازمانی	ساختار تسهیل‌کننده اکتشاف دانش جدید- ساختار حامی رفتار جمعی- فرایندهای مبادله دانش- ساختار شبکه‌ای برای تسهیم دانش- فرایندهای انتقال دانش به سازمان- تخصیص منابع با رویکرد ارتقاء دانش	هونگ و همکاران(۲۰۰۵)، کوان(۲۰۰۳)، داوینپورت(۱۹۹۸)
آموزش	آموزش‌های حل مسئله و خلاقیت-آموزش روشهای انتقال دانش- مشارکت در آموزش های داخلی و خارجی- انتقال دانش با سیستم استاد شاگردی- روش‌های آموزشی حامی یادگیری گروهی- روش‌های آموزشی حامی تفکر سیستمی	گرین گارد(۱۹۹۸)، کوهن و بیکر(۱۹۹۹)، موفت و همکاران(۲۰۰۳)

نام متغیر	نوع شاخص	نمونه تحقیقات مرتبط
منابع انسانی	برنامه توسعه منابع انسانی - الزامی بودن انتشار تحقیقات - جذب افراد بر اساس صلاحیت دانشی - اولویت به پرورش منابع انسانی دانشگر - پرداخت مبتنی بر صلاحیت دانشی - ارتقاء بر اساس صلاحیت دانشی - نگهداری و بهسازی افراد دانشگر - ساز و کارهایی برای انعکاس نظرات علمی	چریدس و همکاران (۲۰۰۳)، کوان (۲۰۰۳)، داوینپورت و گروور (۲۰۰۱)
ایجاد انگیزه	پاداش به اقدامات مبتنی بر دانش - ترغیب نوآوری - ارزش‌گذاری به تولید دانش - تشویق فعالیت‌های گروهی	یحیی و گاه (۲۰۰۲)، هاشیلد (۲۰۰۱)، گیبونز (۱۹۹۸)
فرهنگ سازمانی	بحث و اظهار نظر درباره راهبرد و سیاست کاری دانشکده - فرهنگ نوآوری و خلاقیت - جایگاه برتر برای ایده‌پردازان و نوآندیشان و ارزشمندی کار دسته‌جمعی	داوینپورت (۱۹۹۸)، باکمن (۱۹۹۹)، موفت و همکاران (۲۰۰۳)
کار تیمی	تسهیم دانش و تجارب - تیم‌سازی - محیط باز و مورد اعتماد - طوفان مغزی - کار میان وظیفه	گرین گارد (۱۹۹۸)، کوهن و بیکر (۱۹۹۹)، موفت و همکاران (۲۰۰۳)

مدل پژوهش

متغیرهای تاثیرگذار بر موفقیت سیستم مدیریت دانش که در جدول ۱ منعکس شده است، پایه نظری این پژوهش را تشکیل می‌دهد. به عبارت دیگر، از آنجایی که مدل کاملی در خصوص عوامل کلیدی تاثیرگذار بر موفقیت سیستم مدیریت دانش وجود ندارد مطابق جدول ۱ تنها می‌توان به مدل تلفیقی به عنوان مدل پژوهش بسنده کرد. از این رو برای اجتناب از پیش‌داوری در خصوص تاثیرگذاری عوامل مبتنی بر پیشینه پژوهش در جامعه آماری، پرسش‌های کلی به شرح زیر قابل طرح است:

۱. عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در سیمای جمهوری اسلامی ایران کدام‌اند؟
۲. اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش سیمای جمهوری اسلامی ایران به

چه صورت است؟

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نوع کیفی است که به روش داده‌بنیاد انجام می‌شود. گلیزر و اشتراوس " در دهه ۱۹۶۰ این روش را ارائه کردند. این شیوه بر استفاده از مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و گزینشی تاکید دارد. به کاربردن این سه حالت کدگذاری حاکی از آن است که پژوهشگران از طریق معین به تکوین نظریه می‌پردازند (نیومن، ۲۰۱۰). در این تحقیق از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. با توجه به مفروضات اساسی و زیربنایی رویکرد کیفی در پژوهش حاضر، تعداد نمونه قبل از اجرای پژوهش تعیین نشده و فرایند نمونه‌گیری تا زمانی ادامه پیدا کرد که نوعی اشباع اطلاعاتی حاصل شود. بدین معنا که در جریان مصاحبه اطلاعاتی جدیدتر از داده‌ها استخراج نگردد. در این پژوهش از تکنیک مصاحبه عمیق برای جمع‌آوری اطلاعات تا زمان حصول اشباع نظری استفاده شده است. مصاحبه‌ها توسط محقق به صورت حضوری از خبرگان حوزه مدیریت دانش و فعال در عرصه سیما انجام شد. اظهارات مصاحبه‌شوندگان با استفاده از ضبط صوت، ضبط و پس از اتمام مصاحبه به صورت لفظ به لفظ پیاده شد. جامعه مورد مطالعه را خبرگان صاحب‌نظر در حوزه مدیریت دانش و فعال در عرصه سیما تشکیل می‌دهند. بدین معنا که در جریان مصاحبه اطلاعاتی جدیدتر از داده‌ها استخراج نگردد. در پژوهش حاضر، بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و معیار اشباع نظری، ۱۰ نفر از خبرگان صاحب‌نظر در عرصه مدیریت دانش و رسانه شرکت کردند. در مطالعه حاضر برای اعتبار و اعتمادبخشی به داده‌ها از قابلیت اعتبار، انتقال‌پذیری، قابلیت اعتماد و قابلیت تایید استفاده شد. به منظور برآورد قابلیت اعتبار پژوهش ابتدا درخصوص سوالات مصاحبه با چند نفر از اساتید مشورت شد و پس از راهنمایی و مشاوره سوالات مصاحبه استخراج شد. برای افزایش معیار انتقال‌پذیری سعی شد به معرفی کامل طرح پژوهش پرداخته شود. به این معنا که قبل از شروع مصاحبه، مصاحبه‌شوندگان از هدف انجام پژوهش اطلاع یافتند و رضایت خود را از ضبط اظهارات خود اعلام کردند. معیار قابلیت تایید از طریق بازبینی و بررسی دقیق اطلاعات و بازبینی توسط شرکت‌کنندگان پژوهش به دست آمد.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف: یافته‌های تحقیق

صاحبان فن و خبرگان شرکت‌کننده در این تحقیق از حوزه‌های مختلف مدیریت و به خصوص مدیریت دانش و فعال در حوزه سیما هستند.

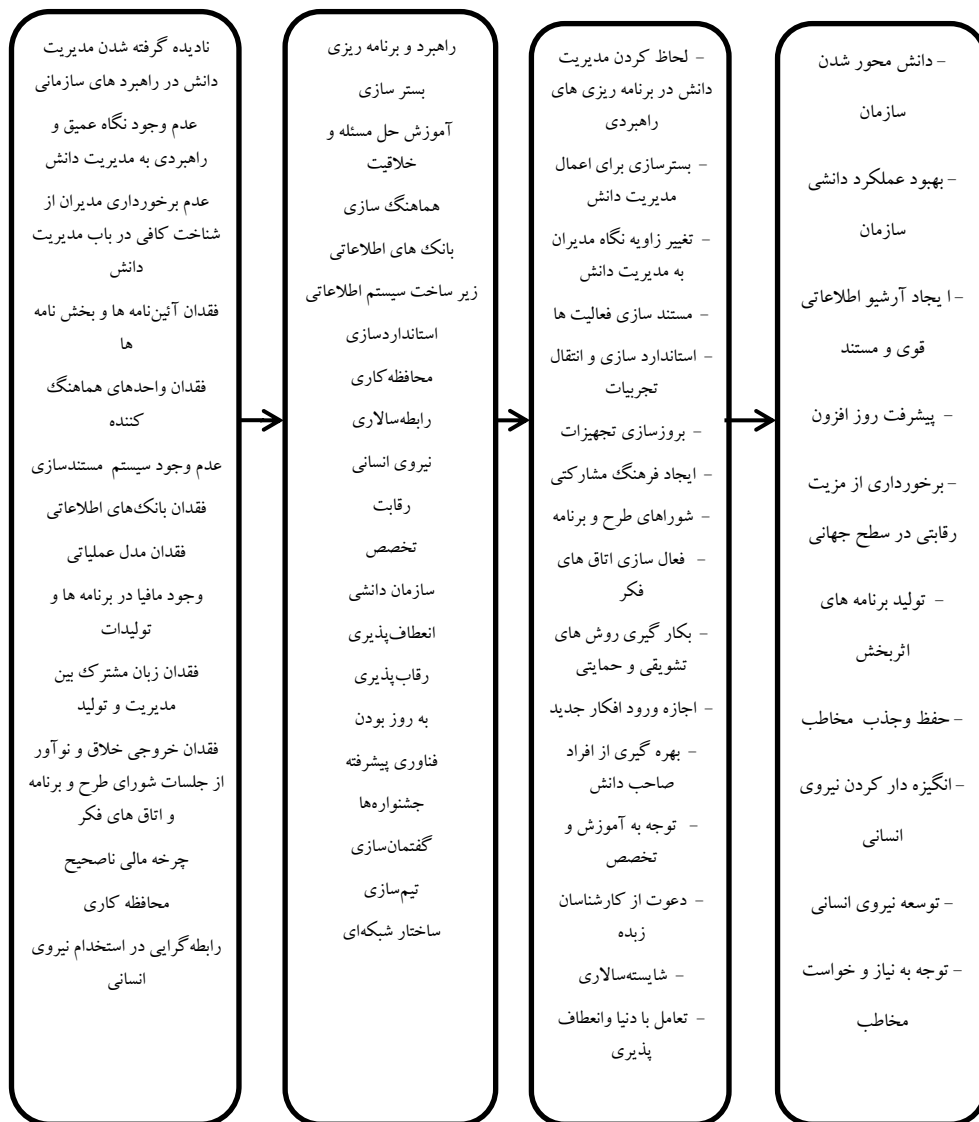
ب: تجزیه و تحلیل یافته‌ها

در ادامه کدگذاری باز و کدگذاری انتخابی مضمون‌های مورد بررسی آمده است:
جدول ۳. کدگذاری باز، محوری و انتخابی و فراوانی مفاهیم استخراج شده

مضمون اصلی	فراوانی	مضمون فرعی	مفاهیم استخراج شده (فراوانی تکرار)
جهت‌گیری راهبردی دانایی محور	۲۷	به کارگیری راهبردهای لازم در راستای مدیریت دانش در سازمان	نیاز به تدوین راهبرد در زمینه مدیریت دانش در سازمان(۱۰)/ ایجاد رابطه تعاملی بین معاونت برنامه ریزی و معاونت سیما(۲)/ شناخت کافی مدیران و مسئولان سازمان از جایگاه مدیریت دانش(۴)/ تقویت شاخص‌های مدیریت دانش در سازمان(۲)/ ایجاد زیرساخت‌ها و امکانات لازم برای به کارگیری مدیریت دانش در سازمان(۴)/ فقدان شاخص‌های مدیریت دانش در سازمان(۳)/ توجه به کیفیت نوآوری و خلاقیت(۲)
		ایجاد زیرساخت و بستر برای اعمال مدیریت دانش در سازمان	
		شناخت کافی مدیران از مدیریت دانش در سازمان	
		تعیین شاخص‌های مدیریت دانش در سازمان	
زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی	۳۴	مستندسازی در حوزه سیما	استفاده از فناوری بالا در تجهیزات(۴)/ مستند سازی در حوزه سیما برای استفاده های آتی(۵)/ استاندارد سازی فعالیت‌ها(۳)/ پیاده‌سازی مدیریت دانش در راستای رسیدن به عملکرد دانشی در حوزه محتوا(۴)/ استفاده از نقشه راه(۳)/ استفاده از بانک های اطلاعاتی(۴)/ مدل‌سازی و انتقال تجربیات(۵)/ تسهیم دانش در حوزه سیما(۳)/ حمایت از تولید(۲)/ ایجاد واحد های هماهنگ کننده(۱)
		مدل‌سازی و انتقال تجربیات	
		استفاده از روش‌های جدید تولید	
		پیاده‌سازی مدیریت دانش در راستای رسیدن به عملکرد دانشی در حوزه محتوا	
فرهنگ مشارکتی	۳۴	استفاده از تیم ورک‌ها	استفاده از اتاق‌های فکر(۵)/ شوراهای طرح و برنامه(۵)/ به کارگیری از تیم ورک‌ها(۱۰)/ نشست های غیر رسمی(۲)/ جلوگیری از شکل‌گیری مافیا در برنامه‌سازی(۲)/ وجود ناظران کیفی(۱)/ کمیته‌های تخصصی(۲)/ تقویت اعتماد نیروی دانشی(۳)/ تسهیم افکار نو در جلسات(۲)
		شوراهای طرح و برنامه	
بهره‌گیری از اتاق فکر	۳۴		

مضمون اصلی	فراوانی	مضمون فرعی	مفاهیم استخراج شده (فراوانی تکرار)
توسعه منابع انسانی	۴۵	به کارگیری روش های حمایتی و تشویقی	ارزش دادن به عناصر دانشی(۵)/ حمایت مدیران سطح بالا(۴)/ ارتقا مبتنی بر شایستگی(۵) /اجازه دادن به افکار و ایده های جدید(۷)/ به کار گیری روش های تشویقی و حمایتی(۶)/ بومی سازی(۳)/ حرکت به سمت سازمان دانش بنیان(۲)/ ارزش گذاری به دانش آفرینی افراد(۲) / تقویت خلاقیت و نوآوری(۴) پاداش مبتنی بر مدیریت دانش(۵)
		اجازه ورود افکار و ایده های جدید	
درگیری افراد صاحب دانش	۳۳	اولویت به پرورش دانشگران	به کار گیری افراد صاحب دانش(۴)/ پرهیز از رابطه گرایی در جذب نیروی انسانی(۸)/ به کارگیری نیروی انسانی متخصص در حوزه های فنی و تخصصی(۳)/ به کار گیری افراد متخصص در حوزه تولید برنامه(۲)/ استفاده از نیروهای متخصص آموزش دیده در دانشگاه صدا و سیما(۶)/ دعوت از کارشناسان متخصص(۶)/ تفاهم نامه با دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی(۲)
		به کارگیری نیروهای متخصص و آموزش دیده	
سازگاری با دانش روز و انعطاف پذیری	۴۹	دعوت از کارشناسان زبده و متخصص	برنامه محوری(۲)/ انعطاف پذیری تهیه کنندگان(۳) رفع تضاد گفتمانی بین برنامه ساز و مدیر(۳)/ گسترش تعاملات با دنیا(۱۰)/ پرهیز از فرد محوری(۲)/ برنامه های زنده(۱)/ گسترش اشتراک گذاری دانش(۲)/ جذب مخاطب با ساخت برنامه های مخاطب پسند(۲)/ خارج شدن حوزه سیما از حالت انحصاری(۵) / پرهیز از تقلید و کپی برداری(۶)/ رقابت با سایر رسانه ها(۷)/ انعطاف پذیری ساختاری(۲)/ پرهیز از سلیقه ای عمل کردن(۲)/ افزایش قدرت ریسک پذیری(۲) / پرهیز و از تقلید و کپی - برداری(۲)/
		عدم دخالت روابط در جذب نیروی انسانی	
		تلاش برای گسترش تعاملات بیشتر با دنیا	
		پرهیز از محافظه کاری	
		رقابت پذیری در عرصه بین المللی	

تجزیه و تحلیل داده های تحقیق در خصوص عوامل کلیدی در پیاده سازی مدیریت دانش در
سیمای جمهوری اسلامی ایران منجر به استخراج مقوله های زیر شد:



مدل پارادایمی تحقیق: تحلیل شرایط علی، مقولات، راهکارها و پیامدها

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

۱- یکی از مضامین اصلی در تحقیق حاضر وضعیت مدیریت دانش در برنامه‌ریزی‌های

راهبردی سازمان است که طی آن بسیاری از مشارکت کنندگان و مصاحبه شوندگان در مورد جایگاه مدیریت دانش در حوزه سیما به نادیده گرفته شدن آن در سیاست گذاری‌ها و برنامه ریزی های راهبردی اشاره کردند. در اظهارات اکثریت مصاحبه شوندگان کاملاً آشکار بود که در سیاست گذاری های سازمان مدیریت دانش مورد توجه قرار نگرفته است و نیاز به اهتمام جدی در این زمینه وجود دارد. با توجه به اهمیت روزافزون رقابت در میان سازمان‌ها تدوین برنامه های مشخص و راهبردی ضرورت دارد و لازم است مدیریت دانش که به صورت کلی در عبارت سازمان دانش محور پیش بینی شده است ولی در اهداف، راهبردها، سیاست‌ها و برنامه‌ها نمودی نداشته است، مورد بازنگری قرار گرفته و فرایندهای استقرار مدیریت دانش به صورت صریح و روشن در نظر گرفته شود. در این راستا ایجاد زیرساخت و بستر برای اعمال مدیریت دانش در سازمان و توجه به آینده نگری ضروری می نماید. لذا نیاز به اسناد راهبردی و نگاه عمیق درونگرایی است. برای گام برداشتن در جهت سازمان دانش بنیان خط مشی گذاری و برنامه ریزی رسمی و علنی لازم است. شناخت کافی مدیران سازمان از مدیریت دانش نیز نکته قابل تاملی است که مشارکت کنندگان به آن پرداختند. در راهبرد مدیریت دانش توجه به نیروی انسانی، سیستم و ترکیب این دو با هم از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در کنار همه موارد فوق تدوین شاخص های مدیریت دانش برای گنجاندن آن در برنامه ریزی های راهبرد اهمیت اساسی دارد. در اینجا لازم است معاونت برنامه ریزی سازمان سیاست گذاری‌ها را انجام داده و در اختیار معاونت سیما قرار دهد.

زک (۲۰۰۳) در پنجمین کنفرانس بین المللی دانش و یادگیری سازمانی اظهار می دارد سازمان دانشی واقعی به راهبرد خود به عنوان وسیله ای برای رقابت و بقا داشتن در بلند مدت برحسب دانش فکر می کند. چنین سازمانی تشخیص می دهد که دانش یک منبع راهبردی کلیدی است. چنین سازمانی از دانش و یادگیری به عنوان معیارهای اصلی خود برای ارزیابی این موارد استفاده می کند که چگونه سازماندهی کند، چه بسازد، چه کسی را استخدام کند، چگونه با مشتریان ارتباط برقرار کند، چه تصویری را منعکس کند و ماهیت رقابتش چیست.

در این راستا «آنسوف» به اهداف به منزله ابزارهای تصمیم گیری خاص نگاه می کند که مدیریت را به سمت ارزیابی عملکرد سازمان در رسیدن به منظورها سوق می دهد. طبق نظر دراکر هر سازمان می تواند اهداف متعددی داشته باشد. از دیدگاه همبل مدیریت بر یک سازمان میسر نیست مگر با مدیریت بر اهداف سازمان که شامل برنامه ریزی برای رسیدن به اهداف مورد نظر، اجرای فعالیت‌هایی در راستای رسیدن به اهداف مورد نظر، بررسی حوزه عملکرد در رسیدن به اهداف مورد نظر، بررسی نحوه عملکرد در رسیدن به اهداف و در نهایت اقدام اصلاحی برای دستیابی کارآمد و اثر بخش تر به اهداف سازمانی (داوری و شانه ساز، ۱۳۸۰). اعرابی و موسوی (۱۳۸۸) می نویسند هماهنگی بین راهبردهای دانش، تولید و توسعه دانش، انتقال دانش و به کارگیری دانش در پژوهشگاه‌ها با توجه به راهبرد کار پژوهشگاه‌ها، به ارتقای عملکرد آنان منجر می شود. تسانگ

(۲۰۱۱) می‌نویسد ارتباط توانمندسازهای مدیریت دانش با شاخص‌های عملکردی مدیریت دانش نظیر راهبرد و رهبری، مثبت و معنادار بوده و هم‌چنین ارتباط بین شاخص‌های عملکردی مدیریت دانش و شاخص‌های عملکرد مالی، مثبت و معنادار می‌باشد. بنابراین توانمندسازهای مدیریت دانش با میانجی‌گری شاخص‌های عملکردی مدیریت دانش، بر عملکرد مالی سازمان، تاثیر مثبتی دارند. براساس نظر هچ (۲۰۰۶) اهداف و چشم‌انداز دانشی و راهبردی بر محور دانش و وی (۱۹۹۹)، هشت عامل مهم را موفقیت طرح‌های مدیریت دانش در سازمان برمی‌شمرد که از جمله آن پشتیبانی مدیران ارشد سازمانی و طراحی اهداف و جهت‌گیری‌های روشن دانشی در سازمان توسط آنان می‌باشد. پروبست و همکاران (۲۰۰۲) نیز می‌نویسند هدف‌های مدیریت دانش، باید از هدف‌های اصلی سازمان نشأت گرفته و در دو سطح راهبردی و عملیاتی مشخص شوند.

۲- یکی دیگر از متغیرهای تاثیرگذار در موفقیت سیستم مدیریت دانش در سازمان زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی است که با توجه به آن می‌توان دانش را در تولیدات و محتواهای تولیدی این رسانه عملیاتی ساخت. مشارکت‌کنندگان، مستندسازی در حوزه سیما را عامل مهمی در بهبود کیفیت خدمات لحاظ کرده اند و نیاز به واحد هماهنگ‌کننده‌ای است که بتواند دانش افراد را در سازمان هدایت کند. لذا بانکهای اطلاعاتی در سازمان نیاز به تقویت دارد. نقشه راه نیز در این راستا اهمیت دارد. برخی از مشارکت‌کنندگان مدل‌سازی و انتقال تجربیات را زمینه‌ای برای بهبود کیفیت خدمات سازمان می‌دانند. استفاده از فناوری یکی دیگر از متغیرهای بهبود کیفیت خدمات در سازمان است.

در این رابطه وانگ (۲۰۰۵) می‌نویسد به اشتراک‌گذاری دانش در محیط کار از طریق انتشار و یا تبادل دانش صریح یا ضمنی، ایده‌ها، تجارب، مهارت‌ها یا فناوری در میان کارکنان به صورت انفرادی یا گروهی انجام می‌شود. دانش منابع انسانی، مشتریان، نوآوری‌ها و فرایندها شامل سرمایه فکری مدیریتی است که در درون تصمیم‌ها گنجانده شده است (شانگ و دیگران، ۲۰۰۹). با این حال، انتقال دانش در میان افراد و مرزهای سازمانی و به شیوه‌های سازمانی به شدت به رفتار مشترک دانش کارکنان تکیه می‌کند (بوک و دیگران، ۲۰۰۵). هنگامی که افراد به طور روان‌شناختی با یک سازمان شناسایی می‌شوند، آن‌ها اعتماد می‌کنند و با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کنند و به اشتراک‌گذاری دانش با آن‌ها آسان و راحت است (ایسلام و دیگران، ۲۰۱۲). به اشتراک‌گذاری دانش به معنای بالقوه برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات حساس در مورد هزینه‌ها، بهره‌وری، مالی و عملکرد با کارکنان سازمان است (اسکات و دیگران، ۲۰۰۴). با اشتراک دانش، مدیران تیم‌ها را تقویت می‌کنند که بتوانند خود تصمیم‌گیرنده باشند. این بعد باعث می‌شود که کارکنان بتوانند احساس شایستگی در انجام کار خود داشته باشند و بدانند تاثیر مستقیم روی سازمان می‌گذارند (باندورا، ۱۹۸۲). به عبارت دیگر به اشتراک‌گذاری دانش پایه توانمندسازی را تشکیل می‌دهد. به اشتراک‌گذاری دانش حساس و مهم، کارکنان را قادر می‌سازد تا وظایف و مسئولیت‌های سازمانی

و قضاوت‌ها و رفتارهای مدیریت ارشد را بهتر درک کنند. اعتماد، درک متقابل و ارتباطات ناشی از این درک یک توانایی بالقوه برای کارکنان ایجاد می‌کند. همان طور که مشاهده شد در شرکت‌ها برای به دست آوردن دانش، به اشتراک‌گذاری دانش در میان کارکنان، توسعه و مدیریت به عنوان یک فعالیت راهبردی ظاهر می‌شود (دیمرال، ۲۰۰۸). به اشتراک‌گذاری دانش یکی از مهم‌ترین موضوعات برای جامعه دانش است. بدون اشتراک‌گذاری دانش، یک جامعه دانشی کارآمد را نمی‌توان یافت. ساختار بوروکراتیک سازمان، اشتراک‌گذاری دانش به ویژه دانش حساس و مهم را محدود می‌کند.

دلیل اینکه اشتراک‌گذاری دانش چرا اولین گام مهم به شمار می‌آید به شرح زیر خلاصه می‌شود. (راندولف، ۱۹۹۵):

۱- بدون دانش ممکن نیست از کارکنان انتظار داشت تا در مقابل سازمان مسئولانه عمل کنند و یک تغییر در حرکت خود ایجاد کنند.

۲- به اشتراک‌گذاری دانش به میزان قابل توجهی سطح اعتماد به سازمان را افزایش می‌دهد.

۳- به طور ویژه، به اشتراک‌گذاری دانش باعث می‌شود که کارکنان کار خود را قبول کنند.

سازمان‌ها به منظور به دست آوردن مزیت رقابتی نوآورانه به نفع سازمان‌ها دانش اساسی و مهم را در اختیار کارکنان و دیگر کارکنان می‌گذارند. پس از اشتراک‌گذاری دانش و پایه‌گذاری اعتماد، مرحله بعدی ایجاد ساختار مستقل بر پایه تیم‌های کاری خواهد بود (راندولف، ۱۹۹۵).

علاوه بر این طبق نظریه جاشپارا (۲۰۰۴) اشتراک دانش عبارت است از پخش و توزیع دانش بین افراد و پایگاه‌های دانش به طور غیرنظام‌مند و نظام‌مند و به صورت دو طرفه. لذا میزان بالایی از موفقیت مدیریت دانش، به اشتراک و تبادل صحیح دانش وابسته است و تبادل از شخصی به شخصی دیگر، از لوازم اساسی چرخه مدیریت دانش می‌باشد.

طبق مدل مدیریت دانش اندرسون کانسالتینگ ذخیره‌سازی و استفاده مجدد از دانش اهمیت دارد. یکی از این روش‌ها، انتقال اطلاعات از فرد به مستندات است. در این روش، دانش از شخصی که در آن نقش داشته استخراج و سپس به منظور استفاده مجدد، مستقل از فرد ساخته می‌شود. راهبرد کدگذاری امکان دستیابی به استفاده مجدد از دانش را افزایش داده و بنابراین موجبات رشد تجارت را فراهم می‌کند.

بر اساس مدل ارزیابی بلوغ نیز مدیریت دانش سازمانی بدون زیرساخت فناوری اطلاعات مناسب غیر ممکن است. در سازمان‌های با سطوح پایین‌تر بلوغ مدیریت دانش، کارکنان از ابزارهای ارتباطی ساده مانند تلفن، ایمیل و اینترنت برای به اشتراک‌گذاری دانش استفاده می‌کنند. برخی نیز ممکن است از اپلیکیشن‌های وب استفاده کنند. هر چه سطح بلوغ افزایش یابد، ابزارهای استاندارد شده مدیریت دانش به عنوان بخشی از راهبردهای فناوری اطلاعات سازمان پیاده‌سازی می‌شوند.

۳- یک مضمون مهم دیگر که به عنوان عامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در سیمای جمهوری اسلامی ایران به شمار می‌آید فرهنگ مشارکتی می‌باشد. برخی از مشارکت‌کنندگان

استفاده از گروه‌های کیفی، تیم‌های بهبود کار و بین‌وظیفه‌ای را در این راستا مهم می‌دانند و عضویت افراد در گروه‌های کاری را موجب تسهیل انتقال دانش به تمامی بخش‌های سازمان می‌دانند. هرچند بافت موجود در نوع کاری که در حوزه سیما انجام می‌شود زمینه کار گروهی و تیمی را فراهم می‌کند، اما مکان‌های غیررسمی برای نشست و ملاقات‌های غیررسمی عوامل برنامه‌ساز لازم است به نحوی که بتوانند در خصوص کارها و برنامه‌های خود با هم تبادل فکر کنند و به ارائه ایده‌های جدید و حل مشکلات پردازند. به کارگیری شوراهای طرح و برنامه در سازمان و نظران کیفی و برگزاری جلسات اتاق فکر در این راستا تاثیرگذار است.

پیشرفت تیم دانشی متشکل از بخش‌های چندوظیفه‌ای است که اولین قدم در سیستم انتقال دانش در سازمان است (هم عمودی و هم افقی). هندریکس (۲۰۰۶) سه رده ساختارهای گروه محور/ تیم محور، ساختار شبکه‌ای و ساختار ابرمتن را برای طراحی ساختارهای سازمانی دانش بنیان معرفی می‌کند. فلاین (۲۰۰۴) مراحل را برای استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان عنوان کرده است، در ابتدا مطابق رسالت و چشم‌انداز سازمان و با توجه به ساختار و فرهنگ سازمان، راهبرد مدیریت دانش تدوین می‌شود، در ادامه دانش موجود و مورد نیاز سازمان مورد شناسایی قرار گرفته و گروه‌های هم کارکرد ایجاد شده و مورد پشتیبانی قرار می‌گیرند. به دنبال این مرحله، با استفاده مناسب از فناوری دانش مورد سنجش قرار می‌گیرد و پاداش‌های مقتضی تخصیص داده شده و در نهایت ارزیابی مجدد صورت می‌گیرد. از نظر هچ (۲۰۰۶) ساختار شبکه‌ای تیم محور و خودمدیریتی افراد و تیم‌ها از ویژگی‌های یک سازمان دانشی است.

۴- یکی از مضامین مهم عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در سازمان توسعه انسانی است که در این راستا ابزارها و شیوه‌های حمایتی و تشویقی عامل بسیار مهمی به شمار می‌آید تا خروجی و بازخورد ناشی از سرمایه‌های فکری و دانشی در سازمان افزایش یابد. توجه به افراد و نیروها و بها دادن به آن‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. در این راستا گفتمان‌سازی اطلاعات اهمیت زیادی دارد. اجازه ورود افکار و ایده‌های جدید مورد تاکید چند تن از مشارکت‌کنندگان است. ایجاد زمینه برای ارائه نبوغ و خلاقیت نیروی انسانی نکته مهم دیگری است که مشارکت‌کنندگان به آن پرداختند. در این راستا مک‌گاورن (۲۰۰۱) می‌نویسد رهبرانی که بر توسعه افراد تمرکز می‌کنند در بلندمدت موفق‌تر هستند.

در این راستا سعی و یزدانی (۱۳۸۸) مدل فرایندی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی را ارائه کرده اند که مراحل توسعه و پیاده‌سازی مدیریت دانش را توصیف می‌کند و نقش هر یک از عوامل اساسی، همچون: فرایندها و حلقه‌های یادگیری، منابع سازمانی و استفاده خلاقانه از فناوری اطلاعات را در پیاده‌سازی مدیریت دانش تبیین می‌کند. منوریان و دیگران (۱۳۸۶) در پژوهش خود می‌نویسد تلاش سازمان‌ها برای تبدیل شدن به سازمان دانشی در صورتی موفقیت‌آمیز خواهد بود که ویژگی‌های فرهنگی موردنیاز برای اجرای مدیریت دانش در سازمان وجود داشته باشد. ترویج فرهنگ گشودگی، تسهیم، همکاری، اعتماد و یادگیری در

سازمان، نقش بسزایی در تسهیل مدیریت دانش در سازمان دارند. پارسائیان و ریاحی نیا (۱۳۹۳) نیز می‌نویسند که نقشه دانایی / دانش یکی دیگر از ملزومات و ابزارهایی است که از آن بهره می‌گیرند و آنان را قادر می‌سازد تا میزان و نوع دانش موجود میان کارکنان، نقاط قوت و ضعف دانش و یادگیری و توانمندمحوری سازمان را تعیین نمایند.

۵- یکی دیگر از مضمون‌های اصلی در این تحقیق وضعیت درگیر نمودن افراد صاحب دانش در سازمان است که به کارگیری نیروهای متخصص و آموزش دیده یکی از زیر مقوله‌های مهم آن است. مشارکت‌کنندگان بر این دیدگاه هستند که صدا و سیما در بخش‌های فنی و تخصصی افرادی با دانش مناسب جذب کرده و می‌کند، ولی در حوزه‌های ساخت و تولید برنامه، کمتر اتفاق افتاده است. دانشگاه صدا و سیما یکی از اقدامات مهم در رابطه با جذب افراد صاحب دانش است. البته این نکته را نیز باید در نظر داشت که سازمان لازم است که به دنبال جذب دانش و افکار جدید و خریدار ایده‌ها و خلاقیت‌های جدید باشد و از شرکت‌ها و بازارهای رقیب اقدام نماید و اجازه ورود افکار جدید و بیرون از سازمان را به سیستم بدهد. دعوت از کارشناسان زبده و متخصص یکی از مضامین مهم در زمینه استفاده از افراد صاحب دانش در سازمان است. افراد دانشی به کسانی اطلاق می‌شود که علاوه بر تخصص دارای مهارت و تجربه در زمینه مورد نظر و همچنین دارای اخلاق حرفه‌ای باشند. نیروی دانشی عبارت است از دانش، مهارت، اخلاق حرفه‌ای که در این شاخص در سازمان افراد کمی به چشم می‌خورد. انعقاد تفاهم‌نامه با مؤسسات تحقیقاتی و دانشگاهی و با دسترسی به بانک اطلاعاتی می‌توان نیروهای دانشی را شناسایی و زمینه جذب در سیستم را برای آن‌ها فراهم کرد. آنچه اهمیت دارد این است که چه تعداد از این کارکنان دانشی را بتوان جذب کرد و از دانش آن‌ها بهره‌برداری نمود، همچنین اینکه چقدر تعهد و وابستگی سازمانی را در آن‌ها ایجاد کنیم، خود جای بسی تأمل است. همچنین در این راستا شایسته‌سالاری به جای رابطه‌سالاری نکته مورد تاکید چند تن از خبرگان حوزه مدیریت دانش در سازمان بود، و اینکه نظامی برای جذب افراد شایسته و صاحب دانش ایجاد شود. لازم است زمینه‌ای ایجاد شود که هزینه‌های اضافی برای سازمان از طریق برون‌سپاری تحمیل نشود.

هوانگ لی و یانگ گول کیم مدل مرحله‌ای پیاده‌سازی مدیریت دانش را ارائه داده‌اند. آن‌ها چهار مرحله را برای استقرار مدیریت دانش در نظر می‌گیرند: مرحله آغازین (آماده‌سازی برای فعالیت‌های مدیریت دانش)، مرحله انتشار (زیرسازی و فعال‌سازی فعالیت‌های دانشی) مرحله یکپارچه‌سازی (یکپارچه‌سازی فعالیت‌های مدیریت دانش و موفقیت‌های سازمانی) و مرحله شبکه‌سازی (پیوند مدیریت دانش با شرکای بیرونی و خارجی سازمان). احمد هشام و همکاران (۲۰۰۸) بر استفاده مجدد از دانش (در مورد دانش درونی) و بروزرسانی (در مورد دانش خارج از سازمان) با پردازش داده‌ها به اطلاعات و دانش (در مورد دانش درونی) و ذخیره‌سازی دانش جدید (در مورد دانش خارجی از سازمان) تاکید دارد.

بر اساس مطالعه‌ای که توسط اندرسون و مرکز کیفیت بهره‌وری آمریکا انجام شده است، یکی از دلایل بسیار مهم عدم توانایی سازمان‌ها در بهره‌گیری مؤثر از قدرت دانشی، فقدان جمعی از رهبران عالی برای به اشتراک‌گذاری دانش سازمانی یا تعداد بسیار معدود الگوهای است که رفتار سازمانی مطلوب را بیان می‌نماید.

۶- مضمون مهم و اصلی دیگر در این تحقیق سازگاری با دانش روز و انعطاف‌پذیری است. برخی از مشارکت‌کنندگان تلاش برای گسترش تعاملات با دنیا را به عنوان مضمونی مهم و حلقه مفقوده مدیریت دانش در سازمان قلمداد می‌کنند. در این راستا مدیریت سازمان و عوامل و بدنه اجرایی لازم است یک گفتمان و تفاهم زبانی در برخی از مسائل و حوزه‌های محتوایی با هم داشته باشند. در مورد تعاملات بین‌المللی سیمای جمهوری اسلامی خیلی محدود عمل می‌کند و به جرأت می‌توان گفت تعاملات ما با دنیا محدود است. مشارکت‌کنندگان تاکید دارند که در کل صدا و سیما از حیث مدیریت دانش نتوانسته از دانش درون خود با به اشتراک‌گذاری آن و از دانش برون سازمانی با کسب و به دست آوردن آن موفق ظاهر شود. انواع دانش کسب‌شده در سازمان کنار گذاشته شده و انواع دانش موجود در بازار دانشی جهان مورد بهره‌برداری قرار نمی‌گیرد. همچنین همکاری و تشریک مساعی با سایر سازمان‌ها جهت عرضه تولیدات جدید نیز ضعیف است که البته از یک جهت به بافت فرهنگی که در سازمان حاکم است برمی‌گردد وقتی بافت فرهنگی لازم جهت مشارکت سازمان و انطباق‌پذیری با محیط مهیا نیست بالطبع سازمان نخواهد توانست خود را با شرایط پیرامون خود تطبیق دهد. پرهیز از محافظه‌کاری به عنوان گامی در راستای سازگاری سازمان با دانش روز نکته مهم دیگری در این راستا است. در ضمن انحصاری بودن سیمای جمهوری اسلامی ایران اجازه ورود افکار جدید را به سیستم نمی‌دهد که لازم است بستر مناسب به منظور جلب مشارکت واقعی محیط صورت گیرد. رقابت‌پذیری در عرصه بین‌المللی می‌تواند در راستای همگامی سازمان با دانش روز دنیا مفید و مؤثر باشد اما کافی نیست.

از نظر ژانگ (۲۰۰۵) نیز انعطاف‌پذیری را به عنوان شاخص ارتباط‌دهنده بین سیستم و محیط خارجی آن برای جذب عدم قطعیت، درجه پویایی سیستم و نیز به عنوان توانایی تغییر و سازگاری می‌توان در نظر گرفت. بسیاری از سازمان‌ها چه دولتی و چه خصوصی، در روند کارهای خود با چالش‌های راهبردی مواجه می‌شوند که بر رقابت‌پذیری آن‌ها تاثیر گذار بوده و می‌تواند به کاهش رضایت مشتریان از محصولات و خدمات آنان منجر شود. به این ترتیب، سازمان‌ها برای جلوگیری از شکست در کسب‌وکار، موظف به طراحی مجدد راهبردهای خود هستند. به عبارتی دیگر، سازمان‌ها نیازمند این هستند که ارزش‌های خود را ارتقا داده و آن‌ها را با منافع و خواسته‌های ذینفعان انطباق دهند که این پدیده "انعطاف‌پذیری سازمانی" نامیده می‌شود (آرمسترانگ و دیگران، ۲۰۱۱). کوتاهی سازمان‌ها در ایجاد انعطاف‌پذیری، ممکن است به از دست رفتن چشم‌انداز، مأموریت و اختیارات سازمانی منجر شود و سازمان را از لحاظ شکست‌پذیری، آسیب‌پذیرتر نماید (کونر و دیویدسون، ۲۰۰۳). بنابراین ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان یک ضرورت و نیاز اساسی

است که سازمان را در برابر انفعال و یا واکنش در مقابل تهدیدها و یا نیازمندی‌های محیطی، توانمند می‌سازد (چو و دیگران، ۲۰۰۷). سازمان‌هایی که تلاش می‌کنند انعطاف‌پذیر باشند، به طور طبیعی باید منابع دانشی خود را تجمیع نمایند تا سازگاری سازمانی، ارزش و رقابت‌پذیری خود را افزایش دهند. درست همانند دانش که در طول زمان انباشته می‌شود، رقابت نیز با گذشت زمان پدید می‌آید. به این معنا که یادگیری سازمانی و اندوختن دانش به افراد قابلیت می‌دهد که بتوانند راه‌های جدیدی را برای سازماندهی فرایندهای کاری، ارتقای رقابت‌پذیری (رابینسون و دیگران، ۲۰۰۶)، افزایش سازگاری (ویکس، ۲۰۰۸) و توسعه ارزش‌ها (مور و مور، ۲۰۰۳) ایجاد نمایند. به طور مشابه، وین و نیو (۲۰۱۰) شواهدی برای پیوند بین فعالیت‌های مدیریت دانش و سازگاری سازمانی، بر مبنای مطالعه‌ای که در صنایع با فناوری بالا در چین صورت گرفته بود، ارائه کردند. به عبارت کلی‌تر دانش را می‌توان از طریق بحث پیرامون نقاط ضعف سازمان به اشتراک گذاشت که نتیجه ایجاد چنین دانشی، پدید آمدن سازگاری سازمانی (نلسون، ۲۰۰۳، نوناکا، ۲۰۰۷) با محیط و ایجاد ارزش‌های سازمانی خواهد بود (مور و مور، ۲۰۰۳). سازمان‌هایی که دنبال معرفی خدمات و محصولات جدید هستند، می‌توانند به طور فعالانه‌ای رویه‌های کسب‌وکار خود را از طریق نوآوری به منظور ارتقای کیفیت، بهره‌وری و اثربخشی مورد بازنگری قرار دهند (لیو، وانگ و وی، ۲۰۱۲). تارنت (۲۰۱۰) بیان می‌کند تهدیدات سازمانی را می‌توان به فرصت‌هایی برای طراحی راهبردهایی جهت بهبود رقابت‌پذیری سازمانی تبدیل کرد. این راهبرد می‌تواند به افزایش سهم بازار، ایجاد شهرت و اعتبار (ارزش) بالاتر برای شرکت، بهبود روحیه کارکنان و کاهش دخالت دولت منجر شود. در این راستا سازمان‌ها باید قابلیت ایجاد تغییرات سریع در ساختار سازمانی خود را داشته باشند تا بتوانند خدمات خود را با کیفیت بالا و به طور مداوم ارائه و محصولات خود را به سرعت تحویل دهند (ریگان و گابادین، ۲۰۱۱). لذا تلاش برای کنار آمدن سازمان‌ها با تغییرات محیطی، آن‌ها را به عناصری سازگار و رقابتی تبدیل نموده است که در عین حال به ارزش‌های جامعه نیز احترام می‌گذارند و از آنجا که سازمان‌ها نقش حیاتی در جوامع بشری بازی می‌کنند، انعطاف‌پذیری نیز به امری اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است (هامل و والکانفس، ۲۰۰۳).

پیشنهاد‌های مبتنی بر یافته‌های تحقیق

۱- از آنجایی که امروزه رقابت میان سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است، لذا تدوین برنامه‌های مشخص و راهبردی ضرورت دارد و لازم است مدیریت دانش که به صورت کلی در عبارت سازمان دانش‌محور پیش‌بینی شده است ولی در اهداف، راهبردها، سیاست‌ها و برنامه‌ها نمودی نداشته است، مورد بازنگری قرار گرفته و فرایندهای استقرار مدیریت دانش به صورت صریح و روشن در نظر گرفته شود. برای گام برداشتن در جهت سازمان دانش بنیان خط‌مشی‌گذاری و برنامه‌ریزی رسمی و علنی لازم است. در این راستا ایجاد زیرساخت و بستر برای اعمال مدیریت دانش در سازمان و توجه به آینده‌نگری ضروری می‌نماید. لذا تدوین برنامه‌های مشخص و راهبردی در سیمای جمهوری اسلامی ایران ضرورت بوده و توجه به مدیریت دانش در برنامه-

ریزی راهبردی و سیاست‌گذاری‌های این سازمان لازم است. هرچند که به صورت کلی تغییر در سازمان و حرکت به سوی دانش‌محوری پیش‌بینی شده است ولی در اهداف، راهبردها، سیاست‌ها و برنامه‌های آن نمودی نداشته است، لذا لازم است که این اهداف، راهبردها، سیاست‌ها و برنامه‌ها مورد بازنگری قرار گرفته و فرایندهای استقرار مدیریت دانش به صورت صریح و روشن در سازمان در نظر گرفته شود.

۲- از آنجایی که ذخیره‌سازی و استفاده مجدد از دانش در سازمان اهمیت فراوانی دارد، لذا شایسته است که مستندسازی در حوزه سیما به عنوان یک عامل مهم در بهبود کیفی خدمات این سازمان مورد توجه جدی قرار گیرد. به عبارت دیگر ایجاد زیرساخت و بستر لازم برای اعمال مدیریت دانش در سازمان و توجه به آینده‌نگری در سازمان و مستندسازی فعالیت‌های سازمان و ایجاد تقویت بانک اطلاعاتی در راستای بهبود کیفیت تولیدات و محتواها ضروری است.

۳- با توجه به اینکه ساختار شبکه‌ای تیم‌محور و خود مدیریتی افراد و تیم‌ها از ویژگی‌های یک سازمان دانشی است لذا استفاده بهینه از کار تیمی و مشارکتی در این راستا در سازمان و عضویت افراد در گروه‌های کاری جهت تسهیل انتقال دانش به تمامی بخش‌های سازمان و همچنین استفاده از مکان‌های غیررسمی برای نشست و ملاقات‌های غیررسمی عوامل برنامه‌ساز جهت تبادل نظر و ارائه ایده‌های نو جهت تعامل بین تیم‌ها ضروری است.

۴- از آنجایی که به اشتراک‌گذاری دانش در محیط کار، انتشار و یا تبادل دانش صریح یا ضمنی، ایده‌ها، تجارب، مهارت‌ها یا فناوری در میان کارکنان به صورت انفرادی یا گروهی از اهمیت بالایی برخوردار است لذا مدل‌سازی و انتقال تجربیات در راستای بهبود خدمات سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است که لازم است مورد توجه قرار گیرد.

۵- طبق دیدگاه صاحب‌نظران عواملی مانند اعتماد بین شخصی، ارتباطات بین کارکنان، سیستم‌های اطلاعاتی، پاداش‌ها و فرهنگ سازمانی نقش مهمی را در تعریف روابط بین کارکنان بازی می‌کنند و این به نوبه خود امکاناتی را جهت غلبه بر موانع تسهیم دانش فراهم می‌کند. در این راستا بکارگیری مکان‌های غیررسمی برای نشست و ملاقات‌های غیررسمی عوامل برنامه‌ساز در خصوص تبادل نظر در باره ایده‌ها و برنامه‌ها و مشکلات آن‌ها پیشنهاد می‌شود که به ارائه ایده‌های جدید و حل مشکلات بپردازند. به کارگیری شوراهای طرح و برنامه در سازمان و ناظران کیفی و برگزاری جلسات اتاق فکر در این راستا تاثیرگذار است. همچنین استفاده از ابزارها و شیوه‌های حمایتی و تشویقی در راستای توجه به عملکرد خروجی دانشی ضروری است.

۶- ابزارهای استاندارد شده مدیریت دانش به عنوان بخشی از راهبردهای فناوری اطلاعات سازمان پیاده‌سازی می‌شوند و پیشنهاد می‌شود که سازمان در این راستا به صورت روزآمد فعالیت نماید.

۷- استفاده خلاقانه از فناوری اطلاعات برای پیاده‌سازی مدیریت دانش اهمیت به‌سزایی دارد، لذا پیشنهاد می‌شود که سازمان به دنبال جذب دانش و افکار جدید و خریدار ایده‌ها و خلاقیت‌های جدید باشد و از شرکت‌ها و بازارهای رقیب اقدام نماید و اجازه ورود افکار جدید و بیرون از

سازمان را به سیستم بدهد.

۸- استفاده مجدد از دانش (در مورد دانش درونی) و بروزرسانی (در مورد دانش خارج از سازمان) با پردازش داده ها و اطلاعات و دانش (در مورد دانش درونی) و ذخیره سازی دانش جدید (در مورد دانش خارجی از سازمان) پیشنهاد می شود.

۹- از آنجایی که ترویج فرهنگ گشودگی، تسهیم، همکاری، اعتماد و یادگیری در سازمان، نقش بسزایی در تسهیل مدیریت دانش در سازمان لذا پیشنهاد می شود به این موارد مهم از سوی سازمان توجه جدی صورت گیرد.

۱۰- از آنجایی که نقشه دانایی/ دانش یکی دیگر از ملزومات و ابزارهایی است که سازمان ها از آن بهره می گیرند و آن ها را قادر می سازد تا میزان و نوع دانش موجود میان کارکنان، نقاط قوت و ضعف دانش و یادگیری و توانمند محوری سازمان را تعیین نمایند. لذا پیشنهاد می شود که سازمان نیز از این نقشه پیروی کرده تا به نتایج مطلوب برسد.

۱۱- انعطاف پذیری به عنوان یک قابلیت سازمانی در نظر گرفته می شود که شرکت ها را قادر می سازد تا مزیت رقابتی را به دست آورده و آن را نگه دارند و باعث بهتر شدن عملکرد در محیط کسب و کار رقابتی و پویای امروز شوند، لذا پیشنهاد می شود انعطاف پذیری به عنوان شاخص ارتباط دهنده بین سازمان و محیط خارجی آن برای جذب عدم قطعیت، درجه پویایی سیستم و نیز به عنوان توانایی تغییر و سازگاری در نظر گرفته شود.

منابع

الف- فارسی

- اخوان، پیمان، اولیایی، النوش، دسترنج ممقانی، نسرين و ثقفی فاطمه (۱۳۹۲). توسعه فرایندهای چرخه مدیریت دانش مبتنی بر عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش. *فصلنامه علمی پژوهشی سیاست علم و فناوری* (۲)، ۳، صص ۱۱-۱.
- اعرابی، محمد و موسوی، سعید (۱۳۸۸)، الگوی راهبردک مدیریت دانش برای ارتقای عملکرد پژوهشگاهها، *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی* ۲۶، صص ۵۱-۱.
- الوانی، مهدی و شریف زاده، فتاح (۱۳۸۰)، *فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی*، تهران، دانشگاه علامه.
- پارسائیان، مریم و ریاحی نیا، نصرت (۱۳۹۲)، سنجش میزان تأثیر عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در کتابخانه های دانشگاهی یزد. *مجله مطالعات کتابداری و علم اطلاعات* (۲) ۶، صص ۳۷-۱۹.
- داوری، داود، شانه‌ساز، محمد (۱۳۸۰)، *مدیریت راهبردی از تئوری تا عمل*، تهران، نشر آتنا.
- ساعی، مهدی و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۸)، ارائه مدل فرایندی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو: نظریه برخاسته از داده‌ها. *نشریه مدیریت فناوری اطلاعات* (۲) ۱، صص ۸۴-۶۷.
- منوریان، عباس، عسگری، ناصر و آشنا، مصطفی (۱۳۸۶)، ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان‌های دانش محور. *اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران*، صص ۱۸-۱.
- نیومن، ویلیام لارنس (۱۳۹۰)، *شیوه‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کیفی و کمی*، (مترجمان: ابوالحسن قبیعی، و عسل آغاز). تهران: انتشارات ترمه. (تاریخ اثر اصلی: ۲۰۱۰)
- هچ، مری جو (۱۳۸۵)، *تئوری سازمان: مدرن، نمادین و تفسیری پست مدرن*، (مترجم: حسن دانایی فرد) تهران: انتشارات افکار، (تاریخ اثر اصلی: ۲۰۰۶)

ب- انگلیسی

- Amberg, M., Fichle, F and Wiener, M. (۲۰۰۵). "*Background of Critical Success Factor Research*", Working paper, ۱۰ (۵). ۱-۷.
- Armstrong, A. R., Galligan, R. F., & Critchley, C. R. (۲۰۱۱). *Emotional intelligence and psychological resilience to negative life events*. Personality and Individual Differences, ۵۱: ۳۳۱-۳۳۶.
- Bandura, A. (۱۹۸۲). "Self efficacy mechanism in human agency". American Psychologist, ۳۷، ۱۲۲-۱۴۷.
- Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G., & Lee, J.N. (۲۰۰۵). "*Behavioral*

intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate," MIS Quarterly ۲۹(۱): ۸۷-۱۱۱.

- Bruno, A. and Leidecker, J. (۱۹۸۴). "**Identifying and Using Critical Success Factors**". In: Long Range Planning, ۱۷(۱). ۲۳-۳۲.
- Buckman, R. (۱۹۹۹). "**Collaborative knowledge, Human Resource Planning**", ۲۲(۱). ۲۲-۳۸.
- Chourides, P., Longbottom, D., Murphy, W. (۲۰۰۳). "Excellence in knowledge Management: an Empirical Study to Identify Critical Factors and Performance Measures", Measuring Business Excellence", ۷(۲). ۲۹-۴۵.
- Cohen, S. and Backer, N. (۱۹۹۹). "Making and mining intellectual capital: method or madness?", Training & Development, ۵۳(۹)
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (۲۰۰۳). "**Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC)**. Depression and Anxiety, ۱۸:۸۲-۷۶.
- Davenport, T., & Grover, V.(۲۰۰۱). "Knowledge management". *Journal of Management Information Systems*, ۱۸(۱). ۳-۴.
- Davenport, T., De Long, D. and Beers, M. (۱۹۹۸). "Successful Knowledge Management Projects", *Sloan Management Review*, Vol. ۳۹ No. ۲, pp. ۴۳-۵۷.
- Davis, T. (۱۹۹۶). "Managing Knowledge-work Support Functions", *Journal of General Management*, ۲۲(۱). ۶۸-۸۶.
- Day, J. and Wendler, J. (۱۹۹۸) "**Best Practice and Beyond: Knowledge Strategies**", the McKinsey Quarterly, ۱. ۱۹-۲۵.
- Demirel, Yavuz & Sechkin, Zeliha .(۲۰۰۸). "**Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri**", chukurova university Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, ۱۷(۱): ۱۸۹-۲۰۲
- Dess, G. and Picken, J. (۲۰۰۰). "**Changing roles: Leadership in the ۲۱st century**", Organizational Dynamics, ۲۸(۳). ۱۸-۳۴.
- Drew, S. (۱۹۹۷). "**From knowledge to action: the Impact of Benchmarking on Organizational Performance**", Long Range Planning, ۳۰(۳) ۳. ۴۲۷-۴۴۱.
- Fang, Y., Jiang, G.L.F., Makino, S., & Beamish, P.W.(۲۰۱۰). "Multinational firm knowledge, use of expatriates, and foreign subsidiary performance," *Journal of management Studies* ۴۷(۱): ۲۷-۵۴.
- Flynn, A.E. (۲۰۰۴). "Knowledge Management Process: The Care and Feeding of Knowledge Workers," *in 89th Annual International Supply Management Conference*.
- Gibbons, R.(۱۹۹۸). "Incentives in Organizations". *Journal of Economic*

Perspectives ۱۲. ۱۱۵-۱۳۲

- Greco, J. (۱۹۹۹). "Knowledge is Power":, *Journal of Business Strategy*, ۲۰(۲). ۱۸-۲۲.
- Greengard, S. (۱۹۹۸). "*Will your culture support KM?*" *Workforce*, ۷۷ (۱۰). ۹۳-۱۱۴.
- Jashpara, A.(۲۰۰۴). *Knowledge management: an integrated approach*. Boston: Financial Times Press.
- Hamel, G. & Valikangas, L., (۲۰۰۳). The quest for resilience., *Harvard Business Review*, ۸۱(۹):۵۲-۶۳.
- Hauschild, S., Licht, T., & Stein, W.(۲۰۰۱)."Creating a knowledge culture. *McKinsey Quarterly*", ۱, ۷۴-۸۱.
- Hendriks, Paul H.J. (۲۰۰۶). *Organizational Structure*. In David. G. Schwartz (Ed). *Encyclopedia of Knowledge Management*. ۷۴۹-۷۵۴ USA: Idea Group Inc. (Emerald Group).
- Holsapple, C.W., Joshi, K.D. (۲۰۰۰). "An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations", *Journal of Strategic Information Systems*. ۹, ۲۳۵-۲۶۱.
- Hung, Y.C., Huang, S.M Lin, Q. Tsai, M.L (۲۰۰۵). Critical Factors in Adopting a Knowledge Management System for the Pharmaceutical Industry, ۱۰۵ (۲). ۱۶۴-۱۶۸
- Islam T., Anwar F., Khan S. U. R., Rasli A., Norulkamar U. Ahmad U. & Ishfaq A. (۲۰۱۲). "Investigating the Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior Between Organizational Learning Culture and Knowledge Sharing", *World Applied Sciences Journal* ۱۹ (۶): ۷۹۵-۷۹۹.
- Khalifa, M. and Liu, V. (۲۰۰۳). Determinants of Successful Knowledge Management Programs, *Electronic Journal on Knowledge Management*, ۱(۲), ۱۰۳-۱۱۲.
- Kuan, Y.W.(۲۰۰۳). Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises, *Industrial management & Data Systems*, ۱۰۵ (۳), ۲۶۲-۲۷۳.
- Laal, M.(۲۰۱۱). "*Knowledge management in higher education*", *Procedia Computer Science*, ۳ (۱): ۵۴۴-۵۴۹.
- Lee, S.M. and Hong, S. (۲۰۰۲). "An Enterprise-wide Knowledge Management System", *Industrial Management & Data Systems*, ۱۰۲ (۱). ۱۷-۲۵.
- Liu, Y., Wang, Z. & Wei, Lu, (۲۰۱۲). Resilience and affect balance as mediators between trait emotional intelligence and life satisfaction.,

Personality and Individual Differences, ۴۳(۳):۸۵۰-۸۵۵

- Lopez, S.V. (۲۰۰۵). "Competitive Advantage and Strategy Formulation", *Management decision*, ۴۳(۵). ۶۶۲-۶۶۳.
- Mathi, K. (۲۰۰۴). *Key Success Factors for Knowledge Management*, Master Thesis, MBA: International Business Management & Consulting, Germany: University of Applied Sciences.
- Moffett, S., McAdam, R. and Parkinson, S. (۲۰۰۳). "An Empirical Analysis of Knowledge Management Applications", *Journal of Knowledge Management*, ۲۳ (۳). ۶-۲۶.
- Moore, M.H. & Moore, G.W. (۲۰۰۳). Creating Public Value through State Arts Agencies ۳ Arts Midwest Minneapolis, N.
- Nelson, L. (۲۰۰۳). *A case study in organizational change*: implications for theory., *The Learning Organization*, ۱۰(۱): ۱۸-۳۰.
- Nonaka, I & Takeuchi, H. (۱۹۹۵). *The Knowledge-Creating Company*: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press. Oxford
- Nonaka, I. (۲۰۰۷). *Knowledge management*: theoretical and methodological foundations ۳ in Smith, K.G. & Hit, M.A. (Eds), *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, Oxford University Press, New York, NY, ۳۷۳-۳۹۳.
- O.Regan, N. & Ghobadian, A. (۲۰۱۱). .BSkyB transformation from a new loss-making venture to a successful organization., *Journal of Strategy and Management*, ۴(۲): ۸۰-۹۰.
- Pinto, J. and Slevin, D. (۱۹۸۷). "Critical Factors in Successful Project Implementation". *In IEEE Transactions on Engineering Management*, ۳۴(۱), ۲۲-۲۷.
- Probst, G & Raub, S & Romhardt, K. (۲۰۰۰). *Managing knowledge*: building blocks for success.
- Randolph, W. A. (۱۹۹۵). *Navigating the journey to empowerment. Organizational Dynamics*, ۲۴(۴): ۱۹-۳۲.
- Robinson, H.S., Anumba, C.J. & Al-Ghassani, A.M. (۲۰۰۶). STEPS: a knowledge management maturity roadmap for corporate sustainability., *Business Process Management Journal*, ۱۲(۶): ۷۹۳-۸۰۸.
- Rockart, J. (۱۹۷۹). Chief Executives Define Their Own Information Needs. *Harvard Business Review*, March - April, . ۸۱-۹۲.
- Savary, M. (۱۹۹۹). "Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry", *California Management Review*, ۴۱ (۲). ۹۵-۱۰۷.
- Scott, D., Brown, A., Lunt, I. & Thorne, L. (۲۰۰۴). *Professional Doctorates*: integrating professional and academic knowledge. Buckingham, Society for Research into Higher Education / Open University Press.
- Shang, S.S.C., Lin, S.F., & Wu, Y.L. (۲۰۰۹). "Service innovation

- through dynamic knowledge management," *Industrial Management & Data Systems*. ۱۰۹(۳):۳۲۲-۳۳۷.
- Shih, H.A & Ching, Y.H (۲۰۰۵). "Strategy Alignment between KM", HRM and Corporate Development, *International Journal of Manpower*, ۲۶(۶). ۵۸۳-۵۸۴.
 - Skyrme, David J. and Amidon, Debra M. (۱۹۹۷). *Creating the Knowledge-based Business*, London: Business Intelligence.
 - Tseng Ming-Lang.(۲۰۱۱). Using a hybrid MCDM model to evaluate firm environmental knowledge management in uncertainty. *Applied Soft Computing*, ۱۱(۱): ۱۳۴۰-۱۳۵۲.
 - Tynan, S. (۱۹۹۹). "*Best Behaviors*", *Management Review*", ۸۸ (۱۰), ۸-۱۱.
 - Weeks, R. (۲۰۰۸). Nurturing a culture and climate of resilience to navigate the whitewaters of the South African dual economy, *Journal of Contemporary Management*., ۵: ۳۶-۱۲۳.
 - Wilson, L. and Asay, D. (۱۹۹۹). "*Putting quality in Knowledge Management*", *Quality Progress*, ۳۲(۱). ۲۵-۳۱
 - Wong, K.Y.(۲۰۰۵). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Journal of Industrial Management and Data Systems*., ۱۰۵(۳): ۲۶۱-۲۷۹.
 - ʔé.Yahya, S. & Goh, W. (۲۰۰۲). "Managing human resources toward achieving knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, ۶(۵), ۴۵۷-۴۶۸
 - Zack, M. H.(۲۰۰۲). *Rethinking the Knowledge-based Organization*. MIT: sloan