

# شناسایی و اولویت‌بندی عوامل بحرانی موفقیت در استقرار نظام مدیریت دانش

(منوریان، عباس)<sup>۱\*</sup>، (تهامی، فروغ)<sup>۲</sup>

۱- دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

۲- کارشناس ارشد MBA، دانشگاه کیش

(دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۱۲/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۰۱/۲۴)

## چکیده

در بیشتر پژوهش‌هایی که عوامل بحرانی موفقیت مدیریت دانش را بررسی کرده‌اند، مجموعه عواملی به‌صورت عمومی به‌عنوان عوامل بحرانی موفقیت مدیریت دانش معرفی شده‌اند. با وجود این، هر سازمانی عوامل بحرانی خاص خود را دارد. از این رو، در این پژوهش تلاش شده است چگونگی شناسایی عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان بررسی و تعیین شود. برای این منظور از تعریفی استفاده شده است که این عوامل را در سه گروه عوامل عمومی، کلیدی و بحرانی تقسیم‌بندی کرده است. بر این اساس فهرست جامع چانگ و چوی به‌عنوان عوامل عمومی موفقیت به‌کار گرفته شده‌اند. برای شناسایی عوامل عمومی و کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان مورد بررسی، از ۸ نفر از خبرگان نظرسنجی شده است. شناسایی عوامل عمومی از راه مصاحبه و شناسایی عوامل کلیدی به روش دلفی انجام شده است. پرسشنامه مورد استفاده در مرحله تعیین عوامل کلیدی و بحرانی، پرسشنامه سیونگ چوی چانگ است. شرکت‌کنندگان در مرحله شناسایی عوامل بحرانی موفقیت مدیریت دانش، ۴۱ نفر از مدیران و کارشناسان سازمان هستند. نتایج نشان داد که ۵ عامل ساختار دانش، روحیه تیمی و کار گروهی، فرهنگ حمایت از دانش، درگیرشدن کارکنان و توانمندسازی کارکنان عواملی بحرانی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان مورد بررسی به‌شمار می‌روند.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت دانش، عوامل عمومی موفقیت، عوامل کلیدی موفقیت و عوامل بحرانی موفقیت

## مقدمه

تغییرات سریع در دنیای امروز، سازمان‌ها را با چالش‌های گوناگونی روبه‌رو کرده است. این تغییرات برای سازمان‌ها دشواری‌هایی به‌همراه دارند، اما فرصت‌هایی را نیز پیش‌رو قرار می‌دهند. در این میان سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند با کمک ابزارهای مدیریتی و فناوری‌های نوین، از فرصت‌های ایجادشده به سود خود استفاده کنند. مدیریت دانش یکی از این ابزارهاست [۱]. مدیریت

\* پست الکترونیک نویسنده پاسخگو: monavvarian@yahoo.com

دانش سازمانی را فرآیندی نظام‌مند برای دستیابی، سازماندهی، تقویت، به‌کارگیری، تسهیم و احیای دانش صریح<sup>۱</sup> و ضمنی<sup>۲</sup> برای افزایش عملکرد سازمانی و ایجاد ارزش تعریف کرده‌اند [۱۴]. دانش به‌گونه‌ای فزاینده به‌عنوان دارایی مهمی مورد توجه قرار گرفته است و در بسیاری از سازمان‌ها به منظور ایجاد مزیت رقابتی مدیریت می‌شود که نمی‌توان آن را انکار کرد؛ ولی ایجاد تحول در سازمان برای تبدیل شدن به سازمانی که همه جنبه‌های مدیریت دانش را به‌خوبی مدیریت و پیاده‌سازی کند، دشوار است. دلایل بسیاری برای شکست پروژه‌های مدیریت دانش بیان شده است که بخش زیادی از آنها را می‌توان به ناآشنایی و بی‌توجهی سازمان به عوامل بحرانی موفقیت مدیریت دانش نسبت داد [۱۵].

عوامل بحرانی موفقیت<sup>۳</sup> واژه‌ای مربوط به کسب‌وکار است و مجموعه عواملی را دربر می‌گیرد که برای دستیابی به مأموریت سازمان یا اجرای پروژه ضروری‌اند [۱۸]. به باور روکارت<sup>۴</sup> نیز هر سازمانی عوامل بحرانی ویژه خود را دارد [۵]. از این‌رو لازم است عوامل بحرانی موفقیت مدیریت دانش خاص سازمان شناسایی و در طول مسیر پیاده‌سازی مدیریت دانش در آن سازمان مورد توجه قرار گیرند.

### مروری بر مبانی نظری

عوامل بحرانی موفقیت مدیریت دانش، دامنه‌ای گسترده از عواملی را دربر می‌گیرند که می‌توانند بر طراحی و پیاده‌سازی مدیریت دانش تأثیر داشته باشند و بیشتر آنها به مباحث مربوط به فرهنگ، فناوری اطلاعات و رهبری ارتباط دارند [۶]. به باور وانگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۵م) عوامل بحرانی موفقیت مدیریت دانش را می‌توان به‌عنوان فعالیت‌هایی به‌منظور اطمینان از اجرای موفقیت‌آمیز آن دانست. بر پایه این تعریف، عوامل بحرانی موفقیت آن دسته از عوامل داخلی‌اند که سازمان بر آنها کنترل دارند. پیش از آغاز پروژه مدیریت دانش، شناسایی عوامل مورد نیاز برای دستیابی به نتایج موفقیت‌آمیز ضروری است [۷].

از اواخر دهه (۱۹۹۰م) اندیشمندان زیادی تلاش کردند تا فهرست جامعی از عوامل بحرانی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش را ارائه نمایند. این فهرست‌ها با توجه به ماهیت چند تخصصی مدیریت دانش با هم تفاوت دارند [۷]. خلاصه این پژوهش‌ها در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

[۶و۷و۸و۹و۱۰و۱۱و۱۲و۱۳].

جدول ۱- تحقیقات صورت گرفته در زمینه عوامل بحرانی موفقیت مدیریت دانش [نویسندگان]

محقق	سال تحقیق	عوامل بحرانی پیشنهاد شده
اسکرم <sup>۶</sup> و آمیدون <sup>۷</sup>	م.۱۹۹۷	ارتباط قوی با الزامات و نیازهای کسب‌وکار، ساختار و چشم‌انداز مناسب، رهبری دانش، فرهنگ ایجاد و تسهیم دانش، آموزش مستمر، زیرساخت تکنولوژی توسعه یافته و فرایندهای دانش سازمانی نظام‌مند [۶]
راگلز <sup>۸</sup>	م.۱۹۹۸	افراد، فرایندها و تکنولوژی [۸]
داونپورت، لانگ <sup>۹</sup> و بیرز <sup>۱۰</sup>	م.۱۹۹۸	برقراری ارتباط با عملکرد اقتصادی یا ارزش صنعت، زیرساخت تکنیکی و سازمانی، ساختار دانش منعطف و استاندارد، فرهنگ حمایتی از دانش، وضوح زبان و هدف، تغییر در فعالیت‌های انگیزشی، کانال‌های چندگانه برای انتقال دانش، حمایت از مدیریت دانش [۹]
لیبویتر <sup>۱۱</sup>	م.۱۹۹۹	فرهنگ حمایتی از مدیریت دانش، هستی‌شناسی دانش، ابزارها و سیستم‌های مدیریت دانش، استراتژی مدیریت دانش، مدیر ارشد دانش، زیرساخت تکنولوژی و ایجاد انگیزش جهت تسهیم دانش [۶]
جوشی <sup>۱۲</sup> و هاسپل <sup>۱۳</sup>	م.۲۰۰۰	مدیریت (همکاری، کنترل، اندازه‌گیری و رهبری)، منابع (دانش، افراد، مواد منابع مالی) و محیط (رقابت، بازارها، فشار زمانی و جو اقتصادی و دولتی) [۶]
بیکسلر <sup>۱۴</sup>	م.۲۰۰۲	رهبری، سازمان، تکنولوژی و یادگیری در حمایت از مدیریت دانش [۸]
حسنعلی <sup>۱۵</sup>	م.۲۰۰۲	رهبری، فرهنگ، زیرساخت تکنولوژی ارتباطات، اندازه‌گیری، ساختار، نقش‌ها و مسئولیت‌ها [۶]
داونپورت و پرابست	م.۲۰۰۲	رهبری، اندازه‌گیری عملکرد، خط‌مشی سازمانی (سیاست سازمانی)، تسهیم و استفاده از دانش، ساختار سیستم‌های اطلاعاتی، الگوبرداری و آموزش [۸]
آرولو <sup>۱۶</sup> ، کلسکی <sup>۱۷</sup> ، هریس <sup>۱۸</sup>	م.۲۰۰۳	موانع تکنیکی و فرهنگی [۸]
کوریدس <sup>۱۹</sup> و همکارانش	م.۲۰۰۳	استراتژی، مدیریت منابع انسانی، تکنولوژی ارتباطات، کیفیت و بازاریابی [۶]
کوبندرا متی <sup>۲۰</sup>	م.۲۰۰۴	فرهنگ، ساختار مدیریت دانش، استراتژی، سیستم‌ها و زیرساخت‌ها، فرایندهای نظام‌مند و موثر، معیارها و شاخص‌های اندازه‌گیری [۸]
چانگ و یو	م.۲۰۰۵	استراتژی کسب‌وکار، ساختار سازمانی، ساختار سازمانی، تیم مدیریت دانش، ممیزی دانش [۱۰]
یوچانگ‌هانگ <sup>۲۱</sup> ، شی <sup>۲۲</sup> ، مینگ‌هوانگ <sup>۲۲</sup> ، کوپین لین <sup>۲۳</sup> و	م.۲۰۰۵	استراتژی الگوبرداری و ساختار دانش، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، درگیری کارکنان و آموزش، رهبری و تعهد مدیریت ارشد، محیط یادگیری، ارزیابی آموزش تخصصی و کار گروهی [۱۱]

		می‌لینگ تسای <sup>۲۴</sup>
حمایت و رهبری مدیریت، فرهنگ، فناوری ارتباطات، استراتژی و هدف، اندازه‌گیری، زیرساخت سازمانی، فرایندها و فعالیت‌ها، کمک‌های انگیزشی، منابع، آموزش و تحصیلات و مدیریت منابع انسانی [۶]	م.۲۰۰۵	وانگ
آموزش کارکنان، درگیر شدن کارکنان، کار دسته‌جمعی (روحیه همکاری)، توانمندسازی کارکنان، رهبری و تعهد مدیریت ارشد، رفع محدودیت‌های سازمانی، زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی، عملکرد دانش‌محور، اندازه‌گیری، فرهنگ حمایت‌گر دانش، الگوبرداری از شرکت‌های برتر در مدیریت دانش، ساختار دانش [۷]	م.۲۰۰۵	چانگ <sup>۲۵</sup> و چوی <sup>۲۶</sup>
آگاهی عمومی، حمایت دولتی، طرح‌ریزی استراتژیک، فناوری اطلاعات و ارتباطات، توجه به بخش عمومی و خصوصی، مدل مرجع رایج <sup>۲۷</sup> ، انتشار (عمومی) مدیریت دانش، الگوبرداری، تحقیقات آکادمیک درباره مدیریت دانش، رهبری، مدیریت تغییر، توجه به منابع انسانی، یادگیری سازمانی، ساختار افقی، سرمایه‌گذاری در زمینه مدیریت دانش، کنفرانس‌ها و سمینارها، انجمن‌های خبرگی <sup>۲۸</sup> آموزش، فرهنگ [۱۲]	م.۲۰۰۶	اخوان و جعفری
استقرار استراتژی پاداش‌دهی، ساختار سازمانی در بخش مدیریت دانش، ارزیابی فرایند مدیریت دانش، تعریف روشنی از اهداف و قوانین، اعتماد دوجانبه، مکانیزم تصویب فعالیت‌ها، سیستم دوستانه مبادله و استفاده از دانش، رضایت در تسهیم دانش، توانایی تولید ایده‌های نوآورانه، فرهنگ حمایتی از مدیریت دانش [۱۳]	م.۲۰۰۶	یو چنگ لین <sup>۲۹</sup> و لی کولین <sup>۳۰</sup>

در بسیاری از پژوهش‌های انجام شده در این زمینه، بسیاری از پژوهشگران در مورد عوامل فهرست چانگ و چوی توافق دارند. اطلاعات این فهرست در جدول (شماره ۲) ارائه شده است.

جدول شماره ۲- عوامل بحرانی موفقیت مدیریت دانش چانگ و چوی (۲۰۰۵م.) [۷]

عامل	محققان
آموزش کارکنان	Choi, 2000; Chong & Choi, 2005; Mondy et al., 2002; Garavan et al., 2000; Hung et al., 2005; Hwang, 2003; Moffett et al., 2003; Salleh & Goh 2002.
درگیر شدن کارکنان در کار دسته‌جمعی (روحیه همکاری)	Bhatt, 2000; Binney, 2001; Choi, 2000; Chong & Choi, 2005; Hall, 2001; Hung et al., 2005; Moffett et al., 2003; Ryan & Prybutok, 2001. Teamwork Choi, 2000; Chong & Choi, 2005; Civi, 2000; Geraint, 1998; Greengard, 1998; Haas, 2002; Mohrman et al., 1995; Phillips, 1994; Ryan & Prybutok, 2001.
توانمندسازی کارکنان	Anahotu, 1998; Bhatt, 2002; Choi, 2000; Chong & Choi, 2005; Martinez, 1998; Senge, 1991; Verespej, 1999; Moffett et al., 2003.
رهبری و تعهد مدیریت ارشد	Abell & Oxbrow, 1999; Choi, 2000; Chong & Choi, 2005; Civi, 2000; Davenport et al., 1998; Kalling, 2003; Moffett et al., 2003; Pemberton et al., 2002; Ryan & Prybutok, 2001; Salleh & Goh 2002.
رفع محدودیت‌های سازمانی	Bonaventura, 1997; Choi, 2000; Chong & Choi, 2005; Clarke & Rollo, 2001; Demarest, 1997; McCune, 1999; McDermott & Dell, 2001.
زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی	Bhatt, 2001; Bontis et al., 2000; Choi, 2000; Chong & Choi, 2005; Davenport et al., 1998; Kotorov & Hsu, 2001; McCampbell et al., 1999; Moffett et al., 2003; Ryan & Prybutok 2001.
عملکرد دانش‌محور	Choi, 2000; Chong & Choi, 2005; Bassi & Van Buren, 1999; Beijerse, 2000.
اندازه‌گیری عملکرد	Carneiro, 2001; Gooijer, 2000; Martinez, 1998; Moffett et al., 2003; Pearson, 1999.
فرهنگ حمایت از دانش	Choi, 2000; Chong & Choi, 2005; Greengard, 1998; Gupta et al., 2000; Jager, 1999; McDermott & Dell, 2001; Ribiere, 2001; Ryan & Prybutok, 2001; Skyrme & Amidon, 1997; Wild et al., 2002.
الگوبرداری از کمپانی‌های برتر در مدیریت دانش	Choi, 2000; Chong & Choi, 2005; Davis, 1996; Day & Wendler, 1998; O'Dell & Grayson, 1998.
ساختار دانش	Choi, 2000; Chong & Choi, 2005; Davenport & Klahr, 1998; Greco, 1999; Hsieh et al., 2002; Ulrich, 1998; Wenger & Snyder, 2000.

### چارچوب نظری پژوهش

با توجه به اهمیت پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، در این پژوهش تلاش شده است، عوامل عمومی، حیاتی و بحرانی پیاده‌سازی مدیریت دانش، در سازمان شناسایی شوند. همان‌گونه که

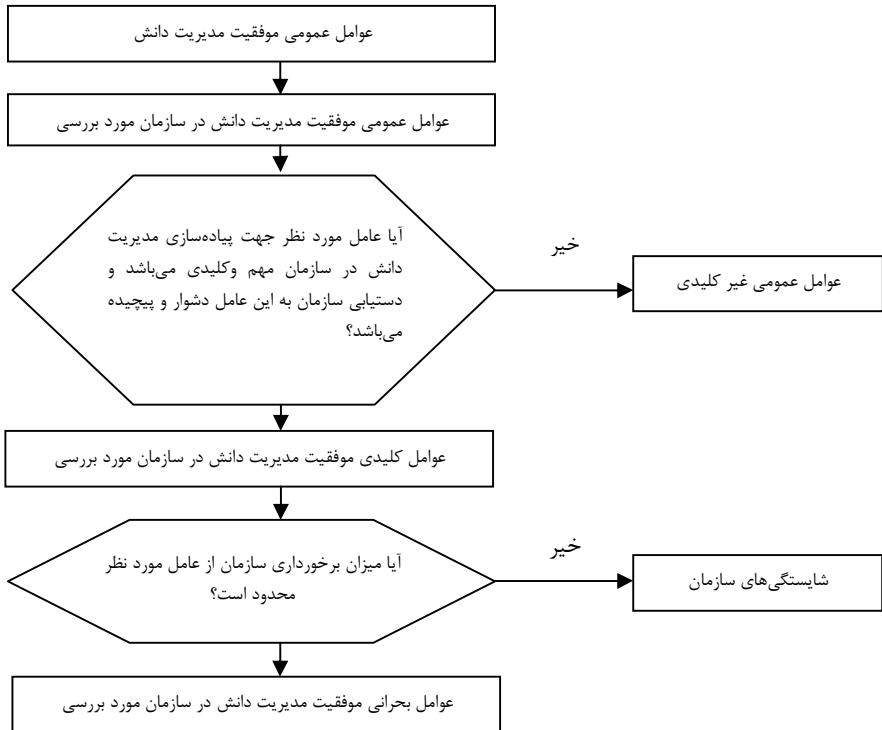
سایت آموزش مدیریت رپیدبی<sup>۳۱</sup> نیز نشان می‌دهد تنوع گیج‌کننده‌ای از تعاریف مورد استفاده در مورد عوامل بحرانی موفقیت وجود دارد [۱۸]. در این پژوهش تعریف سیروس و رحیمی مقدم (۱۳۸۶ ه.ش) مورد استفاده قرار گرفته است. آنها عوامل موفقیت را در سه دسته عوامل عمومی موفقیت<sup>۳۲</sup>، عوامل کلیدی موفقیت و عوامل بحرانی موفقیت تقسیم کردند:

الف) عوامل عمومی موفقیت: عواملی که برای حضور در هر صنعت و بازاری و دستیابی سازمان به موفقیت و رشد پایدار مفید و ضروری‌اند.

ب) عوامل کلیدی موفقیت: اصلی‌ترین گلوگاه‌های سازمان در مسیر نیل به ماموریت و چشم‌انداز به‌شمار می‌روند. در این تعریف، عوامل کلیدی موفقیت، آن دسته از عوامل عمومی موفقیت‌اند که دو شرط اصلی دارد:

- عواملی که دستیابی به آنها دشوار و پیچیده است.

- عواملی که دارای اهمیت هستند و مهم و کلیدی می‌باشند.



شکل ۱- ارتباط عوامل عمومی، کلیدی و بحرانی موفقیت مدیریت دانش [نویسندگان]

ج) عوامل بحرانی موفقیت: آن دسته از عوامل کلیدی موفقیت که میزان بهره‌مندی سازمان از آنها کم و محدود است و به‌عبارتی وضعیت سازمان در آن زمینه‌ها بحرانی است و گلوگاه سازمان به‌شمار می‌روند [۲]. ارتباط میان عوامل عمومی، کلیدی و بحرانی موفقیت بر اساس تعریف مورد استفاده به‌صورت شکل شماره (۱) است که اساس کار این پژوهش به‌شمار می‌رود.

در بسیاری از پژوهش‌های انجام شده در این خصوص، از تعریف روکارت (۱۹۷۹م) استفاده کرده‌اند. این تعریف عوامل بحرانی را به‌صورت تعداد محدودی از نواحی که سازمان عملکرد رضایت‌بخشی در آن نواحی دارد، برای سازمان عملکرد رقابتی ایجاد می‌کنند و توانایی آن را در دستیابی به اهدافش ارتقاء می‌دهند، معرفی می‌کند. این تعریف تنها جنبه اهمیت این عوامل را پوشش می‌دهد و میزان بحرانی بودن و یا مطلوب بودن وضعیت سازمان در خصوص این عوامل را نادیده می‌گیرند؛ این به حالی است که تعیین عوامل مهمی که وضعیت شرکت در آنها بحرانی و نگران‌کننده است، نیز به اندازه شناسایی عوامل مهم برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش ضروری است؛ زیرا باعث می‌شوند سازمان نخست بر تقویت وضعیت در این حوزه‌ها تمرکز کند و در زمان و هزینه صرفه‌جویی کند.

با بررسی پژوهش‌های انجام شده در این زمینه فهرست جامعی از عوامل بحرانی مدیریت دانش تهیه گردید تا پایه‌ای برای شناسایی عوامل عمومی موفقیت در شرکت مورد بررسی و استفاده قرار گیرند. سیونگ چوی چانگ<sup>۳۳</sup> (۲۰۰۶) در مقاله خود با عنوان "عوامل بحرانی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش" می‌گوید «در خصوص وجود فهرست کاملی از عوامل بحرانی موفقیت ۳ مسئله قابل توجه است. نخست، عوامل بحرانی موفقیت پراکنده و متنوع‌اند. دوم، بیشتر پژوهش‌های انجام شده در خصوص عوامل بحرانی مدیریت دانش دامنه محدودی دارند. به‌بیان دیگر، هیچ یک از چارچوب‌های پیشنهادی اخیر، به‌سبب تفاوت پیش‌زمینه و سلايق پژوهشگران مدیریت دانش، یک قالب کلی برای تعریف ویژگی‌های اصولی مدیریت دانش و ارتباط میان آنها ارائه نمی‌کنند (چانگ و چوی ۲۰۰۵م). سوم و از همه مهم‌تر، در میان مطالعات انجام شده، یکی از جامع‌ترین فهرستهای عوامل بحرانی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش توسط چانگ و چوی در سال (۲۰۰۵م) پیشنهاد شده است [۷]. بر اساس موارد و دلایل سیونگ چوی چانگ، این فهرست انتخاب شد».

### سوالات پژوهش

با توجه به هدف اصلی و تعریف مورد استفاده در این پژوهش، سوالات اصلی تحقیق به‌شرح زیر است:

- عوامل عمومی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان مورد بررسی کدامند؟
- عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان مورد بررسی کدامند؟
- عوامل بحرانی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان مورد بررسی کدامند؟

### روش تحقیق

این تحقیق از نگاه هدف از نوع کاربردی و از نگاه چگونگی جمع‌آوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های توصیفی - پیمایشی به‌شمار می‌رود.

جامعه آماری مرحله شناسایی عوامل عمومی و کلیدی موفقیت را خبرگانی تشکیل می‌دهند که با مفاهیم و اصول مدیریت دانش، ساختار و نحوه مدیریت شرکت آشنایی کافی داشته باشند. پس از بررسی‌های انجام شده با هشت نفر از آنها (شش نفر مدیر ارشد و دو نفر مشاور) نظرسنجی شد. جامعه آماری مرحله شناسایی عوامل بحرانی موفقیت مدیریت دانش را کارکنان و مدیران شاغل در شرکت تشکیل می‌دهند که با توجه به نوع سوال‌های پرسشنامه از پنجاه نفر آنها نظرسنجی شد.

### ابزار شناسایی عوامل عمومی و کلیدی موفقیت مدیریت دانش

در این پژوهش برای شناسایی عوامل عمومی موفقیت مدیریت دانش از منابع کتابخانه‌ای مانند مقالات، کتب، نشریات و نیز اینترنت استفاده شده است و در نهایت پس از بررسی‌های انجام شده و بر پایه دیدگاه سیونگ چوی چانگ مبنی بر جامع بودن فهرست یازده عاملی چانگ و چوی (۲۰۰۵) این فهرست به‌عنوان عوامل عمومی موفقیت مدیریت دانش مورد استفاده در این پژوهش انتخاب شد. سپس به‌منظور تعیین عوامل عمومی موفقیت مدیریت دانش مصاحبه‌هایی به صورت جداگانه انجام شد.

جهت تعیین عوامل کلیدی، از پرسشنامه‌ای که توسط سیونگ چوی چانگ در سال (۲۰۰۶م) جهت تعیین میزان اهمیت هر یک از این یازده عامل در پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌هایی مالزیایی فعال در زمینه توسعه ارتباطات و اطلاعات تدوین گردید، استفاده شده است. پایایی این پرسشنامه ۰/۹۷ بوده است. این پرسشنامه چهل سوال دارد که هر یک از این یازده عامل به چند زیرعامل تقسیم شده‌اند. در مرحله شناسایی عوامل کلیدی به قضاوت متخصصان و کارشناسان و توافق گروهی در دستیابی به نتایج نیاز است که بدین منظور از روش دلفی استفاده شده است [۳] و جهت



جلوگیری از غلبه یافتن تفکر گروه‌گرایانه<sup>۳۴</sup> و سکوت‌گرایی اقلیت<sup>۳۵</sup> روش جوشش ذهنی [۱۶]، روش دلفی به‌عنوان روش منتخب جهت نظرسنجی از متخصصان و کارشناسان انتخاب گردید [۳].

### ابزار شناسایی عوامل بحرانی موفقیت مدیریت دانش

جهت تعیین عوامل بحرانی موفقیت مدیریت دانش از پرسشنامه ویرایش شده سیونگ چوی چانگ (۲۰۰۶م) استفاده شد. در این مرحله از پاسخ‌دهندگان خواسته شده بود میزان برخورداری شرکت از هر یک از عوامل را بر اساس مقیاس لیکرت تعیین کنند. با حذف ۳ عامل غیرکلیدی از یازده عامل عمومی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان مورد بررسی، تعداد سوالات پرسشنامه به سی سوال کاهش یافت.

### نتایج

#### عوامل عمومی موفقیت مدیریت دانش سازمان

همان‌گونه که پیشتر بیان شد، برای شناسایی این عوامل لازم بود مصاحبه‌هایی با متخصصان این زمینه انجام شود و به‌منظور دستیابی به نتایج معتبر، یازده عامل بحرانی موجود در فهرست چانگ و چوی (۲۰۰۵م) بررسی شد. نتایج مصاحبه‌ها نشان داد از دیدگاه این افراد هر یازده عامل این فهرست برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان مورد بررسی ضروری‌اند.

#### عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش سازمان

در این مرحله، پاسخ‌دهندگان با توجه به شرایط سازمان مورد بررسی، مشخصه‌های تعیین‌شده برای هر یک از عوامل عمومی موفقیت مدیریت دانش را بر اساس میزان اهمیتی که در پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت دارند و همچنین میزان دشواری دستیابی به این عوامل، بر پایه مقیاس لیکرت امتیازبندی کردند. شرکت‌کنندگان در این مرحله متخصصان و کارشناسانی بودند که در مرحله شناسایی عوامل عمومی نیز مشارکت داشتند. نظرسنجی از این افراد بر اساس تکنیک دلفی انجام شد.

پس از جمع‌بندی اطلاعات به‌دست آمده از پرسشنامه مرحله نخست، میانه و فاصله بین چارکی (۲۵٪) کمترین و (۲۵٪) بیشترین امتیاز در خصوص هر مورد مشخص شد. اطلاعات مربوط به عوامل و مشخصه‌های مربوط به آنها و همچنین میانه و فاصله بین چارکی پاسخ‌ها در جدول شماره (۳) آورده شده است.

جدول ۳ - نحوه‌ی پاسخگویی به سؤاها مربوط به شناسایی عوامل کلیدی (مرحله اول)

عوامل عمومی و مشخصه های آن عوامل	نمره	رتبه	فصلنامه
رهبری و تعهد مدیریت ارشد حمایت مدیر ارشد از به‌کارگیری سیستم مدیریت دانش حمایت مدیریت ارشد از ایجاد ارتباطات رسمی یا غیررسمی	۴.۷۵	۵	(۴.۷۵-۵)
	۴.۶۲	۵	(۴-۵)
	۳.۷۵	۴	(۳.۷۵-۴)
ارتقاء مشارکت مستمر کارکنان تشویق و دلگرمی مستمر کارکنانی که در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند وجود روحیه تیمی و همکاری گروهی	۴	۴	(۳-۵)
	۳.۲۷	۳	(۴.۲۵- ۲.۷۵)
	۳.۵	۳.۵	(۳.۷۵-۴.۲۵)
تخصیص منابع مالی کافی برای حمایت از پروژه‌های مدیریت دانش بازنگری قوانین بازدارنده پیاده‌سازی مدیریت دانش کاهش رویه‌های بروکراتیک و سلسله‌مراتبی جهت اثربخش شدن مدیریت دانش مستندسازی رویه‌ها، سیاست‌ها(خط‌مشی‌ها) و قوانین عملیاتی جهت فرآیندهای پیاده‌سازی مدیریت دانش	۴	۴	(۴.۲۵- ۳.۷۵)
	۳.۷۵	۴	(۳-۴)
	۳.۶۲	۳.۵	(۳-۴)
	۳.۷۵	۴	(۳.۷۵-۴)
تشویق کارکنان به استفاده از فرصت‌های یادگیری جدید داخلی و خارجی مانند کنفرانس‌ها، سمینارهای آموزشی و دوره‌های دانشگاهی آموزش کارکنان غیر مدیریتی در زمینه مدیریت دانش آموزش اطلاعات کافی به کارکنان در خصوص اصول مرتبط با مدیریت دانش	۳.۶۲	۳.۵	(۳-۴.۲۵)
	۳.۴	۳.۵	(۳-۴)
	۳.۵	۴	(۳-۴)
حمایت سازمان از ارزش‌های انسانی کارکنان وجود ساختار و سیستمی رسمی که به کارکنان اجازه می‌دهد پیشنهادهايشان را در جهت همکاری با شرکت ارائه نمایند تدوین سیاست‌هایی برای بهبود زندگی کاری کارکنان	۴	۴	(۳.۷۵-۵)
	۳.۵	۴	(۳-۴)
	۳	۳	(۲.۷۵-۴)
فراهم کردن راهنماهایی برای به‌کارگیری سیستم الگوبرداری حمایت از به‌کارگیری سازوکار اندازه‌گیری دانش تشویق کارکنان به الگوبرداری از بهترین نمونه‌های عملی سازمان‌های دیگر	۳.۲۷	۳.۵	(۳-۴)
	۳.۵	۳.۵	(۳-۴)
	۳.۵	۳.۵	(۴.۲۵- ۲.۷۵)
حمایت از دیدگاه‌های تیم-محور در حل مسائل تشویق و دلگرمی تیم‌هایی که ایجاد دانش می‌کنند	۳.۶۲	۳.۵	(۳-۴)
	۳.۸۷	۴	(۳-۵)

۴	۴	۴.۱۲	تعهد سازمانی برای توانمندسازی افراد	اندازه‌گیری عملکرد
۴	۴	۳.۸۷	ارتقاء مهارت کارکنان	
۳	۳	۳.۲۷	تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات عملکرد شغلی	
۳	۳	۳.۲۵	اثربخشی ارزیابی عملکرد	
۳	۳	۳.۲۷	رعایت انصاف در اندازه‌گیری عملکرد فرد-محور یا تیم-محور	
۴	۴	۳.۶۲	شناسایی و پاداش‌دهی به پیشرفت واقعی عملکرد	
۴	۴	۴.۳۷	تسهیم دانش با دیگر افراد گروه کاری	انتشار دانش
۴	۴	۴.۱۲	تسهیم دانش با افراد دیگر گروه‌های کارکنان در سازمان	
۳	۳	۳.۷۵	تسهیم دانش با تأمین‌کنندگان	
۴	۴	۴.۲۵	کسب دانش درباره مشتریان	رویکرد همگام از دانش
۴	۴	۳.۸۷	کسب دانش درباره شایستگی‌ها و قابلیت‌هایمان	
۳	۳	۳.۷۵	دستیابی به حداکثر دانش در سازمان	
۴	۴	۴	اثربخشی سیستم‌های اطلاعاتی	زیترساخت سیستم‌های اطلاعاتی
۴	۴	۴	کارایی سیستم‌های اطلاعاتی	
۴	۴	۴.۲۵	کاربرد آسان سیستم‌های اطلاعاتی	
۴	۴	۴.۱۲	قابل استفاده و قابل فهم بودن خروجی‌های اطلاعاتی	
۴	۴	۳.۶۲	تسهیم داده‌ها میان برنامه‌های کاربردی مختلف	
۳	۳	۳.۱۲	سازگاری سخت‌افزار، قوانین و استانداردهای سیستم‌های عملیاتی موجود سازمان با برنامه و خط‌مشی آینده سازمان	
۳	۳	۳.۱۲	سادگی و عدم پیچیدگی نرم‌افزارهای کاربردی موجود جهت توسعه برنامه‌های مدیریت دانش	

پس از بررسی پاسخ‌ها، پرسشنامه مرحله دوم طراحی گردید. پرسشنامه مرحله دوم تلفیقی از پرسشنامه مرحله اول و اطلاعات مربوط به جمع‌بندی پرسشنامه مرحله نخست بود تا هر فرد ضمن بررسی پاسخ خود در مرحله قبل و نظر سایر متخصصان امکان تجدیدنظر در پاسخ خود را داشته باشد.

پس از جمع‌آوری پرسشنامه مرحله دوم، مشخص شد (۲۴۱) پاسخ از میان (۳۲۰) پاسخ تغییر نکرده است؛ یعنی پاسخ‌دهندگان در بیشتر از (۷۵٪) جواب‌ها به پاسخ خود مطمئن بودند و در نتیجه به تکرار روند نیاز نبود. سپس با استفاده از محاسبه میانگین مشخصه‌های هر عامل، امتیاز مربوط به هر عامل در هر پرسشنامه مشخص شد. همچنین این‌گونه توافق شده بود که عواملی جزء عوامل کلیدی

در نظر گرفته شوند که دست کم در (۰.۷۵) جوابها امتیاز بالای (۳/۵) را به دست آورده باشند؛ از این رو هشت عامل جزء عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان تعیین شد و عوامل آموزش کارکنان، الگوبرداری و اندازه گیری عملکرد حذف شدند. اولویت مربوط به هر یک از این عوامل بر اساس معیار توافق متخصصان در امتیاز بالای (۳/۵) در جدول شماره چهار بیان شده است. در این اولویت بندی معیار میانگین در مرتبه دوم است.

جدول ۴- نتایج اولویت بندی عوامل کلیدی

عناوین عوامل	میزان درصد افرادی که امتیاز بالای (۳/۵) را به عامل اختصاص داده اند.	میانگین هر یک از عوامل
رهبری و تعهد مدیریت ارشد	۱۰۰	۴.۵
ساختار دانش	۸۷.۵	۴
توانمندسازی کارکنان	۸۷.۵	۳.۹
رفع محدودیت های سازمانی	۸۷.۵	۳.۷
زیرساخت سیستم های اطلاعاتی	۸۷.۵	۳.۷
فرهنگ حمایت از دانش	۷۵	۳.۹
کارگروهی و روحیه تیمی	۷۵	۳.۷
درگیر شدن کارکنان	۷۵	۳.۵

### عوامل بحرانی موفقیت مدیریت دانش سازمان

جهت شناسایی عوامل بحرانی، وضعیت موجود شرکت از نگاه هر یک از این عوامل مورد بررسی قرار گرفت تا مشخص شود شرکت در زمینه پیاده سازی مدیریت دانش، در چه مواردی ضعف دارد و در وضعیت بحرانی قرار دارد. به این منظور (۵۰) پرسشنامه توزیع شد که (۴۱) پرسشنامه معتبر (۰.۸۲) بازگشت داده شد. اطلاعات جمعیت شناسی این پاسخ دهندگان در جدول شماره (۵) ارایه شده است.

جدول ۵- اطلاعات جمعیت شناسی مرحله شناسایی عوامل بحرانی

جنسیت			سن				میزان تحصیلات			
ع:	س:	م:	۱۵-۲۰	۲۱-۲۵	۲۶-۳۰	۳۱-۳۵	۳۶-۴۰	دکتری	لیسانس	دیپلم
۰.۴۶	۰.۵۴	۰.۶۴	۰.۳۷	۰.۲۵	۰.۲۵	۰.۱۳	۰.۳۷	۰.۲	۰.۶۱	۰.۳۷

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها میانگین مربوط به هر عامل و انحراف معیار تعیین گردید، که اطلاعات آن در جدول شماره (۶) بیان شده است. در همه این عوامل، انحراف معیار از یک کم‌تر بوده است؛ یعنی مقدار انحراف استاندارد در حد قابل قبول است.

جدول ۶ - نحوه پاسخگویی به سئوالات مربوط به شناسایی عوامل بحرانی

میانگین هر عامل	انحراف معیار	عوامل کلیدی و مشخصه های آن عوامل
۳	۰.۳۸۹	رهبری و تعهد مدیریت ارشد
۲.۲	۰.۷۱۷	کار گروهی و روحیه تیمی
۳.۵	۰.۴۱۳	رفع محدودیت‌های سازمانی
۱.۹	۰.۵۵۰	درگیر شدن کارکنان
۲.۲	۰.۵۲۶	ساختار دانش
۱.۹	۰.۵۰۶	توانمندسازی کارکنان
۱.۸	۰.۵۶۷	فرهنگ حمایت از دانش
۳.۱	۰.۳۲۳	زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی

با توجه به اینکه عوامل دارای میانگین امتیاز کمتر از ۳ جزء عوامل بحرانی در نظر گرفته شده‌اند، پنج عامل کار گروهی و روحیه تیمی، درگیر شدن کارکنان، ساختار دانش، توانمندسازی کارکنان و فرهنگ حامی دانش، عوامل بحرانی سازمان مورد بررسی در پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشند. میزان بحرانی بودن هر یک از عوامل، توسط آزمون فریدمن اندازه‌گیری شد. نتایج این آزمون در جدول شماره (۷) آمده است. با توجه به اینکه عدد معنی‌داری کمتر از (۰/۰۵) است، اولویت این هشت عامل با هم برابر نیست. اولویت این عوامل بر اساس میزان بحرانی بودن در جدول شماره (۸) بیان شده است.

جدول ۷ - نتایج آزمون فریدمن

تعداد داده‌ها	۴۱
آماره کای‌دو	۸۱.۱۸۳
درجه‌ی آزادی	۷
Sig.	۰۰۰،

## جدول ۸ - نتایج اولویت‌بندی عوامل بحرانی موفقیت با استفاده از آزمون فریدمن

عنوان عامل بحرانی	آماره آزمون
فرهنگ حمایتی از دانش	۲.۵۵
درگیر شدن کارکنان	۲.۷۴
توانمندسازی کارکنان	۳.۱۶
ساختار دانش	۳.۵۶
کار گروهی و روحیه تیمی	۳.۸۲
زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی	۶.۱۵
رهبری و تعهد مدیریت ارشد	۶.۴۵
رفع محدودیت‌های سازمانی	۷.۵۷

بر اساس نتایج به‌دست آمده از آزمون فریدمن، عوامل فرهنگ حمایتی از دانش، درگیر شدن کارکنان، و توانمندسازی کارکنان جزء بحرانی‌ترین عوامل در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در شرکت مورد بررسی به‌شمار می‌روند و عوامل زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی، رهبری و تعهد مدیریت ارشد و رفع محدودیت‌های سازمانی جزء عوامل بحرانی نبوده‌اند.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به اهمیت شناسایی عوامل موفقیت مدیریت دانش در این پژوهش تلاش شد چگونگی شناسایی عوامل موفقیت برای هر سازمان خاص بررسی شود. بدین منظور بر پایه فهرست جامع چانگ و چوی و از راه مصاحبه با کارشناسان و خبرگان، عوامل عمومی موفقیت مدیریت دانش در سازمان مورد بررسی تعیین شدند. سپس جهت شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان، میزان اهمیت و دشواری دستیابی به عوامل عمومی موفقیت مدیریت دانش ارزیابی شد. در این مرحله با استفاده از تکنیک دلفی، نظر خبرگان و متخصصان بررسی شد و با توجه به اجماع تعریف شده ۸ عامل رهبری و تعهد مدیریت ارشد، کار گروهی و روحیه تیمی، رفع محدودیت‌های سازمانی، درگیر شدن کارکنان، ساختار دانش، توانمندسازی کارکنان، فرهنگ حمایتی از دانش و زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی انتخاب گردید. در مورد عوامل بحرانی موفقیت، نتایج نشان می‌دهند وضعیت شرکت در خصوص عوامل رهبری و تعهد مدیریت ارشد، رفع محدودیت‌های سازمانی و زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی در مقایسه با سایر عوامل به‌نسبت رضایت‌بخش بوده‌اند. بنابراین تقویت این عوامل جهت

پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان در اولویت بعدی قرار دارد. با توجه به اولویت‌بندی عوامل بحرانی موفقیت با استفاده از آزمون فریدمن، عواملی چون فرهنگ حمایتی از دانش، درگیر شدن کارکنان و توانمندسازی کارکنان جزء بحرانی‌ترین عوامل در این سازمان به‌شمار می‌روند.

### نتیجه‌گیری

در این بخش پیشنهادهایی اجرایی در خصوص چگونگی بهبود وضعیت شرکت در زمینه هر یک از عوامل بحرانی ارائه می‌شود، تا شرکت ضمن بررسی علل ریشه‌ای بروز هر یک از این عوامل بحرانی، برای رفع این کاستی‌ها و بهسازی وضعیت شرکت تلاش نماید.

### ۱- فرهنگ حمایت از دانش

کیس<sup>۳۶</sup> (۱۹۹۷م)، فوربس<sup>۳۷</sup> (۱۹۹۷م)، کودسی<sup>۳۸</sup> (۲۰۰۰م) فرهنگ را بزرگ‌ترین چالش برای پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌دانند [۷]. نخستین گام برای ایجاد فرهنگ حمایت از دانش، ایجاد محیط فرهنگی سازمان بر اساس مدیریت دانش افراد محور است، نه تکنیک محور. در چنین محیطی افراد نسبت به تکنولوژی در اولویت قرار می‌گیرند. مسئله مهم در خصوص ایجاد فرهنگ حمایت‌گر دانش این است که مدیریت دانش باید بخشی از ماموریت و چشم‌انداز سازمان به‌شمار رود [۷]. یعنی در همه لایه‌های سازمانی و فعالیت‌های سازمان نمود داشته باشند؛ به‌گونه‌ای که کارکنان و مدیران، مدیریت دانش را جزئی از کار خود بدانند. یکی دیگر از راه‌هایی که می‌تواند جهت تشویق به‌کارگیری و توسعه دانش مورد استفاده قرار گیرد، ایجاد فرهنگ اعتماد به مدیریت دانش در سازمان است که برای ایجاد این اعتماد مدیریت ارشد باید کارکنان را در مورد قدرت تسهیم دانش و مزایای پیاده‌سازی مدیریت دانش آگاه نماید. در این زمینه مدیریت می‌تواند از طریق تشکیل جلساتی با کارکنان واحدهای مختلف و بیان نمونه‌هایی عینی از مشکلات آن واحد و چگونگی رفع آنها با کمک اقدامات مدیریت دانش به این هدف دست یابد. پیاده‌سازی مدیریت دانش مانند هر پروژه دیگری به ایجاد تغییراتی در سازمان نیاز دارد. این تغییرات ممکن است باعث ایجاد مقاومت کارکنان در برابر تغییر شوند. از این رو مدیریت منابع انسانی باید مسئول آموزش در خصوص تغییر باشد تا مقاومت کارکنان در مقابل تغییر کاهش یابد. یکی دیگر از مسائل مهم در ایجاد فرهنگ حامی دانش، ایجاد انگیزه جهت تسهیم دانش از راه پاداش‌های بلندمدت مانند ارتقا و فرصت‌های پیشرفت برای کارکنانی است که آزادانه دانش خود را با دیگران تسهیم می‌کنند.

## ۲- درگیر شدن کارکنان

به باور مک‌ماه‌ن<sup>۳۹</sup> و لاولر<sup>۴۰</sup> (۱۹۹۵م) درگیر شدن کارکنان به‌میزانی که کارکنان اطلاعات، دانش، پاداش‌ها و قدرت را در سازمان تسهیم می‌کنند اشاره دارد [۷]. یکی از راه‌هایی که می‌تواند برای افزایش درگیری کارکنان مفید باشد، ایجاد این حس در کارکنان است که مشارکت تک‌تک افراد برای موفقیت در به‌کارگیری و تسهیم دانش در سازمان ضروری است. در اثر ایجاد این احساس همه کارکنان خود را جزئی از مدیریت دانش می‌دانند و این امر، مشارکت کارکنان را افزایش می‌دهد. از مسائل دیگری که باید مورد توجه قرار بگیرد، تعیین سهم هر فرد در دستیابی سازمان به اهداف است. مطابق نظر گروسی اوبرین (۱۹۹۵م) برای ایجاد سازمانی با میزان زیادی از درگیری باید بررسی شود که کارکنان چگونه دانش ضمنی خود در خصوص فرآیندهای کاری را به فرآیند مستمر نوآوری و توانمندسازی تبدیل می‌کنند. یکی از استراتژی‌هایی که می‌تواند به این تشخیص کمک کند آن است که به کارکنان اجازه دهیم در طراحی و ارزیابی شغل خود مشارکت داشته باشند [۷] زیرا در چنین محیطی افراد احساس تعلق می‌کنند و برای رفع مشکلات کاری و حل مسائل پیچیده حاضر به همکاری با سایر کارکنان و به اشتراک گذاشتن دانش خود هستند.

## ۳- توانمندسازی کارکنان

اگر کارکنان احساس اختیار و قدرت کنند، برای درک و مشارکت در عملکرد سازمانی به دانش بیشتری نیاز خواهند داشت. کارکنانی می‌توانند این احساس و اختیار را داشته باشند که همواره در مسائل سازمانی مشارکت داشته باشند و خود را در مسیر کسب دانش بیشتر و حمایت روزافزون از سازمان ببینند. هنگامی که به کارکنان اختیار داده می‌شود، آنها برای حل مسائل در سازمان مسئولیت‌پذیر خواهند شد و برای پاسخگویی به مسئولیت‌ها به کسب و یادگیری مهارت‌های جدید در شغل خود می‌پردازند [۱۷]. ایجاد فرهنگ توانمندسازی، ساده‌سازی فرآیندهای تصمیم‌گیری به‌وسیله کارکنان، تشویق کارهای گروهی، کاهش درگیری‌های جانبی گروه تصمیم‌گیرنده، جان‌سپاری برای مشاغل، افزایش توانایی مدیریتی و سرپرستی، مجموعه اقداماتی هستند که جهت توانمندسازی کارکنان می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند [۴]. یکی از زیرساخت‌های لازم برای ایجاد انگیزه در کارکنان برای افزایش توانایی‌شان، به‌دادن به شخصیت کارکنان است. دوم، پرداخت حقوق و دستمزد بر اساس



عملکرد است؛ زیرا در صورت نامتناسب بودن دستمزد با عملکرد، انگیزه فرد برای افزایش عملکرد کاهش می‌یابد. از دیگر عوامل در این خصوص می‌توان به عوامل رفاهی و آموزش مستمر کارکنان اشاره کرد.

#### ۴- ساختار دانش

به‌گفته چوی (۲۰۰۰م). دانش معتبر، مفید، به‌روز و به‌هنگام باید به‌وسیله تسهیم دانش با دیگر افراد گروه‌های کاری، تامین‌کنندگان و مشتریان کسب و ایجاد شود. به‌منظور دستیابی به دانشی مطابق با شرایط بالا، ساختار دانش درباره مشتریان و تامین‌کنندگان داخلی و خارجی و همچنین گروه‌های کاری سازمان باید به‌خوبی طراحی و ایجاد شود. در طراحی این ساختار اهمیت مشتریان و تامین‌کنندگان و ارزش به‌دست‌آمده از دانش مشتریان و تامین‌کنندگان باید مورد توجه قرار گیرد. یکی دیگر از مسائلی که باید در طراحی این ساختار مورد توجه قرار گیرد، ایجاد شبکه‌های ارتباطی برای ارتباط سازمان با مشتریان و تامین‌کنندگان جهت جمع‌آوری دانش و تسهیم دانش است. احترام و اعتماد به دانش طرف مقابل می‌تواند به ایجاد ساختار دانش مناسب در سازمان بسیار کمک کند. از دیگر مسائلی که در طراحی ساختار دانش باید به آن توجه کرد شناسایی دانش مفید و مورد نیاز شرکت و همچنین سهولت دسترسی به منبع دانش است [۱۷].

#### ۵- کارگروهی و روحیه تیمی

به باور دمارست (۱۹۹۷م). تبادل نظر در تیم مدیریت دانش بسیار ضروری و مفید است. زیرا دانش با ارزش از ایده‌ها و توانمندی‌های هر یک از افراد ایجاد می‌شود [۷]. یکی از راه‌های افزایش روحیه تیمی و کارگروهی این است که رهبر سازمان دید مناسبی نسبت به کارگروهی داشته باشد. از جمله اقداماتی که می‌توانند در این زمینه مفید باشند، بها دادن به کار تیمی نسبت به کار فردی و توجه به آن در ارزیابی عملکرد کارکنان است. رهبران می‌توانند جهت افزایش روحیه تیمی در میان کارکنان با محوریت عملکرد تیمی و نتایج کار گروهی به‌جای بررسی عملکرد فردی، تمایل افراد برای ابراز عملکرد فردی را کاهش دهند.

#### پی‌نوشت‌ها

۱- Explicit

۲- Tacit

۳- Critical Success Factors

- ۴- Rockart
- ۵- Wong
- ۶- Skyrme
- ۷- Amidon
- ۸- Ruggles
- ۹- Long
- ۱۰- Beers
- ۱۱- Liebowitz
- ۱۲- Joshi
- ۱۳- Holsapple
- ۱۴- Bixler
- ۱۵- Hasanali
- ۱۶- Arevalo
- ۱۷- Kolsky
- ۱۸- Harris
- ۱۹- Chourides
- ۲۰- Quindra Mathi
- ۲۱- Yu-Chung Hung
- ۲۲- Shi-Ming Huang
- ۲۳- Quo-pin Lin
- ۲۴- Mei-Ling-Tsai
- ۲۵- Chong
- ۲۶- Choi
- ۲۷- Common Reference Model
- ۲۸- Communities of practice
- ۲۹- Yu-Cheng Lin
- ۳۰- Lee-Kuo Lin
- ۳۱- Rapidbi
- ۳۲- General success factors
- ۳۳- Siong ChoyChong
- ۳۴- Group Think
- ۳۵- Spiral of Silence
- ۳۶- Chase
- ۳۷- Forbes

- ۳۸- Kudsı  
 ۳۹- Mcmahon  
 ۴۰- lawler

### منابع و مراجع

- [۱] نوروزیان، میثم و نورانی پور، الهام. "دانش مدیریت دانش"، *مجله تدبیر*، ۱۷۶، دی‌ماه ۱۳۸۵.
- [۲] سیروس، کاوه محمد و رحیمی مقدم، محمد. "رأه مدل جدید جهت شناسایی فاکتورهای بحرانی موفقیت و شایستگی های سازمان". *مجله مدیریت* ۱۱۹ و ۱۲۰. ص ۲۰-۱۴، ۱۳۸۶.
- [۳] احمدی، فضل ال و نصیریانی، خدیجه و ابادری، پروانه. "مجله آموزش در علوم پزشکی". ص ۱۷۵-۱۸۵، بهار و تابستان ۱۳۸۷.
- [۴] بابایی، علی اکبر و خلیلی عراقی، مریم و یقین لو، مهرانگیز. "توانمندسازی کارکنان سرمایه گذاری بی جایگزین"، *تدبیر* ۲۹، ۱۳۸۱.
- [5] Quesada, H., Gazo, R. "Methodology for determining key internal business processes based on critical success factors: A case study in furniture industry" *Business Process Management Journal*, Vol. 13 No. 1, pp. 5-20, 2007.
- [6] Wong, K.Y. "Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105 No. 3, pp. 261-79, 2005.
- [7] Chong, S.C. "Critical Success Factors to Knowledge Management Implementation: A Holistic Approach", Faculty of Business and Law Multimedia University, Jalan Ayer Keroh Lama, 75450 Melaka, 2006.
- [8] Mathi, K. "Key Success Factors For Knowledge Management", University Of Applied Sciences/ FH KEMPTEN, Germany, 2004.
- [9] Davenport, T.H., De Long, D.W., and Beers, M.C. "Successful Knowledge Management Projects", University of Texas at Austin, 1998.
- [10] Wei, C.C., Chong, S.C. and Yew, W.K. "Is the Malaysian telecommunication industry ready for knowledge management implementation?", *Journal of knowledge management*, Vol. 13 NO. 1, pp.69-87, 2007.
- [11] Hung, Y.C., Huang, S.M., Lin, Q.P., and Tsai, M.L. "Critical factors in adopting aknowledge management system for the pharmaceutical industry", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105 No. 2, pp.164-83, 2005.
- [12] Akhavan, P. and Jafari, M. "Critical issues for knowledge management implementation at anational level", *journal of information and knowledge management systems*, Vol. 36 No. 1, pp.52-66, 2006.
- [13] Lin, Y.C., Lin L.K. "Critical Seccess Factors For Knowledge Management Studies In Construction", Department of Civil Engineering National Taipei University of Technology, (2006).

- [14] Hung, Y.C., Huang, S.M., Lin, Q.P., and Tsai, M.L. "Critical factors in adopting knowledge management system for the pharmaceutical industry", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105 No. 2, pp.164-83. 2005.
- [15] Chang, M.Y., Hung, Y.C., Yen, D.C., and Tseng.P. "The research on the critical success factors of knowledge management and classification framework project in the Executive Yuan of Taiwan Government", ScienceDirect. 2008.
- [16] <http://fa.wikipedia.org/wiki>
- [17] Chong, S.C. and Choi. Y.S. "Critical Success Factors in the implementation of knowledge management", *Journal of Knowledge management Practice*, 2005.
- [18] <http://www.rapidbi.com/created/criticalsuccessfactors.html>