

## بررسی تحلیلی عوامل زمینه‌ای موثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران

دکتر عادل صلواتی

فرشته حق نظر

### چکیده

در سال‌های اخیر مدیریت دانش به موضوعی مهم و حیاتی برای موفقیت سازمان‌ها تبدیل شده‌است. به گونه‌ای که اثربخشی آنها در گرو ایجاد، ذخیره‌سازی، انتقال و بکارگیری به هنگام دانش می‌باشد. با این وجود بسیاری از سازمان‌ها از آمادگی لازم برای بهره‌گیری موفقیت‌آمیز مدیریت دانش را ندارند.

عوامل زمینه‌ای، نقشی کلیدی در استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان‌ها دارد. این پژوهش با هدف بررسی عوامل زمینه‌ای مدیریت دانش شامل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات در واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران به رشته تحریر در آمده است که در این راستا ۵۶ شاخص با مراجعه به آرای خبرگان به عنوان مولفه‌های عوامل زمینه‌ای مدیریت دانش، تدوین گردید. نمونه‌ی آماری این پژوهش شامل ۲۴۰ از کارکنان واحدهای ستادی می‌باشند که به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی نسبت به فناوری اطلاعات در واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران از آمادگی کمتری برای بکارگیری مدیریت دانش برخوردار می‌باشند.

### واژه‌های کلیدی:

مدیریت دانش، عوامل زمینه‌ای مدیریت دانش، واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران

<sup>۱</sup> - استادیار و عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج (adel\_salavati@yahoo.com)

<sup>۲</sup> - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی واحد سنندج

## مقدمه

حفظ و توسعه مزیت رقابتی یکی از بزرگترین دغدغه‌های سازمانها می‌باشد. با توجه به اینکه امروزه تاکید زیادی بر دانش به عنوان یکی از عامل‌های موفقیت سازمانی و رقابت پذیری می‌شود، وقتی که افراد سازمان استعفا می‌دهند یا به هرعلتی سازمان را ترک می‌کنند، موفقیت سازمانی کاهش می‌یابد. در نتیجه سازمانها کوشش می‌کنند دانش را به‌طور موثرتر و کارا تر مدیریت کنند تا عملکردشان را ارتقا دهند.

مدیریت دانش یکی از مباحث نسبتاً جدیدی است که در حوزه علم مدیریت مطرح شده است. این شیوه نوین مدیریتی به سرعت مورد استقبال متخصصان مدیریت قرار گرفت و تلاشی گسترده به منظور بهره‌برداری از توان بالقوه دانش افراد در بهره‌وری سازمانی به انجام رسید. مدیریت دانش در واقع روشی است که بر مبنای آن می‌توان به یافته‌های پنهان دانش افراد که در بسیاری از موارد دارای ارزش قابل توجهی است، دست یافت. این شیوه مدیریتی تلاش می‌کند تا روح مشارکت و یکپارچگی را در سازمانها ترغیب کرده و نظام تفکر دسته‌جمعی و اشتراک ایده‌ها را به صورت گسترده مطرح سازد. مدیران نیز سعی دارند با تکیه بر فنون استخراج یافته‌های اطلاعاتی و دانش افراد و ذخیره و انتشار آن به دانشی دست یابند که در بهره‌وری سازمانی آنان را یاری دهد.

مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای سازمان‌های دانش محور ساختار، فرهنگ و فناوری اطلاعات می‌باشند. موفقیت هر سازمان در اجرای هر استراتژی از جمله مدیریت دانش، تا حدود زیادی به حمایت و پشتیبانی فرهنگ سازمانی از آن استراتژی بستگی دارد. تلاش سازمانها برای تبدیل شدن به سازمان دانش محور در صورتی موفقیت آمیز خواهد بود که ویژگی‌های فرهنگی مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش در سازمان وجود داشته باشد. فناوری اطلاعات نقش مهمی را در پیاده‌سازی مدیریت دانش ایفا می‌کند. شاید از مهم‌ترین عوامل موثر، گسترش

زیرساخت‌های مناسب فناوری‌های اطلاعاتی و ساختار سازمانی باشند. در این مقاله سعی می‌شود این عوامل را مورد بررسی قرار دهیم. این مقاله در نظر دارد عوامل زمینه‌ای موثر بر مدیریت دانش را در شرکت ملی نفت بررسی کند تا این مطالعات پایه‌ای برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در این شرکت و سازمانهای مشابه جهت اجرای هر چه بهتر آن در راستای ارتقاء کارایی و بهره‌وری سازمان باشد.

### بیان مساله پژوهش

شرکت‌های بزرگی مانند مایکروسافت (پژوهش‌ترین شرکت سال ۱۹۹۸) مالک چیز ارزشمندی جز دانش و اطلاعات نیستند. بازی اقتصادی آنها این است که حریم مالکیت علمی و فنی خود را حفظ کرده و قلمرو دانش و تخصص خود را گسترش دهند. این متخصصان هستند که دانش جدید را کشف می‌کنند، محصولات جدید و فرآیندهای نو را اختراع می‌کنند، فرآیندهای تولید را اداره می‌کنند، ماشین‌ها و تجهیزات پیچیده را به خوبی نگهداری می‌کنند و حتی ابزارها و فرآیندهای جدید را که حاصل پیشرفت دانش است به کار می‌گیرند. ایجاد سرمایه انسانی به اقتضای طبیعت خود فرآیندی اجتماعی است نه فردی. تخصص و مهارت فنی انسان فقط وقتی رشد می‌کند که هر نسلی آنچه را آموخته است به نسل بعدی بیاموزد تا نسل بعدی وقت و نیروی خود را برای پیشبرد دانش موجود و کسب تخصص‌ها و مهارت‌های فنی جدید وقف نماید، نه اینکه وقت خود را به کشف دوباره کشف شده‌ها بگذراند. براساس تحقیقات انجام شده توسط نوناکا و تاکوچی دانش آفرینی و مدیریت دانش از سوی سازمانها همواره در تحقیقات مدیریتی و به ویژه در سازمانهای دولتی مورد غفلت قرار گرفته شده است (گاندی، ۲۰۰۴، ۸۱).

با توجه به اهمیت صنعت نفت در کشور ما که یکی از مهمترین صنایع پایه در توسعه اقتصادی اجتماعی به حساب آمده و بخش عمده‌ی درآمد ملی کشور از

صنعت نفت تامین می‌شود، ضرورت دارد که مدیریت دانش به صورت 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 پژوهشگر می‌تواند نتایج پژوهش خود را در اختیار مدیران سازمانها و به طور خاص به شرکت ملی نفت ایران از شرکتهای تابعه صنعت نفت قرار دهد. بر همین اساس در این پژوهش، پژوهشگران در پی آن هستند که شرایط و امکانات لازم برای پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش سازمانی را شناسایی و سپس میزان حضور و وجود این لوازم را در سایه عوامل زمینه‌ای مدیریت دانش بررسی نمایند.

### پیشینه پژوهش

شاید بتوان ۱۵ سال گذشته را سال شکوفایی مدیریت دانش در بخش دولتی دانست. بر طبق آماری که مجله فورچون در سال ۲۰۰۲ ارائه کرده است ۹۰ درصد ۵۰۰ شرکت برتر دنیا برنامه‌های رسمی برای مدیریت دانش داشته‌اند و یا اینکه در حال تدوین اینگونه برنامه‌ها بوده‌اند. در طول این سالها سازمان‌های بخش دولتی از این قافله عقب ماندند.

### پژوهش موهرمان

این پژوهش در سال ۲۰۰۱ میلادی توسط موهرمان<sup>۱</sup> در دانشکده بازرگانی داردن دانشگاه ویرجینیا در خصوص ارتباط بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی انجام شده است. سایر مشخصات این پژوهش عبارتند از: سؤال آغازین پژوهش: «مدیریت دانش چگونه بر اثربخشی سازمانی تاثیر می‌گذارد؟»

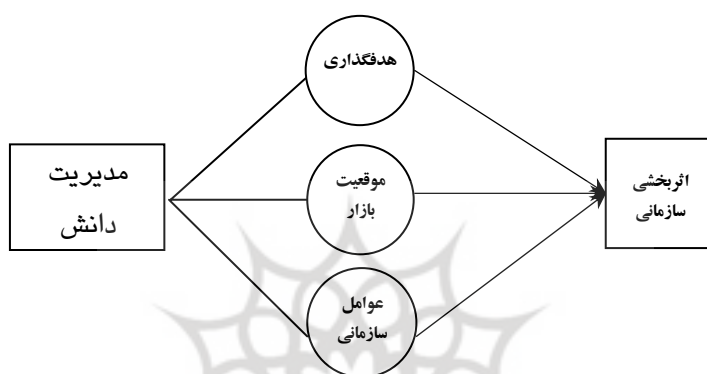
فرضیات پژوهش: مدل این پژوهش مبتنی بر سه فرضیه اصلی است:  
 ۱. مدیریت دانش از طریق تاثیر گذاری بر کیفیت هدف گذاری، بر اثربخشی سازمانی تاثیر می‌گذارد.

۲. مدیریت دانش از طریق تاثیرگذاری بر منابع دانش بر اثربخشی سازمانی تاثیر می‌گذارد.

۲-۱- مدیریت دانش از طریق تاثیرگذاری بر دانش مدیران بر اثربخشی سازمانی تاثیر می‌گذارد.

۲-۲- مدیریت دانش از طریق تاثیرگذاری بر دانش کارکنان بر اثربخشی سازمانی تاثیر می‌گذارد.

۳. مدیریت دانش از طریق تاثیرگذاری بر موقعیت بازار بر اثربخشی سازمانی تاثیر می‌گذارد.



نمودار شماره ۱-مدل پژوهش موهرمان (ماخذ: ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵).

مهمترین عوامل سازمانی در این پژوهش عبارت بوده اند از: فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، رهبری دانش و حافظه سازمانی. یافته پژوهش حاکی از ارتباط مثبت و معنی دار بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی بوده است (ابطحی و

صلواتی، ۱۳۸۵، ۳۹).  
 پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 پرتال جامع علوم انسانی

## پژوهش محمد خلیفه و وانیسا لیو

این پژوهش توسط محمد خلیفه و وانیسا لیو<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۳ میلادی در دانشگاه سیتی هنگ کنگ و بمنظور شناسایی عوامل کلیدی در موفقیت برنامه های مدیریت دانش انجام شد: عنوان پژوهش: «مدل موفقیت مدیریت دانش»  
سئوال اصلی پژوهش: «چه عواملی در موفقیت برنامه های مدیریت دانش سهیم هستند؟»

فرضیه های پژوهش:

- ۱- عوامل سازمانی بر موفقیت مدیریت دانش تاثیری مستقیم و معنی دار می گذارند.
- ۲- تکنولوژی اطلاعات (IT) تاثیری اندک بر موفقیت برنامه های مدیریت دانش دارد.
- ۳- فرایندهای مدیریت دانش بر موفقیت برنامه های مدیریت دانش تاثیری مستقیم و معنی دار می گذارند.
- ۴- تکنولوژی اطلاعات (IT) تاثیری مستقیم و معنی دار بر فرایندهای مدیریت دانش دارد.

عوامل سازمانی تاثیر گذار بر مدیریت دانش در این پژوهش عبارتند از:

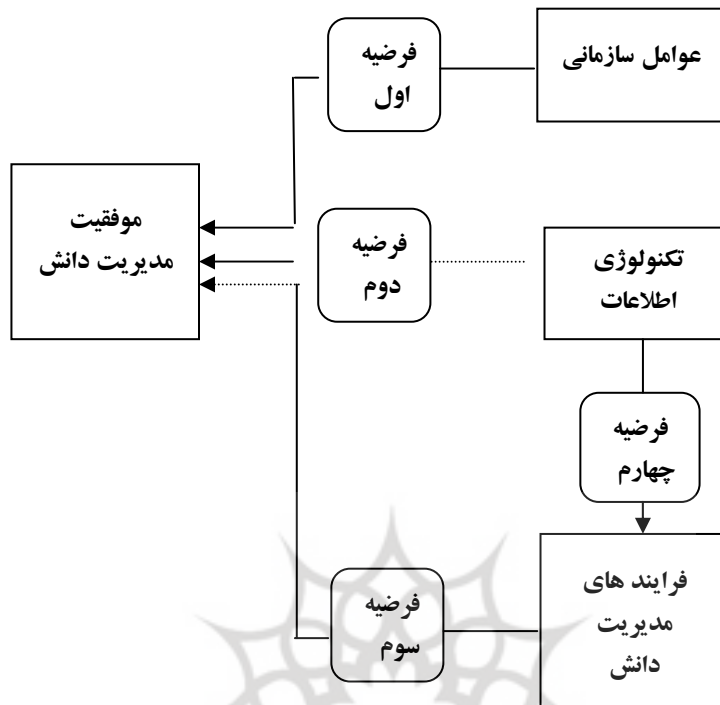
- ۱- استراتژی مدیریت دانش، ۲- رهبری دانش، ۳- فرهنگ سازمانی و ۴- درگاههای دانش<sup>۲</sup>

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>1</sup>- Mohamed Khalife & Vanessa Liu

<sup>2</sup>- Knowledge portal

فرایندهای مدیریت دانش نیز شامل ایجاد، انتقال، بکارگیری و حفظ دانش بوده است.



نمودار شماره ۲- مدل مدیریت دانش در پژوهش خلیفه و لیو (ماخذ: ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵).

یافته‌های پژوهش بیانگر آن بوده است که عوامل سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش بیشترین تاثیر را بر موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش دارا می‌باشند. تکنولوژی اطلاعات نیز از طریق تاثیر گذاری بر فرایندهای مدیریت دانش مثل انتقال و نگهداری دانش تاثیر می‌گذارد.

پرتال جامع علوم انسانی

### اهداف پژوهش حاضر

اهداف این پژوهش عبارتند از:

- شناسایی و تجزیه و تحلیل ابعاد فرهنگ سازمانی جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت ملی نفت ایران.
- شناسایی و تجزیه و تحلیل نظام فناوری اطلاعات جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت ملی نفت ایران.
- شناسایی و تجزیه و تحلیل ابعاد ساختار سازمانی جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت ملی نفت ایران.
- شناسایی موانع اصلی استقرار مدیریت دانش در شرکت ملی نفت ایران.
- ارائه پیشنهادهای کاربردی برای رفع موانع و تسهیل بکارگیری مدیریت دانش در شرکت ملی نفت ایران.

### فرضیه‌های پژوهش

الف) فرضیه اهم:

وضعیت عوامل زمینه‌ای برای استقرار مدیریت دانش در واحدهای ستادی شرکت ملی نفت، مطلوب نمی‌باشد.

ب) فرضیه‌های فرعی:

۱- ساختار سازمانی جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در واحدهای ستادی شرکت ملی نفت، مطلوب نمی‌باشد.

۲- فرهنگ سازمانی جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در واحدهای ستادی شرکت ملی نفت، مطلوب نمی‌باشد.

۳- فناوری اطلاعات جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در واحدهای ستادی شرکت ملی نفت، مطلوب نمی‌باشد.



## متغیرهای پژوهش

مدیریت دانش به عنوان متغیر وابسته در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است. متغیرهای مستقل عبارتند از ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات که این متغیرها نیز به نوبه خود دارای اجزایی هستند که در ادامه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، پژوهشی‌های کاربردی بوده و از لحاظ روش از نوع پژوهش‌های توصیفی و از شاخه‌ی پیمایشی است. این پژوهش با توجه به ارتباط بین متغیرها از نوع پژوهش‌های همبستگی است. زیرا می‌خواهد ارتباط بین متغیرهای مستقل و وابسته را مورد شناسایی قرار دهد.

## تاریخچه مدیریت دانش

مطالعات صاحب‌نظرانی مانند ایلکاتومی (Tuomi, 1999, 1-22) باب روو وینوگراد (Bobrow & Winograd, 1977, 1-18) نشان می‌دهد که از اوایل دهه ۱۹۶۰ به طور پراکنده در مورد مدیریت دانش مطالبی ارائه شده است. بعنوان مثال، آرو در سال ۱۹۶۲ به اهمیت تجربه در ایجاد دانش اشاره کرده و یا شوندر سال ۱۹۶۳ در مقاله‌ای با عنوان «خلاقیت و تکامل ایده‌ها» به بیان اهمیت دانش پنهان و نقش آن در یادگیری پرداخته است (افرازه، ۱۳۸۶، ۱۷).

پولانی هم در سال ۱۹۶۷ بین دو نوع صریح و نهفته تفاوت قائل شده و معتقد است که ما بیش از آنکه می‌گوئیم، می‌دانیم. علی‌رغم بحث‌های پراکنده‌ای که در زمینه‌های مدیریت دانش صورت گرفته است عملاً تا دهه ۱۹۹۰ شاهد تحقیقات عمده‌ای در زمینه مدیریت دانش نیستیم. به همان اندازه که مباحث اقتصادی سنتی از منابع طبیعی به سرمایه‌ها و منابع فکری تغییر حالت پیدا کرده‌اند، توجه به دانش

نیز به عنوان مهمترین مزیت رقابتی پایدار افزایش یافته است (فانی، ۱۳۸۱، ۳۸). در سال ۱۹۷۹، حسابدار سوئدی به نام کارل اریک سویبی<sup>۱</sup> که بعدها به عنوان یکی از بنیانگذاران علم مدیریت دانش معرفی شد، با پرسشی بزرگ روبرو گردید. دفاتر حسابداری (ارزش دفتری) یکی از شعبه‌های معروف سازمانی که او در آنجا کار می‌کرد، تنها یک کرون ارزش را نشان می‌داد. در حالیکه ارزش واقعی سازمان بمراتب بیش از اینها بود. در این هنگام، وی متوجه شد که ترازنامه مالی شرکت، تنها ارزش دارایی فیزیکی آنرا که شامل چند میز و ماشین تحریر بود. نمایش می‌دهد در حالیکه ارزش واقعی سازمان به شایستگی‌های کارکنان سازمان و چیزی که جمع کارمندان سازمان را به عنوان یک فکر و مغز جمعی تشکیل می‌دهند، وابسته است. سویبی و دیگران این یافته را با نام «دارایی فکری»/ «دارایی ناملموس» معرفی کرده و آنرا در کنار دارایی‌های ملموس قرار دادند (افرازه، ۱۳۸۶، ۳۸).

### فرآیندهای مدیریت دانش

در این پژوهش، مدیریت دانش در قالب فرایندهای ذیل مورد توجه قرار گرفته است:

#### ۱. در اختیار گرفتن دانش

سازمان دانش آشکار و دانش ضمنی را بصورت داده یا اطلاعات سطح برتر در اختیار می‌گیرد. برای مثال، اگر کارکنان گامهایی را که برای حل مسئله خاص طی می‌کنند ثبت و ضبط نکنند، یا اگر اطلاعات فروش در اختیار قرار نگیرد کارها را نمی‌توان به دانش تبدیل کرد.

<sup>1</sup>- Karl Erik Sievby

## ۲. ذخیره‌سازی

دانش خامی که در اختیار قرار می‌گیرد (داده و اطلاعات) باید در مکانی ذخیره شود که بتوان آن را مدیریت نمود، حفاظت کرد و در دسترس دیگران گذاشت این وسیله ذخیره‌سازی می‌تواند نظام تولید، انبارداده‌ها، یا کاربرد گروه افزار باشد.

## ۳. پردازش

دانش خام در مرحله پردازش بصورت دانش با ارزش سازمانی درمی‌آید. پردازش شامل ذخیره‌سازی، پالایش، سازماندهی، تحلیل، مقایسه، هم‌بسته‌سازی، کاوشگری، یا انواع فنون می‌شود. این امر کمی فراتر از عنوان دهی به دانش را در برمی‌گیرد. به گونه‌ای که دیگران بتوانند بسادگی در موقع نیاز آن را بازیابی کنند یا اینکه مستلزم تحلیل پیچیده، پیشرفته و آماری باشد تا بتوان روابط و پشتیبانی پنهان در آن را کشف و آشکار ساخت (رادینگ، ۱۳۸۳، ۲۸).

## ۴. انتقال دانش

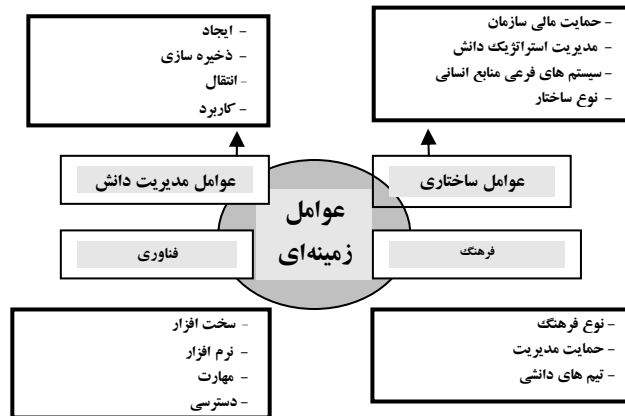
زک (۱۹۹۹) می‌گوید زمانی که دانش ایجاد شد باید عمل انتقال دانش به منظور دستیابی به مزایای آن اتفاق بیفتد. این انتقال می‌تواند از فردی به فردی دیگر، به گروه‌های دیگر و یا به رویه‌ها و فرایندهای کاری باشد. این انتقال باید در جایی صورت بگیرد که به حل مشکلات و بهبود عملکرد کمک کند. لذا انتقال دانش می‌تواند به ایجاد بینش‌های جدید کمک نماید (زک، ۱۹۹۹، ۱۳۰).

**مبنای نظری پژوهش**

با توجه به مطالعات اکتشافی به عمل آمده و بررسی پیشینه‌ی پژوهش، مبنای

نظری این پژوهش به صورت ذیل طراحی گردید:

پژوهش‌های پیشین  
رتال جامع علوم انسانی



نمودار شماره ۳- مبنای نظری پژوهش

### مدل تحلیلی پژوهش

بر اساس بررسی ها و تجزیه و تحلیل های انجام شده، مدل تحلیلی پژوهش به صورت زیر ترسیم گردید:

نمودار شماره ۴- مدل تحلیلی پژوهش



بررسی مولفه های پژوهش در واحدهای ستادی شرکت نفت

با توجه به مطالعه مدل‌های مختلف و مراجعه به آرای خبرگان، چارچوب عناصر و زیرساختارهای لازم جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش مشخص گردید و در نهایت سه متغیر به عنوان عوامل زمینه‌ای شامل ساختار سازمانی، فرهنگ و فناوری اطلاعات شناسایی شدند.

نمودار شماره ۱- مدل مطالعه زیرساختهای مدیریت دانش در سازمان‌ها (حسن‌زاده، ۱۳۸۶، ۸۴).

### بررسی تفصیلی عوامل زمینه‌ای مدیریت دانش

#### ۱. فرهنگ سازمانی

در این پژوهش، فرهنگ سازمانی در قالب شاخص‌های ذیل مورد بررسی قرار گرفته است:

#### فرهنگ یادگیری

سازمان با تاکید بر یادگیری، به کارکنانشان کمک می‌کنند که نقش فعال‌تری در خلق دانش ایفا کنند. زمانی که صرف یادگیری می‌شود رابطه مستقیمی با میزان دانش داد. بنابراین سازمان‌ها باید برای موفقیت در خلق دانش، فرهنگ یادگیری را در سازمان تشویق کنند. یادگیری سازمانی در فرآیندی پیچیده، مداوم، مستمر و پویا آشکار می‌گردد و حاصل این فرآیند دانش سازمانی است (جمشیدنژاد، ۱۳۸۷، ۱۱۲).

#### فرهنگ تسهیم

یکی از مهم‌ترین مباحث مورد توجه در سازمان دانش‌محور این است که اطلاعات و دانش چگونه در میان واحدهای مختلف سازمانی تسهیم می‌شوند. فرهنگ تسهیم دانش یکی از مهم‌ترین عواملی است که باید قبل از هر استراتژی جدید در سازمان‌های دانش‌محور مورد توجه قرار گیرد (اورمزدی، ۱۳۸۶، ۶۶).

### فرهنگ اعتماد محوری

پیترسن و فالت<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) تحقیقی را در خصوص اهمیت ایجاد اعتماد در سازمانهای مختلف دانمارک انجام داده‌اند. آنها دریافتند برای موفقیت در ایجاد دانش، اعتماد، حیاتی و حتی مهم‌ترین عنصر این موفقیت است. این عنصر مخصوصاً در توزیع دانش خودنمایی می‌کند. آنها معتقدند که اگر جو اعتماد بر سازمان حاکم نباشد کارکنان، دانش خود را در اختیار دیگران نخواهند گذاشت. توزیع دانش در سطوح مختلف سازمان منوط به وجود اعتماد است (پلیس و بون، ۲۰۰۴). پژوهش‌های ابطیحی و صلواتی (۱۳۸۵) در خصوص اهمیت ایجاد اعتماد برای استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران نیز به نتایجی مشابه دست یافت (ابطیحی و صلواتی، ۱۳۸۵).

دانپورت و پروساک نیز معتقدند که اعتماد تاثیر مثبت بر رونق بازار دانش در سازمان دارد اعتماد باید گسترش یابد تا بازار دانش در سازمان رونق گیرد (دانپورت و پروساک، ۱۹۹۸، ۳۱۹).

### حس تعلق سازمانی

میزان یا درجه‌ای که افراد، کل سازمان را معرفی خود می‌دانند. هویت سازمانی توسط بعضی از صاحب‌نظران به عنوان احساس ادراک جمعی اعضای سازمان در مورد جنبه‌ها و ابعاد مختلف سازمان تعریف شده است، که این ادراکات جمعی عمیق و نسبتاً پایدار می‌باشد و موجب تفکیک سازمان از دیگر سازمان‌ها می‌شود. تعلق سازمانی حدی است که اعضای سازمان خود را با کل سازمان نه با گروه خاصی یکی دانسته و دوست دارند که با آن، مورد شناسایی قرار گیرند. مواردی مانند میزان تعهد و وفاداری به سازمان، احساس غرور و افتخار، و ... همه به علت حس تعلق سازمانی می‌باشد. (فانی، ۱۳۸۱، ۳۸).

<sup>1-</sup> Petersen & foulelt

### میزان تمایل به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها

مشارکت در تصمیم‌گیری عبارت‌است از چگونگی فرآیند تصمیم‌گیری و مشارکت کارکنان در این فرآیند. در سازمانهای خلاق، مشارکت جمعی، بهره‌گیری از نظرات کارکنان و هم‌فکری در چارچوب سیستمهای ارتقا به‌طورگسترده مقوله بسیار ضعیفی بوده و حتی با رشد آن هیچ تناسبی ندارد. وجود سیستم‌مدیریتی مبتنی بر نظام‌های سنتی و عدم رشد بهنگام با این فناوری از جمله معضلات و مشکلات سیستم‌مدیریتی کلان کشورهای کمتر توسعه یافته از جمله کشورما می‌باشد که از عدم توجه کافی و نگاه مثبت به این پدیده از سوی برخی از مسئولان نشأت گرفته است (اورمزدی، ۱۳۸۶، ۵۸).

### تعهد سازمانی

تعهدسازمانی از مهمترین مسائلی است که توجه محققان زیادی را به خود جلب کرده و تحقیقات وسیعی درباره این موضوع صورت گرفت. یشاب و همکارانش<sup>۱</sup> سه ویژگی زیر را از خصوصیات یک فرد دارای تعهدسازمانی بالا بیان می‌کنند:

۱. پیوند با اهداف و مقاصد سازمان و قبول آنها

۲. میل به تلاش قابل توجه به نام سازمان

آرزوتمایل برای استمرار عضویت در سازمان (یشاب و دیگران، ۲۰۰۰، ۲۱۸-۲۲۵)

### حمایت مدیریت

میزان ارتباط سازنده مدیران سازمان با کارکنان که به آنان کمک کرده و از آنان پشتیبانی می‌کنند را حمایت مدیریت می‌خوانند (رضائیان، ۱۳۸۴، ۴۴۳). حمایت مدیریت آنقدر حائز اهمیت است که برخی از صاحب نظران در طبقه‌بندی انواع

<sup>1</sup> Bishop & Scott & Burroughs

فرهنگ سازمانی، فرهنگ حمایتی را یکی از انواع فرهنگهای سازمانی معرفی می‌کنند (هالس اپل، ۲۰۰۵، ۴۲).

## ۲. ساختار سازمانی

ساختار و تشکیلات حامل‌هایی هستند که مأموریت‌ها، رسالات، اهداف کلان، راهبردها و برنامه‌های کلی یک سازمان را به بخش‌های مختلف آن منتقل می‌کنند، چنانچه ساختار را الگوی روابط بین واحدها، گروه‌ها و افراد بدانیم، درخواستیم یافت که انتقال اهداف و برنامه‌ها به بخشهای مسئول تنها در قالب ساختار و تشکیلات میسر می‌شود (هیل و پارکر، ۱۹۹۵، ۱۱). ساختار یک سازمان چارچوبی است که برای ایجاد دستور و پیش‌بینی‌پذیری در سیستم ایجاد می‌شود و دعوت‌کننده افراد برای رفتارهای خاص و تضعیف‌کننده رفتارهای دیگر است. علاوه بر این ساختار سازمانی ضمن هدایت کردن رفتار کارکنان، نوع رفتارهایی که قابل قبول و غیر قابل قبول است را توصیف می‌کند (همان ماخذ).

## استراتژی

ساختار برنامه‌ای است برای حصول اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمان. بنابراین بررسی ساختار سازمانی باید با اهداف و استراتژی آغاز شود. استراتژی عبارت است از برنامه‌ها و فعالیتهای ضروری برای رسیدن به اهداف سازمانی (مورهد و گریفین، ۱۹۸۹، ۴۴۷).

## استراتژی دانشی

تعیین استراتژی دانش و نیز مدیریت آن و انتخاب‌های کلیدی که سازمان باید درباره این موضوعات انجام دهد نخستین اقدام بنیادی در شروع پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشد. هدف اصلی از این کار فراهم آوردن زمینه درک صحیح و لازم از وضعیت دانش شرکت است. مدیریت دانش برای تنظیم استراتژی،



اولویت‌بندی پروژه‌ها و فعالیت‌های مدیریت‌دانش و شناخت نیازها و فرصت‌های ویژه مدیریت‌دانش به این دید نیاز دارد (افرازه، ۱۳۸۶، ۱۱۳-۱۱۵).

#### تدوین چشم‌انداز دانش

به‌طور معمول چشم‌انداز دانش مختصری از دارایی‌ها، برنامه‌ها، فعالیت‌ها و عملیات اصلی مربوط به دانش را ارائه و همچنین، وضعیت آنها را با توجه به بازارهای موجود و رقابت و توسعه کلی در داخل و خارج سازمان شرح می‌دهد. چشم‌انداز دانش معمولاً به‌صورت شکل گزارشی مختصر در سطح بالا تهیه می‌شود و ساختار این گزارش، شامل شرح کوتاهی از ویژگی‌های دانش و نمایش شرایط سازمان و فشارهای بازار است. این کار اغلب برحسب تهدیدات، فرصت‌ها و نقاط ضعف و قوت چشم‌گیری تنظیم و به تولید لیست فرصت‌ها و فعالیت‌ها منجر می‌شود (همان‌ماخذ).

#### آیین‌نامه‌های دانشی

پس از تدوین چشم‌انداز آیین‌نامه‌هایی<sup>۱</sup> در جهت پیاده‌سازی مدیریت‌دانش در بخشی از سازمان طراحی و ابلاغ می‌شود. آیین‌نامه دانشی شامل مجموعه‌ای از قوانین و قواعد می‌باشند که فرآیند دانشی را در سازمان حمایت می‌کند این قوانین که شامل موارد متعددی از جمله: حقوق و وظایف نقش‌های مختلف دانشی، ارزیابی دانشی، تعاریف دانشی، پاداش‌ها و ... است (علوی و لینر، ۲۰۰۰، ۱۵).

#### پیچیدگی

پیچیدگی به تعداد و تنوع عوامل در یک ساختار اشاره دارد. هر قدر عوامل، اجزاء و عناصر یک سازمان بیشتر باشند ساختار آن سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار می‌شود و هر قدر تعداد این عوامل کمتر باشد ساختار به سمت ساده‌شدن تمایل پیدا می‌کند. پیچیدگی درجه‌ای از تخصصی کردن افراد بر حسب متخصصین شغلی در داخل سازمان است (دفت، ۱۳۷۷، ۲۹).

<sup>۱</sup>- KM Protocols

### رسمیت

رسمیت به مقررات، روش‌ها و مدارک کتبی اطلاق می‌شود که به موجب آنها شرح وظایف، دستورالعملها و فرمانهایی که کارکنان و اعضای سازمان باید آنها را رعایت و اجرا نمایند مشخص می‌شود. مدارک موجود مؤید این است که سازمانهای بزرگ به صورتی رسمی تر اداره می‌شوند. دلیل آن، این است که در سازمانهای بزرگ، مدیریت برای کنترل کردن تعداد زیادی از دواير و افراد باید مقررات، قوانین، روش‌ها و بخشنامه‌هایی را رعایت یا صادر نماید.

### تمرکز

تمرکز به سطوحی از سلسله‌مراتب اختیارات اطلاق می‌شود که می‌توانند تصمیماتی را بگیرند. در سازمانهای متمرکز مدیران ارشد و آنان که در رأس سازمان هستند حق تصمیم‌گیری دارند. در سازمانهای غیرمتمرکز همین تصمیمات در سطوح پایینتر گرفته می‌شوند (همان‌ماخذ).

### سیستم‌های فرعی منابع انسانی

با توجه به نقش مهمی که منابع انسانی در سازمان دارند و در جهت بهبود عملکرد کارکنان می‌بایست سیستم‌ها و نظام‌های در ارتباط با آنان نیز به گونه‌ای طراحی و اجرا گردد که نیل به هدف ایجاد سازمان دانشی به درستی صورت گیرد در ادامه به برخی از این عوامل اشاره می‌گردد.

### نظام انگیزش

یکی از وظایف مهم مدیران در سازمانها، شناسایی استعدادها بالقوه کارکنان خود و فراهم کردن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است که زمینه تحقق هدف مهم و اساسی ارتقای بهره‌وری را نیز فراهم می‌کند. به عبارت دیگر شناخت مسائل انگیزشی کارکنان جهت بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری سازمان بسیار حائز اهمیت است. همچنین کسب چنین شناختی می‌تواند به بهبود کاربرد منابع انسانی سازمانی کمک شایانی کند و در جلوگیری از مقاومت کارکنان در مقابل

تغییرات، کاهش محدودیت در بازده و مبارزه با ستیز و مجادله‌کاری کارکنان با یکدیگر کمک کند و به ایجاد یک سازمان سودآور منتهی شود (دولان و شولر، ۱۳۸۴، ۴۳۱).

#### نظام پاداش‌دهی و دستمزد مبتنی بر دانش

نظام پرداخت فعالیتی است که سازمانها از طریق آن کار افراد را ارزیابی می‌کنند تا پاداشهای پولی و غیر پولی مستقیم و غیرمستقیم را در چارچوب مقررات قانونی و توانایی پرداخت خود میان آنان توزیع کنند (همان ماخذ).

#### نظام آموزشی دانش‌مدار

آموزش می‌تواند به معنای به وجود آمدن تغییر در دانش افراد، طرزکارشان، نگرش‌هایشان در مورد کار یا تعامل آنان با همکاران و سرپرستانشان باشد.

هرسازمانی به افرادی آموزش دیده و باتجربه نیاز دارد تا ماموریت خود را به‌انجام برساند. اگر تواناییهای کارکنان موجود پاسخگوی این نیاز باشد، آموزش، ضرورت چندانی ندارد. اما اگر چنین نباشد، لازم است سطح مهارت، توانایی و انطباق پذیری آنان افزایش یابد. در ساختار سازمانی سازمان‌های دانش محور، جایگاهی ویژه برای مدیران آموزش در سازمان تعبیه شده است (دولان و شولر، ۱۳۸۴، ۴۳۱).

#### فناوری اطلاعات

در اوایل پیدایش مدیریت دانش پژوهشگران در بحث نقش فناوری اطلاعات در مدیریت دانش به دو دسته تقسیم می‌شدند. گروه اول که بیشتر تاکید بر عنصر انسانی داشته و معمولاً به حوزه علوم انسانی تعلق داشتند. گروه دیگر که بیشتر فناوری‌گرا هستند و معمولاً به حوزه علوم کامپیوتر تعلق دارند. هنوز هم با مقالات، کنفرانسها و وب سایت‌های مدیریت دانش مواجه می‌شویم که اظهار می‌دارند مدیریت دانش، ارتباط خاصی با فناوری اطلاعات ندارد، از دیدگاه ایشان، فناوری اطلاعات، جایی در حوزه مدیریت دانش ندارد و حتی در صورت شمول، تنها یک

توانمندساز است که مدیریت دانش را تسهیل می کند حال آنکه عبارت توانمندساز و تسهیل گر اگر نشانگر حیاتی بودن آن نباشند لااقل نشانگر اهمیت آن است (هالس اپل، ۲۰۰۵).

### زیر ساختهای لازم برای فناوری اطلاعات

- عوامل فنی  
سخت افزار یا نرم افزار رایانه، ارتباط از راه دور، استانداردها، اشتراک رایانه ای یا انرژی، برق و...
- عوامل اقتصادی  
منابع مالی و سرمایه ها، هزینه فناوری اطلاعات، مبادله ارز
- عوامل مدیریتی  
روند اجرایی، مدیریت عالی معتقد به فناوری اطلاعات، حمایت همه مدیران رده بالا
- عوامل مربوط به کارکنان  
کارکنان متخصص، استخدام کارکنان متخصص در زمینه فناوری اطلاعات و آموزش آنها
- عوامل اجتماعی و فرهنگی  
نظام آموزشی متناسب و در راستا با فناوری اطلاعات، توسعه فرهنگی در بعد فناوری اطلاعات (داورپناه، ۱۳۸۱، ۷۰).

### جامعه آماری

جامعه ی آماری این پژوهش را کارکنان واحدهای ستادی شرکت نفت تشکیل می دهند که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۴۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب و سپس تعداد ۲۵۰ پرسشنامه (۱۰ پرسشنامه اضافی برای افت های احتمالی) بین کارکنان ستادی دارای مدرک لیسانس تا دکتری در سطح واحدهای ستادی

شرکت ملی نفت ایران به طور تصادفی طبقه‌ای توزیع شد و از این تعداد، ۲۴۲ پرسشنامه، جمع آوری و تجزیه و تحلیل گردید.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. در این راستا فرضیه‌های پژوهش با آزمون‌های تی‌استیودنت تک‌نمونه‌ای، فریدمن و همبستگی پیرسون مورد تحلیل قرار گرفتند.

### آزمون فرضیه‌ها

- بررسی میانگین و انحراف معیار داده‌ها و آزمون تی تک نمونه‌ای فرضیه‌ها

$$\mu = 3 : H_0 \text{ طراحی فرض صفر}$$

$$\mu \neq 3 : H_1 \text{ طراحی فرض مخالف}$$

جدول شماره ۵ - میانگین و انحراف معیار مربوط به هر فرضیه

فرضیه‌ها	فراوانی	میانگین	انحراف معیار
فرضیه اول	۲۴۲	۲/۹۶	۰/۵۴
فرضیه دوم	۲۴۱	۲/۸۰	۰/۷۲
فرضیه سوم	۲۴۱	۳/۰۰۲	۰/۷۵

جدول شماره ۶ - آزمون تی تک نمونه‌ای فرضیه‌ها

فرضیه‌ها	آماره تی	درجه آزادی	عدد معنی داری	نتیجه آزمون
فرضیه اول	-۰/۹۶۱	۲۴۱	۰/۳۳۸	عدم تایید فرضیه صفر
فرضیه دوم	-۴/۰۵۵	۲۴۰	۰/۰۰۰	عدم تایید فرضیه صفر
فرضیه سوم	۰/۰۴۴	۲۴۰	۰/۹۶۵	عدم تایید فرضیه صفر

### آزمون همبستگی فرضیه‌ها

طراحی فرض صفر: ارتباط معنی داری میان فرضیه (اول، دوم، سوم) و مدیریت دانش وجود ندارد.  
 $\rho = 0$

طراحی فرض مخالف: ارتباط معنی داری میان فرضیه (اول، دوم، سوم) مدیریت دانش وجود دارد.  
 $\rho \neq 0$

جدول شماره ۷ - آزمون همبستگی میان عوامل زمینه‌ای و مدیریت دانش

متغیرها	ضریب همبستگی	عدد معنی داری	نتیجه آزمون
ساختار سازمانی و مدیریت دانش	۰/۸۲۶	۰/۰۰۰	عدم تایید فرض صفر
فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش	۰/۶۶۲	۰/۰۰۰	عدم تایید فرض صفر
فناوری اطلاعات و مدیریت دانش	۰/۶۱۳	۰/۰۰۰	عدم تایید فرض صفر

### آزمون تعیین اولویت و رتبه‌بندی فرضیه‌ها

جدول شماره ۸ - آزمون تحلیل واریانس فریدمن

شاخص	آماره آزمون	درجه آزادی	عدد معنی داری
ساختار سازمانی	۵۵/۷۴۸	۳	۰/۰۰۰
فرهنگ سازمانی	۱۳۱/۳۸۴	۵	۰/۰۰۰
فناوری اطلاعات	۴۷/۸۹۷	۳	۰/۰۰۰

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 پرتال جامع علوم انسانی

جدول شماره ۹ - رتبه‌ها و اولویت‌بندی عوامل زمینه‌ای مدیریت دانش

اولویت	میانگین رتبه‌ها	شاخص‌ها	فرضیه
اول	۲/۸۳	فن آوری اطلاعات	مدیریت دانش
دوم	۲/۷۶	ساختار سازمانی	
سوم	۲/۳۳	فرهنگ سازمانی	
اول	۴/۳۱	تمرکز	ساختار سازمانی
دوم	۴/۱۷	رسمیت	
سوم	۳/۱۲	پیچیدگی	
چهارم	۳/۱۲	حمایت مالی	
پنجم	۲/۶۶	سیستم منابع انسانی	
ششم	۲/۶۵	مدیریت استراتژیک	فرهنگ سازمانی
اول	۴/۵۴	فرهنگ یادگیری	
دوم	۳/۵۶	فرهنگ مشارکت	
سوم	۳/۵۴	تیم‌های دانشی	
چهارم	۳/۴۴	حمایت مدیریت	
پنجم	۳/۴۴	فرهنگ اعتماد	
ششم	۲/۸۱	فرهنگ تسهیم	
اول	۲/۸۷	نرم افزار	فناوری اطلاعات
دوم	۲/۶۳	سخت افزار	
سوم	۲/۲۷	مهارت	
چهارم	۲/۲۴	دسترسی	

### تفسیر نتایج

در پایان هر فعالیت تحقیقی پژوهشگر با توجه به فرضیه‌ها آزمون‌شده و عدم تایید یا قبول فرضیه‌ها باید نتایج کار را ارائه نماید. نتایج حاصل از فرضیه‌ها نیز پایه‌هایی هستند که پیشنهادات براساس آن شکل می‌گیرد. بنابراین یکی از قسمتهای مهم پژوهش که در واقع می‌تواند راهی برای تبدیل نظریات به عمل برای موفقیت در آینده باشد، نتیجه‌گیری‌های صحیح و پیشنهادات مربوط و

مناسب است. نتیجه گیریهایی که براساس تحلیل های صحیح برپا شده باشد، می تواند مشکلات موجود برسر راه که پژوهش به آن منظور طراحی شده بود را مرتفع کند.

فرضیه اول: به منظور سنجش این فرضیه از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شد و نتایج بدست آمده حاکی از آن است که برای رد فرضیه  $H_0$  در سطح اطمینان ۹۵ درصد دلیلی به دست نمی آید. به این معنی که پاسخهای ارائه شده به این متغیر از میانگین حد متوسط برخوردار می باشد. بنابراین می توان گفت که وضعیت ساختار سازمانی موجود جهت پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان مورد نظر مطلوب نمی باشد.

فرضیه دوم: به منظور سنجش این فرضیه از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شد و نتایج بدست آمده حاکی از عدم تایید فرض  $H_0$  می باشد. لذا فرضیه  $H_0$  در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید قرار نمی گیرد. به این معنی که پاسخهای ارائه شده به این متغیر از میانگین حد متوسط برخوردار نمی باشد و از آنجا که علامت آماره تی منفی می باشد می توان نتیجه گرفت که پاسخهای ارائه شده به این متغیرها سوگیری به سمت گزینه های کمتر از متوسط را دارند. بنابراین می توان گفت که وضعیت فرهنگ سازمانی موجود جهت پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان مورد نظر مطلوب نمی باشد.

فرضیه سوم: نتایج بدست آمده حاکی از تایید فرض  $H_0$  می باشد. یعنی فرضیه  $H_0$  در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تایید است. به این معنی که پاسخهای ارائه شده به این متغیر از میانگین حد متوسط برخوردار می باشد. بنابراین می توان گفت که فناوری اطلاعات جهت پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان مورد نظر از حیث مطلوبیت در حد متوسط می باشد.



### نتیجه‌گیری‌های حاصل از آزمون رتبه‌بندی فریدمن

در رتبه‌بندی و اولویت‌بندی عوامل زمینه‌ای مدیریت‌دانش پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه به ترتیب: فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی را در اولویت قرار داده‌اند.

- در بررسی شاخصهای فناوری اطلاعات نیز به ترتیب نرم‌افزار، سخت‌افزار، مهارت و سپس دسترسی اولویت‌بندی شده‌اند.
- در بررسی شاخصهای ساختار سازمانی تمرکز، رسمیت، پیچیدگی، حمایت مالی، سیستمهای فرعی منابع انسانی و مدیریت استراتژیک اولویت‌بندی شده‌اند.
- در بررسی شاخصهای فرهنگ سازمانی، یادگیری، مشارکت، تیم‌های دانشی، حمایت مدیریت، فرهنگ اعتماد و فرهنگ تسهیم اولویت‌بندی شده‌اند.

### پیشنهادات

- ساختار سازمانی

مدیریت باید به نقش حیاتی مدیریت‌دانش در سازمان و موفقیت سازمانی اعتقاد پیدا کرده و در مسایل کلیدی و حیاتی سازمان و در تصمیم‌گیری، از مدیریت‌دانش استفاده نماید. در این راستا دادن آموزش‌های لازم به کارکنان جهت آشنایی روش‌های صحیح انجام کار می‌تواند مثمر ثمر واقع گردد. توجه کافی مدیریت سازمان نسبت به ایجاد و توسعه زیرساخت‌های تکنولوژیکی برای اجرای مدیریت‌دانش، توجه کافی مدیریت سازمان نسبت به سرمایه‌های فکری و اعمال استراتژی دانش‌محور در تدوین برنامه‌ها.

- فرهنگ سازمانی

حاکمیت تفکر خلاق و انتقادی، در فرهنگ سازمان، به عنوان یک ارزش والا، بارور نمودن پیوسته دانش سازمانی با تسهیم و تبادل دانش و جریان دانشی در سازمان، ارج نهادن به افراد تسهیم کننده دانش و قائل شدن جایگاه (مادی و معنوی) ویژه برای آنان، سازمان و مدیریت انگیزه به علم آموزی و مطالعه و آموختن را در افراد ایجاد کرده و کارکنان را تشویق به مطالعه و کسب دانش بیشتر نمایند، تقویت روحیه همکاری، مشارکت و کار گروهی در بین افراد سازمان

- فناوری اطلاعات

فراهم نمودن سامانه‌های اطلاعاتی مناسب برای ذخیره سازی، انتقال و تبادل دانش مانند: اینترنت، اینترانت، اکسترانت، گروه افزار، فراهم نمودن امکانات لازم جهت دسترسی آسان به سخت افزارهای مناسب برای تسهیم اطلاعات، فراهم نمودن امکانات لازم جهت دسترسی آسان به نرم افزارهای مناسب برای تسهیم اطلاعات، ایجاد مهارت‌های لازم در استفاده از سامانه‌های اطلاعاتی مانند: اینترنت، اینترانت، اکسترانت، گروه افزار،... برای همکاران از طریق برگزاری آموزش‌های مورد نیاز.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

### منابع:

- ابطحی سیدحسین و صلواتی‌عادل (۱۳۸۵)، مدیریت‌دانش در سازمان، چاپ اول، انتشارات پیوند نو، ص ۳۴ و ۹۲
  - افزاره، عباس (۱۳۸۶)، مدیریت‌دانش ( مفاهیم ، مدل ها ، اندازه گیری و پیاده سازی ، دانشگاه صنعتی امیرکبیر ، چاپ دوم ، ص : ۱۱، ۳، ۱۴۵، ۱۵۶، ۱۱۵
  - اورمزدی‌نوشین، تبیین و سنجش عوامل‌زمینه‌ای برای استقرار مدیریت‌دانش در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران - منطقه تهران، به راهنمایی طبرسایان نامه (کارشناسی ارشد)، دانشگاه شهید بهشتی. دانشکده مدیریت و حسابداری، ۱۳۸۶، ص ۵۸ و ۶۶
  - جمشیدنژاد فاطمه (۱۳۸۷)، بررسی عوامل‌زمینه‌ای استقرار مدیریت‌دانش در شرکت رجا، پایان‌نامه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، ۱۱۲
  - داور پناه، محمد رضا (۱۳۸۲)، تحلیلی بر تبدیل داده به اطلاعات و دانش ، فصلنامه کتاب، دوره چهاردهم، شماره اول ، ص ۸۰-۷۰
  - دفت ، ریچارد ال، (۱۳۷۷)، تئوری و طراحی سازمانی، ترجمه علی پارسائیان ، محمد اعرابی ، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی ، ص ۲۹، ۲۸۶-۲۸۵
  - دولان شیمون ال و شولر، رندال اس (۱۳۸۴)، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمد صائبی و دکتر محمدعلی طوسی، ، موسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، ص ۱۷۱، ۱۷۵، ۲۵۲، ۴۳۱
  - رادینگ، آلن (۱۳۸۳) ، مدیریت دانش: موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات ، ترجمه محمد حسین لطیفی، انتشارات سمت ، چاپ اول، ص ۲۸
  - رضائیان، علی (۱۳۸۴) ، مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت ، ص ۴۴۳
  - فانی، حسین (۱۳۸۱)، مدیریت دانش، ماهنامه تدبیر، دوره ۱۳، شماره ۱۳۰، بهمن، ص ۳۸-۴۳
- ۳۸-۴۳
- Alavi, M and Leidner, D.E (2000) "Review: Knowledge Management and Knowledge Management System: Conceptual foundations and research issues" MIS Quarterly, Vol. 25 No.1, pp.335-343

- Bishap, J.W.; Scott, K.D; Burroughs, S.M (2000), Support, Commitment and Employee Outcomes in Team Environment, Review, Vol.17, 2, pp.218-225.
- Davenport. T and Prusak, L.(1998).working knowledge: How Organizations manage what they know. Boston: Harvard Business school press.
- Gandhi, S 2004, 'Knowledge management and reference services', The journal of academic librarianship, vol. 30, no. 5, pp.81 – 368.
- Gary Hail; Pick Tate AND Tom Parker, Leadership and the Customer Revolution, 1st ed., A Van Nostrand Reinhold Book, 1995, p.11.
- Hales, Steve. (2001).Dimensions knowledge and its management. Available at: [www.insighting .co.uk](http://www.insighting.co.uk).
- Hollsopple C.W. (2005) " The inseparability of modern knowledge management and computer based Technology", Journal of Knowledge Management, VOL.9 NO.1 2005, PP.42- 52.
- Morgan.(1998);Images of Organization (Executive Edition); San Francisco:berrett-Koehler Publishers,Inc
- Moorhead, Gregory AND Ricky W.Criffin, Tittle. Boston: Mifflin Company,1989,p 477
- Plessis.M.D, Boon.J.A (2004),”Knowledge management in e-business and customer relationship management: South African case study findings “, International journal of information management (24), pp.73-86.
- Zack.M.H.(1999).Developing Knowledge Strategy. Knowledge management Review,41(3):125