

موانع انسانی مدیریت دانش در سیستم مالی

ارتش جمهوری اسلامی ایران

علی طاهری هشی^۱

رؤیا داری^۲

حبیب‌الله دهقان^۳

چکیده

زندگی در دنیای امروز، توأم با تغییرات همیشگی است. سازمان‌های موفق در این عصر، یک گام از تحولات محیط جلوتر هستند. یکی از نکات مورد توجه در این راستا، مفهوم مدیریت دانش است. مدیریت دانش، رویکردی ساخت‌یافته است که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به کارگیری دانش به منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد. بررسی موانع و چالش‌های مدیریت دانش به منظور برخورداری از مزایای آن و ارائه رهنمودهایی برای رفع آنها ضروری است؛ در غیر این صورت موفق نخواهیم بود. ارتش نیز به عنوان یک سازمان که به دنبال تطبیق خود با شرایط متغیر محیطی است، باید به سمت مدیریت دانش حرکت نماید، اما در این راه با موانع و چالش‌هایی مواجه است. این پژوهش بر آن است که به بررسی و تعیین این موانع بپردازد و رهنمودهایی برای مدیریت کلان و سیستم مالی ارتش ارائه نماید. هدف از انجام این پژوهش، بررسی و تعیین موانع موجود در مدیریت دانش و موفقیت آن در سیستم مالی ارتش و ارائه رهنمودهایی برای مدیران

۱- کارشناس ارشد مدیریت مالی و عضو هیئت علمی دانشکده علوم و فنون فارابی

۲- دکترای حسابداری و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

۳- کارشناس ارشد حسابداری





مربوط است. این پژوهش، کاربردی بوده و پژوهش، کمی^۱ و از نوع پژوهش میدانی و مبتنی بر مطالعات کتابخانه‌ای دقیق، جستجو در اینترنت، مطالعه مقاله‌ها، کتب، مجلات، پایان‌نامه‌ها و سایر پایگاه‌های علمی معتبر است. جامعه آماری پژوهش، مدیران سیستم مالی ارتش هستند. نمونه آماری با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای از بین جامعه انتخاب شده است.

یافته‌های پژوهش نشان داده است که توسعه و استقرار مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش جمهوری اسلامی ایران با موانع انسانی مواجه است. برای موفقیت در این امر و در راستای رفع موانع و استقرار مدیریت دانش، مدیران و فرماندهان باید راهکارهای لازم را تدوین و اجرا نمایند.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، موانع مدیریت دانش، ارتش جمهوری اسلامی ایران، موانع انسانی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی





Human Obstacles of Knowledge Management in the Financial System of the I.R of Iran Army

Ali Taheri Hashi¹
Roya Darabi, PhD²
Habibollah Dehghan³

Abstract

Life in the current world is an ever-changing life. In this arena, successful organizations are a step ahead of surrounding events. One of the noticeable issues in the field is the notion of knowledge management. Knowledge management is a structured approach which sets forth procedures as to identification, assessment, organization, storage and application of knowledge in order to meet the organization's needs and objectives. To this end, an investigation of the obstacles and challenges looming ahead of knowledge management in order to take its advantages and offer necessary guidelines deems unavoidable, otherwise, all our efforts will doom to failure. Army as an organization seeking to adapt itself with the environment variations should move towards knowledge management. However, such an initiation faces certain obstacles and challenges. In a bid to address these issues, this study aims to propose guidelines for army macro management and its financial system. As an applied, quantitative, field and library research, it has restarted to data sources from internet, articles, books, journals, theses and any available information bank. The participants were the army financial managers, selected based on stratified sampling method. The findings revealed that development and establishment of knowledge management in the Iranian Army financial system faces human obstacles that their removal requires development and introduction of necessary approaches.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Management Obstacles, Army of the I.R of Iran, Human Obstacles.



- 1- MA in Finance Management & Faculty member at Farabi science & Technology School.
- 2- Accounting PhD & Faculty member at IAU, South Tehran.
- 3- MA in Accounting.



مقدمه

یکی از مواردی که جوامع و سازمان‌ها از دیرباز با آن مواجه هستند، ظهور پدیده‌های جدید و بحث تغییر و تحولاتی بوده که وقوع آنها تأثیر به‌سزایی در عملکرد آن جامعه و سازمان داشته است. توجه، بی‌توجهی و واکنش مناسب نسبت به این تغییرات، تأثیر بسیار مهمی در موفقیت و شکست آنها دارد. تغییر^۱ یک متغیر همیشگی و حیاتی در همه تلاش‌ها و تجربه‌های انسان است (اموکو و ایبتج، ۲۰۰۶).

سازمان‌های موفق در این عصر سازمان‌هایی هستند که یک گام از تحولات محیط جلوتر باشند. با توجه به این تغییرات، امروزه سازمان‌هایی موفق خواهند بود که استفاده از سرمایه‌های ناملموس^۲ و در رأس آنها، دانش را در دستور کار قرار دهند. چنین سازمان‌هایی نیازمند به‌کارگیری سبک جدیدی از مدیریت به نام «مدیریت دانش» هستند. مدیریت دانش، مفهومی تازه در تاریخ رشد بشر محسوب نمی‌شود (لیندول و نیلسون، ۲۰۰۷).

مهمترین هدف به‌کارگیری مدیریت دانش در انواع مؤسسه‌ها، انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون به منظور ارتقای کارایی و سودآوری بیشتر است؛ در نتیجه مدیریت دانش به فرآیند چگونگی خلق، انتشار و به‌کارگیری دانش در سازمان اشاره دارد. به عبارت دیگر هدف نهایی مدیریت دانش، اشتراک دانش میان کارکنان به منظور ارتقای ارزش افزوده دانش موجود در سازمان است (Brachos et al., 2007).

مدیریت دانش، رویکردی ساخت‌یافته است که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به‌کارگیری دانش به منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد (Davenport and Marchand, 1999).





بررسی موانع و چالش‌ها در مدیریت دانش و ارائه رهنمودهایی برای رفع آنها، به منظور برخورداری از مزایای مدیریت دانش ضروری است. ارتش نیز به عنوان یک سازمان که به دنبال انطباق خود با شرایط متغیر محیطی است، باید به سمت مدیریت دانش حرکت نماید. اما در این راه با موانع و چالش‌هایی مواجه است. این پژوهش بر آن است تا با بررسی و تعیین این موانع، رهنمودهایی برای مدیریت کلان و سیستم مالی ارتش ارائه نماید. در صورتی که این موانع مشخص نشود، ارتش در این زمینه موفق نخواهد بود؛ از این رو، در بهره‌گیری از دانش و مدیریت آن با مشکل مواجه خواهد شد.

بیان مسأله

زندگی در دنیای امروز، توأم با تغییرات همیشگی است. یکی از مواردی که جوامع و سازمان‌ها از دیرباز با آن مواجه بوده‌اند، ظهور پدیده‌های جدید و بحث تغییر و تحولاتی بوده که رخداد آنها تأثیر به‌سزایی در عملکرد آن جامعه و سازمان داشته است. توجه یا بی‌توجهی به این تغییرات و واکنش مناسب نسبت به آنها تأثیر مهمی در موفقیت و شکست آنها داشته است (Jasimuddin, 2008).

رشد شتاب‌آلود تغییرات به گونه‌ای است که در آینده‌ای نه چندان دور، شاهد به وجود آمدن سازمان‌هایی خواهیم بود که با تصورات کنونی ما از سازمان، تفاوت اصولی خواهد داشت (رابینز، ۱۳۸۳).

رشد فناوری‌های جدید به ویژه فناوری اطلاعات، سرمایه‌گذاری بنگاه‌های اقتصادی در بخش فناوری اطلاعات، رشد اینترنت و فراگیری عمومی استفاده از آن، تغییر انتظار شهروندان و بنگاه‌های اقتصادی، جهانی شدن و فشارهای ناشی از رقابت منجر به مطرح شدن دانش و مدیریت آن به عنوان ضرورتی اساسی برای موفقیت سازمان‌ها و جوامع امروزی گردیده است.





اکتفا به دارایی‌های ملموس^۱ همانند سرمایه فیزیکی دیگر نتیجه نخواهد داد و امروزه، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که استفاده از سرمایه‌های ناملموس^۲ و در رأس آنها، دانش را در دستور کار خود قرار دهند (Maqsood and Finegan, 2009).

امروزه دانش، مهمترین دارایی سازمان‌ها محسوب می‌شود؛ از این رو مدیریت دانش^۳ به منزله چالش کشف دانایی‌های فردی و تبدیل آن به یک موضوع اطلاعاتی است؛ به گونه‌ای که بتوان آن را در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره کرد، با دیگران مبادله نمود و در فرآیند کارهای روزمره به کار گرفت.

مدیریت دانش، رسیدن به اهداف سازمان با استفاده بهینه از دانش و یا توانایی یک سازمان در استفاده از سرمایه معنوی (تجربه و دانش فردی نزد هر فرد) و دانش دسته‌جمعی است که به منظور دستیابی به اهداف سازمان از طریق فرآیندی شامل تولید دانش، تسهیم دانش و استفاده از آن به کمک فناوری انجام می‌شود. مدیریت دانش، راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ است (Berkes, 2009).

هر سازمان برای دستیابی به اهداف خود، از مجموعه دانشی استفاده می‌کند که نزد تک‌تک افراد و در ذهن آنها انباشته شده است. در صورت استفاده نکردن از این دانش‌ها، می‌توان شکست سازمان یا بالا رفتن هزینه‌های ناشی از تکرار برخی فرآیندهای تصمیم‌گیری و استفاده مطلوب نبردن از سوابق تجربی و تصمیم‌گیری‌ها را انتظار داشت (عدلی، ۱۳۸۴).

از طرف دیگر، ارتش‌ها از سازمان‌های پیشتاز در زمینه مدیریت دانش و سایر حوزه‌ها و پیشرفت‌های علمی هستند. ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز به دنبال ایجاد تغییرات در روند حرکتی خود، نیازمند توجه به مدیریت دانش است. سیستم مالی هر سازمان نیز از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. هدف از انجام این پژوهش، بررسی

- 1- Tangible Assets
- 2- Intangible
- 3- Knowledge Management





موانع و چالش‌های مدیریت دانش در سیستم مالی ارزش است تا بتواند با تعیین و تبیین این موانع، رهنمودهایی را برای رفع آنها ارائه نماید.

بررسی ادبیات پژوهش

الف) مدیریت دانش

اهمیت دانش را در محیط تجاری، جهانی و پیچیده نمی‌توان نادیده گرفت. سازمان‌هایی که می‌دانند چگونه باید اطلاعات را به طور مؤثر کسب، توزیع و مدیریت کنند، رهبران صنعت خود خواهند بود. امروزه به سوی دوره‌ای حرکت می‌کنیم که مزیت رقابتی نه فقط از طریق دستیابی به اطلاعات بلکه و مهمتر اینکه از طریق ایجاد دانش جدید حاصل می‌شود (Davenport and Klahr, 2009).

دانش، مفهومی فراتر از داده^۱ و اطلاعات^۲ است. دانش به مجموعه اطلاعات، راهکارهای عملی مرتبط با آن، نتایج به کارگیری آن در تصمیم‌های مختلف، آموزش مرتبط با آن، نگرش افراد در مشاغل و مسئولیت‌های مختلف در ارتباط با آن گفته می‌شود (Krogstie et al., 2006).

دانش هر نفر حتی در موردی خاص، ممکن است با دیگران متفاوت باشد. دانش، زیربنای مهارت، تجربه و تخصص هر فرد است. مدیریت دانش، شیوه جدیدی برای تفکر در مورد سازمان و تسهیم منابع فکری و خلاقانه سازمان است (Chen et al, 2009).

مدیریت دانش به تلاش‌هایی اشاره دارد که به طور نظام‌مند برای یافتن، ساماندهی و قابل دسترس نمودن سرمایه‌های نامشهود سازمان و تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان صورت می‌گیرد. بسیاری از سازمان‌ها با تمرکز بر مدیریت دانش و سرمایه‌گذاری گسترده در زمینه فناوری اطلاعات در پی دسترسی به مزایای





حاصل از مدیریت دانش هستند و تلاش می‌کنند با پیاده‌سازی مدیریت دانش، عملکرد خود را بهبود بخشند (Jasimuddin, 2008).

مدیریت دانش شیوه جدیدی برای تفکر در مورد سازمان و تسهیم منابع فکری و خلاقانه سازمان است. با توجه به افزایش نقش مدیریت دانش در محیط‌های پویا و رقابتی، توجه سازمان‌ها به آن روز به روز افزایش پیدا می‌کند (محمدی فاتح و دیگران، ۱۳۸۷). چالشی که در اینجا وجود دارد این است که مدیریت دانش موضوعی نظام‌مند است؛ مقوله‌ای که اجرای موفقیت‌آمیز آن نیازمند نگرشی همه‌جانبه و فراگیر به عوامل مختلف سازمانی است. در اجرای سیستم‌های مدیریت دانش، عوامل مختلفی دخیل هستند که بعضی از آنها عبارتند از: راهبرد، فرهنگ سازمانی، زیرساخت فناوری اطلاعات، کار تیمی و در همه آنها «نقش رهبری» بارز است (McBriar et al., 2003).

بر خلاف سازمان‌های گذشته، سازمان‌های امروزی دارای فناوری پیشرفته بوده و نیازمند تسخیر، مدیریت و بهره‌برداری از دانش و اطلاعات به منظور بهبود کارایی، خدمت بهتر به مشتری، مدیریت تغییر و پیگیری تغییرات پایان‌ناپذیر هستند. مدیریت دانش ابزار مهمی است که سازمان‌ها از طریق آن بهتر می‌توانند اطلاعات و دانش را مدیریت کنند (Yannis et al 2008).

بر خلاف دیگر تکنیک‌ها، تعریف مدیریت دانش اغلب آسان نیست؛ زیرا حوزه وسیعی از مفاهیم، وظایف مدیریتی، فناوری‌ها و اقدامات را با خود به همراه دارد. از طرف دیگر تغییرات سریع در فناوری رایانه‌های شخصی و ارتباطات الکترونیکی در طی دهه گذشته، این توانایی را به ما بخشیده است که بتوانیم اطلاعات را خلق، گردآوری، دست‌کاری، ذخیره و منتقل کنیم (Skyrme, 2003).

مدیریت دانش یک مدل تجاری میان رشته‌ای است که با همه جوانب دانش شامل خلق، کدگذاری، تسهیم و استفاده از دانش برای ارتقای یادگیری و نوآوری در بافت





شرکت سر و کار دارد (Switzer, 2008) مدیریت دانش هم با ابزارهای فناوری سر و کار دارد و هم با روش جاری سازمانی!

فواید مدیریت دانش

استقرار مدیریت دانش در سازمان نتایج مثبت زیادی دارد که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- ۱- تشخیص کمبودها در دانش سازمانی؛
- ۲- بهره‌وری بیشتر از سرمایه‌های انسانی؛
- ۳- یادگیری کارآمدتر و مؤثرتر کارکنان؛
- ۴- ارائه کالاها و خدمات دارای ارزش افزوده؛
- ۵- افزایش رضایتمندی مشتریان؛
- ۶- جلوگیری از تکرار اشتباه‌ها؛
- ۷- کاهش دوباره کاری؛
- ۸- صرفه‌جویی در زمان به هنگام حل مسئله؛
- ۹- برانگیختن خلاقیت و نوآوری؛ نگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی
- ۱۰- ایجاد رابطه‌ای نزدیک‌تر با مشتریان (حسن زاده، ۱۳۸۶).

فرآیند مدیریت دانش

مدیریت دانش در بیان ساده، ایجاد ساختاری است که دانش ضمنی را به دانش صریح قابل انتقال به دیگران تبدیل می‌کند (قبری و دیگران، ۱۳۸۷). چنین ساختاری سبب می‌شود با اشتراک دانش بین افراد و زیرمجموعه‌های هر سازمان، دانش هر فرد افزایش یابد و از ترکیب دانش یک فرد با فرد دیگر، دانش جدید ایجاد شود (Vandaie, 2008).





به بیان دیگر مدیریت دانش، توانایی یک مجموعه در استفاده از سرمایه معنوی (تجربه و دانش فردی هر یک از کارکنان) و دانش دسته‌جمعی به منظور دستیابی به اهداف سازمانی است. فرآیندهای مدیریت دانش را به هفت مرحله می‌توان تقسیم نمود (بطحی و صلواتی، ۱۳۸۶):

- ۱- به دست آوردن: همه سازمان‌ها از ابزارهای مشارکتی برای به دست آوردن دانش استفاده می‌کنند. بخش اسناد به عنوان دانش، در این فرآیند نقش مرکزی دارند؛
- ۲- به کار بردن دانش: نظریه‌ها و دانش به دست آمده، در صورت مفید و مناسب بودن مورد استفاده قرار می‌گیرند و مهم نیست که چه کسی آنها را مطرح کرده است؛
- ۳- یادگیری (از فرآیند دانش): سازمان‌هایی که در فرآیندهایشان یادگیری ایجاد کنند، عملکرد بهتری در مدیریت دانش خواهند داشت. اعضای سازمان‌ها می‌توانند از تجربه‌های اندوخته شده درس گیرند؛
- ۴- تسهیم و مبادله دانش: انتقال و مبادله دانش بین اعضای سازمان بسیار حائز اهمیت است؛
- ۵- ارزیابی دانش: سازمان‌ها وضعیت دارایی‌های دانشی خود را از طریق یادگیری و ارزیابی عملکرد سالیانه ارزیابی کنند؛
- ۶- ایجاد و تثبیت دانش: توانایی سازمان در به وجود آوردن دانش و تثبیت آن، همچنین مشارکت و همکاری کارکنان در این فرآیند، ابزارهای خوبی برای تثبیت دانش هستند؛
- ۷- استفاده بهینه از دانش: قبل از استخدام نیروی انسانی سعی شود تا دانش و مهارت‌های موجود در سازمان برای استفاده از نیروی جدید به کار گرفته شود. در مقابل وقتی که مهارت و تخصص مورد نیاز سازمان از ملزومات اصلی و مرکزی





سازمان است، ولی در سازمان موجود است. سازمان باید تخصص های غیر اصلی مورد نیازش را از بیرون تأمین کند؛ در این صورت، از دانش استفاده بهینه می شود.

ب) موانع مدیریت دانش

چالشی که وجود دارد، این است که مدیریت دانش موضوعی نظام مند است؛ مقوله ای که اجرای موفقیت آمیز آن نیازمند نگرشی همه جانبه و فراگیر به عوامل مختلف سازمانی است. بسیاری از سازمان هایی که به دنبال پیاده سازی مدیریت دانش بوده اند، اقدام به سرمایه گذاری گسترده در زمینه فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی نموده اند (Balestrin et al, 2008).

اما باید توجه داشت که فناوری اطلاعات تنها بخشی از مدیریت دانش است. پیاده سازی موفقیت آمیز این راهبرد مستلزم این است که عوامل سازمانی مختلف موجود در یک سازمان از جمله ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری و منابع انسانی دارای ویژگی های خاصی بوده و از انسجام و هماهنگی لازم برخوردار باشند (Wen, 2009).

وجود شکاف و ناهماهنگی در بین این عوامل، مانع پیاده سازی موفقیت آمیز راهبرد مدیریت دانش خواهد شد؛ بنابراین شناخت وضعیت عوامل سازمانی از نظر ویژگی های لازم برای پیاده سازی راهبرد مدیریت دانش، اقدام اولیه مهمی است که می تواند بنیان مستحکمی را برای اقدامات بعدی در این راستا فراهم سازد. خلق و انتقال مؤثر دانش مستلزم وجود ساختار خاصی در سازمان است. ساختار درونی سازمان می تواند مشوق و یا مانع مدیریت دانش باشد. مطالعاتی که در این رابطه صورت گرفته اند، نشان می دهند که وجود تمرکز در تصمیم گیری ها و رسمیت بالا در فرآیندها و روابط کاری مانع تولید دانش و اندیشه های جدید می شوند، در حالی که توزیع قدرت و انعطاف پذیری در فعالیت ها موجب افزایش خلق دانش شده و انتقال دانش را در سازمان تسهیل می نماید (Claver-Cortes et al.2007).





انتقال و خلق دانش مستلزم وجود یک فرهنگ سازمانی است که در آن افراد و گروه‌ها تمایل دارند با یکدیگر همکاری نموده و در راستای منافع متقابلشان دانش خود را با یکدیگر تسهیم نمایند. تسلط فرهنگ فردگرایی بر سازمان موجب می‌شود افراد از انتقال دانشی که دارند، مضایقه کنند؛ در صورتی که وجود اعتماد، همکاری و فرهنگ تسهیم دانش در میان کارکنان، موجب افزایش خلق و تبادل دانش می‌شود. تأکید بر یادگیری در فرهنگ سازمان بر توانایی سازمان در خلق دانش جدید تأثیر می‌گذارد؛ سازمان‌ها با تأکید بر یادگیری به کارکنانشان کمک می‌کنند که نقشی فعال‌تر در خلق دانش ایفا کنند (Richter and Niewiem, 2009).

سازمان‌ها برای موفقیت در زمینه مدیریت دانش باید فرهنگ یادگیری را در خود گسترش دهند و زمینه‌های لازم برای یادگیری مستمر را فراهم سازند. فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی^۱ به دلیل قابلیت‌هایشان نقش بسیار مهمی در خلق و انتقال دانش در سازمان دارند. وجود زیرساخت‌های مناسب فناوری اطلاعات و ارتباطات و شناخت و آگاهی کارکنان از نحوه به کارگیری این فناوری‌ها موجب تسهیل فرآیند خلق و انتقال دانش خواهد شد. سازمان‌ها به منظور توسعه مدیریت دانش با موانع و چالش‌های متعددی مواجه هستند (Damadoran and Olphert, 2000).

به منظور موفقیت مدیریت دانش در سازمان و نیل به اهداف پیش‌بینی شده، نقش رهبری بسیار قابل توجه و تأمل است. از طرف دیگر، مدیریت دانش به عنوان ابزاری برای رهبری است تا بتواند به اهداف سازمان دست یابد. هر یک از موارد زیر بیانگر این رابطه متقابل و نقش و رابطه رهبری با مدیریت دانش می‌باشند.





به طور کلی موانع مدیریت دانش عبارتند از:

- ۱- فرهنگ سازمان (بی‌اعتمادی، ارتباطات و اشتراک دانش)؛
- ۲- فقدان آگاهی و درک و بصیرت درباره مدیریت دانش؛
- ۳- انگیزه؛
- ۴- پراکندگی جغرافیایی؛
- ۵- اندازه سازمان؛
- ۶- ساختار سازمان؛
- ۷- ساختار منابع انسانی؛
- ۸- فرهنگ و ارزش‌ها (Kimble and Bourdon, 2008).

اساسی‌ترین چالش‌های مدیریت دانش، تولید دانش نیست، بلکه تصرف دانش و اشاعه آن است. به راستی دانشی که اشاعه داده نشود، ارزش بسیار محدودی برای سازمان دارد. روش سنتی اشاعه و تولید دانش، گفتگوهای رو در رو بود. اما امروزه که سازمان‌ها و شرکت‌ها به سوی جهانی شدن حرکت کرده و شکل مجازی پیدا می‌کنند، روش‌های سنتی بسیار کند و غیرمؤثر هستند (Shaw and Edwards, 2005).

بنابراین، لزوماً باید از فناوری برای گردش دانش سود جست. یکی دیگر از چالش‌های واقعی مدیریت دانش، تدوین تجربه‌ها و عقاید کارکنان به صورتی قابل استفاده برای دیگران است (Gao et al, 2008). برخی از موانع استقرار و اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان‌ها به شرح زیر است:

- ۱- عوامل انسانی: یکی از موانع عمده مدیریت دانش این است که انسان‌ها به دلایل گوناگون نمی‌خواهند دانش خود را تسهیم کنند و مایلند از آن منحصرأ برای پیشرفت شخصی خود استفاده کنند. ممکن است این تصور اشتباه وجود داشته باشد که چون دانش، قدرت است، پس نباید آن را از دست داد.

(Fielden & Malcolm, 2006)





- ۲- عوامل سازمانی: موارد عمده این عوامل عبارتند از:
- عوامل ساختاری: ساختارهای سلسله مراتبی و غیرمنعطف نمی‌توانند جایگاه خوبی برای پیاده‌سازی دانش باشند؛
 - عوامل مدیریتی: عدم اعتقاد و حمایت مدیریت عالی از فعالیت‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش، نگرش‌های کوتاه‌مدت و جزئی‌نگری و سبک‌های نامناسب رهبری نیز مانع اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های مدیریت دانش هستند؛
 - عوامل شغلی: شرح شغل‌های نامناسب، مشاغل تکراری و روزمره، ابهام و تعارض در نقش نیز برای مدیریت دانش، نامطلوب خواهند بود؛
 - سیستم‌های حقوق و دستمزد: افراد زمانی اقدام به توزیع دانش می‌کنند که انگیزه مالی لازم را برای این کار داشته باشند و از آنان پشتیبانی جبران زحمات شود؛
 - سیستم‌های آموزشی: در تبدیل سیستم‌های سنتی به یک سازمان یادگیرنده، برنامه‌های آموزشی یک سازمان نقش حساسی ایفا می‌کنند. برنامه‌های آموزشی نامناسب می‌توانند موانع عمده‌ای برای توسعه مدیریت دانش باشند (Tseng, 2008).
- ۳- عوامل فرهنگی: مدیریت دانش بدون وجود فرهنگ مشارکتی مناسب و مبتنی بر اعتماد، نمی‌تواند به گونه‌ای موفق به کار گرفته شود. اگر یک فرهنگ سازمانی، توزیع و تسهیم دانش را تقویت نکند، مدیریت دانش در آن سازمان با چالش‌های زیادی روبرو خواهد شد (Nevo and Chan, 2007).
- ۴- عوامل سیاسی: ثبات یا فقدان ثبات در فضای سیاسی کشور، به دلیل اثرگذاری بر فرآیند خط‌مشی‌گذاری و ثبات مدیریت در سازمان‌های دولتی، مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار خواهد داد. همچنین وجود فضایی باز که در آن افراد به راحتی بتوانند نظرهای خود را اظهار نمایند، بر روند مثبت فعالیت‌های مدیریت دانش اثرگذار خواهد بود (Szulanski, 2003).



۵- عوامل فنی و فناوری: صاحب نظران در تقسیم دانش به دو نوع دانش کلی اشاره می‌کنند: دانش نهفته و دانش آشکار. همچنان که «نوناکا» تأکید کرده است، دانش سازمانی حاصل تعامل این دو نوع دانش است و این تعامل، مستمر است. دانش ایجاد شده باید به طریق مناسب نگهداری شود. مراکز دانش در سازمان‌ها در حقیقت کانون جمع‌آوری، سازماندهی و انتشار دانش هستند. ممکن است این مراکز فیزیکی یا مجازی باشند. هدف از ایجاد این مراکز، هدایت افراد به سوی منابع دانش در داخل یا خارج سازمان است. در این مراکز نقشه‌های دانش تهیه، نگهداری و به روز می‌شوند (Nonaka et al, 2000).

ج) ساختار سیستم مالی ارتش جمهوری اسلامی ایران

ارتش جمهوری اسلامی ایران، ساختار مالی خاص خود را دارد که از دو بخش عمده کنترل و دارایی تشکیل شده است:

اداره هفتم ستاد کل ارتش

اداره هفتم ستاد مشترک، مسئولیت تهیه دستورالعمل و اجرای بودجه جاری ارتش جمهوری اسلامی ایران، بهبود مدیریت و ساده کردن کار و روش‌ها، توسعه و بهبود روش‌های مکانیزه و دستی حسابداری و ارتقای رایانه‌ها را بر عهده دارد. وظایف کلی این اداره عبارتند از:

- ۱- بررسی و تجزیه و تحلیل بودجه پیشنهادی نیروها و سازمان‌ها و تهیه و تنظیم بودجه آجا؛
- ۲- اجرای بودجه شامل واگذاری اعتبارات، نگهداری حساب و نظرات عمومی بودجه آجا؛
- ۳- ایجاد و استقرار سیستم جمع‌آوری آمار و اطلاعات مورد نیاز ستاد مشترک؛
- ۴- استقرار سیستم‌ها و روش‌های مناسب حسابداری و کنترل عملیات مالی و حسابرسی.





دارایی ارتش

وظایف دارایی ارتش عبارتند از:

- ۱- دریافت بودجه و هزینه مستمر از وزارت امور اقتصاد و دارایی و واگذاری به نیروها؛
 - ۲- دریافت بودجه مربوط به تعهدات پرداخت نشده سنوات قبل؛
 - ۳- دریافت بودجه مربوط به کمک ریاست جمهوری؛
 - ۴- محاسبه کسور بازنشسته کارکنان مستعفی، بازخرید و اخراجی.
- دوایر تشکیل دهنده دارایی ارتش عبارتند از:
- ۵- دایره پرداخت؛
 - ۶- دایره تمرکز حساب‌ها و حسابرسی؛
 - ۷- بودجه؛
 - ۸- دیون وصول و تعهدات؛
 - ۹- مدیریت اداری.

روش‌شناسی پژوهش

جهت‌گیری^۱ این پژوهش، کاربردی و هدف از انجام آن، تعیین موانع مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش است. پژوهش، کمی^۲ و از نوع پژوهش میدانی و مبتنی بر مطالعات کتابخانه‌ای دقیق، جستجو در اینترنت، مطالعه مقاله‌ها، کتاب‌ها، مجلات، پایان‌نامه‌ها و سایر پایگاه‌های علمی معتبر است. جامعه آماری پژوهش، مدیران سیستم مالی ارتش هستند. نمونه آماری با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای از بین جامعه انتخاب شده است.

در مورد روش گردآوری اطلاعات مورد نیاز در مرحله تدوین ادبیات، مطالعات کتابخانه‌ای، جستجو در اینترنت، مطالعه مقاله‌ها، کتاب‌ها، مجلات، پایان‌نامه‌ها و سایر پایگاه‌های علمی معتبر مورد توجه قرار گرفته‌اند. شاخص‌های مطرح در قالب





پرسشنامه‌های تدوین و به نظر سنجی گذاشته شد. پس از جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل آنها، یافته‌های پژوهش ارائه شد. تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق با استفاده از نرم‌افزار SPSS و با استفاده از آزمون‌های آماری پارامتریک مناسب انجام شد.

سؤال‌های پژوهش

با توجه به موارد ذکر شده، سؤال‌های این پژوهش به صورت زیر بیان می‌گردد:

- ۱- موانع انسانی چه تأثیری بر مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش دارد؟
- ۲- موانع مدیریتی چه تأثیری بر مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش دارد؟
- ۳- موانع شغلی (شرح شغل‌های نامناسب، مشاغل تکراری و روزمره، ابهام و تعارض در نقش، سیستم‌های حقوق و دستمزد) چه تأثیری بر مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش دارد؟

۴- موانع مرتبط با کارکنان در مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش کدامند؟

هدف پژوهش: به طور کلی هدف از انجام این پژوهش، بررسی و تعیین موانع موجود در مدیریت دانش و موفقیت آن در سیستم مالی ارتش و ارائه رهنمودهایی برای مدیران مربوط می‌باشد. به طور خلاصه اهداف پژوهش عبارتند از:

- ۱- بررسی موانع انسانی مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش؛
- ۲- تعیین و تبیین نقش این موانع در موفقیت یا شکست پروژه‌های مدیریت دانش در ارتش؛
- ۳- ارائه رهنمودهایی برای مدیران در جهت رفع این موانع.

فرضیه‌های پژوهش

این پژوهش در برگیرنده یک فرضیه اصلی و سه فرضیه فرعی است که به صورت زیر بیان می‌گردد:

- ۱- موانع انسانی بر مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش تأثیر دارند؛





- ۲- موانع مدیریتی بر مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش تأثیر مثبت یا منفی دارد؟
- ۳- موانع شغلی (شرح شغل‌های نامناسب، مشاغل تکراری و روزمره، ابهام و تعارض در نقش، سیستم‌های حقوق و دستمزد) بر مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش تأثیر مثبت یا منفی دارد؟
- ۴- موانع مرتبط با کارکنان در مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش تأثیر مثبت یا منفی دارند.

توزیع پرسشنامه و جمع‌آوری ابزارها

پرسشنامه تهیه شده در بین ۳۰۰ نفر از مدیران سیستم مالی ارتش توزیع گردید. از این بین، ۲۸۳ پرسشنامه برگشت داده شده که با بررسی انجام شده، ۲۶۸ پرسشنامه کامل و قابل استفاده بودند. در ضمن با توجه به ساختار سازمانی ارتش، همه پاسخ‌دهندگان مرد بوده‌اند. سایر اطلاعات مربوط به نمونه آماری به شرح زیر است:

جدول شماره ۱: اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه آماری

سن	۲۵ تا ۳۵ سال	۳۲
	۳۵ تا ۴۵ سال	۸۶
	۴۵ تا ۵۵ سال	۱۴۲
	۵۵ سال به بالا	۸
تحصیلات	کارشناسی	۹۷
	کارشناسی ارشد	۱۶۸
	دکترا	۳
درجه	تا سروانی	۸
	سرگرد	۹۰
	سرهنگ دوم	۹۲
	سرهنگ	۷۶
	سرتیپ دوم	۲





روایی و پایایی داده‌ها

۱- روایی: برای سنجش روایی پرسشنامه ابتدا از طریق ارزیابی دقیق ادبیات موضوع، شاخص‌های مورد نظر استخراج و در قالب پرسشنامه تنظیم گردید. بعد از تنظیم پرسشنامه و قبل از نظرسنجی مدیران، شش نفر از خبرگان پرسشنامه را بررسی و تأیید می‌نمایند، سپس برای نظرسنجی مدیران توزیع می‌گردد.

۲- پایایی: برای سنجش پایایی داده‌ها از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ، بیشترین استفاده را در سنجش پایایی دارد. به طور کلی، مقیاسی پایا است که باید ارزش آن از ۷ درصد بیشتر باشد. در پرسشنامه برای ضریب مورد نظر مقدار کلی ۰/۸۵۷ حاصل شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه، اول از نرم‌افزار SPSS 13.00 for Windows استفاده شده است و فنون تحلیل آماری در قالب آزمون توزیع نرمال و آزمون رگرسیون، برای آزمون فرضیه‌ها مطرح شده است. نتایج به شرح زیر می‌باشند:

آزمون توزیع نرمال

بسیاری از نویسندگان بر اساس یک قاعده سرانگشتی معتقدند: صرف نظر از توزیع جامعه آماری، حداقل یک نمونه ۳۰ تایی لازم است تا بتوان گفت توزیع آماری نرمال است (آذر و مومنی، ۱۳۸۱).

با توجه به اینکه تعداد مدیران شرکت‌کننده در نظرسنجی، ۲۶۸ نفر بوده‌اند و برابر قوانین آماری، اگر تعداد نمونه بیشتر از ۳۰ باشد، توزیع نرمال است؛ بنابراین توزیع داده‌های نمونه تحقیق، نرمال است. تحلیل آماری داده‌های پرسشنامه با استفاده از آزمون رگرسیون و در سطح معناداری ۵ درصد، صورت گرفته است. با توجه به تأیید اعتبار مدل بر اساس نتایج تحلیل (ستون F) که بیشتر از ۵٪ می‌باشند، نتایج حاصل تصادفی





نبوده و مدل برازش خوبی دارد و نتایج قابل اتکا است. در سطح معناداری ۰/۰۵، با توجه به ستون sig در خروجی SPSS، اگر این مقدار کمتر از ۰/۰۵ ($P < 0/05$) باشد، فرض تأیید شده است، در غیر این صورت فرضیه رد می‌شود. در مورد فرضیه‌های تأیید شده، تحلیل نتایج با توجه به دو ستون ضریب همبستگی (R) که بیانگر میزان ارتباط دو متغیر مستقل و وابسته با یکدیگر است و مجذور ضریب همبستگی (R_2) که بیانگر میزان تغییرات متغیر وابسته به کمک متغیر مستقل است، صورت می‌گیرد. هر چه مقدار R بیشتر باشد، بیانگر رابطه بهتر و قوی‌تر دو متغیر است. فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر بررسی می‌شوند:

فرضیه اول: H_1 . موانع انسانی بر مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش تأثیر مثبت دارند. در سطح معناداری ۰/۰۵ درصد، با توجه به ستون sig، مقدار $P < 0/05$ است؛ بنابراین فرضیه تأیید شده و موانع انسانی بر مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش تأثیر مثبت دارند. ضریب همبستگی متغیرهای فرضیه، یعنی موانع انسانی و مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش، بالا (۰/۷۶۲) است و ۰/۵۸۱٪ مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش (R_2) از طریق موانع انسانی تبیین می‌شود. بنابراین در سطح معناداری ۰/۰۵، فرضیه تأیید می‌شود.

متغیر	سطح معناداری (sig.)	ضریب همبستگی (R)	مجذور ضریب همبستگی (R_2)	تأیید/رد فرضیه
موانع انسانی	۰/۰۰۰	۰/۷۶۲	۰/۵۸۱	تأیید

فرضیه ۱: موانع مدیریتی بر مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش تأثیر مثبت دارد، در سطح معناداری ۰/۰۵، با توجه به ستون sig، مقدار $P < 0/05$ است؛ بنابراین فرضیه تأیید شده و موانع مدیریتی بر مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش تأثیر دارد. ضریب





همبستگی متغیرهای فرضیه، یعنی موانع مدیریتی و مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش، بالا (۰/۸۰۹) است و ۰/۶۵۵٪ مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش (R₂) با موانع مدیریتی تبیین می‌شود؛ بنابراین در سطح معناداری ۵٪، فرضیه تأیید می‌شود.

تأیید / رد فرضیه	مختصر ضریب همبستگی (R ₂)	ضریب همبستگی (R ₂)	سطح معناداری (sig.)	متغیر
تأیید	۰/۶۵۵	۰/۸۰۹	۰/۰۰۰	موانع مدیریتی

فرضیه ۲: موانع شغلی (شرح شغل‌های نامناسب، مشاغل تکراری و روزمره، ابهام و تعارض در نقش، سیستم‌های حقوق و دستمزد) بر مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش تأثیر مثبت دارد.

در سطح معناداری ۵ درصد، با توجه به ستون sig مقدار $P < ۰/۵۰$ است؛ بنابراین فرضیه تأیید شده و موانع شغلی (شرح شغل‌های نامناسب، مشاغل تکراری و روزمره، ابهام و تعارض در نقش، سیستم‌های حقوق و دستمزد) بر مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش تأثیر دارد.

ضریب همبستگی متغیرهای فرضیه، یعنی موانع شغلی (شرح شغل‌های نامناسب، مشاغل تکراری و روزمره، ابهام و تعارض در نقش، سیستم‌های حقوق و دستمزد) و مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش، بالا (۰/۶۲۵) است و ۰/۳۹۱٪ مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش (R₂) با موانع شغلی تبیین می‌شود؛ بنابراین در سطح معناداری ۵٪، فرضیه تأیید می‌شود.





متغیر	سطح معناداری (sig.)	ضریب همبستگی (R)	مجذور ضریب همبستگی (R ₂)	تأیید / رد فرضیه
موانع شغلی	۰/۰۰۰	۰/۶۲۵	۰/۳۹۱	تأیید

فرضیه ۳: موانع مرتبط با کارکنان در مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش تأثیر دارند. در سطح معناداری ۵ درصد، با توجه به ستون sig مقدار $P < 0/05$ است؛ بنابراین فرضیه تأیید شده و موانع مرتبط با کارکنان در مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش تأثیر دارند. ضریب همبستگی متغیرهای فرضیه، یعنی موانع مرتبط با کارکنان و مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش، بالا (۰/۷۶۴) است و $0/583$ مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش (R_2) با موانع مرتبط با کارکنان تبیین می‌شود. بنابراین در سطح معناداری ۵٪، فرضیه تأیید می‌شود.

متغیر	سطح معناداری (sig.)	ضریب همبستگی (R)	مجذور ضریب همبستگی (R ₂)	تأیید / رد فرضیه
موانع مرتبط با کارکنان	۰/۰۰۰	۰/۷۶۴	۰/۵۸۳	تأیید

نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج این پژوهش و موارد ذکر شده، مشخص است که مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش جمهوری اسلامی ایران با موانع انسانی و مدیریتی مواجه است و به منظور توسعه مدیریت دانش در این سازمان، نیازمند توجه بیشتر به این مقوله هستیم.





موانع انسانی مدیریت دانش در سیستم مالی آجا

نقش مدیران و فرماندهان در توسعه مدیریت دانش بسیار حیاتی است؛ به طوری که حمایت مدیران می تواند بستر لازم را برای مدیریت دانش در سازمان مهیا نماید. توسعه فرهنگ مشارکتی و کار گروهی در سازمان و بسترهای فرهنگی لازم برای مدیریت دانش از موارد ضروری است. در سایر بخش ها، فراهم آوردن زیرساخت های مورد نیاز از جنبه انسانی، فنی و فناوری می تواند بسیار قابل توجه باشد.

این پژوهش اولین تحقیق علمی در زمینه توسعه مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش است. انتخاب این موضوع در پی ضرورت کاربرد مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش صورت گرفته است؛ از این رو در مسیر ایجاد تحول در سیستم مالی ارتش، تحقیقات دیگری لازم است تا مجموع آنها بتواند در کارایی بهتر مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش مؤثر واقع شوند.

پیشنهاد می شود برای پژوهش های آینده، راهکارهای اجرایی برای رسیدن به وضعیت مطلوب مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش تدوین شود؛ زیرساخت های فنی و فناوری مورد نیاز برای اشاعه مدیریت دانش در سازمان بررسی و تدوین شود؛ با بررسی وضعیت مدیریت دانش در سایر سازمان های مشابه از تجربه های آنها استفاده شود و الگوی مناسب مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش تدوین گردد.

در نهایت، موانع مدیریت دانش در سایر بخش های ارتش مورد بررسی قرار گیرد و مدلی جامع برای توسعه مدیریت دانش در سازمان تدوین شود. طبق نتایج به دست آمده، موانع مدیریتی بر مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش تأثیر مثبت دارد و همچنین موانع شغلی (شرح شغل های نامناسب، مشاغل تکراری و روزمره، ابهام و تعارض در نقش، سیستم های حقوق و دستمزد) بر مدیریت دانش در سیستم مالی ارتش تأثیر مثبت دارد.





منابع و مآخذ

- ۱- آذر، عادل و مؤمنی، منصور، کاربرد آمار در مدیریت، انتشارات سمت، تهران، ۱۳۸۱.
- ۲- ابطحی، سیدحسین و صلواتی، عادل، مدیریت دانش در سازمان، پیوند نو، تهران، ۱۳۸۶.
- ۳- حسن زاده، محمد، مدیریت دانش: مفاهیم و زیرساخت‌ها، نشر کتابدار، تهران، ۱۳۸۶.
- ۴- رابینز، استیفن پی، تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها)، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، نشر صفار، تهران، ۱۳۸۳.
- ۵- عدلی، فریبا، مدیریت دانش حرکت به فراسوی فرا دانش، نشر کتابدار، تهران، ۱۳۸۴.
- ۶- قنبری، عباس و دیگران، مدیریت دانش (مدیریت بر سرمایه‌های نهفته)، ناشر سرونگار، تهران، ۱۳۸۷.
- ۷- محمدی فاتح، اصغر و دیگران، مدیریت دانش: رویکردی جامع (راهبرد، فناوری، رفتار و تولید)، پیام پویا، تهران، ۱۳۸۷.
- 8- Alsones Balestrin, Lilia Maria Vargas and Pierre Fayard, Knowledge creation in small-firm network, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 12 NO. 2 2008, pp. 94-106,
- 9- Ansgar Richter, Sandra Niewiem, Knowledge transfer across permeable boundaries: An empirical study of clients' decisions to involve management consultants, Scandinavian Journal of Management (2009) 25, 275—288
- 10- Bengt-Ake Lundvall and Peter Nielsen, Knowledge management and innovation performance, International Journal of Manpower Vol. 28 No. 3/4, 2007 pp. 207-223.
- 11- Cameron Switzer, Time for change: empowering organizations to succeed in the knowledge economy, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 12 NO. 2, 2008, pp. 18-28,
- 12- Chris Kimble, Isabelle Bourdon, Some success factors for the communal management of knowledge, International Journal of Information Management 28 (2008) 461-467
- 13- Damadoran L, Olphert W. Barriers and facilitators to the use of knowledge management systems. Behaviour & Information Technology, 2000, vol. 19, no. 6, 405- 413.
- 14- Davenport, T.H. and Marchand, D. (1999), "Is KM just good information management?", in Marchand, D., Davenport, T.H. and Davenport, T. (Eds), Mastering Informaiton Management, FT Prentice-Hall, Harlow, pp. 2-3.
- 15- Davenport, T. and Klahr, P. (1998), "Managing customer support knowledge", California
- 16- Dimitris Brachos, Konstantinos Kostopoulos, Klas Eric Soderquist and Gregory Prastacos, Knowledge effectiveness, social context and innovation, JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 11 NO. 5, 2007, pp. 31-44.





- 17- Dorit Nevo, Yolande E. Chan, A Delphi study of knowledge management systems: Scope and requirements, *Information & Management* 44 (2007) 583-597
- 18- Duncan Shaw, John S. Edwards, Building user commitment to implementing a knowledge management strategy, *Information & Management* 42 (2005) 977-988
- 19- Enrique Claver-Cortes, Patrocinio Zaragoza-Sa'ez and Eva Pertusa-Ortega, Organizational structure features supporting knowledge management processes, *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, VOL. 11 NO. 4, 2007, pp. 45-57
- 20- Fielden, K. & Malcolm, P. (2006). Bounded innovation management: Mapping the patterns of innovation in a small software development organization. *Journal of Information, Information Technology, and Organization*, 1, 1-20.
- 21- Fikret Berkes, Evolution of co-management: Role of knowledge generation, bridging organizations and social learning, *Journal of Environmental Management* 90 (2009) 1692-1702
- 22- Gao, F. and Li, M. (2006), "Book review on systems thinking: creative holism for managers by Michael Jackson", *International Journal of General Systems*, Vol. 35 No. 4, pp. 489-92.
- 23- Ian McBriar, Colin Smith, Geoff Bain, Peter Unsworth, Stephen Magraw, John L., Gordon Risk, gap and strength: key concepts in knowledge management, *Knowledge-Based Systems* 16 (2003) 29-36
- 24- Krogstie, J., Sindre, G. & Jorgensen, H. (2006). Process models representing knowledge for action: A revised quality framework. *European Journal of Information Systems*, 15, 91-102.
- 25- Marina du Plessis, The role of knowledge management in innovation, *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, VOL. 11 NO. 4, 2007, pp. 20-29.
- 26- Mu-Yen Chen, Mu-Jung Huang, Yu-Chen Cheng, Measuring knowledge management performance using a competitive perspective: An empirical study, *Expert Systems with Applications* 36 (2009) 8449-8459
- 27- Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N. (2000), "SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation", *Long Range Planning*, Vol. 33, pp. 4-34.
- 28- Omekwu, Charles Obiora, Eteng, Uwem ; "Roadmap to change: emerging roles for information professionals"; *Library Review* Vol. 55 No. 4, pp. 267-277, 2006.
- 29- Ramin Vandaie, The role of organizational knowledge management in successful ERP implementation projects, *Knowledge-Based Systems* 21 (2008) 920-926
- 30- Sajjad M. Jasimuddin, A holistic view of knowledge management strategy, *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, VOL. 12 NO. 2 2008, pp. 57-66,





- 31- Shu-Mei Tseng, Knowledge management system performance measure index, Expert Systems with Applications 34 (2008) 734-745
- 32- Skyrme, D. (2003), "knowledge management making sense of an oxymoron" available in. <http://www.skyrme.com>
- 33- Szulanski, G. (2003), Sticky Knowledge: Barriers to Knowing in the Firm, Sage Publications, London.
- 34- Tayyab Maqsood, Andrew D. Finegan, A knowledge management approach to innovation and learning in the construction industry, International Journal of Managing Projects in Business Vol. 2 No. 2, 2009 pp. 297-307
- 35- Yannis A. Pollalis, Nikolaos K. Dimitriou, Knowledge management in virtual enterprises: A systemic multi-methodology towards the strategic use of information, International Journal of Information Management 28 (2008) 305-321
- 36- Yuan-Feng Wen, An effectiveness measurement model for knowledge management, Knowledge-Based Systems 22 (2009) 363-367



ژورنال مدیریت نظامی و مطالعات فرسنگی
پرتال جامع علوم انسانی

