

تحلیل عوامل کلیدی موفقیت در اجرای سیستم مدیریت دانش با استفاده از مدل هفت اس مک‌کینزی

مورد مطالعه: سازمان نقشه‌برداری کشور

علی شایسته معین^۱

سهیلا غلامرضایی قمی^۲

مقدمه

دانش در سازمان‌های امروزی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها تلقی می‌گردد. به همین جهت مدیریت دانش در سازمان‌ها از اهمیتی ویژه برخوردار گردیده است. در همین راستا، مباحث مرتبط با مدیریت دانش و به‌کارگیری مناسب آن در سازمان‌ها، سوالاتی متعدد در ذهن اندیشمندان این حوزه به وجود آورده است. در دنیای امروز، عوامل نیرومندی در حال تغییر بنیان‌های کسب و کار هستند، به طوری که دیگر روش‌های معمول مدیریت، تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و شیوه‌های سنتی کسب و کار پاسخگوی نیازهای امروزی مدیران سازمان‌ها نیست، این عوامل می‌توانند روند جهانی‌شدن، پیچیده‌تر شدن محیط و بالا رفتن عدم اطمینان، تکنولوژی‌های پیشرفته با چرخه عمر خیلی کوتاه، رقابت روزافزون، تغییر در الگوی انتخاب و نیازهای مشتریان و سایر عوامل از این قبیل باشد. اکثر سازمان‌های پیشرو این وضعیت را درک نموده و برای غلبه بر انبارش اطلاعات غیره لازم و زائد، به‌روز نمودن اطلاعات و اجرای مدیریت دانش سازمانی و بهبود آن، مدیریت بر انتقال و مستندسازی دانش سازمانی خود را به‌عنوان ابزار مهم جهت بقا و حفظ توان رقابتی و پیش شرط بهره‌وری و انعطاف مورد توجه جدی قرار داده‌اند. سازمان‌های پیشرو درک نموده‌اند که دانش سازمانی، یک دارائی مهم است و باید آن را مدیریت و به نسل بعدی منتقل

چکیده

هدف کلی این تحقیق، تحلیل و اولویت‌بندی عوامل نرم‌افزاری و سخت‌افزاری کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت دانش در سازمان نقشه‌برداری کشور با استفاده از مدل هفت اس است. پژوهش حاضر، براساس هدف کاربردی تعریف شده است. از نظر ماهیت و روش تحقیق، توصیفی از نوع پیمایشی است. سوالات، از نوع وصفی و توصیف‌کننده شرایط کنونی سازمان مورد مطالعه است. روش گردآوری داده‌های مرتبط با ابعاد هفت‌گانه تحقیق، از طریق نمونه‌گیری و ابزار مورد استفاده پرسشنامه تحقیق پایا و روا، مصاحبه، مطالعات کتابخانه‌ای، اینترنت و بررسی گزارش‌های سازمان نقشه‌برداری کشور است. برای آزمون فرضیه‌های هفت‌گانه، از مراحل آزمون فرضیه آماری برای میانگین یک جامعه و برای اولویت‌بندی ابعاد هفت‌گانه مدل نظری تحقیق از آزمون فریدمن استفاده شد. باتوجه به آزمون فرضیات متغیرهای فرآیندهای سازمانی مؤثر و سیستماتیک و زیرساخت‌های سازمانی از مولفه‌های سخت‌افزاری، کارکنان دانش‌گرا از مولفه‌های نرم‌افزاری، مورد تایید قرار گرفتند. متغیرهای سیستم‌ها، فرهنگ، استراتژی، رهبری سازمانی از مدل تاییدی حذف شده است.

واژگان کلیدی

عوامل کلیدی موفقیت، اجرای سیستم مدیریت دانش، مدل هفت اس مک‌کینزی، سازمان نقشه‌برداری کشور

۱. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی دانش، دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، تهران، ایران. نویسنده مسؤل: a.shayesteh99@sndu.ac.ir

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران. s_gh5762@yahoo.com

سازمان و دارای طرح و برنامه‌ریزی دقیق باشد. سازمان نقشه‌برداری کشور به عنوان یک سازمان دانش محور نیز کمابیش با مسائلی مشابه با سایر مسائلی که سازمان‌های دانش محور وجود دارد، مواجه است و دانش آشکار و ضمنی در بین کارکنان سازمان و در فرایندهای سازمان تولید می‌شود، ولی مدیریت دانش و مستندسازی آن جای بسی تأمل دارد. وجود خازن‌ها و سیلوهای دانشی و نیاز به حفاظت از دارایی‌های فکری و ذهنی از طرف افراد و گروه‌ها در سازمان مورد مطالعه به وفور به چشم می‌خورد، بی‌آنکه بتواند به صورت کاملاً مطلوب برای یادگیری و تصمیم‌های سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. جابجایی و ریزش منابع انسانی و خروج آنها از سیستم سازمانی، به اشکال مختلف، به خروج سرمایه‌های فکری و دانش ضمنی می‌انجامد و این بدان معنی است که باید منابع محدود سازمانی را بارها به کار گرفت و هر روز را از نو تجربه کرد.

مسئله اصلی تحقیق شامل جستجوی سیستماتیک داده و اطلاعات حول محور تحلیل و بررسی اجرای مدیریت دانش و شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در استقرار و پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان نقشه‌برداری کشور با الگوگیری از مدل هفت اس در دو جنبه سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، مسائل سازمانی در بستر دستیابی به مزایای اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش و تحلیل زیرساخت‌های استقرار مدیریت دانش و بررسی برخورداری سازمان مورد مطالعه از استراتژی واضح و مشخص، فرایندهای سازمانی مؤثر و سیستماتیک، سیستم‌های مناسب، زیرساخت‌های سازمانی در قالب حوزه سخت‌افزاری و فرهنگ لازم، رهبری مناسب و بهره‌مندی سازمان از کارکنان دانش‌گرا در قالب حوزه سخت‌افزاری برای اجرای مدیریت دانش در آن سازمان است.

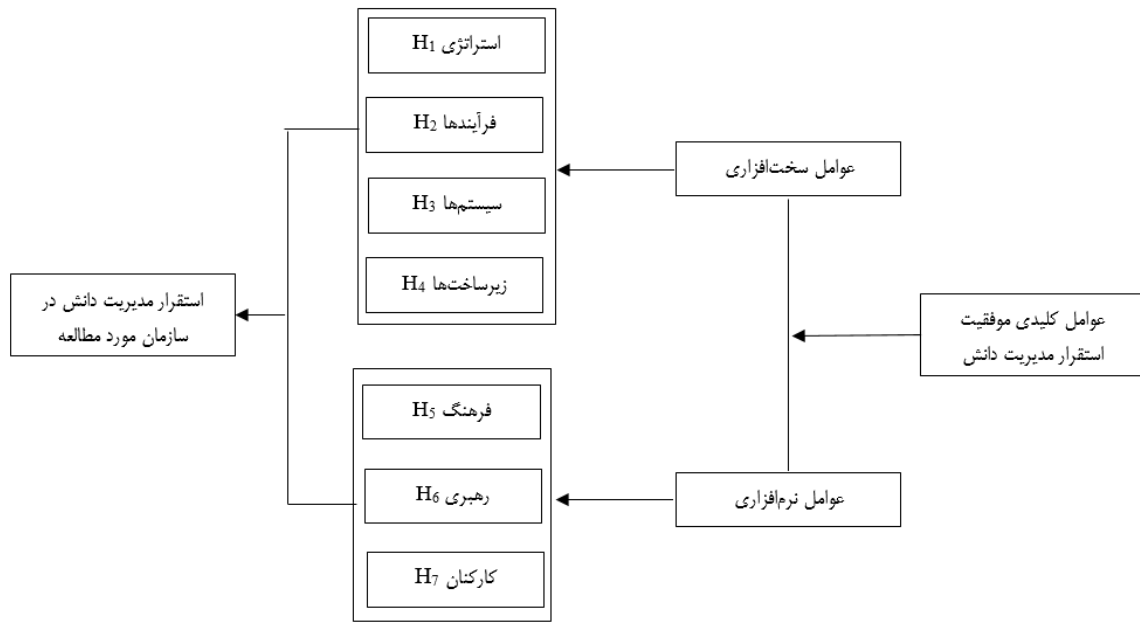
نظریه‌پردازی در کنار ارائه مدل‌های عملیاتی و تحقیقاتی در چگونگی دانش‌آفرینی دانشگاه‌ها در نیل به توسعه پایدار ملی متبلور می‌شود (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۹). در این راستا و برای ارائه مدل‌های عملیاتی و تحقیقاتی، در این تحقیق برای تحلیل عوامل کلیدی موفقیت در استقرار مدیریت دانش در سازمان نقشه‌برداری کشور از ابعاد سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مدل هفت اس الگوبرداری شده است که با توجه به مرور پیشینه تحقیق، تحلیل مشابهی یافت نشده است. از سویی دیگر، با بررسی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه به شناسایی و اندازه‌گیری سرمایه‌های فکری که همان دارایی‌های نامشهود سازمان است پرداخته می‌شود.

نمود. در سازمان‌های سنتی بیشتر کنترل‌ها و توجهات روی دارایی‌های مشهود، همچون نقدینگی، ساختمان، ماشین‌آلات و غیره متمرکز می‌باشد و مهم‌ترین و با ارزش‌ترین دارایی خود یعنی، دانش سازمانی را بدون مدیریت رها نموده‌اند. اگرچه در مورد تعریف مدیریت دانش و حیطه‌های آن توافق کلی وجود ندارد، اما متون مختلف در این نکته اتفاق نظر دارند که برای موقعیت‌ها و سازمان‌های متفاوت، راهبردهای متفاوتی برای استقرار و اعمال سیستم مدیریت دانش وجود دارد (دعایی، ۱۳۸۹). اجرا و استقرار سیستم‌های مدیریت دانش، یک موضوع مهم و حیاتی در وظایف قانونی گوناگون سازمان نقشه‌برداری کشور به‌ویژه در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مطرح شده است. این سازمان، به‌عنوان قلمرو مکانی تحقیق، بر آن باور است که با به کارگیری و استقرار سیستم‌های مدیریت دانش و پیاده‌سازی آن در تصمیم‌گیری‌ها به‌عنوان قلمرو مطالعاتی در این مقاله، می‌تواند به برتری بلندمدت خود در عرصه‌های رقابتی ادامه دهد.

بیان مسأله

در این تحقیق به شناسایی، تحلیل، طبقه‌بندی و ارزیابی عوامل نرم‌افزاری و سخت‌افزاری کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه با استفاده از مدل هفت اس پرداخته می‌شود. در این تحقیق تأثیر عوامل سخت‌افزاری کلیدی موفقیت همچون استراتژی‌ها و فرایندهای سازمان، سیستم‌ها و زیرساخت‌ها و عوامل نرم‌افزاری کلیدی موفقیت همچون فرهنگ و سبک رهبری مناسب و کارکنان دانش‌گرا و دانش‌محور که برگرفته از مدل هفت اس است تبیین می‌شود. مدل نظری تحقیق در شکل یک ترسیم شده است. هدف از ارائه مدل، تحلیل ابعاد هفتگانه مدل مکینزی مؤثر بر اجرای مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه است. اهداف، سوالات و فرضیه‌های تحقیق برخاسته از مدل مفهومی تحقیق (شکل ۱) است. در راستای تحقیق و بر اساس مسائل شناسایی شده و ارائه شده در تحقیق، مدل نظری مورد آزمون قرار می‌گیرد و با توجه به تحلیل داده‌های تحقیق مدل تاییدی و نظری تحقیق استخراج می‌گردد. این مهم یکی از اهداف تحقیق نیز تلقی می‌شود.

از چالش‌های عمده پیش‌روی سازمان نقشه‌برداری کشور، این است که چگونه سیستم‌ها و منابع دانش سازمانی را در جایگاه مناسب خود در سازمان به نحو احسن شناسایی، ذخیره‌سازی و تسهیم‌گذاری نماید. استراتژی‌های اجرای مدیریت دانش و سیستم‌های آن بایستی در راستای چشم‌اندازهای استراتژیک



شکل ۱: مدل مفهومی استقرار مدیریت دانش سازمان نقشه‌برداری کشور

موفقیت در اجرای مدیریت دانش در سازمان نقشه‌برداری کشور با استفاده از مدل هفت اس «است» برای نیل به این مهم اهداف فرعی ذیل در جدول ۱، تعریف می‌شود:

هدف‌های پژوهش

هدف کلی این تحقیق که همان موضوع تحقیق قلمداد می‌شود، «تحلیل و اولویت‌بندی عوامل نرم‌افزاری و سخت‌افزاری کلیدی»

ردیف	فهرست اهداف فرعی تحقیق
۱	وجود و عدم وجود استراتژی‌ها و فرآیندهای سازمانی مؤثر و سیستماتیک به‌منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش؛
۲	وجود و عدم وجود زیرساخت‌های سازمانی مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت دانش؛
۳	وجود و عدم وجود فرهنگ و سبک رهبری سازمان و دانش کارکنان برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش؛
۴	شناخت و تحلیل نقاط ضعف و تضعیف آنها و نقاط قوت و تقویت آنها در فرآیند اجرای مدیریت دانش؛
۵	استخراج مدل تاییده شده از تحلیل داده‌های مرتبط با متغیرهای تحقیق و نتایج تحقیق؛
۶	اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت دانش.

جدول ۱: اهداف فرعی تحقیق

موفقیت در اجرای مدیریت دانش برخوردار است؟ « برای پاسخ به این سؤال پژوهشی اصلی و در راستای آن سؤال‌های پژوهشی فرعی ذیل در جدول ۲، تعریف گردیده است:

سؤال‌های پژوهش

سؤال اصلی این پژوهش عبارت است از: «آیا سازمان نقشه‌برداری کشور از عوامل نرم‌افزاری و سخت‌افزاری کلیدی»

ردیف	فهرست سؤال های پژوهشی فرعی
۱	آیا سازمان از استراتژی واضح و مشخصی برای پیاده سازی مدیریت دانش برخوردار است؟
۲	آیا سازمان از فرآیندهای سازمانی مؤثر و سیستماتیک به منظور انتقال دانش برخوردار است؟
۳	آیا سازمان از سیستم های مناسب به منظور ترویج اشتراک دانش برخوردار است؟
۴	آیا سازمان از زیرساخت های سازمانی مناسب برای پیاده سازی مدیریت دانش برخوردار است؟
۵	آیا سازمان از فرهنگ لازم برای پیاده سازی موفق مدیریت دانش برخوردار است؟
۶	آیا سازمان از سبک رهبری مناسب به منظور حمایت از اجرای مدیریت دانش برخوردار است؟
۷	آیا کارکنان سازمان از دانش، مهارت و مشارکت کافی برای اجرای مدیریت دانش برخوردارند؟

جدول ۲: سؤال های پژوهشی فرعی

مبانی نظری و پیشینه تجربی پژوهش

مدیریت دانش

از تجربیات خود کسب کند. فرایندهای مدیریت دانش در حل مسئله، یادگیری پویا، برنامه ریزی استراتژیک، تصمیم گیری و محافظت دارایی ذهنی از فرسودگی و تباهی، به سازمان کمک می کند و منجر به انعطاف پذیری فزاینده و افزایش هوش سازمانی می شود (کوآکز و کلارک^۴، ۲۰۰۶).

– کاتر (۱۹۹۹): مدیریت دانش فرایند سیستماتیک و سازمانی برای کسب، سازماندهی و انتقال دانش صریح و ضمنی کارکنان است؛ با این هدف که دیگران از دانش برای اثربخشی و بهره وری استفاده کنند (برگرون^۵، ۲۰۰۳).

– گوئچو^۶: مدیریت دانش مدل تجاری میان رشته ای است با همه جنبه های دانش نظیر خلق، کدگذاری، اشتراک دانش و بررسی این موضوع که چگونه این فعالیت ها یادگیری و نوآوری را افزایش می دهند.

– گوپتا و مک دونیل^۷ مدیریت دانش دارای دو بعد است: اداره دانش و توانایی خلق دانش جدید. در مورد اول مدیریت دانش، اطلاعات مورد نیاز را برای فرد نیازمند در زمانی که نیاز دارد؛ فراهم می آورد. مورد دوم شامل فعالیت های اکتساب، تلفیق، توزیع، کاربرد و خلاقیت دانش برای بهبود عملیات سازمان است که نهایتاً مزیت رقابتی برای سازمان ایجاد می کند.

– هاگی و کینگستون^۸ مدیریت دانش طراحی سنجیده و آگاهانه فرآیندها، ابزارها، ساختارها به وسیله اینترنت است. با هدف افزایش نوسازی، اشتراک، بهبود و کاربرد دانش در سه عنصر سرمایه ذهنی (ساختاری، اجتماعی و انسانی) است.

– داقفوس^۹: مدیریت دانش ترکیب فرآیندهای اداره، کنترل،

معنای عبارت مدیریت دانش از اواسط دهه ۱۹۹۰ ظهور کرد. این واژه در ابتدا به عنوان اطلاعات باارزش در کار مطرح بود که میزان ارزش آن به وسیله سازمان و گیرنده اطلاعات مشخص می شد. اگر چه این برداشت همچنان صحیح است و کاربرد دارد اما به مرور مدیریت دانش نظم بیشتری یافت و بررسی دقیق همانند آنچه در سایر فرایندهای کسب و کار صورت می گرفت بر روی آن انجام شد و در نهایت انتظار بازگشت سرمایه از آن می رفت. APQC مدیریت دانش را مجموعه ای از راهبرد ها و نگرش ها به منظور خلق، حفظ و استفاده از دارایی های دانشی (اعم از افراد و اطلاعات) می داند که اجازه توزیع دانش در زمان و مکان مناسب را داده و سبب خلق ارزش برای شرکت می شود (حسعلی^۱، ۲۰۰۳). همان طور که ارونسون و توربن^۲ بیان می کنند توافقی روی تعریف مدیریت دانش وجود ندارد. این عدم توافق بیشتر ناشی از پیچیدگی و ابهام در جزء دوم این ترکیب یعنی دانش است. علی رغم این واقعیت نمونه هایی از تعاریف مدیریت دانش در اینجا ارائه می شود.

– مکینتاش^۳: مدیریت دانش تجزیه و تحلیل دانش موجود و مورد نیاز است، شامل فرآیندهای برنامه ریزی و کنترل برای توسعه دارایی های دانش برای نیل به هدف های سازمانی است.

– فرهنگ اصطلاحات مدیریت دانش (۱۹۹۸): مدیریت دانش فرایند سیستماتیک جستجو، انتخاب، سازماندهی، پالایش و نمایش اطلاعات است؛ به طریقی که درک کارکنان در زمینه خاص بهبود و اصلاح شود و سازمان بصیرت و درک بهتری

1. Hasanali

2. Aronson & Turban

3. Macintosh

4. Coakes and Clarke

5. Bergeron

6. Gotcha

7. Gupta & Mcdoniel

8. Hagye & Kingston

9. Dagfous

تعاریف مشترک است. مثلاً داونپورت (۱۹۹۸) مدیریت دانش را فرآیند تصاحب، توزیع و استفاده اثربخش از دانش می‌داند. فایرستون و مک الروی (۲۰۰۳) فرآیند دانش را شامل تولید دانش و یکپارچه‌سازی دانش می‌دانند. از دیدگاه آنها تولید دانش شامل ۱- فرموله کردن ۲- یادگیری فردی و گروهی ۳- کسب اطلاعات ۴- ارزیابی دانش است. همچنین یکپارچه‌سازی دانش از دیدگاه آنان شامل ۱- توزیع دانش ۲- جستجو و بازیابی ۳- آموزش و ۴- اشتراک دانش است. در مورد فرایندهای مدیریت دانش توافقی نیست. بعضی از پژوهشگران مدیریت دانش مانند علوی (۱۹۹۷) فرایندهای مدیریت دانش را به ترتیب زیر بیان کرده است: خلق یا اکتساب دانش، ذخیره یا سازماندهی دانش، توزیع دانش و کاربرد دانش. ویگ (۱۹۹۹) نیز از متخصصان مدیریت دانش فرایندهای زیر را برای ابتکار مدیریت دانش بیان می‌کند:

- خلق دانش: یادگیری، نوآوری، پژوهش و استفاده از دانش مهم و برتر.

- ضبط و ذخیره دانش برای استفاده مجدد.

- سازماندهی و تغییر شکل دانش برای دسترسی گسترده و خلق آن.

- استقرار دانش برای استفاده افراد، تکنولوژی، تولیدات و خدمات.

- کاربرد و اعمال قدرت دانش برای عمل مستمر، اثربخش و توأم با موفقیت.

همچنین گوپتا و مک دونیل (۲۰۰۲) فرایندهای مدیریت دانش را شامل موارد زیر دانسته‌اند:

برداشت/ پالایش/ سازماندهی/ اشاعه/ کاربرد

باتوجه به فعالیت‌ها و فرایندهای بیان شده، می‌توان آنها را تلفیق کرد و فرایندهای مدیریت دانش را به صورت چرخه باز شده زیر بیان نمود:

خلاقیت/ برداشت/ پالایش/ سازماندهی/ اشاعه/ کاربرست
(حمیدی‌زاده، ۱۳۸۹)

تعریف مدل هفت اس

چارچوب مدل هفت اس یک مدل مدیریتی است که توسط مشاوران مشهور کسب و کار رابرت واترمن و تام پیترز در سال ۱۹۸۰ پیاده شد. هفت اس عبارت است از ساختار، استراتژی، سیستم‌ها، مهارت‌ها، سبک‌ها، کارکنان و ارزش‌های مشترک. این مدل اغلب به‌عنوان ابزاری برای ارزیابی و پایش تغییرات در شرایط درونی یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مدل بر اساس نظریه‌ای است که برای آنکه سازمانی خوب

خلاقیت، کدگذاری، اشاعه و اعمال قدرت دانش در سازمان است و هدف اصلی آن اطمینان از این است که شخص نیازمند به دانش مورد نیاز خود در زمان مقتضی دسترسی یابد. به‌گونه‌ای که توانایی تصمیم‌گیری به‌موقع و درست برای او ممکن می‌شود. - مدیریت دانش فرایندهای سازمانی است که به دنبال ترکیبی هم‌افزا از قابلیت‌های فرآوری داده‌ها و اطلاعات و همچنین قابلیت‌های خلاقانه نیروی انسانی است. مدیریت دانش شامل فعالیت‌هایی در جهت کسب دانش سازمانی از تجربیات خود و دیگران و کاربرد آن در جهت برآوردن مأموریت سازمان است (کواکز و کلارک، ۲۰۰۶).

- مدیریت دانش هنر تبدیل اطلاعات و سرمایه‌های فکری به ارزشی پایدار برای مشتریان و اعضای سازمان است.

- اسکیم^۱: مدیریت دانش عبارت است از مدیریت سیستماتیک و آشکار دانش که با فرایندهای خلق، جمع‌آوری، سازماندهی، اشاعه و کاربرد دانش پیوند دارد. در مدیریت دانش تبدیل دانش شخصی به دانش جمعی اهمیت دارد تا به‌طور گسترده‌ای در سراسر سازمان به کار رود. در کاربرد دانش دو نکته مهم است اشتراک دانش و نوآوری.

- هنریک و هدیپت^۲: مدیریت دانش سیستمی است که دارایی دانش جمعی - دانش صریح و ضمنی - تولید شده در سراسر سازمان را اداره می‌کند؛ و یک فرآیند ماریپچی است که شامل شناسایی، اعتبارسنجی، ذخیره و پالایش دانش برای دسترسی کاربران به آن است. این فرآیند ماریپچی سه نتیجه در پی دارد: - استفاده مجدد دانش توسط دیگران برای نیازهای مشابه.

- حذف دانش فاقد اعتبار.

- تغییر شکل دانش و خلق آن در شکل جدید.

فرایندهای مدیریت دانش

هنر و علم مدیریت دانش چارچوب طراحی فعالیت‌های هدفمند متوالی برای اخذ تصمیم‌های اثربخش سازمانی است. در این زمینه، مدیریت دانش یک فرایند استراتژیک با هدف متمایزسازی سازمان از رقبا و سبقت از مزیت رقابتی آنها می‌باشد. به‌منظور تحقق این هدف، فعالیت‌های سازمان باید هماهنگ باشند تا مدل مناسبی برای اداره دانش خلق کنند. آنچه در بیشتر تعاریف مدیریت دانش ارائه می‌شود در واقع فرایندهای دانش یا فرآوری دانش است. در تعاریف مختلف این فرایندها دارای مراحل مختلفی هستند. ولی مراحل کلی وجود دارد که تقریباً در اکثر

1. Skyme

2. Henric & Hedyepeth

سیستم: در این مقوله تمامی رویه‌ها و فرایندهای رسمی و غیررسمی سازمان در انجام امور و وظایف، مورد توجه قرار می‌گیرد. آنها عبارت است از: سیستم‌های ارزیابی و برنامه‌ریزی؛ سیستم تشویق و تنبیه؛ سیستم‌های تخصیص منابع، بودجه‌بندی سرمایه‌ای، آموزش کارکنان و سیستم‌های حسابداری، نحوه برگزاری جلسات، پروتکل‌های حل اختلافات و ... این سیستم‌ها می‌توانند نسبت به استراتژی‌های اعلام شده شرکت برتری جویند یا دارای قدرت بیشتری گردند.

سبک یا شیوه مدیریت: مقصود از سبک یا شیوه مدیریت، بحث راجع به شخصیت مدیرعامل یا مدیریت ارشد سازمان نیست، بلکه مقصود یا هدف، الگویی واقعی و نمادین از عملیات یا اقداماتی است که مدیران انجام می‌دهند. این الگو بیش از آنکه کلمات قادر به بیان آن باشند، اولویت‌ها را مشخص خواهد کرد و بر عملکرد سازمانی اثراتی ژرف و شگرف می‌گذارد.

کارکنان: سازمان‌های موفق افراد و کارکنان خود را منابعی ارزشمند به حساب می‌آورند که باید به آنها رسیدگی کند، وسایل رشد و پیشرفت آنها را فراهم آورند و سپس آنها را در پست‌های مربوطه منصوب نمایند (تخصیص منابع انسانی). مدیران ارشد وقت و انرژی خود را صرف برنامه‌ریزی و رشد کارکنان می‌نمایند، می‌کوشند مدیران کنونی سازمان را در امور مشارکت دهند و برای رشد و پرورش مدیران جدید از سایت‌هایی پیروی کنند که در اجرای آنها پست‌ها و مشاغل را به افراد واگذار نمایند (یعنی آنها را در پست‌های مدیریتی منصوب می‌کنند).

مهارت: مقصود از مهارت فعالیت است که سازمان آن را به بهترین شکل انجام می‌دهد؛ به عبارت دیگر ویژگی‌ها و توانمندی‌های برجسته سازمان و افراد آن، در مقایسه با رقبا. از جمله این مهارت‌ها می‌توان به مهارت‌های ارتباطات و فناوری اطلاعات، اجرایی، مالی و حسابداری، خدمات پس از فروش، بازاریابی و توسعه محصول اشاره کرد.

ارزش‌های مشترک: منظور از ارزش‌های مشترک اصول و مفاهیم ارزشی است که سازمان به اعضای خود القا می‌کند. این موارد راهنمای جهت‌گیری سازمان نسبت به انجام وظایف، اهداف، کارکنان، جامعه و غیره است.

عمل کند، این هفت عنصر باید در راستای یکدیگر قرار بگیرند و به‌طور متقابل یکدیگر را تقویت کنند. این مدل کمک می‌کند تا سازمان‌ها درک کنند که چگونه می‌توانند هم‌راستایی را میان این هفت عنصر ایجاد نمایند تا عملکردشان را بهبود مستمر بخشند و یا چگونه از این هم‌راستایی می‌توانند در دوره تغییر استفاده کنند (آتوس و پاسکال^۱، ۱۹۸۱). این هفت عنصر در قالب عوامل سخت‌افزاری و نرم‌افزاری در جدول شماره ۳ مشخص شده است. هر نوع تغییری که باشد، ساختاردهی مجدد، فرایندهای جدید، ادغام سازمانی، سیستم‌های جدید و یا تغییر رهبری و غیره، این مدل می‌تواند استفاده شود تا روابط درونی عناصر سازمانی را درک کرده و از این اطمینان حاصل شود که تأثیرات گسترده تغییر در تمامی حوزه‌ها در نظر گرفته شده است. هدف از این مدل این است که ارزیابی کند که چگونه یک سازمان می‌تواند در جایگاه مناسبی قرار گیرد تا به اهداف خود دست یابد. مدل هفت اس مک کینزی شامل عناصر ساختار، سیستم، ارزش‌های مشترک، استراتژی، سبک مدیریت، کارکنان و مهارت می‌شود. در زیر هر کدام از این موارد توضیح داده می‌شود:

ساختار: مشاوران سازمان مک کینزی این نکته را یادآور می‌شوند که در محیط بسیار پیچیده که به صورت دائم دستخوش تغییر قرار می‌گیرد، یک سازمان موفق برای سازش با کارهای خاص استراتژیک می‌بایست به‌صورت موقت ساختار خود را تغییر دهد، بدون اینکه در کل ساختار سازمانی که مبتنی بر بخش‌های مستقل است، تغییراتی بدهد. همانطور که واضح است منظور از بحث ساختار بیان مجموعه‌ای از ویژگی‌های سازمانی نظیر تمرکز، پیچیدگی و رسمیت است که برخی از آنها در نگاره سازمانی نمایش داده می‌شوند.

استراتژی: الگوی مبتنی بر هفت عامل (در مرحله عمل) بر این تأکید دارد که ارائه استراتژی، در مقایسه با مساله اجرایی، مساله کم‌اهمیت‌تری است و منظور از استراتژی، چیزی است که برای تحقق اهداف کلان سازمان و بر مبنای پیش‌بینی تحولات محیطی تنظیم می‌شود و بر مبنای آن مسوولیت‌ها و تعهداتی برای سازمان ایجاد می‌گردد. در این اس پرسیده می‌شود که استراتژی الگو، سیاست، برنامه، اقدام، تصمیم و یا تخصیص منابع است که تعریف می‌کند.

ساختار	منظور مجموعه از ویژگی‌های سازمانی است که با ابعادی نظیر متمکز، پیچیدگی و رسمیت سروکار دارند و برخی از آنها در نمودار سازمانی نشان داده می‌شوند.
استراتژی	برای تحقق اهداف کلان سازمان و بر مبنای پیش‌بینی تحولات محیطی تنظیم می‌شود و بر مبنای آن مسوولیت‌ها و تعهداتی برای سازمان ایجاد می‌گردد.
سیستم‌ها	فراگردهایی که ورودی‌های متنوعی را اخذ و به خروجی‌های گوناگون تبدیل می‌کنند.
کارکنان	متخصصان و نیروهای گوناگون مورد نیاز سازمان؛ نظیر مهندسان، حسابداران، فروشندگان و کارشناسان.
مهارت‌ها	ویژگی‌ها و توانمندی‌های برجسته سازمان و افراد آن در مقایسه با رقبای.
سبک	الگوهای رفتاری و سبک‌های مدیریتی مدیران ارشد سازمان.
ارزش‌های مشترک	اصول و مفاهمی ارزشی که سازمان به اعضای خود القا می‌کند.

جدول شماره ۳: ابعاد مدل هفت اس مک‌کینزی (رضاییان، ۱۳۷۹)

دانش‌پسند، زیرساخت سازمانی و فنی، اقدامات انگیزشی و حمایت مدیریت ارشد.

چربدس و همکاران (۲۰۰۳) عوامل کلیدی گوناگونی را برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در حوزه‌های وظیفه‌ای سازمان شناسایی کردند که استراتژی، مدیریت منابع انسانی، فن‌آوری اطلاعات، بازاریابی، و کیفیت از عوامل کلیدی آنها بود. در تحقیقی که توسط هونگ و همکاران (۲۰۰۵) 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 عبارت است از: استراتژی الگوگیری و ساختار دانشی اثربخش؛ فرهنگ سازمانی؛ زیرساخت سیستم اطلاعاتی؛ درگیری و آموزش افراد؛ رهبری و تعهد قوی مدیریت ارشد؛ محیط یادگیری و کنترل منابع؛ و ارزیابی از آموزش حرفه‌ای و کار تیمی (رهنورد و دیگران، ۱۳۸۸).

تحقیقی با عنوان مطالعه رابطه بین ساختار سازمانی و مدیریت دانش استراتژیک در دانشگاه آزاد اسلامی شعبه کرمانشاه انجام شد که نشان داد یک رابط معنادار بین ساختار سازمانی با تمرکز بر پیچیدگی و مدیریت دانش استراتژیک با تمرکز بر کدسازی و اختصاصی‌سازی استراتژی در دانشگاه مورد مطالعه وجود دارد (اکبریا، ۲۰۱۲).

نتیجه اصلی از مطالعه کارکنان مدیریت دانش محور نشان داد که هنگامی که یک شرکت به دنبال کارکنان دانش‌محور است بایستی بین ایده‌های خلاق و اولیه خلق شده و دارایی‌های مکمل مؤثر بر پرداخت حقوق و جبران خدمات کارکنان ارتباط معناداری وجود داشته باشد. در اکثر تحقیقات این ارتباط ضعیف ارزیابی

پیشینه پژوهش

اسکیرم و آمیدن (۱۹۹۷) در خصوص پیاده‌سازی مدیریت دانش هفت عامل کلیدی را شناسایی کردند. این عوامل عبارت است از: الزام مستحکم به کسب و کار، معماری و چشم‌انداز، رهبری دانش، فرهنگ تسهیم و خلق دانش، یادگیری مستمر، زیرساخت فن‌آوری توسعه‌یافته و فرآیندهای دانش سازمانی.

مطالعه دیگری برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت توسط هلسپل و جوشی (۲۰۰۰) 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 اثرگذارهای 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 عبارت است از: هماهنگی، کنترل، رهبری و سنجه‌ها؛ اثرگذارهای منابع متشکل از دانش، افراد، منابع مالی و غیرمالی است؛ در حالی که اثرگذارهای محیطی مشتمل بر رقابت، بازارها، اضطرار زمانی، جو اقتصادی و دولتی است.

داونپورت و همکاران (۱۹۹۸)، یک مطالعه اکتشافی در سی 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 هجده 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

آمده نشان می‌دهد که رابطه معناداری بین این عوامل سازمانی و مدیریت دانش وجود دارد. بنابراین برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش باید به سازمان به‌عنوان یک کل نگاه کرد و همه این عوامل را مورد توجه قرار داده و وضعیت آنها شناسایی و تحلیل شود. بررسی وضعیت عوامل سازمانی از حیث ویژگی‌های لازم برای پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش، اقدام اولیه مهمی است که می‌تواند بنیان مستحکمی برای اقدامات بعدی در این راستا فراهم سازد.

حبیبی (۱۳۸۸) به ارزیابی میزان تاثیر معیارهای مدیریت دانش بر مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت ایران خودرو پرداخت. نتایج تحقیق حاکی از تاثیر مثبت فاکتورهای مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد.

نفیسی (۱۳۸۸) به ارائه چارچوبی برای ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای کشور پرداخت. نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد که در سازمان مورد مطالعه، تنها دو عامل انعطاف‌پذیری و کوتاه بودن دوره مدیریت در زمره عوامل دسته C قرار گرفته است. از میان فاکتورهای مؤثر نیز می‌توان به عواملی همچون: "همسویی استراتژی سازمان و مدیریت دانش"، "فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های آن"، "وجود شبکه متخصصین"، "حمایت و تعهد مدیریت ارشد" و "فرهنگ سازمانی" اشاره کرد. در ادامه تحقیق، چارچوبی برای ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش ارائه گردیده و با اتکا بر مرور ادبیات و نظر خبرگان، راهکارهایی برای تحقق هر یک از عوامل کلیدی مورد اشاره ارائه گردیده است.

پرهام (۱۳۸۹) به تبیین چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش و معرفی یک مدل مناسب جهت پیاده‌سازی در دانشگاه شهید چمران اهواز پرداخت. نتایج به دست آمده از ۷۷ نفر نمونه انتخابی از جامعه ۴۶۵ نفری از اعضای هیأت علمی دانشگاه شهید چمران اهواز حاکی از این بود که در سازمان مذکور هیچ یک از فاکتورهای کلیدی مدیریت دانش (فاکتورهای سنجیده شده) برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در حد مطلوبی نمی‌باشند. در نهایت پیشنهاداتی برای برطرف کردن موانع پیاده‌سازی مدل مربوطه ارائه و یک مدل اصلاحی معرفی گردید.

خجسته‌فر (۱۳۸۸) در تحقیقی به بررسی وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش و فرایند تبدیل دانش در مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری شیراز بر اساس مدل مطالعه زیرساخت‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها پرداخت. نتایج پژوهش حاکی از آن است که وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش در جامعه مورد

شده است (هواید^۱، ۲۰۱۱). در تحقیقی که توسط زاهد الاسلام و همکاران (۲۰۱۱) با عنوان اقدامات مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی با استفاده از شواهد تجربی در کشور بنگلادش صورت گرفت. این تحقیق روی رابطه اقدامات مدیریت دانش در قالب استراتژی اکتساب، تبدیل، کاربرد و حمایت از یک‌سو، و اثربخشی سازمانی از سویی دیگر، در کشور توسعه‌نیافته‌ای همچون بنگلادش متمرکز بود. مدل‌های مختلف مدیریت دانش با استفاده از متون علمی مدیریت دانش تست و تحلیل شد. نتایج کلی تحقیق حاکی بود که اقدامات مدیریت دانش نفوذ معناداری بر اثربخشی سازمانی دارد (ایسلام^۲، ۲۰۱۱). در تحقیقی با عنوان فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش به‌عنوان یک مطالعه تجربی در شرکت‌های پروژه‌محور در کشور فنلاند انجام شد. هدف تحقیق مذکور بیان منابعی تجربی برای درک چگونگی تاثیر فرهنگ شرکت‌های پروژه‌محور صنایع مصنوعی بر فعالیتهای مدیریت دانش در شرکت‌های مورد مطالعه بود. تحقیق مذکور به بیان مطالب نظری فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش پرداخت. نتیجه تحقیق نشان داد که فرهنگ شرکت‌های پروژه‌محور صنایع مصنوعی، اثر معناداری بر مدیریت دانش این شرکت‌ها داشته است. یکی از محدودیت‌های این تحقیق قلمرو مکانی آن است. یافته‌های تحقیق می‌تواند در سایر شرکت‌های فنلاندی هم تحلیل و آزمون شود (مین ام، اجمال و پتری هل^۳، ۲۰۱۰).

پناهی (۱۳۸۳) در رساله کارشناسی ارشد به بررسی و شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در رقابت‌پذیری صنعت کاشی ایران پرداخت. شناسایی عوامل کلیدی موفقیت توسط محققین مختلف در صنایع مختلفی انجام گرفته است که برای مثال می‌توان به تحقیقات برادر تون و همکاران، وسکونسلز و هامبریک^۴ (۱۹۹۸)، اتاهین یوسوف^۵ (۲۰۰۲) اشاره کرد که در این تحقیقات سعی شده است تا عوامل کلیدی موفقیت به ترتیب در صنایع کوچک، هتلداری و صنایع لبنی در بازارهای مورد مطالعه شناسایی گردد. آنالیز داده‌های این تحقیق نشان می‌دهد که عوامل کلیدی موفقیت در صنعت کاشی ایران عبارت است از: کیفیت تولید، ارائه خدمات به مشتریان، پاسخ سریع به تغییرات بازار، ارزیابی سریع و صحیح بازار و تولید محصولات متنوع به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت شناسایی شد.

عسگری (۱۳۸۴) در تحقیقی به بررسی رابطه عوامل سازمانی همچون ساختار، فرهنگ و تکنولوژی در وزارت کار و امور اجتماعی با استراتژی مدیریت دانش پرداخت. تجزیه و تحلیل نتایج به‌دست

1. Hvide

3. Mian M. Ajmal and Petri Helo

5. Attahin Yusuf

2. Islam

4. Vosconcelles & Hambrick; Brotherton and et al

آموزش و آموزش به صورت مختلط، در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند. و در نهایت در هر حوزه، ارزش عامل‌های فرعی از دیدگاه پاسخگویان مورد بررسی قرار گرفت.

اخوان و همکاران (۱۳۸۹) به تحقیقی به توسعه فرآیندهای چرخه مدیریت دانش مبتنی بر عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش پرداختند. باتوجه به نتایج حاصل شده، در هر مرحله از فرایند مدیریت دانش عوامل موفقیت مدیریت دانش وزن‌های متفاوتی دارند و تاثیر هر کدام در هر مرحله پررنگ‌تر و کم‌رنگ‌تر می‌شود. در نتیجه می‌توان گفت باید در هر مرحله سرمایه‌گذاری و دقت نظر بر روی عوامل را طوری افزایش داد که بتوان آن مرحله را موفق‌تر به انجام رساند. چنانچه مشاهده شد در کسب و تولید دانش مشوق‌ها و عوامل انگیزشی مناسب مهم‌ترین عامل موفقیت به شمار می‌آید. واضح است که در سازمان‌ها بدون در نظر گرفتن مشوق‌های لازم، افراد رغبتی به ارائه دانش خود نخواهند داشت. لذا بهتر است ایجاد مدیریت دانش در سازمان‌ها با سیاست‌های تشویقی همراه باشد. کار تیمی و حمایت مدیریت ارشد در رتبه‌های بعدی قرار دارند. در سازمانی که دانش و مدیریت آن جایگاه خود را پیدا نکرده باشد طبیعی است که نمی‌توان از سطوح پایین‌تر، انتظار فعالیتی و راهی استراتژی‌ها و خواسته‌های مدیر داشت. بنابراین پشتیبانی مدیر ارشد در عوامل دیگر موفقیت هم مؤثر است. عامل تشویق در دو مرحله کسب و توزیع دانش رتبه اول را در بین عوامل مؤثر دارند و در مرحله بکارگیری دانش نیز جزو هفت عامل مؤثر اصلی است. حمایت و رهبری مدیریت ارشد در دو فرآیند اول رتبه سوم و در مرحله بکارگیری دانش رتبه اول را به خود اختصاص داده است. بنابراین در پیاده‌سازی مدیریت دانش باید همیشه توجه مدیران را به این نکته جلب کرد که بدون حمایت و پشتیبانی آنها ممکن است فرآیند دچار شکست شود و در مرحله بکارگیری دانش جدید، صدور مجوز از جانب آنها حیاتی است. فضای آزاد در سازمان نیز در دو مرحله تولید و عرضه دانش حیاتی است. نکته دیگری که در مرحله توزیع دانش خودنمایی می‌کند اعتماد و امنیت شغلی است که به‌عنوان عامل چهارم و هفتم شناخته شده‌اند. اگر شخصی احساس کند که با ارائه دانش خود امنیت شغلی‌اش، به خطر می‌افتد، از ارائه دانش خودداری خواهد کرد. دانش سازمان به‌ویژه بخش ضمنی آن در گرو افراد آن و در ذهن آنها قرار دارد. برای بدست آوردن این دانش و اینکه آنها تمایل پیدا کنند تا آنچه در انحصار آنها است را به دیگران عرضه کنند، عاملی باید وجود داشته باشد که به اندازه کافی رضایت‌بخش باشد تا آنها را راضی به اشتراک‌گذاری امتیاز انحصاریشان کند و در این امتیاز با دیگران شریک شوند. این

پژوهش به‌طور کلی در وضعیت مناسبی قرار دارد و از این میان بودجه سازمانی در وضعیت بهتری بوده است. بررسی‌ها نشان داد که مرکز منطقه‌ای دارای استراتژی مدیریت دانش می‌باشد و از لحاظ فراهم‌آوری فرآیندهای مدیریت دانش، واحد فناوری اطلاعات و ارتباطات و شبکه دانش بیشتر مورد توجه سازمان قرار گرفته است. همچنین در مرکز منطقه‌ای بر روی یادگیری و بها دادن به ارزش منابع انسانی به‌عنوان تولیدکنندگان و منبع دانش تأکید شده است. فرهنگ سازمانی در این سازمان از جایگاه پایین‌تری نسبت به دیگر زیرساخت‌های مدیریت دانش قرار دارد. علاوه بر این، در این مرکز اولویت دادن مدیران رده بالا به فعالیت‌های مربوط به اشتراک‌گذاری و تبادل دانش، یکی از تأثیرگذارترین عوامل ارتقاءدهنده فرهنگ سازمانی است. در سازمان مذکور بین جنسیت و استفاده از امکانات فناوری اطلاعات و ارتباطات در به اشتراک‌گذاری و تبادل دانش و همچنین بین سطح تحصیلات و هر یک از زیرساخت‌های مدیریت دانش (فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات) رابطه معنی‌داری وجود دارد. یافته‌های این پژوهش نشان داد، در مرکز منطقه‌ای از میان سازوکارهای به کار رفته در فرآیندهای تبادل دانش (بر طبق مدل نوناکا و تاکه اوچی) فرآیند "ترکیب" از جایگاه بالاتری برخوردار است؛ سپس به ترتیب برونی‌سازی، اجتماعی‌سازی و درونی‌سازی در اولویت‌های بعدی بوده است. در پایان ضمن ارائه پیشنهادهایی برای سازمان، پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی نیز ارائه شده است.

دانش فرد و همکاران (۱۳۸۹) به بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش مطالعه موردی شرکت توزیع نیروی برق معاونت اجرایی شمال شرق تهران پرداختند. تحلیل داده‌ها نشان داد که وضعیت تیم‌سازی، مذاکره و گفتگو، ارتباطات، حمایت مدیریت عالی و یادگیری در شرکت فوق‌الذکر به‌گونه‌ای است که زمینه لازم برای استقرار مدیریت دانش در سازمان را مهیا نمی‌کند.

محبوب طلایی (۱۳۸۹) به بررسی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی یادگیری الکترونیکی در بانک اقتصاد نوین در شهر تهران پرداخت. در اولویت‌بندی کل شاخص‌ها براساس میانگین پاسخ‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری، دسترسی به اینترنت پرسرعت در اولویت اول و سواد اطلاعاتی مدیران فناوری در اولویت دوم و مهارت لازم در تولید محتوای برنامه آموزشی در اولویت سوم، فرهنگ‌سازی برای توسعه آموزش الکترونیکی و حمایت مدیران ارشد در اولویت چهارم و وجود زیرساخت مناسب ICT در کشور و مهارت کارمندان در استفاده از کامپیوتر و اینترنت در اولویت پنجم و دسترسی به سیستم مدیریت

راه‌هایی برای ارتقا سطح دانش و مهارت خود خواهند بود و بنابراین در جذب دانشی که در اختیار آنها گذاشته می‌شود فعال‌تر عمل خواهند کرد و در فعالیت‌های خود برای کسب این برتری کوشا تر خواهند بود. در چنین سازمانی افراد به طور پویا و خودجوش با انگیزه بالا و با حمایت مدیران ارشد به جستجوی دانش می‌پردازند و در پرورش و پیشرفت دائمی خود و سازمان بهتر تلاش می‌کنند. محمد جعفرزاده ممقانی (۱۳۸۹) به بررسی فاکتورهای اساسی موفقیت در سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری در ایران (مورد مطالعه شبکه بانکی کشور) پرداخت. مدل مفهومی به دست آمده، مدلی را مشتمل بر دو متغیر پنهان و یازده متغیر مشاهده شده ارزیابی می‌کند. از این مدل به منظور آنالیز اثر قدرت مدیریت ارتباط با مشتری بر کارایی آن در بانک‌ها استفاده گردید. نتایج به دست آمده (با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و آنالیز فاکتور تأییدی) نشان داد که قدرت مدیریت ارتباط با مشتری رابطه مثبتی با تمام عناصر کلیدی آن دارد. فرآیند، مدیریت تغییرات، افراد و تکنولوژی اطلاعات همبستگی زیادی با قدرت مدیریت ارتباط با مشتری دارند. از طرف دیگر، موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری همبستگی مثبت بالایی با تمام شاخص‌های ارزیابی کارایی آن دارد. از میان کلیه شاخص‌ها، عملکرد درون‌گرای بیشترین همبستگی را با موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری دارد. همچنین این مدل نشان می‌دهد که قدرت مدیریت ارتباط با مشتری به‌طور چشمگیری موفقیت آن را افزایش می‌دهد. لذا با توجه به نتایج فوق، می‌توان استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری را به‌عنوان ابزاری برای افزایش کارایی و بهبود وضعیت بازار به بانک‌های مورد مطالعه توصیه کرد.

عامل با استفاده از عوامل انگیزشی و ایجاد اعتماد و امنیت بدست می‌آید، زیرا دانش سرمایه افراد است. البته همیشه این عوامل، مشوق‌های مادی نیستند. در این عوامل باید عوامل روانی افراد و انگیزش‌های روانی را در نظر گرفت. در واقع یک معامله با افراد صورت می‌گیرد که باید این معامله پایاپای و با رضایت طرفین باشد. در غیر این صورت این معامله دائماً صورت نخواهد گرفت و می‌تواند موقتی باشد و این برای مدیریت دانش که یک فرایند دائمی در سازمان است کافی نخواهد بود. سازمان‌ها باید با دقت به این عوامل انگیزشی بپردازند و افراد خود را برای عرضه دانشی که در اختیار دارند و در واقع به اشتراک‌گذاری آن برانگیزانند. اما نباید اهمیت کانال‌های انتقال دانش و عرضه دانش را هم از یاد برد؛ چرا که بدون وجود این کانال‌ها که به درستی طراحی و اجرا شده باشند، فعالیت‌های انتقال دانش می‌تواند به کندی اتفاق بیفتد و خدشه‌دار شود و حتی افراد را از این فعالیت خسته و دلسرد کند. مدیران دانش موفق درمی‌یابند که دانش از طریق چندین کانال که همدیگر را تقویت می‌کنند منتقل می‌شود و هر کدام از کانال‌ها ارزش متفاوتی ایجاد می‌کنند. در بکارگیری دانش پیش از حمایت مدیریت ارشد و آموزش کارکنان، توانمندسازی آنها از اهمیت بالاتری برخوردار است. از طریق توانمندسازی، کارفرمایان می‌توانند بر مهارت کارکنانشان ارزش بگذارند و به آنها کمک کنند تا با ایجاد راه‌هایی برای تسخیر دانش و به اشتراک‌گذاری آن، دانش خود را انتقال دهند. وقتی کارکنان دریابند که در سازمانی کار می‌کنند که شایسته‌سالاری در آن حاکم است و برتری افراد با مهارت و فعالیت بهتر تعیین می‌شود، به طور مداوم به دنبال

ردیف	عنوان	نویسنده/گان	سال	روش تحقیق	نتایج
۱	شناسایی عوامل‌های کلیدی پیاده‌سازی مدیریت دانش	اسکیرم و آمیدن	۱۹۹۷	مطالعه توصیفی	عوامل شناسایی شده عبارت است از: الزام مستحکم به کسب و کار، معماری و چشم‌انداز، رهبری دانش، فرهنگ تسهیم و خلق دانش، یادگیری مستمر، زیرساخت فن‌آوری توسعه‌یافته و فرآیندهای دانش‌سازمانی.
۲	برای شناسایی عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش	هلسلپ و جوشی	۲۰۰۰	با تکنیک دلفی در جامعه خبرگانی	سه طبقه اصلی از اثرگذارها مدیریتی، منابع و محیطی را که عوامل کلیدی در درون هر یک از این اثرگذارها قرار دارد، معرفی کردند.
۳	تعیین عوامل کلیدی مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت دانش	داونپورت و همکاران	۱۹۹۸	مطالعه اکتشافی	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.
۴	عوامل کلیدی گوناگونی را برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش	چریدس و همکاران	۲۰۰۳	مطالعه توصیفی	هفت عامل در موفقیت سیستم مدیریت دانش مورد شناسایی قرار گرفته است که عبارت است از: استراتژی الگوگیری و ساختار دانشی اثربخش؛ فرهنگ سازمانی؛ زیرساخت سیستم اطلاعاتی؛ درگیری و آموزش افراد؛ رهبری و تعهد قوی مدیریت ارشد؛ محیط یادگیری و کنترل منابع و ارزیابی از آموزش حرفه‌ای و کار تیمی.
۵	اقدامات مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی در کشور بنگلادش	زاهد الاسلام و همکاران	۲۰۰۱	مطالعه توصیفی	نتایج کلی تحقیق حاکی بود که اقدامات مدیریت دانش نفوذ معناداری بر اثربخشی دارد.
۶	فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش به‌عنوان یک مطالعه تجربی شرکت‌های پروژه‌محور در کشور فنلاند	مین‌ام. اجمال و پتری هل	۲۰۱۰	مطالعه توصیفی	نتیجه تحقیق نشان داد که فرهنگ فرهنگ شرکت‌های پروژه‌محور صنایع مصنوعی اثر معناداری بر مدیریت دانش این شرکت‌ها داشته است.
۷	بررسی رابطه عوامل سازمانی همچون ساختار، فرهنگ و تکنولوژی در وزارت کار و امور اجتماعی با مدیریت دانش	عسگری	۱۳۸۴	مطالعه توصیفی	بررسی وضعیت عوامل سازمانی از حیث ویژگی‌های لازم برای پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش، اقدام اولیه مهمی است که می‌تواند بنیان مستحکمی برای اقدامات بعدی در این راستا فراهم سازد.
۸	ارائه چارچوبی برای ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای کشور	نفیسی	۱۳۸۸	مطالعه توصیفی	از میان فاکتورهای مؤثر به عواملی همچون: همسویی استراتژی سازمان و مدیریت دانش، فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های آن، وجود شبکه متخصصین، حمایت و تعهد مدیریت ارشد و فرهنگ سازمانی اشاره کرد.

ردیف	عنوان	نویسنده/ گان	سال	روش تحقیق	نتایج
۹	تبیین چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش و معرفی یک مدل مناسب جهت پیاده‌سازی در دانشگاه شهید چمران اهواز	پرهام	۱۳۸۹	مطالعه توصیفی	هیچ یک از فاکتورهای کلیدی مدیریت دانش (فاکتورهای سنجیده شده) برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در حد مطلوبی نمی‌باشند.
۱۰	بررسی وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش و فرایند تبدیل دانش در مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری شیراز	خجسته‌فر	۱۳۸۸	مطالعه توصیفی	یافته‌های این پژوهش نشان داد، در مرکز منطقه‌ای از میان سازوکارهای به‌کار رفته در فرآیندهای تبدیل دانش (بر طبق مدل نوناکا و تاکه اوچی) فرآیند "ترکیب" از جایگاه بالاتری برخوردار است.
۱۱	بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش مطالعه موردی شرکت توزیع نیروی برق معاونت اجرایی شمال شرق تهران	دانش فرد و همکاران	۱۳۸۹	مطالعه توصیفی	تحلیل داده‌ها نشان داد که وضعیت تیم‌سازی، مذاکره و گفتگو، ارتباطات، حمایت مدیریت عالی و یادگیری در شرکت مورد مطالعه به‌گونه‌ای است که زمینه لازم برای استقرار مدیریت دانش در سازمان را مهیا نمی‌کند.
۱۲	بررسی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی یادگیری الکترونیکی در بانک اقتصاد نوین در شهر تهران	محبوب طالعی	۱۳۸۹	مطالعه توصیفی	دسترسی به اینترنت پرسرعت در اولویت اول و سواد اطلاعاتی مدیران فناوری در اولویت دوم و مهارت لازم در تولید محتوی برنامه آموزشی در اولویت سوم، تعریف شد.
۱۳	توسعه فرآیندهای چرخه مدیریت دانش مبتنی بر عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش	اخوان و همکاران	۱۳۸۹	مطالعه توصیفی	نتایج حاصل نشان داد که در هر مرحله از فرآیند مدیریت دانش عوامل موفقیت مدیریت دانش وزن‌های متفاوتی دارند و تاثیر هر کدام در هر مرحله پررنگ‌تر و کمرنگ‌تر می‌شود.
۱۴	بررسی فاکتورهای اساسی موفقیت در سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری در ایران	جعفرزاده مقانی	۱۳۸۹	مطالعه توصیفی	فرآیند، مدیریت تغییرات، افراد و تکنولوژی اطلاعات همبستگی زیادی با قدرت مدیریت ارتباط با مشتری دارند.

جدول ۴: مروری خلاصه بر پیشینه تحقیق



روش و نوع پژوهش

پارادایم این تحقیق در مدیریت، پارادایم اثبات‌گرایی (مذهب تحصیلی یا فلسفه تحقیق) است که رفتار پدیده‌های سازمانی و مدیریتی را براساس روابط علی، از طریق گردآوری داده و اطلاعات و تعمیم آن تحلیل می‌کند. روش شناسی آن کمی و در قالب بازنمایی‌های عددی ثبت می‌شود. این پارادایم، ماهیتی قیاسی دارد که ابتدا چارچوب مفهومی براساس مطالعه ادبیات تحقیق تعیین و سپس سوالات و فرضیه‌هایی احصاء و در ادامه به پاسخ‌دهی و آزمون پرداخته و در نهایت یافته‌ها تحلیل می‌شود.

تحقیق حاضر، جستجوی نظام‌مند و سیستماتیک داده و اطلاعات حول محور تحلیل و بررسی اجرای مدیریت دانش و شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در استقرار و پیاده‌سازی این سیستم در سازمان نقشه‌برداری کشور با به‌الگوگیری از مدل هفت اس در دو جنبه سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برای یافتن پاسخ سوالات تحقیق و حل مسایل بیان شده است. از سویی دیگر، از نظر ماهیت و روش تحقیق، توصیفی از نوع پیمایشی است. از نظر ماهیت و روش تحقیق، توصیفی است. تحقیق حاضر از نظر مکانی، دارای خصوصیات کتابخانه‌ای و میدانی است. انجام این تحقیق مستلزم نظرسنجی از جامعه آماری متشکل از واحدهای آماری شاغل در سازمان نقشه‌برداری کشور بوده و از این جهت روش، پیمایشی برگزیده شد. به منظور بررسی ادبیات موضوعی و پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی، مطالعات کتابخانه‌ای صورت گرفت و در مرحله اجرایی و عملیاتی، به قصد جمع‌آوری داده‌های موردنیاز، پرسشنامه محقق ساخته تنظیم، تدوین و به صورت فیزیکی توزیع گردید. به عبارتی، پژوهش حاضر، براساس هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش جمع‌آوری داده در طبقه توصیفی و از نوع پیمایشی به روش مقطعی طبقه بندی می‌شود. سوالات پژوهش، از نوع توصیفی؛ فرضیه‌های پژوهش، رابطه‌ی از نوع وصفی و توصیف‌کننده شرایط کنونی سازمان مورد مطالعه است. برای پاسخ به سوالات تحقیق، از شکل جمله سؤالی به شکل جمله خبری بخردانه فرضی، تبدیل شد. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، از مراحل آزمون فرضیه آماری برای میانگین یک جامعه، برای رتبه‌بندی ابعاد هفت‌گانه فرضیه‌های تحقیق از آزمون فریدمن و برای بررسی نیکویی برازش توزیع نظرات در پاسخ به پرسشنامه‌های توزیعی و اطمینان از نرمال و یکسان بودن توزیع در بین نمونه‌ها از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف (آمار ناپارامتریک) استفاده می‌گردد. برای آنالیز آماری داده از نرم‌افزار اکسل و اس پی اس اس استفاده گردید. پس

از جمع‌آوری و مرتب‌سازی پرسشنامه‌های بازگشتی، ابتدا به شماره‌گذاری و کدبندی پرسشنامه‌های استاندارد، اقدام شد. منبع داده‌های این پژوهش، اشخاص هستند. در این پژوهش، نگارنده الزامات و ملاحظات اخلاقی را در حد توان و استاندارد رعایت نمود. برای رعایت الزامات و ملاحظات اخلاقی در تحقیق، به مشارکت‌کنندگان اطمینان خاطر داده شد که تکمیل و ارائه پرسشنامه، هیچ‌گونه آثار حقوقی، اقتصادی، اجتماعی و... مترتب نمی‌سازد و داده‌های ارائه شده، در سطح محرمانه تلقی و فقط استفاده آماری و تحقیقاتی از آن‌ها می‌گردد و نتایج به صورت کلی استخراج، نگارش و گزارش می‌شود. روش گردآوری داده‌های اولیه و ثانویه مرتبط با فرضیه‌های هفت‌گانه تحقیق، از طریق نمونه‌گیری و ابزار مورد استفاده پرسشنامه محقق ساخته پایا و رواق، مصاحبه، مطالعات کتابخانه‌ای، اینترنت و بررسی گزارش‌های سازمان مورد مطالعه است، که هر کدام از این ابزارها، در قسمتی از کار پژوهش و برای گردآوری و تنظیم داده‌های خاصی به کار رفته است.

جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری در این تحقیق کلیه کارکنان شاغل در سازمان نقشه‌برداری کشور اعم از رسمی، پیمانی و قراردادی که در ارتباط با تدوین استراتژی‌ها و اهداف بلندمدت سازمان دارای مسؤولیت عملیاتی و اجرایی هستند و در سال منتهی به ۱۳۹۸ شاغل در سازمان می‌باشند را شامل می‌شود. برای تعیین حجم نمونه از فرمول تعیین حجم نمونه از جامعه نامحدود، بهره گرفته شد. فرمول ذیل، در صورتی مورد استفاده قرار می‌گیرد که بخواهیم میانگین یک صفت متغیر کمی در جامعه مورد مطالعه را برآورد کنیم و یا حجم جامعه آماری مجهول است (سرمد و همکاران، ۱۳۸۱)، که در آن، p برآورد نسبت صفت متغیر با استفاده از مطالعات قبلی و $q = 1 - p$ است. چنانچه p در دسترس نباشد، می‌توان آنرا 0.5 فرض کرد که در این حالت مقدار واریانس و حجم نمونه به حداکثر خود می‌رسد. حجم نمونه آماری این پژوهش ۹۶ منبع گردآوری داده است. D خطای نمونه‌گیری است. خطای نمونه‌گیری درجه‌ای است که براساس آن آماره یک نمونه می‌توان از ارزشی که باید به دست می‌آید، تفاوت داشته باشد در صورتی که داده‌ها از جامعه آماری پیمایش جمع‌آوری می‌شود. به‌عنوان یک قاعده اساسی حاشیه خطای 0.10 حداکثر میزان اشتباه فرض شود (حافظنیا، ۱۳۸۰). حجم نمونه آماری در این تحقیق برابر ۹۶ واحد آماری برآورد شده است و روش نمونه‌گیری در این تحقیق، روش تصادفی ساده است.

$$n = \frac{Z_a^2 pq}{d^2} = \frac{(1/96)^2 (0/5)(0/5)}{(0/10)^2} = 96$$

شایان ذکر است، به دلیل محدودیت زمانی و مکانی، کمبود منابع و دسترسی نداشتن کامل به اطلاعات طبقه بندی شده، پرسشنامه ملاک اصلی سنجش قرار گرفته است، لیکن سعی گردیده است داده هایی کسب شده از سایر ابزارها نیز، در تجزیه و تحلیل نادیده گرفته نشود. از مجموع ۹۶ پرسشنامه توزیع شده ۶۹ پرسشنامه استاندارد برگشتی شناسایی شد. نرخ بازگشت پرسشنامه توزیع شده، ۷۲٪ است که نرخ بازگشت قابل قبول است.

پرسشنامه: سؤال های پرسشنامه محقق ساخته این تحقیق، سؤالات بسته است. مقیاس اندازه گیری نگرش این پژوهش، از نوع طیف لیکرت است. پرسشنامه این پژوهش، دارای چهار سؤال جمعیت شناختی که به صورت بسته و سی و هشت سؤال تخصصی نیز به صورت بسته، طراحی شد. پرسشنامه این پژوهش نیز قبل از توزیع، بین بیست و هفت آزمودنی (واحد آماری) به صورت محدود توزیع گردید، تا ابهام های آن به حداقل کاهش پیدا کند و در مقابل پایایی و روایی (اعتبار) آن افزایش پیدا کند.

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ
استراتژی	۰/۷۴
فرآیندها	۰/۷۱
سیستمها	۰/۷۴
زیرساختها	۰/۷۸
فرهنگ	۰/۷۷
رهبری	۰/۷۷
کارکنان	۰/۸۰
کل متغیرها	۰/۷۴
ضریب آلفای کرونباخ پس از توزیع پرسشنامه	۰/۸۸

جدول ۶: پایایی پرسشنامه تحقیق

بررسی نیکویی برازش توزیع نظرات واحدهای آماری

فرضیه صفر (نقیض ادعا): فراوانی مشاهدات در فرضیه ها یکسان توزیع شده است.

فرضیه یک (ادعا): فراوانی مشاهدات در فرضیه ها یکسان توزیع نشده است.

۷ مشخص می گردد که مقدار آماره آزمون در کدام ناحیه قرار می گیرد. درجه آزادی برابر $n - 1 \rightarrow df$ و Π تعداد سؤالات هر فرضیه است.

مقدار بحرانی آماره طبق جدول برای آلفای ۰/۰۵ و درجه آزادی حسب مورد از جدول مقادیر بحرانی استخراج می شود. باتوجه به خروجی نرم افزار آماری کولموگوروف - اسمیرنوف مشخص شده است. پس از مقایسه مقدار بحرانی و آماره آزمون در جدول

متغیر	درجه آزادی	مقدار بحرانی	آماره آزمون	نتیجه آزمون
استراتژی (H1)	$df \rightarrow 5 - 1 = 4$	۰/۶۲۴	۲/۰۱۶	نیکویی برآزش دارد.
فرایندها (H2)	$df \rightarrow 5 - 1 = 4$	۰/۶۲۴	۲/۲۲۴	نیکویی برآزش دارد.
سیستمها (H3)	$df \rightarrow 6 - 1 = 5$	۰/۵۶۵	۱/۷۴۲	نیکویی برآزش دارد.
زیرساختها (H4)	$df \rightarrow 5 - 1 = 4$	۰/۶۲۴	۲/۱۹۵	نیکویی برآزش دارد.
فرهنگ (H5)	$df \rightarrow 5 - 1 = 4$	۰/۶۲۴	۱/۷۵۵	نیکویی برآزش دارد.
رهبری (H6)	$df \rightarrow 5 - 1 = 4$	۰/۶۲۴	۲/۲۶۴	نیکویی برآزش دارد.
کارکنان (H7)	$df \rightarrow 7 - 1 = 6$	۰/۵۲۱	۱/۸۹۵	نیکویی برآزش دارد.

جدول ۷: نتایج آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف

اتفاق نظر در توزیع نظرات واحدهای آماری (هر یک از کارکنان شاغل در سازمان نقشه‌بردای کشور اعم از رسمی، پیمانی و قراردادی که در ارتباط با تدوین استراتژی‌ها و اهداف بلندمدت سازمان دارای مسئولیت عملیاتی و اجرایی هستند) وجود ندارد، به عبارتی فراوانی مشاهدات در فرضیه‌های تحقیق یکسان توزیع نشده و نرمال است.

نتیجه آزمون فرضیه‌ها

نتیجه	Z	Z_c	فرضیه‌های تحقیق (H_1)
رد	۲۱۱ / -۲	۱۶۴۵	سازمان از استراتژی واضح و مشخصی برای اجرای مدیریت دانش برخوردار است.
تایید	۷۵۲ / ۲	۱۶۴۵	سازمان از فرآیندهای سازمانی مؤثر و سیستماتیک برای اجرای مدیریت دانش برخوردار است.
رد	۴۵۶ / ۱	۱۶۴۵	سازمان از سیستم‌های مناسب برای اجرای مدیریت دانش برخوردار است.
تایید	۶۹۲ / ۳	۱۶۴۵	سازمان از زیرساخت‌های سازمانی مناسب برای اجرای مدیریت دانش برخوردار است.
رد	۲۵۶ / -۰	۱۶۴۵	سازمان از فرهنگ لازم برای اجرای مدیریت دانش برخوردار است.
رد	۵۴۵ / -۲	۱۶۴۵	سازمان از سبک رهبری مناسب به منظور حمایت از اجرای مدیریت دانش برخوردار است.
تایید	۶۹۰ / ۱	۱۶۴۵	سازمان از کارکنان دانش‌گرا برای اجرای مدیریت دانش برخوردار است.

جدول ۸: نتیجه آزمون فرضیه‌های تحقیق همراه خروجی نرم‌افزار

تحلیل یافته‌ها

تحلیل آزمون فرضیه اول S_1 as H_1

فرضیه اصلی اول تحقیق عبارت است از: سازمان از استراتژی واضح و مشخصی برای اجرای مدیریت دانش برخوردار است. به منظور بررسی این متغیر در مجموع پنج سؤال طرح شد و نظرات کارکنان شاغل در سازمان نقشه‌برداری کشور و شعب در این زمینه مورد بررسی و سنجش قرار گرفت. پس از مقایسه مقدار بحرانی

(۱/۶۴۵) و آماره آزمون (۲/۲۱۱-) مشخص می‌گردد که مقدار آماره آزمون در ناحیه H_0 قرار می‌گیرد. بنابراین، در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که مشاهدات دلالت کافی برای تأیید فرضیه صفر دارد. از آنجا که فرضیه یک بیانگر ادعای پژوهش است، پس در سطح خطای ۵٪ می‌توان اظهار داشت، فرضیه ادعای پژوهش تأیید نمی‌شود؛ یعنی: سازمان از استراتژی واضح و مشخصی برای اجرای مدیریت دانش برخوردار نیست.

تحلیل فرضیه اول			
تعریف عملیاتی متغیر استراتژی			
سوالات تلقی مدیران ارشد و سازگاری مدیریت دانش به‌عنوان بخشی مهم از استراتژی رقابتی سازمان، اشتراک فناوری‌ها برای ارزش‌آفرینی در خدمات فنی و مهندسی نقشه‌برداری بین سازمان و شرکت‌های مرتبط، بازنگری و اجرا ایده‌ها برای سرمایه‌گذاری‌های مشترک با شرکت‌های دیگر.			
آمار استنباطی			
مقدار بحرانی	آماره تی	نتیجه	آماره فریدمن
۱/۶۴۵	۲/۲۱۱	رد شد	اولویت ندارد
تصمیم‌گیری			

جدول ۹: تحلیلی بر فرضیه اول تحقیق

مقدار آماره آزمون در ناحیه H_0 قرار نمی‌گیرد. بنابراین، در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که مشاهدات دلالت کافی برای تأیید فرضیه صفر ندارد. از آنجا که فرضیه یک بیانگر ادعای پژوهش است، پس در سطح خطای ۵٪ می‌توان اظهار داشت، فرضیه ادعای پژوهش تأیید می‌شود؛ یعنی: سازمان از فرآیندهای سازمانی مؤثر و سیستماتیک برای اجرای مدیریت دانش برخوردار است.

تحلیل آزمون فرضیه دوم S_2 as H_2

فرضیه اصلی دوم تحقیق عبارت است از: سازمان از فرآیندهای سازمانی مؤثر و سیستماتیک برای اجرای مدیریت دانش برخوردار است. به‌منظور بررسی این متغیر در مجموع پنج سؤال طرح شد و نظرات کارکنان شاغل در سازمان نقشه‌برداری کشور و شعب در این زمینه مورد بررسی و سنجش قرار گرفت. پس از مقایسه مقدار بحرانی (۱/۶۴۵) و آماره آزمون (۲/۷۵۲) مشخص می‌گردد که

تحلیل فرضیه دوم			
تعریف عملیاتی متغیر فرآیندهای سازمانی			
سوالات پایبندی افراد به پیشرفت‌های مداوم و بهبود مستمر، اختصاص منابع مالی برای آموزش و توسعه افراد، ارزیابی و انتقال دانش و تجارب به‌طور مستمر، حداقل دوباره‌کاری و موازی‌کاری، جریان پیوسته خلق ایده‌های جدید در داخل چارچوب و فرآیندهای سازمانی.			
آمار استنباطی			
مقدار بحرانی	آماره تی	نتیجه	آماره فریدمن
۱/۶۴۵	۲/۷۵۲	تایید شد	اولویت دوم دارد
تصمیم‌گیری			

جدول ۱۰: تحلیلی بر فرضیه دوم تحقیق

تحلیل آزمون فرضیه سوم S_3 as H_3

فرضیه اصلی سوم تحقیق عبارت است از: سازمان از سیستم‌های مناسب برای اجرای مدیریت دانش برخوردار است. به‌منظور بررسی این متغیر در مجموع شش سؤال طرح شد و نظرات کارکنان شاغل در سازمان نقشه‌برداری کشور و شعب در این زمینه مورد بررسی و سنجش قرار گرفت. پس از مقایسه مقدار بحرانی (۱/۶۴۵) و آماره آزمون (۱/۴۵۶) مشخص می‌گردد که مقدار آماره آزمون در ناحیه H_0 قرار می‌گیرد. بنابراین، در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که مشاهدات دلالت کافی برای تأیید فرضیه صفر دارد. از آنجا که فرضیه یک بیانگر ادعای پژوهش است، پس در سطح خطای ۵٪ می‌توان اظهار داشت، فرضیه ادعای پژوهش تأیید نمی‌شود؛ یعنی: سازمان از سیستم‌های مناسب برای اجرای مدیریت دانش برخوردار نیست.

فرضیه اصلی سوم تحقیق عبارت است از: سازمان از سیستم‌های مناسب برای اجرای مدیریت دانش برخوردار است. به‌منظور بررسی این متغیر در مجموع شش سؤال طرح شد و نظرات کارکنان شاغل در سازمان نقشه‌برداری کشور و شعب در این زمینه مورد بررسی و سنجش قرار گرفت. پس از مقایسه مقدار بحرانی

تحلیل فرضیه سوم			
تعریف عملیاتی متغیر سیستم‌ها			
ترویج رفتار مناسب در زمینه مدیریت دانش، همانند در اختیار قرار دادن تجربه و دانش و استفاده مجدد از آن در سازمان به‌طور مستمر، تخصیص بودجه مشخص به‌منظور اقدامات ابتکاری مدیریت دانش، ارزیابی نظام‌مند نیازهای دانشی سازمان در آینده، اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه در حوزه رفتار مدیریت دانش، از بدو استخدام، تشویق فعالانه در اختیار قرار دادن تجربه و دانش در محدوده کاری واحدهای مختلف، پاداش‌دهی به‌طور مشهود و ملموس به‌خاطر در اختیار قرار دادن تجربه و دانش و استفاده مجدد از آن.			
سوالات			
آمار استنباطی			
تصمیم‌گیری			
مقدار بحرانی	آماره تی	نتیجه	آماره فریدمن
۱/۶۴۵	۱/۴۵۶	رد شد	رد شد

جدول ۱۱: تحلیلی بر فرضیه سوم تحقیق

آزمون در ناحیه H_0 قرار نمی‌گیرد. بنابراین، در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که مشاهدات دلالت کافی برای تأیید فرضیه صفر ندارد. از آنجا که فرضیه یک بیانگر ادعای پژوهش است، پس در سطح خطای ۵٪ می‌توان اظهار داشت، فرضیه ادعای پژوهش تأیید می‌شود؛ یعنی: سازمان از زیرساخت‌های سازمانی مناسب برای اجرای مدیریت دانش برخوردار است.

تحلیل آزمون فرضیه چهارم S_4 as H_4 فرضیه اصلی چهارم تحقیق عبارت است از: سازمان از زیرساخت‌های سازمانی مناسب برای اجرای مدیریت دانش برخوردار است. به منظور بررسی این متغیر در مجموع پنج سؤال طرح شد و نظرات کارکنان شاغل در سازمان نقشه‌برداری کشور و شعب در این زمینه مورد بررسی و سنجش قرار گرفت. پس از مقایسه مقدار بحرانی (۱/۶۴۵) و آماره آزمون (۳/۶۹۳) مشخص می‌گردد که مقدار آماره

تحلیل فرضیه چهارم			
تعریف عملیاتی متغیر زیرساخت‌های سازمانی			
برخوردار از سخت‌افزار و شبکه (کامپیوتر، اینترنت، اینترنت، اکسترانت، ایمیل و اینترنت پرسرعت) و نرم‌افزارهای عمومی و اختصاصی و سیستم‌های مرتبط با فناوری اطلاعات (سیستم اطلاعات حسابداری - سیستم اطلاعات مدیریت، سیستم‌های ارتباط با مشتریان)، شناسایی و حفظ دانش و اطلاعات بسیار مهم، نظیر دانش مشتریان، وجود رویه‌های دقیق فهرست‌بندی و بایگانی کارآمد برای طبقه‌بندی اسناد مکتوب.			
سوالات			
آمار استنباطی			
تصمیم‌گیری			
مقدار بحرانی	آماره تی	نتیجه	آماره فریدمن
۱/۶۴۵	۳/۶۹۳	تایید شد	اولویت اول دارد

جدول ۱۲: تحلیلی بر فرضیه چهارم تحقیق

تحلیل آزمون فرضیه پنجم S_5 as H_5
 فرضیه اصلی پنجم تحقیق عبارت است از: سازمان از فرهنگ لازم برای اجرای مدیریت دانش برخوردار است. به منظور بررسی این متغیر در مجموع پنج سؤال طرح شد و نظرات کارکنان شاغل در سازمان نقشه‌برداری کشور و شعب در این زمینه مورد بررسی و سنجش قرار گرفت. پس از مقایسه مقدار بحرانی (۱/۶۴۵) و

آماره آزمون (۰/۲۵۶-) مشخص می‌گردد که مقدار آماره آزمون در ناحیه H_0 قرار می‌گیرد. بنابراین، در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که مشاهدات دلالت کافی برای تأیید فرضیه صفر دارد. از آنجا که فرضیه یک بیانگر ادعای پژوهش است، پس در سطح خطای ۵٪ می‌توان اظهار داشت، فرضیه ادعای پژوهش تأیید نمی‌شود؛ یعنی: سازمان از فرهنگ لازم برای اجرای مدیریت دانش برخوردار نیست.

تحلیل فرضیه پنجم			
تعریف عملیاتی متغیر فرهنگ			
سئوالات			
رایج و متداول بودن تبادل دانش و اطلاعات با یکدیگر، تجربه ناموفق کاری برابر با فرصتی برای یادگیری، پذیرفتن تغییر به‌عنوان بخشی از فضای کاری، همکاری و عدم مقاومت کارکنان در جهت انتقال و تبادل اطلاعات و دانش، در اختیار قراردادن تجربه و اطلاعات، به‌عنوان یک نقطه قوت و عدم در اختیار قرار دادن آن به‌عنوان یک نقطه ضعف تلقی می‌شود.			
آمار استنباطی			
تصمیم‌گیری			
مقدار بحرانی	آماره تی	نتیجه	آماره فریدمن
۱/۶۴۵	-۰/۲۵۶	رد شد	اولویت ندارد

جدول ۱۳: تحلیلی بر فرضیه پنجم تحقیق

تحلیل آزمون فرضیه ششم S_6 as H_6
 فرضیه اصلی ششم تحقیق عبارت است از: سازمان از سبک رهبری مناسب به منظور حمایت از اجرای مدیریت دانش برخوردار است. به منظور بررسی این متغیر در مجموع پنج سؤال طرح شد و نظرات کارکنان شاغل در سازمان نقشه‌برداری کشور و شعب در این زمینه مورد بررسی و سنجش قرار گرفت. پس از مقایسه مقدار بحرانی (۱/۶۴۵) و آماره آزمون (۲/۵۴۵-) مشخص می‌گردد که

مقدار آماره آزمون در ناحیه H_0 قرار می‌گیرد. بنابراین، در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که مشاهدات دلالت کافی برای تأیید فرضیه صفر دارد. از آنجا که فرضیه یک بیانگر ادعای پژوهش است، پس در سطح خطای ۵٪ می‌توان اظهار داشت، فرضیه ادعای پژوهش تأیید نمی‌شود؛ یعنی: سازمان از سبک رهبری مناسب به منظور حمایت از اجرای مدیریت دانش برخوردار نیست.

تحلیل فرضیه ششم			
تعریف عملیاتی متغیر رهبری			
سئوالات			
انتقال تجربه و اطلاع‌رسانی به همکاران به صورت مستمر، خلاصه‌بندی تجربیات و اطلاعات کارهای تیمی به صورت مستند و مدون، حضور نماینده‌ای (یا نمایندگانی) مدیران ارشد سازمان در تیم مدیریت دانش، احتساب مدیریت دانش به‌عنوان یک محدوده عملکرد رسمی در سازمان، وجود ارتباط درون تیمی در جهت انتقال تجربه و دانش به دیگران			
آمار استنباطی			
تصمیم‌گیری			
مقدار بحرانی	آماره تی	نتیجه	آماره فریدمن
۱/۶۴۵	-۲/۵۴۵	رد شد	اولویت ندارد

جدول ۱۳: تحلیلی بر فرضیه پنجم تحقیق

تحلیل آزمون فرضیه هفتم H_7 as S_7

(۱/۶۴۵) و آماره آزمون (۱/۶۹۰) مشخص می گردد که مقدار آماره آزمون در ناحیه قرار نمی گیرد. بنابراین، در سطح اطمینان ۹۵٪ می توان گفت که مشاهدات دلالت کافی برای تأیید فرضیه صفر ندارد. از آنجا که فرضیه یک بیانگر ادعای پژوهش است، پس در سطح خطای ۵٪ می توان اظهار داشت، فرضیه ادعای پژوهش تأیید می شود؛ یعنی: سازمان از کارکنان دانش گرا برای اجرای مدیریت دانش برخوردار است

فرضیه اصلی هفتم تحقیق عبارت است از: سازمان از کارکنان دانش گرا برای اجرای مدیریت دانش برخوردار است. به منظور بررسی این متغیر در مجموع هفت سؤال طرح شد و نظرات کارکنان شاغل در سازمان نقشه برداری کشور و شعب در این زمینه مورد بررسی و سنجش قرار گرفت. پس از مقایسه مقدار بحرانی

تحلیل فرضیه هفتم			
تعریف عملیاتی متغیر کارکنان			
سوالات	تلقی دانش را یک منبع بسیار مهم از نظر کارکنان، تشویق فعالانه جابه جایی کارکنان در داخل سازمان تا بهترین رویه ها و ایده ها گسترش یابند، وجود هدف گذاری، سنجش و بازخورد مشارکتی مدیران و کارکنان، کارکنان قدیمی، دانش و اطلاعات خود را در اختیار کارکنان جدیدالورود قرار می دهند، به کارکنان آموزش داده می شود که چگونه از اطلاعات خود به صورت کاربردی استفاده نمایند. آموزش شیوه های انتقال دانش و تجربیات به کارکنان، گذراندن دوره های آموزشی مدیریت دانش برای کارکنان.		
آمار استنباطی			
تصمیم گیری	مقدار بحرانی	آماره تی	نتیجه
	۱/۶۴۵	۱/۶۹۰	تایید شد
	آماره فریدمن	اولویت سوم دارد	

جدول ۱۵: تحلیلی بر فرضیه هفتم تحقیق

است. به منظور تعیین اولویت عوامل هفت گانه مدل مفهومی تحقیق از آزمون فریدمن استفاده گردید.

رتبه بندی عوامل هفت گانه مدل تحقیق

یکی از اهداف مهم تحقیق، اولویت بندی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت دانش در سازمان تحت مطالعه تعریف شده

تعداد	۶۹
کای - مربع	۳۱.۸۸۹
درجه آزادی	۶
اعتبار آزمون	۰.۰۰۰

جدول ۱۶: خروجی آزمون فریدمن جهت رتبه بندی عوامل هفت گانه مدل تحقیق

عوامل متفاوت است. به منظور رتبه بندی عوامل از جدول میانگین رتبه ها استفاده می کنیم.

باتوجه به اینکه مقدار اعتبار آزمون کوچکتر از ۰/۰۵ می باشد (sig=0/000)، در نتیجه بین عوامل هفت گانه مدل مفهومی تحقیق اختلاف معناداری وجود دارد، بدین معنی که اهمیت این

رتبه عوامل	میانگین رتبه‌ها	عوامل
۶	۳/۳۱	استراتژی
۲	۴/۵۰	فرآیندها
۴	۴/۰۴	سیستم‌ها
۱	۴/۵۷	زیرساخت‌ها
۵	۳/۹۷	فرهنگ
۷	۳/۲۱	رهبری
۳	۴/۳۹	کارکنان

جدول ۱۷: میانگین رتبه‌های عوامل هفت‌گانه مدل تحقیق

رتبه عوامل	میانگین رتبه‌ها	عوامل تاییدی
۱	۴/۵۷	زیرساخت‌ها
۲	۴/۵۰	فرآیندها
۳	۴/۳۹	کارکنان

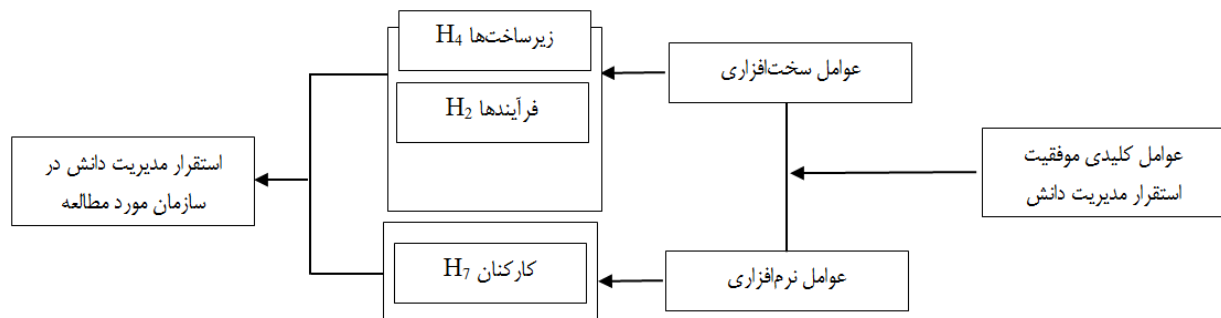
جدول ۱۸: میانگین رتبه‌های عوامل تاییدی مدل تحقیق

استخراج مدل تاییدی تحقیق

سیستماتیک و زیرساخت‌های سازمانی از مولفه‌های سخت‌افزاری، کارکنان دانش‌گرا از مولفه‌های نرم‌افزاری، مورد تایید قرار گرفتند. متغیرهای سیستم‌ها، فرهنگ، استراتژی، رهبری سازمانی از مدل مفهومی حذف شده است. اولویت‌بندی این متغیرهای سه‌گانه باتوجه به جدول ۱۸، عبارت است از:

۱. زیرساخت‌های سازمانی با آماره فریدمن: ۴/۵۷؛
۲. فرآیندهای سازمانی مؤثر و سیستماتیک با آماره فریدمن: ۴/۵۰؛
۳. کارکنان دانش‌گرا با آماره فریدمن: ۴/۳۹.

یکی از اهداف مهم و کلیدی تحقیق، استخراج مدل تاییدی از نتیجه آزمون فرضیات و تحلیل داده‌های مرتبط با متغیرهای هفت‌گانه و نتایج کسب شده از تحقیق است. در این راستا، باتوجه به جدول نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق و جدول رتبه‌های عوامل تاییدی مدل تحقیق مدل تاییدی تحقیق از مدل مفهومی آن استخراج می‌شود. باتوجه به جدول ۷، متغیرهای فرآیندهای سازمانی مؤثر و



شکل ۲: مدل تاییدی استقرار مدیریت دانش سازمان نقشه‌برداری کشور

بحث و نتیجه گیری

مهم ترین هدف بکارگیری و استقرار مدیریت دانش در سازمان نقشه برداری کشور، انطباق سریع با تغییرات روزافزون محیط - تخصصی و علمی در بخش خدمات فنی و مهندسی در حوزه نقشه برداری هوایی و فضایی، نقشه برداری زمینی و آبنگاری به منظور ارتقاء کارایی باتوجه به منابع مالی و غیرمالی محدود و اثربخشی در کسب اهداف کلان و خرد تعریف شده در سطوح عالی مدیریت اجرایی کشور و در نهایت بهره‌وری بیشتر و بهبود مستمر است. در نتیجه، مدیریت دانش به فرآیند چگونگی خلق، انتشار و بکارگیری دانش در سازمان اشاره دارد. به عبارت دیگر هدف نهایی مدیریت دانش شامل اشتراک دانش میان کارکنان به منظور ارتقاء ارزش افزوده دانش موجود در سازمان می‌باشد. حوزه مدیریت دانش شامل مفاهیم و اصولی است که توانایی بکارگیری و اشتراک دانش در موسسه را ارتقاء بخشیده (نظیر تخصص‌ها، مهارت‌ها و تجربیات کارکنان) و نقش کلیدی در توسعه و بهبود خلاقیت، بهره‌وری و سوددهی سازمان ایفا می‌نماید.

در این تحقیق، با مروری بر پیشینه تحقیقات انجام شده، مهم ترین عوامل زمینه‌ای سازمان‌های دانش محور، از ابعاد مدل هفت اس الهام گرفته شد. نتیجه آزمون فرضیات تحقیق حاکیست سازمان مورد مطالعه از متغیر زیرساخت با مولفه‌هایی همچون برخورداری از سخت‌افزار و شبکه (کامپیوتر، اینترنت، اینترنت، اکسترانت، ایمیل و اینترنت پرسرعت) و نرم‌افزارهای عمومی و اختصاصی و سیستم‌های مرتبط با فناوری اطلاعات (سیستم اطلاعات حسابداری - سیستم اطلاعات مدیریت، سیستم‌های ارتباط با مشتریان)، شناسایی و حفظ دانش و اطلاعات بسیار مهم، نظیر دانش مشتریان، وجود رویه‌های دقیق فهرست‌بندی و بایگانی کارآمد برای طبقه‌بندی اسناد مکتوب؛ متغیر فرآیندهای سازمانی با مولفه‌هایی همچون پایبندی افراد به پیشرفت‌های مداوم و بهبود مستمر، اختصاص منابع مالی برای آموزش و توسعه افراد، ارزیابی و انتقال دانش و تجارب به‌طور مستمر، حداقل دوباره کاری و موازی کاری، جریان پیوسته خلق ایده‌های جدید در داخل چارچوب و فرآیندهای سازمانی و متغیر کارکنان با مولفه‌هایی همچون تلقی دانش را یک منبع بسیار مهم از نظر کارکنان، تشویق فعالانه جابه‌جایی کارکنان در داخل سازمان تا بهترین رویه‌ها و ایده‌ها گسترش یابند، وجود هدف‌گذاری، سنجش و بازخورد مشارکتی مدیران و کارکنان، کارکنان قدیمی، دانش و اطلاعات خود را در اختیار کارکنان جدیدالورود قرار می‌دهند، به کارکنان آموزش داده می‌شود که چگونه از اطلاعات خود به صورت کاربردی استفاده نمایند. آموزش شیوه‌های انتقال دانش و تجربیات به کارکنان، گذراندن دوره‌های آموزشی مدیریت دانش برای کارکنان برای

اجرای مدیریت دانش برخوردار است.

از سوی دیگر، نتیجه آزمون فرضیات تحقیق حاکیست سازمان مورد مطالعه از متغیر استراتژی با مولفه‌هایی همچون تلقی مدیران ارشد و سازگاری مدیریت دانش را به‌عنوان بخشی مهم از استراتژی رقابتی سازمان، اشتراک فناوری‌ها برای ارزش‌آفرینی در خدمات فنی و مهندسی نقشه‌برداری بین سازمان و شرکت‌های مرتبط، بازنگری و اجرای ایده‌هایی که برای سرمایه‌گذاری‌های مشترک با شرکت‌های دیگر؛ متغیر سیستم‌ها با مولفه‌هایی همچون ترویج رفتار مناسب در زمینه مدیریت دانش، همانند در اختیار قرار دادن تجربه و دانش و استفاده مجدد از آن در سازمان به طور مستمر، تخصیص بودجه مشخص به منظور اقدامات ابتکاری مدیریت دانش، ارزیابی نظام‌مند نیازهای دانشی سازمان در آینده، اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه در حوزه رفتار مدیریت دانش، از بدو استخدام، تشویق فعالانه در اختیار قرار دادن تجربه و دانش در محدوده کاری واحدهای مختلف، پاداش‌دهی به طور مشهود و ملموس به‌خاطر در اختیار قرار دادن تجربه و دانش و استفاده مجدد از آن؛ متغیر فرهنگ با مولفه‌هایی همچون رایج و متداول بودن تبادل دانش و اطلاعات با یکدیگر، تجربه ناموفق کاری برابر با فرصتی برای یادگیری، پذیرفتن تغییر به‌عنوان بخشی از فضای کاری، همکاری و عدم مقاومت کارکنان در جهت انتقال و تبادل اطلاعات و دانش، در اختیار قرار دادن تجربه و اطلاعات، به‌عنوان یک نقطه قوت و عدم در اختیار قرار دادن آن به‌عنوان یک ضعف تلقی می‌شود؛ متغیر رهبری با مولفه‌هایی همچون انتقال تجربه و اطلاع‌رسانی به همکاران به‌صورت مستمر، خلاصه‌بندی تجربیات و اطلاعات کارهای تیمی به صورت مستند و مدون، حضور نماینده‌ای (یا نمایندگانی) مدیران ارشد سازمان در تیم مدیریت دانش، احتساب مدیریت دانش به‌عنوان یک محدوده عملکرد رسمی در سازمان، وجود ارتباط درون تیمی در جهت انتقال تجربه و دانش به دیگران برای اجرای مدیریت دانش برخوردار نیست. تلاش سازمان‌ها برای تبدیل شدن به سازمان دانش محور و دانش‌بنیان در صورتی موفقیت‌آمیز خواهد بود که ویژگی‌های مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش در سازمان وجود داشته باشد. از مهم ترین عوامل موثر، گسترش زیرساخت‌ها و فرآیندهای سازمانی و مدیریت استراتژیک توسعه منابع انسانی باشند. باتوجه به اهمیت و جایگاه سازمان نقشه‌برداری کشور در سند نیاز بیست ساله کشور و متولی و ناظر خدمات مهندسی نقشه‌برداری غیرنظامی، ضرورت دارد که مدیریت دانش به‌صورت جدی مورد توجه قرار گرفته و موانع موجود بر سر راه استقرار آن مورد بررسی قرار گیرد. در چنین شرایطی اهمیت و ارزش تحقیقات در زمینه مدیریت دانش در سازمان مشخص شده و نگارنده می‌تواند نتایج

متغیرهای تکنولوژی و فرهنگ داشته و رابطه متغیر ساختار با فرآیندهای مدیریت دانش معنادار نیست.

در تحقیق معالی (۱۳۸۸) چگونگی پیاده‌سازی مدیریت دانش و انتخاب مناسب‌ترین مدل به همراه تدوین استراتژی مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت تهران مورد بررسی و سه متغیر زیرساختی مدیریت دانش فرهنگ، فناوری اطلاعات و فرآیندهای دانشی مورد تأیید قرار گرفت. نتایج این تحقیق در مورد تأثیر ابعاد سه‌گانه زیرساخت سازمانی، فرآیندهای سازمانی و کارکنان بر اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان مورد مطالعه با پیشینه تحقیق مشابه است. وضعیت تیم‌سازی، مذاکره و گفتگو، ارتباطات، حمایت مدیریت عالی و یادگیری در شرکت فوق‌الذکر به گونه‌ای است که زمینه لازم برای استقرار مدیریت دانش در سازمان را مهیا نمی‌کند و هفت عامل، ساختار، فرآیندهای داخلی، تکنولوژی، فرهنگ، اندازه‌گیری، منابع انسانی و رهبری، برای سنجش میزان آمادگی جهت پیاده‌سازی مدل مدیریت دانش در حد مطلوبی نیست. نتایج این تحقیق در مورد عدم برخورداری سازمان از استراتژی واضح و مشخص، سیستم‌های مناسب، فرهنگ و رهبری با پیشینه تحقیق مشابه است.

پژوهش خود را در اختیار مدیران سازمان و سایر سازمان‌های مشابه قرار دهد.

به دنبال بررسی و مقایسه نتایج حاصل از این پژوهش با پژوهش‌های مشابه داخلی که در فصل دوم به آنها اشاره شد، می‌توان گفت که باتوجه به نتایج تحقیق اخوان و همکاران (۱۳۸۹)، در هر مرحله از فرایند مدیریت دانش عوامل موفقیت مدیریت دانش وزن‌های متفاوتی دارند و تأثیر هر کدام در هر مرحله پررنگ‌تر و کم‌رنگ‌تر می‌شود. در تحقیقات عسگری (۱۳۸۴) تحلیل پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در وزارت کار و امور اجتماعی؛ نفیسی (۱۳۸۸) بررسی ارائه چارچوبی برای ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای کشور؛ زارع (۱۳۸۷) تبیین تأثیر توانمندسازها بر فرآیندهای مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان، نتیجه حاکیست که پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش مستلزم انسجام و هماهنگی در سازمان از ابعاد ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی و منابع انسانی، همسویی استراتژی سازمان و مدیریت دانش، فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های آن، وجود شبکه متخصصین، حمایت و تعهد مدیریت ارشد، فرآیندهای مدیریت دانش رابطه معناداری با

منابع

۱. اثباتی، زینت (۱۳۸۲). مقدمه‌ای بر کاربرد روان‌شناسی در استخدام، تهران: انتشارات شیوه، چاپ اول.
۲. پادام، لطفعلی (۱۳۸۸). بررسی وضعیت ارتباط و استقرار نظام آراستگی محیط کار (پنج اس) بر کاهش سوانح ناشی از کار در شرکت پتروشیمی بندر امام (ره)، پایان‌نامه درجه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات، استاد راهنما: محمدرضا حمیدی‌زاده.
۳. پرهام، شهره (۱۳۸۹). تبیین چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش و معرفی یک مدل مناسب جهت پیاده‌سازی در دانشگاه شهید چمران اهواز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما: علی ربیعی، دانشگاه پیام نور مرکز تهران، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی.
۴. پناهی، منیره (۱۳۸۳). بررسی و شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در رقابت‌پذیری صنعت کاشی ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما: محمود حسینی، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده مدیریت و حسابداری.
۵. حافظ‌نیا، محمدرضا (۱۳۸۰). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: سمت، چاپ ۴.
۶. حبیبی، شادی (۱۳۸۸). ارزیابی میزان تاثیر معیارهای مدیریت دانش بر مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت ایران خودرو؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما: سید حمید خداداد حسینی، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت و اقتصاد.
۷. حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۹). مدیریت دانش و دانایی، ساختار، فرآیند و راه‌کارها، قم: انتشارات یاقوت، چاپ اول.
۸. خجسته‌فر، مرجان (۱۳۸۸). بررسی وضعیت زیرساخت‌های مدیریت دانش و فرآیند تبدیل دانش در مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری شیراز براساس مدل مطالعه زیرساخت‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما: عبدالحسین فرج پهلوی، دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
۹. دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۸). نظریه‌پردازی مبانی و روش‌شناسی‌ها، تهران: سمت، چاپ ۵.
۱۰. دانش‌فرد، کرم‌اله و سعید شهبانی‌نیا (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش مطالعه موردی شرکت توزیع نیروی برق معاونت اجرایی شمال شرق تهران، فصلنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۷.
۱۱. داوونپورت، تامس، و لارش پروساک (۱۳۷۹). مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران: نشر سایکو، چاپ اول.
۱۲. دعایی، حبیب‌اله و دهقانی سانج (۱۳۸۹). تحلیل شکاف استراتژیک ابعاد مدیریت دانش، مجله مطالعات مدیریت راهبردی. شماره ۱.
۱۳. سرمد، زهره و همکاران (۱۳۸۱). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: آگاه، چاپ ۶.
۱۴. رضاییان، علی (۱۳۷۹). مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سمت، چاپ اول.
۱۵. رهنورد، فرج‌اله، اصغر محمدی (۱۳۸۸). شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۳.
۱۶. عسگری، ناصر (۱۳۸۴). بررسی رابطه عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ و تکنولوژی) وزارت کار و امور اجتماعی با استراتژی مدیریت دانش، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران: دانشکده مدیریت، گروه مدیریت دولتی، استاد راهنما: عباس منوریان.
۱۷. محبوب‌طالمی، رقیه (۱۳۸۹). بررسی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی یادگیری الکترونیکی در بانک اقتصاد نوین در شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی مهر البرز، مرکز آموزش الکترونیکی.
۱۸. محمد جعفرزاده ممقانی، مریم (۱۳۸۹). بررسی فاکتورهای اساسی موفقیت در سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در ایران (مورد مطالعه شبکه بانکی کشور)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما: بهروز مینایی بیدگلی، دانشگاه قم، دانشکده فنی.
۱۹. معالی، مهناز (۱۳۸۸). بررسی چگونگی پیاده‌سازی مدیریت دانش و انتخاب مناسب‌ترین مدل به همراه تدوین استراتژی KM در شرکت پالایش نفت تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما: علی ربیعی، دانشگاه پیام نور مرکز تهران، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی.
۲۰. نفیسی، پریسا (۱۳۸۸). ارائه چارچوبی برای ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان راهداری و حمل و نقل جاده‌ای کشور؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما: عباس کرامتی، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده فنی.



1. Athos, Anthony and Richard Pascale, (1981) *the Art of Japanese Management: Applications for American Executives*, New York: Simon and Schuster.
2. Akbaria, Peyman. Maryam Eslampanahb, Omid Baharestanc and Sahar Mohammadib (2012) "The study of relationship between organizational structure and strategic knowledge management in Islamic Azad University, Kermanshah Branch" Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract>.
3. Ajmal, Mian. Petri Helo and Tauno Keka, (2010) "journal of Knowledge Management, Vol. 14 1367-3270.
4. Bergeron, Bryan. (2003) *Essentials of Knowledge Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
5. Coakes, Steve, Clarke (2006) "Encyclopedia OF Communities OF Practice in Information AND Knowledge Management" London: Idea Group Reference.
6. Coakes, Elayne, and Steve Clarke. (2006) *Encyclopedia of Communities of Practice in Information and knowledge Management*. London: Idea group Preference.
7. Hasanali, Farida.(2003) "Critical Success Factors of Knowledge Management." In *Knowledge Management, Lessons Learned*, by Mike Koenig and Kanti Srikantaiah, 120. APQC.
8. Hvide, Hans K and Eirik Gaard Kristiansen (2011) "Management of Knowledge Workers" Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract>.
9. Islam, M. Z., Low K.C.P. & Hasan, I. (2011) 'Knowledge Management Practices and Organizational Effectiveness: Empirical Evidence from Banks Of An Underdeveloped Country', *Global Education Journal*, Vol. 2011, Issue 3.
10. Mian M. Ajmal and Petri Helo (2010) "Organisational culture and knowledge management: an empirical study in Finnish project-based companies" *Int. J. Innovation and Learning*, Vol. 7, 3.