

## عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های عمومی

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۱۲/۰۴

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۰/۰۴/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۰۵/۲۳

دکتر وجه‌الله قربانی‌زاده<sup>۱</sup>، مهدی نوربخش<sup>۲</sup> و احسان منصوریان<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** در عصر حاضر با توجه به سرعت فزاینده تولید و توسعه دانش و افزایش عدم اطمینان محیطی، مدیریت دانش و به‌کارگیری آن در سازمان‌ها اهمیت بسیاری پیدا کرده است. از طرفی با توجه به هزینه‌های بالای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش، توفیق در پیاده‌سازی آن یکی از نگرانی‌های اصلی مدیران سازمان و محققان در این زمینه است. تحقیقات متعددی در زمینه موضوع مدیریت دانش و عوامل مؤثر بر موفقیت آن انجام شده است. هدف این مقاله، شناسایی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش و سنجش شاخص‌های آن در سازمان‌های عمومی است.

**مواد و روش:** این مقاله، حاصل پژوهشی کاربردی است که از نظر روش، توصیفی پیمایشی محسوب می‌شود. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان دانشی یکی از سازمان‌های بخش عمومی کشور به تعداد ۹۶ نفر می‌باشند که به‌صورت سرشماری مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. اطلاعات به کمک ابزار پرسشنامه گردآوری شده و روایی محتوای آن با روش دلفی و پایایی آن از راه اندازه‌گیری مقدار آلفای کرونباخ (۰/۹۶) به‌دست آمده است. برای آزمون فرضیه‌ها از تحلیل رگرسیون استفاده شده است.

**یافته‌ها:** نتایج تحقیق نشان می‌دهد که پنج عامل مهم به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش عبارتند از: فرهنگ سازمانی، نقش‌ها و رفتارهای مدیران، ساختار سازمانی، منابع انسانی و فناوری. **نتیجه‌گیری:** در سازمان مورد مطالعه، کلیه عوامل پنج‌گانه یاد شده، تأثیر معنی‌داری بر موفقیت مدیریت دانش دارند.

### کلیدواژه‌ها:

مدیریت دانش، عوامل حیاتی موفقیت، پیاده‌سازی مدیریت دانش

□ استناد: قربانی‌زاده، وجه‌الله؛ نوربخش، مهدی؛ منصوریان، احسان (۱۳۹۰)، پاییز، عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های عمومی.

فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، عر (۳)، ۴۷۰-۴۸۶.

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) e-mail: ghorbani@atu.ac.ir

۲. کارشناس ارشد مدیریت دولتی، تهران، ایران

۳. کارشناس ارشد مدیریت فرهنگی، تهران، ایران

## مقدمه

جوامع پیشرفته و صنعتی و به دنبال آن دیگر جوامع، در دوره پس از جنگ جهانی دوم، وارد عصر جدیدی شدند که در ادبیات علمی از آن با عناوین «جهانی‌شدن»، «موج سوم»، «اقتصاد الکترونیکی»، «دهکده جهانی»، و «عصر اطلاعات» یاد می‌شود. این عناوین در اثر تحولات گسترده و سریع در حوزه‌های مختلف زندگی بشر به وجود آمد. تغییرات فناوری به صورتی معجزه‌آسا باعث تسهیل در فرایندهای ارتباطاتی گردید. این افزایش میزان و حجم ارتباطات، باعث به وجود آمدن مفهومی تحت عنوان «کوچک شدن جهان»، یا به عبارتی متحول شدن درک عمومی از فاصله‌ها نسبت به دوره‌های پیشین گردید، که حاصل رشد فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی همچون اینترنت است.

افزایش سرعت توسعه دانش، افزایش عدم ثبات محیط عمومی، افزایش رقابت و ظهور رقبا در تمام بازارها، افزایش نقش توانایی‌های عقلایی (دانش) در تولید، باعث به وجود آمدن مفاهیمی در علم مدیریت و اداره تحت عناوین «سازمان یادگیرنده»، «مدیریت دانش»، «اقتصاد دانشی» و کالای جهانی به نام دانش گردید. این گسترش فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در اواخر دهه ۸۰ میلادی در معنای عام کلمه بستری را برای مدیریت مؤثرتر دانش سازمانی فراهم کرد و در معنای خاص کلمه باعث ظهور مفهومی در ادبیات علمی سازمان و مدیریت به نام «مدیریت دانش» گردید. از آن زمان تاکنون تعاریف متفاوتی از این واژه در ادبیات مدیریت بیان شده است که این عدم توافق بیشتر ناشی از پیچیدگی و ابهام در جزء دوم این ترکیب یعنی دانش است. یکی از تعاریف جامع مدیریت دانش توسط گروه گارتنر<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) ارائه شده است که می‌گوید: «مدیریت دانش رویکردی جامع را در جهت شناسایی، ثبت، بازیابی، تسهیم و ارزیابی دارایی‌های اطلاعاتی یک مؤسسه فراهم می‌آورد. این دارایی‌های اطلاعاتی می‌تواند شامل پایگاه‌های داده، اسناد، خط‌مشی‌ها و فرایندها باشد، همان‌گونه که می‌تواند شامل تخصص‌های ضمنی ثبت نشده و تجربیات ذخیره شده در ذهن کارکنان آن سازمان باشد.»

در این مقاله تلاش بر این است که عوامل کلیدی سازمانی مؤثر بر مدیریت دانش، مورد بررسی قرار گیرد و از طریق بررسی نتایج آن، عوامل مهم تاثیرگذار در موفقیت مدیریت دانش در سازمان به تفکیک شاخص‌های مربوط به هر کدام از آن‌ها مشخص شود تا از یک سو محققان منبعی از شاخص‌های مؤثر و میزان اهمیت هر شاخص را که در ادبیات علمی پیش از این ارائه شده است در اختیار داشته باشند و از سوی دیگر مدیران سازمان‌ها بدانند که یک سازمان حامی مدیریت دانش که علاقه‌مند به پیاده‌سازی موفق یک سامانه مدیریت دانش است، می‌بایست حائز چه خصوصیت‌ها و شرایطی در هر بعد از سازمان با چه درج‌های از اهمیت باشد.

محققان متعددی به بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش با استفاده از روش‌های گوناگون و هم‌چنین در جوامع آماری مختلف (سازمان‌های مختلف) پرداخته‌اند. از جمله اولین تحقیقات انجام شده در این زمینه، تحقیق هولسپل و جوشی<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) است که با استخراج عوامل مؤثر بر مدیریت دانش و شاخص‌های آن، با روش دلفی به ارزیابی این عوامل پرداخته است. تحقیق دیگری توسط وونگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) انجام شده است که با توجه به اندازه سازمان به بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش پرداخته است. این محقق، عوامل مؤثر را در ۱۱ بخش مورد بررسی قرار داده است. آخرین یافته‌ها مربوط به تحقیق منوریان است که در زمینه نقش مدیریت توسعه نیروی انسانی (PDM)<sup>۳</sup> بر فرایند اشتراک دانش و مدیریت دانش در سازمان‌های خدمات درمانی و بهداشتی انجام شده است. خلاصه‌ای از سوابق تحقیقات اخیر در موضوع مورد نظر در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. سوابق پژوهش

نویسنده	هدف	منبع شناسایی عوامل	نتایج (عوامل و شاخص‌ها)
Monavvarian (۲۰۱۰)	تأثیر منابع انسانی در توسعه مدیریت دانش در کنار سایر عوامل تأثیرگذار	تحقیقات پیشین	۸ شاخص مدیریت توسعه منابع انسانی که بر مدیریت دانش مؤثر است.
Akhavan (۲۰۰۶)	به روزرسانی عوامل مؤثر در چند سازمان (مطالعه موردی)	تحقیقات پیشین، تحلیل کیفی	۱۶ مفهوم و یک چهارچوب پیاده‌سازی
Kuan Yew Wong (۲۰۰۵)	به روزکردن عوامل مؤثر در سازمان‌های متوسط	تحقیقات پیشین	۱۱ عامل تأثیرگذار
.Chourides et al (۲۰۰۳)	تشخیص بهترین فعالیت‌ها و معیارهای عملکرد مدیریت دانش	تحقیقات پیشین	گستره‌ای از شاخص‌ها در ۵ حوزه عملیاتی
Holsapple and (۲۰۰۰) Joshi	توسعه و ارزیابی چهارچوب توضیحی برای تعیین عوامل مؤثر بر مدیریت دانش	تحقیقات پیشین، مطالعه دلفی از منابع دانشگاهی و عوامل اجرایی مدیریت دانش	سه طبقه از عوامل مؤثر بر مدیریت دانش با شاخص‌های مربوطه
.Davenport et al (۱۹۹۸)	تعیین عوامل تأثیرگذار بر موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش	مطالعه اکتشافی درباره ۱۸ پروژه موفق مدیریت دانش در سازمان‌هایی که اولین سازمان‌های پیاده‌کننده مدیریت دانش بودند.	۸ شاخص
Skyrme and (۱۹۹۷) Amidon	ارائه عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش	مطالعه شرکت‌های پیشرو در مدیریت دانش	۷ شاخص

1. Holsapple & Joshi

2. Wong

3. Personnel Development Management

در تحقیق حاضر در ابتدا، ۵ بُعد مهم سازمانی که در تحقیقات گذشته مشترک است، شناسایی و سپس مؤلفه‌ها و شاخص‌های هر بعد استخراج شده است تا جمع‌بندی نسبتاً کاملی از عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها ارائه شود. فرض اساسی و سوال اصلی تحقیق این است که آیا می‌توان با استخراج و آزمون شاخص‌های شناخته شده توسط سایر محققان در سازمان‌های گوناگون، شاخص‌های عام برای اجرای موفق مدیریت دانش را در سازمان‌های عمومی به دست آورد؟ در تحقیق حاضر با جداسازی عوامل غیرمشترک و کنار گذاشتن آن‌ها و استخراج عوامل عمومی و آزمون همبستگی این عوامل، تلاش شده است عواملی شناسایی گردند که اغلب سازمان‌های بخش‌های دولتی و عمومی صرف‌نظر از شکل، نوع فعالیت و اندازه‌شان، بایستی آن‌ها را در فرایند اجرا و استفاده از مدیریت دانش در نظر بگیرند.

**مدیریت دانش:** از مدیریت دانش در ادبیات علمی تعاریف گوناگونی صورت گرفته است که اغلب آن‌ها در تعیین ماهیت دانش محل اختلاف هستند نه در ماهیت عملکردی سیستم مدیریت دانش. صرف‌نظر از تعریف از دانش، مدیریت دانش کلیه فرایندهایی را در بر می‌گیرد که به مراحل اساسی چرخه دانش در سازمان نظارت دارد. به عنوان مثال داونپورت مدیریت دانش را چنین تعریف می‌کند: «مدیریت دانش رویکردی ساخت یافته است که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی، سازماندهی، ذخیره‌سازی، و به کارگیری دانش به منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان تعیین می‌کند».

تعریف سازمان فضایی آمریکا (ناسا) از مدیریت دانش عبارت است از: «ارائه اطلاعات درست به افراد درست در زمان درست، و کمک به آنان در تولید، استفاده و تسهیم دانش، به گونه‌ای که به طور قابل ملاحظه‌ای باعث بهبود عملکرد ناسا و شرکایش شود.» (ناسا، ۲۰۰۵). تعریف سازمان میکروسافت از مدیریت دانش نیز شبیه به تعریف ناساست: «مدیریت دانش چیزی بیش از مدیریت جریان فعل و انفعالات دانش نیست، تأمین اطلاعات درست برای افراد تا بتوانند بر اساس آن عمل کنند.» (کال، ۲۰۰۵). اما پیتر دراگر تعریف دیگری از مدیریت دانش ارائه می‌دهد و می‌گوید: «هماهنگی و استفاده از منابع دانش سازمانی به منظور به دست آوردن سود و مزیت رقابتی را مدیریت دانش می‌نامند.» (همان). در مجموع می‌توان گفت که فرآیند مدیریت دانش شامل چهار مرحله اصلی است. این مراحل به ترتیب عبارتند از: اکتساب/خلق اطلاعات (کنکاش محیط و شناسایی و گردآوری اطلاعات مفید برای سازمان و مرور نتایج عملکرد و تجربیات گذشته و ایجاد اطلاعات جدید)، تعبیر و تفسیر/انتقال اطلاعات (توزیع و تبادل اطلاعات در بین افراد، گروه‌ها و بخش‌های مختلف سازمان و تعبیر و تفسیر اطلاعات توسط آنها. در این مرحله توجه به جریان و گردش اطلاعات و نوع ارتباطات در سطوح مختلف سازمان مهم است)، به کارگیری اطلاعات/ایجاد دانش (به کارگیری اطلاعات متناسب با شرایط و نیازمندی‌های سازمان؛ استفاده عملی از اطلاعات و بررسی نتایج رفتاری آن و تولید دانش جدید و افزودن آن به سیستم‌های فعلی

دانش در سازمان) و نهادینه کردن دانش (عمومی شدن دانش جدید در سراسر سازمان و استفاده از آن در فعالیت‌های روزمره و تبدیل دانش نظری به دانش عملی و کاربردی). (قربانی‌زاده، ۱۳۸۷، ص ۴۴). همان‌طور که اشاره شد هدف مدیریت دانش، شناسایی و استفاده از دانش موجود در سازمان و در مرحله بعد تولید دانش جدید، در جهت اهداف سازمان است؛ به نحوی که بتوان از این رهگذر برای سازمان مزیت رقابتی کسب کرد و عملکرد سازمان را بهبود بخشید. در سازمان‌ها، عوامل متعددی وجود دارد که روی فرایندهای مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد. در ادامه به عوامل کلیدی موفقیت KM پرداخته می‌شود.

**عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش:** در بررسی پیشینه موضوع مشاهده می‌شود که تا کنون عوامل و شاخص‌های گوناگونی در رابطه با مدیریت دانش توسط محققان مختلف شناسایی شده است. در تحقیق حاضر از میان شاخص‌های شناسایی و آزمون شده، شاخص‌های عمومی استخراج و سپس هر کدام از این شاخص‌ها به پنج بعد اصلی سازمانی اختصاص داده شده است. این ابعاد شامل فرهنگ سازمانی، نقش‌ها و رفتارهای مدیران، ساختار سازمانی، منابع انسانی و فناوری می‌باشد. شاخص‌های ابعاد پنج‌گانه سازمانی در جداول ۲ تا ۶ مشاهده می‌شود.

**الف) فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش:** «اگر سازمانی، فرهنگ باز در مقابل تغییر نداشته باشد، هر نوع سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش بازده حاشی‌های خواهد داشت.» (رادینگ، ۱۳۸۳) فرهنگ سازمانی مجموعه‌های از ارزش‌های اصلی، مفروضات و رویکردهایی است که ویژگی‌های یک سازمان را مشخص می‌کند (کوئین، ۱۹۹۹). تأثیر این مجموعه ارزش‌ها و رویکردها بر مدیریت دانش از نظر اغلب محققان از مهم‌ترین عوامل تأثیر گذار در عملکرد مناسب یک سیستم مدیریت دانش است. پلسیس<sup>۱</sup> معتقد است: «از میان تمام عواملی که بر فرایند مدیریت دانش مؤثرند، فرهنگ بالاترین و مهم‌ترین تأثیر را بر پیاده‌سازی آن دارد.» (پلسیس، ۲۰۰۷). نظرات مختلف در این زمینه که چه عواملی در فرهنگ سازمان باید ایجاد شود تا مدیریت دانش بتواند به طور کارآمد عمل کند در جدول ۲ ارائه شده است.

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود بعد فرهنگ سازمانی باید حمایت‌کننده چند مؤلفه اساسی باشد تا بتواند اعتماد و رغبت لازم را به مشارکت در فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش فراهم کند. خصوصاً مرحله تسهیم و به اشتراک‌گذاری و انتقال دانش که در مدل تحقیق از مراحل اساسی مدیریت دانش به شمار آمده است، به زیربنای اعتماد در فرهنگ سازمانی نیازمند است و وجود رویه‌هایی جهت تشویق کارکنان به اشتراک و انتقال دانش، این فرآیند را تسهیل می‌کند. در این باره مایر<sup>۲</sup> معتقد است،

1. Plesis

2. Maier

فرهنگ سازمانی می‌بایست «دانش‌محور» باشد و جو ارتباطی در سازمان می‌تواند تسهیم، شناسایی، تولید و کسب دانش جدید توسط کارکنان سازمان را تسهیل نموده و به‌صورت نیروی پیش‌برنده برای مدیریت دانش عمل کند. این فرایندها می‌تواند از طریق روش‌هایی هم‌چون تبادل داستان‌های موفقیت و بهترین عملکردها حمایت شود و در همین حال پذیرفتن خطاها از طریق تأکید بر این نکته تقویت شود که هر کارمند، مسؤول فرایندهای یادگیری خود است (مایر، ۲۰۰۷، ص ۱۳۲). یادگیری مداوم و تسهیل فرآیندهای آن و استقرار نظام شایسته‌سالاری و به‌کارگیری افراد بر اساس لیاقت و شایستگی نیز می‌تواند موجب موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش گردد. اعمال چنین تغییراتی و حمایت از چنین عواملی در سازمان نیازمند حمایت مدیریت عالی است.

**ب) حمایت مدیریت و مدیریت دانش:** کوکس (۲۰۰۳) در زمینه پذیرش مدیریت دانش در سازمان‌ها توسط کارکنان و نیازمندی‌های آن، در مدل نیازمندی‌های پذیرش مدیریت دانش به دو عامل اساسی اشاره می‌کند که عبارتند از قابلیت دسترسی به سیستم و حمایت مدیریت (کوکس، ۲۰۰۳). فرایندهای مدیریت دانش باعث به وجود آمدن تغییرات زیادی در سازمان می‌شود و ایجاد این تغییرات در سازمان‌ها نیازمند موافقت و همراهی مدیریت عالی سازمان با آن تغییرات است. در ادبیات مدیریت دانش در زمینه نقش مدیران عالی در عملکرد صحیح و موفقیت مدیریت دانش، مؤلفه‌های مهمی در سازمان‌ها شناخته شده است: فراهم کننده بینش، فراهم کننده اطلاعات، مشاور بودن، رهبری، سرپرستی، مربی بودن، حمایت کننده، (جو ریجر<sup>۲</sup>، ۲۰۰)، سرمشق بودن، اتخاذ خط مشی‌های مناسب، تعهد، درک و بازخور دهنده (ماسون و پالین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). نقش‌های مدیران عالی در موفقیت دانش در جدول ۳ نشان داده شده است.

به زعم مایر مهم است که مدیریت عالی اهداف استراتژیک دانشی را تعیین کند، بودجه لازم را تخصیص دهد و خود را به‌عنوان سرمشق مناسبی از تغییر رفتار برای اداره دانش در سازمان معرفی نماید. (مایر، ۲۰۰۷، ص ۱۳۲).

جدول ۲. فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش

شاخص	مؤلفه	بعد	ردیف
امنیت شغلی	ایجاد محیط حمایتی	فرهنگ سازمانی	۱
به اشتراک گذاشتن دانش به طور آزادانه			
ایجاد جو اعتماد در بین کارکنان			
برگزاری اجتماعها و تشکیل مراسم سازمانی			
تهیه جا و مکان مناسب برای تبادل ایده ها			
درگیر شدن و حمایت مدیران ارشد از برنامه‌های مدیریت دانش			
افزایش تفاوت‌های فرهنگی و زبانی			
تعیین زمان مناسب برای تلاش‌های مدیریت دانش			
یادگیری و درس گرفتن از خطاها و اشتباهها			
صبر و شکیبایی			
دادن وقت آزاد برای مطالعه و تفکر			
فراهم کردن امکان یادگیری و نوآوری برای همه			
نوآوری در دانش			
تشویق به استراحت و تفریح در محیط کاری مطلوب			
توانایی تحمل ابهام			
نگرش مثبت به دانش	نگرش مثبت به دانش		
وجود دیدگاه سیستمی	وجود دیدگاه سیستمی		
تمایل به اشتراک و انتقال دانش	تسهیم و به اشتراک گذاری و انتقال دانش		
وجود رویه‌های تشویق افراد به اشتراک و انتقال دانش	تولید دانش		
فعالیت‌های R&D	تولید دانش		
تولید دانش سازمانی	تولید دانش		
سازماندهی دانش به منظور توانمندسازی افراد	سازماندهی دانش به منظور توانمندسازی افراد		
تسهیل فرآیندهای یادگیری مداوم	تسهیل فرآیندهای یادگیری مداوم		
شایسته‌سالاری	شایسته‌سالاری		

منبع: برگرفته از (استودارت، ۲۰۰۲؛ کریپنتر و راج، ۲۰۰۳؛ ماسون و پالین، ۲۰۰۳؛ زعیم و تاتوغلو، ۲۰۰۷؛ مالهورتا، ۱۹۹۸؛ جانت، ۲۰۰۱؛ چینگینگ، ۲۰۰۲؛ کمپیل، ۱۹۹۹؛ داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸)

لازم به یادآوری است که تن‌ها حمایت مالی و اداری مدیریت برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش کارآمد در سازمان کافی نیست و پشتیبانی‌ها باید به صورت همه‌جانبه صورت گیرد. درک مدیر از مدیریت دانش و لزوم پیاده‌سازی و حمایت از آن، نیازمند شناخت مدیر عالی از دو عامل اصلی زیر است: اول شرایط و ویژگی‌های عصر اطلاعات و دوم شرایط و خصوصیات یک سامانه مدیریت دانش. تحقق این دو عامل نیازمند

یادگیری مستمر مدیران است. اگر دیدگاه مدیر به مدیریت دانش به عنوان یک دستاورد جدید و پرهزینه و اثبات نشده باشد، حتی اگر با بهترین تجهیزات یک سامانه مدیریت دانش در آن سازمان پیاده‌سازی شود، کارایی لازم را نخواهد داشت. اما مدیری که می‌داند در صنعت خودرو سازی ۴۰ درصد از قیمت یک دستگاه اتومبیل ناشی از تحقیقات و توسعه و بازاریابی آن است (بیتز، ۲۰۰۵، ص ۱۰)، یعنی بخش‌هایی که مبتنی بر دانش است، می‌توان انتظار داشت که، یک سیستم مدیریت دانش با کارایی بهتری در سازمان وی عمل کند.

### جدول ۳. حمایت مدیریت و مدیریت دانش

ردیف	ابعاد	مؤلفه	شاخص
۲	نقش‌ها و رفتارهای مدیران	فراهم کننده بینش	تمرکز روی افراد
			آگاه ساختن کارکنان به روش مثبت
			تصدیق مجاز بودن آگاهی کم کارکنان
			استفاده از ابزارهای تشویقی
	فراهم کننده اطلاعات		کمک به شفاف‌سازی نیازها برای یادگیرندگان مبتدی
			شناسایی فرصت‌های آموزشی
			مرتبط ساختن افراد با فرد دارای اشتیاق و صلاحیت در زمینه مدیریت دانش
			بشتیبانی به‌وسیله فرآیندهای گروهی
	مشاور		پاسخ‌گویی به تمام سؤالات
			گوش دادن به بیان مشکلات
			ایجاد انتظار موفقیت
			تعیین مراحل و دوره‌های زمانی واقعی در ایجاد رفتارهای مدیریت دانش
	رهبر		تمرکز بر توسعه و عملکرد تیم
			ایجاد گروه‌های حمایت و مشاوره
			استفاده از پروژه‌های نمایشی در افزایش مهارت
			فراهم کردن فرصت برای بحث‌های گروهی و بارورسازی ایده‌ها
	سرپرست		تشکیل گروه‌های کاری میان‌وظیفه‌های برای شناسایی مشکلات و کشف راه‌حل‌ها
			ارتباط دادن افراد با کسانی که از لحاظ شایستگی مدیریت دانش بالاتر یا پائین‌ترند
	مری		تشویق حل مشکل به‌صورت دسته جمعی
			دادن امکان رفتن به بیرون از سازمان برای یادگیری و تشریح مهارت
	حامی و معلم		دادن فرصت معقول به افراد برای کشف روش‌های دیگر انجام کارها
			تأمین منابع برای آزمودن ایده‌های جدید
	سرمشق		سرمشق و الگو بودن
	فراهم کننده بازخورد		فراهم کننده بازخورد
	رویه‌ساز		داشتن رویه‌های به‌جا و درست
	تعهد و درک		تعهد و درک

منبع: (ماسون و پالین، ۲۰۰۳ و جورجی، ۲۰۰۰)



ج) ساختار سازمانی و مدیریت دانش: همان گونه که اشاره شد، فرایندهای مدیریت دانش باعث به وجود آمدن تغییرات زیادی در سازمان می‌شوند. بخشی از این تغییرات در ساختار سازمانی به وقوع می‌پیوندد. به عبارتی، سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که ساختار سازمان باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد تا بتواند به اجرای یک سیستم مدیریت دانش کمک کند؟ در دسترس بودن اطلاعات، تشکیل تیم‌های کاری و علمی و ایجاد جریان ارتباطات دوسویه و آزاد از جمله ویژگی‌های ساختار سازمانی حامی مدیریت دانش تلقی می‌شود (زراگا<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹؛ شریف‌الدین<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۴).

تغییرات گسترده و سریع در محیط سازمان‌ها و افزایش رقبا و پیچیدگی محیطی موجب به وجود آمدن تغییراتی در ساختار سازمان‌ها شده است؛ از جمله این تغییرات می‌توان به کاهش تمرکز، استفاده از ساختارهای سازمانی منعطف‌تر و استفاده از فناوری‌های ارتباطی اشاره کرد. ساختار سازمانی حامی مدیریت دانش به عقیده بسیاری از محققان باید ساختاری با ویژگی‌های ارائه شده در جدول ۴ باشد. مدیریت دانش بیشتر بر فرایندهای انجام عملیات در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد. از آنجا که مدیریت دانش بر پایه جمع‌آوری، طبقه‌بندی و تسهیم دانش استوار است، بنا بر این، ساختاری که از فرایندهای مشارکتی بیشتر حمایت کند برای کارایی مدیریت دانش مناسب‌تر است (مایر، ۲۰۰۷).

جدول ۴. ساختار سازمانی و مدیریت دانش

شاخص	مؤلفه	ابعاد	ردیف
در دسترس بودن	وضعیت اسناد و اطلاعات	ساختار سازمانی	۳
جریان ارتباطات دوسویه	ارتباطات		
شبکه‌های ارتباطی آزاد			
گفت‌وگوی چند وجهی در درون سازمان	استفاده از تیم‌های کاری و علمی		
آزادی عمل			
مهارت‌های مختلف و مکمل اعضا			
آزادی عمل			

منبع: زراگا، ۱۹۹۹؛ شرف‌الدین و رولند، ۲۰۰۴.

د) منابع انسانی و مدیریت دانش: بدون شک منابع انسانی در اجرای سیستم مدیریت دانش در سازمان‌ها نقش اصلی را ایفا می‌کند. برخی از محققان معتقدند که کارکنان بایستی از آزادی عمل لازم در سازمان

1. Zarraga

2. Sharifuddin

برخوردار باشند (ماسون، ۲۰۰۳)، قدرت پردازش اطلاعات را داشته باشند (داونپورت، ۱۹۹۸)، با دیدگاهی انتقادی به مسائل و فرایندهای سازمان نگاه کنند (چینگینگ، ۲۰۰۲)، از آموزش‌های لازم برخوردار باشند، چرخش شغلی متناسب با فرایندهای مدیریت دانش داشته باشند، در جایگاه درست منصوب شوند و زمینه برای ارتقا و افزایش سطح آگاهی آنان فراهم شود (شریف‌الدین و همکاران، ۲۰۰۴).

مجموعه ویژگی‌های یاد شده در سیستم منابع انسانی سازمان نشان می‌دهد که پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش نیاز به تغییراتی در تعریف و نگرش ما نسبت به منابع انسانی دارد؛ امری که در ادبیات جدید از آن به‌عنوان سرمایه انسانی نام می‌برند. دیدگاه سرمایه به کارکنان سازمان دیدگاه اساسی مدیریت دانش است. داده‌ها، اطلاعات، تجربیات و تخصص‌ها در سازمان از طریق افراد تولید و جمع‌آوری می‌شود و در اختیار سایر کارکنان که به آن نیاز دارند، قرار می‌گیرد و از طریق آن دانش جدید در سازمان تولید می‌شود و از دانش جدید در فرایندهای سازمانی در جهت بهبود مستمر و تحقق اهداف سازمان استفاده می‌شود. بنابراین، افراد سرمایه‌های اصلی یک سازمان هستند که بایستی دائماً در حال آموزش و ارتقای توانمندی باشند. شاخص‌های مورد نظر محققان در ارتباط با شرایط مورد نیاز منابع انسانی برای توفیق مدیریت دانش در یک سازمان در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. منابع انسانی و مدیریت دانش

ردیف	ابعاد	مؤلفه	شاخص
۴	منابع انسانی	توانمندسازی کارکنان	انتصاب کارکنان در جایگاه درست
			تشویق کارکنان به داشتن دید انتقادی
			قدرت پردازش اطلاعات توسط مدیران و کارکنان
			آموزش مناسب دانش جدید
			چرخش شغلی کارکنان
			ارتقای شغلی کارکنان
			ایجاد آگاهی در کارکنان
			آزادی عمل کارکنان

منبع: چینگینگ، ۲۰۰۲؛ ماسون و پالین، ۲۰۰۳؛ شریف‌الدین و رولند، ۲۰۰۴؛ داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸

۵) فناوری و مدیریت دانش: تقریباً تمام محققانی که عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش را مورد بررسی قرار داده‌اند به نقش فناوری اطلاعات به‌عنوان عوامل مهم تأثیرگذار بر مدیریت دانش اشاره کرده‌اند

(چون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۶؛ اخوان و همکاران، ۲۰۰۶؛ وونگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵؛ منوریان، ۲۰۱۰ و رودز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۸). با جمع‌بندی این بخش از ادبیات موضوع می‌توان گفت که دو عنصر اساسی در پیوستار مدیریت دانش وجود دارد که در یک سوی پیوستار افراد قرار دارند که استفاده‌کنندگان از دانش می‌باشند و در سوی دیگر کیفیت و ساختار فناوری اطلاعات است که در یک سازمان نهادینه شده است (زعیم و تاتوغلو، ۲۰۰۷). از طرف دیگر ایجاد زیربنای مناسب جهت به‌کارگیری فناوری ارتباطات و اطلاعات می‌تواند در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان تاثیرگذار می‌باشد. فناوری اطلاعات ابزاری برای جمع‌آوری، طبقه‌بندی و تسهیم دانش است که استفاده از آن در سازمان علاقه‌مند به بهره‌مندی از مزایای مدیریت دانش باید نهادینه شود. مؤلفه‌ها و شاخص‌های مورد نظر در زمینه فناوری در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. فناوری و مدیریت دانش

شاخص	مؤلفه	ابعاد	ردیف
استفاده از رایانه	امکان کدگذاری دانش برای پشتیبانی تصمیم یا سیستم خبره امکان برقراری و حفظ ارتباط سریع میان افرادی که دارای مهارت خاصی‌اند	زیربنای فناوری ارتباطات و اطلاعات	۵
تسهیل دستیابی به اطلاعات			
به‌کارگیری گسترده ابزارها (مثل نرم‌افزار و اینترنت) در میان اعضای سازمان			
ایجاد انگیزه یادگیری فناوری جدید	ایجاد انگیزه یادگیری فناوری جدید	فناوری	
آموزش استفاده از فناوری ارتباطات و اطلاعات	آموزش استفاده از فناوری ارتباطات و اطلاعات		
توانایی به‌کارگیری فناوری ارتباطات و اطلاعات	توانایی به‌کارگیری فناوری ارتباطات و اطلاعات		

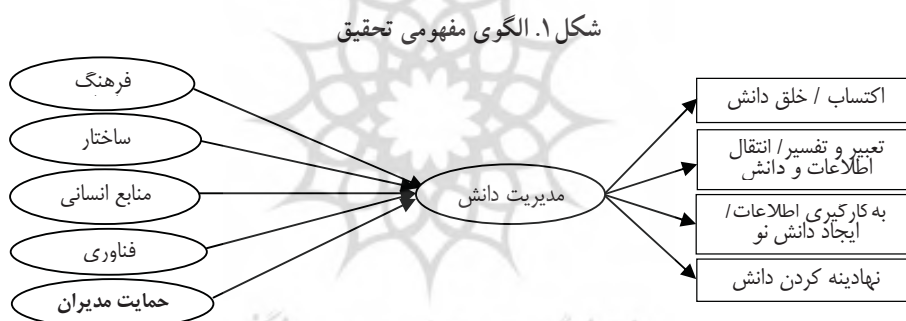
منبع: (رایبسون، ۲۰۰۰؛ دوران، ۱۹۹۹؛ زعیم و تاتوغلو، ۲۰۰۷؛ استونس، ۱۹۹۶؛ شریف‌الدین و رولند، ۲۰۴)

ابعاد و شاخص‌هایی که در بالا به آن اشاره شد، مواردی هستند که محققان به انجای مختلف تأثیر آن‌ها را بر فرایندهای مدیریت دانش در سازمان‌ها مورد سنجش و ارزیابی قرار داده‌اند. مؤلفان پس از جمع‌آوری این شاخص‌ها و طبقه‌بندی آن‌ها بر اساس ارتباطشان با مؤلفه‌ها و ابعاد سازمانی، آن‌ها را در

1. Chon
2. Wong
3. Rhodes

۵ دسته یا بعد اصلی که مشاهده شد طبقه‌بندی نمودند. ابعاد یاد شده در قالب الگوی مفهومی (شکل ۱) نشان داده شده است.

**الگوی مفهومی تحقیق:** با توجه به ادبیات تحقیق، فرض اساسی تحقیق حاضر این است که ابعاد اصلی سازمانی ۵ گانه اشاره شده (در شکل ۱)، موثرترین ابعاد سازمانی بر عملکرد مدیریت دانش هستند. این ابعاد بر فرایندهای اصلی مدیریت دانش شامل: اکتساب و خلق دانش، تعبیر و تفسیر و انتقال دانش، به‌کارگیری اطلاعات و ایجاد دانش، و نهادینه‌سازی دانش، در سازمان تاثیر دارند. به‌عنوان مثال اکتساب و تسهیم دانش بدون وجود حمایت مدیریت و فرهنگ سازمانی متناسب با آن امکان ندارد، و بدون آن‌ها بهترین فناوری‌های IT در سازمان به‌صورت ابزارهایی هزینه آور و بی مصرف در خواهند آمد. از طرفی حمایت معنوی مدیریت بدون حمایت مالی و تکنولوژیک تاثیر کمی بر بهبود عملکرد مدیریت دانش خواهد داشت.



## روش

این پژوهش که از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، توصیفی پیمایشی محسوب می‌شود. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان دانشی یکی از سازمان‌های بخش عمومی کشور به تعداد ۹۴ نفر می‌باشد. با توجه به محدودیت جامعه آماری، حجم نمونه برابر با جامعه آماری در نظر گرفته شد. برای گردآوری اطلاعات میدانی از ابزار پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد. در این تحقیق برای افزایش روایی محتوایی پرسشنامه از نظرات استادان دانشگاه و کارشناسان ذی‌ربط در سازمان مربوط استفاده شده است. هم‌چنین به منظور محاسبه پایایی ابزار سنجش از روش سازگاری درونی پرسشنامه استفاده شد که با آلفای کرونباخ محاسبه می‌گردد. ضریب آلفای کرونباخ در این مطالعه در حد قابل قبول می‌باشد ( $\alpha = 0.96$ ). جدول ۷ مقدار ضریب آلفای کرونباخ را برای هر کدام از ابعاد ابزار سنجش نشان می‌دهد.

جدول ۷. ضریب آلفای کرونباخ

کل	فناوری	حمایت مدیران	منابع انسانی	ساختار سازمانی	فرهنگ سازمانی	مدیریت دانش	آلفای کرونباخ
۰/۹۶	۰/۸۲	۰/۹۶	۰/۸۱	۰/۶۰	۰/۹۰	۰/۹۲	آلفای کرونباخ

برای تحلیل داده‌ها از آزمون همبستگی (تحلیل رگرسیون) با استفاده از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. ابعاد پنج‌گانه سازمانی که در قسمت قبلی توضیح داده شد، به‌عنوان متغیرهای مستقل و مدیریت دانش به‌عنوان متغیر وابسته تحقیق می‌باشد.

### یافته‌ها

نتایج آزمون همبستگی (تحلیل رگرسیون) نشان می‌دهد که:

۱. بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش همبستگی وجود دارد ( $r = 0/71$ ). در تحلیل رگرسیون، مقدار ضریب تعیین ( $R^2$ ) نشان داد که ۵۰ درصد تغییرات از مدیریت دانش به وسیله متغیر فرهنگ سازمانی تبیین می‌شود. بنابراین، شاخص‌های مربوط به بعد فرهنگ سازمانی بر موفقیت مدیریت دانش مؤثر است.

۲. بین حمایت مدیران ارشد و مدیریت دانش همبستگی وجود دارد ( $r = 0/86$ ). هم‌چنین، مقدار ضریب تعیین ( $R^2$ ) نشان می‌دهد که ۷۴ درصد تغییرات مدیریت دانش به وسیله متغیر مستقل حمایت مدیران قابل تبیین است. پس می‌توان نتیجه گرفت که شاخص‌های مربوط به بعد حمایت مدیران بر موفقیت مدیریت دانش مؤثر است.

۳. بین ساختار سازمانی و مدیریت دانش نیز ضریب همبستگی معنی‌دار است ( $r = 0/75$ ). در انجام تحلیل رگرسیون، مقدار ضریب تعیین ( $R^2$ ) نشان داد که ۵۶ درصد تغییرات مدیریت دانش به وسیله متغیر مستقل ساختار سازمانی تبیین می‌شود. پس در این‌جا نیز می‌توان گفت که متغیر ساختار سازمانی بر موفقیت مدیریت دانش مؤثر است.

۴. بین منابع انسانی و مدیریت دانش نیز ضریب همبستگی معنی‌دار وجود دارد ( $r = 0/69$ ). مقدار ضریب تعیین ( $R^2$ ) نشان می‌دهد که ۴۸ درصد تغییرات مدیریت دانش به وسیله متغیر مستقل منابع انسانی تبیین می‌شود. به عبارت دیگر، بعد منابع انسانی بر موفقیت مدیریت دانش مؤثر است.

۵. بین فناوری و مدیریت دانش نیز ضریب همبستگی معنی‌دار وجود دارد ( $r = 0/63$ ). هم‌چنین مقدار ضریب تعیین ( $R^2$ ) نشان می‌دهد که ۴۲ درصد از تغییرات مدیریت دانش به وسیله متغیر مستقل

فناوری تبیین می‌شود. در نتیجه، عامل فناوری نیز به‌عنوان یک عامل کلیدی بر موفقیت مدیریت دانش مؤثر است. نتایج تحلیل رگرسیون برای هر یک از عوامل پنج‌گانه در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸. نتایج تحلیل رگرسیون

عوامل	ضریب مسیر	ضریب تعیین ( $R^2$ )
فرهنگ سازمانی	۰/۷۱	۰/۵۰
حمایت مدیران ارشد	۰/۸۶	۰/۷۴
ساختار سازمانی	۰/۷۵	۰/۵۶
منابع انسانی	۰/۶۹	۰/۴۸
فناوری	۰/۶۳	۰/۴۲

عوامل کلیدی یا ابعاد سازمانی مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش به ترتیب ضریب تعیین در جدول ۹ ارائه شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، از بین عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش، عامل «حمایت مدیران» بیشترین مقدار ضریب تعیین و عامل «فناوری» کمترین ضریب تعیین را دارند. عوامل «ساختار سازمانی»، «فرهنگ سازمانی» و «فناوری» از نظر میزان تأثیر به ترتیب رده‌های دوم تا چهارم را به خود اختصاص داده‌اند.

جدول ۹. اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش

بر اساس ضرایب تعیین به‌دست آمده

ردیف	عامل	ضریب تعیین
۱	حمایت مدیران ارشد	۰/۷۴
۲	ساختار سازمانی	۰/۵۶
۳	فرهنگ سازمانی	۰/۵۰
۴	منابع انسانی	۰/۴۸
۵	فن‌آوری	۰/۴۲

## بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که قبلاً بیان شد، هدف مقاله تعیین عوامل حیاتی مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش بود. بدین منظور، از طریق بررسی ادبیات تحقیق و شناسایی عواملی که مشترکاً در اکثر پژوهش‌های انجام شده از آن‌ها به‌عنوان عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش یاد شده بود، الگوی مفهومی تحقیق شکل گرفت و

روابط بین ابعاد الگو با استفاده از داده‌های آماری گردآوری شده مورد آزمون واقع شد. نتایج آزمون‌ها، نشان از معنی‌داری تمامی روابط موجود در الگوی مفهومی داشت و نشان می‌داد که یافته‌ها از قابلیت تعمیم خوبی برخوردار است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد (جدول ۹) که سازمان‌هایی که علاقه‌مند به استفاده از مزایای مدیریت دانش هستند بایستی به ترتیب به عوامل حمایت مدیران، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و فناوری و شاخص‌های ارائه شده در جدول‌های مربوط توجه بیشتری داشته باشند و در جهت هماهنگی آن‌ها با سیستم مدیریت دانش تلاش کنند.

در مقاله حاضر تلاش شد تا مجموعه جامع و طبقه‌بندی شده‌ای از عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در همه سازمان‌ها به صورت عمومی به دست آید. یافته‌های این مقاله می‌تواند برای سازمان‌هایی که مایلند از مزایای مدیریت دانش در دنیای پیچیده و متلاطم کنونی استفاده کنند و مزیت رقابتی لازم را به دست بیاورند، منبع قابل اعتماد و ارزشمندی باشد. از محدودیت‌های تحقیق می‌توان به این نکته اشاره کرد که در این جا فقط به مطالعه عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر مدیریت دانش پرداخته شده است و عوامل برون‌سازمانی مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش مورد مطالعه قرار نگرفته است و محققین می‌توانند در تحقیقات آتی خود این نکته را مورد توجه قرار دهند.

## منابع

### منابع فارسی:

رادینگ، آلن (۱۳۸۶). *مدیریت دانش، موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات* (محمدحسین لطیفی، مترجم). تهران: سمت.

قربانی‌زاده، وجه‌الله (۱۳۸۷). *یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش*. تهران: بازتاب.

### منابع انگلیسی:

Akhavan, Peyman, Jafari, Mustafa And Fathian, Mohammad, (2006), "Critical success factor of knowledge management systems: a multi-case analysis", *European business review*, vol.18 No.2 pp.97-113. Available at: [www.emeraldinsight.com/0955-534X.htm](http://www.emeraldinsight.com/0955-534X.htm)

Baets, Walter, (2005). *Knowledge management and management learning: extending the horizons of knowledge-based management*, Springer Pub, New York.

Call, Dean, (2005). "Knowledge management not rocket science", *Journal of knowledge management*. VOL. 9 NO. 2 2005, pp. 19-30, Also available at Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270.

Carpenter, Simon & Ridge, Sarah, (2003) "A self-Help approach to knowledge management benchmarking", *Journal of knowledge management*, vol.7, No.5, pp 82-95.

- Chinying L, Josephine, (2001), Managerial concerns in knowledge management, *Journal of knowledge management*, Vo,5, N,1, pp43-57
- Coakes, Elayne, (2003), *Knowledge Management: Current Issues and Challenges*, Idea Group Publishing, IRM press, England.
- Chourides, P., Longbottom, D. and Murphy, W. (2003), "Excellence in knowledge management: an empirical study to identify critical factors and performance measures", *Measuring Business Excellence*, Vol. 7 No. 2, pp. 29-45.
- Davenport, T.H., De Long, D.W. and Beers, M.C. (1998), "Successful knowledge management projects", *Sloan Management Review*, Vol. 39 No. 2, pp. 43-57.
- Gartner Group (1999), *White papers on knowledge management*, Gartner Group, Stamford, CT.
- Gooijer, Jinette de, (2000),"Designing a knowledge management performance framework", *Journal of Knowledge Management*, Volume 4. Number 4, pp. 303-310, MCB University Press. ISSN 1367-3270, Also available at: <http://www.emerald-library.com>
- Holsapple, C.W & Joshi, K.D. (2000)" An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations", *Journal of Strategic Information Systems*, No. 9, pp. 235-261. Also available at: <http://www.elsevier.com>
- Maier, Roland, (2007), *Knowledge management systems, information and communication technologies for knowledge management*, Third edition, Springer Pub, Berlin.
- Mason, David & Pauleen, David J. (2003),"Perception Of knowledge management: A qualitative analysis", *Journal of Knowledge Management*, Volume 7. No. 4. pp. 38-48.
- Molhatra Y, (2000), *knowledge management and new organization forms: a framework for business model innovation knowledge management and virtual organization*, idea group publishing hershesh.
- Monavvarian , Abbas, Khamda , Zahra, (2010), "Towards successful knowledge management: People development approach", *BUSINESS STRATEGY SERIES, VOL. 11 NO. 1*, pp. 20-42.
- NASA (2005), "What is knowledge management?", available at: <http://km.nasa.gov/whatis/index.html>.
- Plesis, Marina du, (2006), *The impact of organizational culture on knowledge management*, Chandos publication, England.
- Quinn.R ,(1999), *Diagnosing culture and changing organizational culture* ,New York: Addison Wesley.
- Rabinson, H, Carillo, P, Anumbra, C. and Al-Ghassani, A, (2002), *Avaluating knowledge management strategies: an IMPakt assessment*, proceedings of 3rd European conference on knowledge management trinity college, Dublin, Irland, 24-25 september, pp.586-98.
- Richard C. Hicks, Ronald Dattero and Stuart D. Galup, (2006) "The five tier knowledge management hierarchy", *Journal of knowledge management*, V. 10 N.1, pp. 19-31, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270.
- Sharifuddin, Syed Omar & Rowland, Fytton, (2004) "Knowledge management in a public organization: a study on relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer", *Journal of Knowledge Management*, Volume 8. No. 2. pp. 95-111. Also available at: Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270.



- Skyrme, D. and Amidon, D. (1997), "The knowledge agenda", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 27-37.
- Stevens, L, (2000), "Knowing what your company knows", available at: <http://destination.crm.com>
- Stoddart L, (2001), "managing intranets to encourage knowledge sharing: opportunities and constraints", *Online Information Review*, V.25. N,1. pp19-28.
- Wong, Kuan Yew,(2005), " Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises", *Industrial management & Data systems*, vol. 105 No.3, pp.261-279, Available at: [www.emeraldinsight.com/0263-5577.htm](http://www.emeraldinsight.com/0263-5577.htm).
- Zaim, Halil & Tatoglu, Ekrem & Zaim, Salim, (2007)." Performance of knowledge management practices: a causal analysis", *Journal of knowledge management*, VOL. 11 NO. 6, pp. 54-67, Also available at: Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270.
- Zarraga, Celia, Manuel, Juan, (2003), Factors favoring knowledge management in work teams" *journal of knowledge management*, V.7. N,2

