

چشم‌انداز مدیریت دولتی

شماره ۲۵ - بهار ۱۳۹۵

صص ۱۱۴ - ۹۵

## امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش با رویکرد سازمان بهره‌وری آسیایی (APO)

بهروز قلیچ لی\*، شیما ابراهیمی\*\*

### چکیده

امروزه دانش به‌عنوان سرمایه سازمانی تلقی می‌شود و مدیریت آن اهمیت زیادی دارد. مدیریت دانش به‌عنوان یک رویکرد منظم و با برنامه برای مدیریت خلق، توزیع و به‌کارگیری دانش در سازمان برای توانمندتر شدن سازمان در بهبود کیفیت خدمات می‌تواند در بسیاری از موارد از سردرگمی، تکرار مکرر یک اشتباه و افزایش خسارات و هزینه‌ها جلوگیری کند. مدیریت دانش، ابزاری قدرتمند برای دستیابی به مزیت رقابتی محسوب می‌شود و تجربه نشان داده است کاربرد آن در سازمان‌ها مزایای فراوان دارد؛ اما مسئله‌ی مهم قبل از اجرای پروژه مدیریت دانش، شناسایی وضعیت سازمان از لحاظ میزان آمادگی برای اجرای این پروژه است. پژوهش حاضر قصد دارد وضعیت آمادگی «شرکت دامداران» را برای استقرار مدیریت دانش، بررسی کند. در این مقاله ابتدا مدل ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) توصیف شد؛ سپس میزان آمادگی سازمان برای استقرار مدیریت دانش توسط پرسشنامه و انجام مطالعات میدانی مشخص شد. یافته‌ها نشان داد، سطح بلوغ مدیریت دانش در این شرکت، «سطح واکنش» است؛ یعنی میزان آمادگی سازمان در زمینه مدیریت دانش در پایین‌ترین سطح یعنی سطح واکنش قرار دارد. این بدان معنا است که سازمان نسبت به اینکه مدیریت دانش چیست و در بهبود بهره‌وری و رقابت‌پذیری چه اهمیتی دارد، آگاه نیست.

کلیدواژه‌ها: دانش؛ مدیریت دانش؛ آمادگی سازمان.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۱۰/۸، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۷/۱۶.

\* استادیار، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

E-mail: Ghlichlee@yahoo.com

\*\* کارشناس ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

## ۱. مقدمه

امروزه دانش مهم‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. با توجه به اهمیت دانش و یادگیری در فضای رقابتی امروزی، ایجاد سازمان‌ها و کسب‌وکارهای دانش‌محور لازمه موفقیت برای رسیدن سریع‌تر به هدف‌ها است. تسهیم دانش می‌تواند تبادل و خلق دانش در سازمان را جهت بهبود مزیت‌های رقابتی تشویق کند. (رمضانیان و همکاران، ۱۳۹۱) تغییرات سریع و رشد روزافزون، هر سازمانی را بر آن می‌دارد تا برای بقاء تمام تلاش خود را در مدیریت دانش به کار گیرد. بعد از مطرح‌شدن مفاهیم مهندسی مجدد و مدیریت کیفیت جامع، مفهوم جدیدی به نام «مدیریت دانش» و به‌تبع آن «سیستم‌های مدیریت دانش» پا به عرصه وجود گذاشتند (Bonfield, 2009). از آنجاکه هیچ سازمانی دارای منابع نامحدود نیست و فضای حاکم، فضایی رقابتی است، تدوین استراتژی‌های صحیح و رقابتی که سازمان را به اهداف کلان موردنظر خود برساند، اهمیت زیادی دارد (ظهیری و همکاران، ۱۳۹۳)؛ بنابراین مدیریت دانش امری ضروری برای «شرکت دامداران» که در عرصه رقابتی فعالیت می‌کند به حساب می‌آید. هرچند سازمان‌های زیادی در زمینه توسعه دانش در سطوح متفاوت سرمایه‌گذاری کرده و موفق بوده‌اند، سازمان‌های بسیاری نیز با شکست مواجه شده‌اند. فقدان سازوکارهای صحیح ارزیابی و پیاده‌سازی مدیریت دانش، این نوع سرمایه‌گذاری را به یک هزینه اضافی در ذهن مدیران تبدیل کرده است؛ از این‌رو سازمان‌ها باید محیطی را برای اشتراک، انتقال و تبادل دانش در میان اعضای خود ایجاد کنند و در بسترسازی و شناسایی عوامل زمینه‌ای برای استقرار مدیریت دانش در سازمان بکوشند؛ بنابراین قبل از فرایند اجرای نظام مدیریت دانش در سازمان، ارزیابی میزان آمادگی سازمان مهم‌ترین مسئله به‌شمار می‌رود.

در این پژوهش از مدل سازمان بهره‌وری آسیایی<sup>۱</sup> (APO) برای بررسی میزان آمادگی سازمان استفاده شده است. این ابزار، پرسشنامه‌ای است که به‌منظور کمک به سازمان‌ها برای ارزیابی اولیه و سریع از آمادگی برای مدیریت دانش، طراحی شده است. این ارزیابی در ابتدای برنامه مدیریت دانش انجام می‌شود. قبل از شروع سفر مدیریت دانش، لازم است سازمان، نقاط قوت و فرصت‌های بهبود خود را بداند. پس از ارزیابی، سازمان می‌تواند روی برنامه‌های مدیریت دانش خود برای رفع کمبودهای شناسایی‌شده از طریق ارزیابی، تمرکز کند.

بررسی سطح آمادگی سازمانی «شرکت دامداران» برای استقرار مدیریت دانش و بررسی نقاط قوت و فرصت‌های سازمان برای بهبود مدیریت دانش جزو اهداف اصلی این پژوهش به‌شمار می‌رود؛ همچنین بررسی وضعیت سازمان در ابعاد رهبری، فرآیندهای سازمان، افراد،

فناوری، فرآیندهای دانشی، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش به‌منظور اجرای سیستم مدیریت دانش اهداف فرعی این پژوهش هستند.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

طی چند سال گذشته بحث‌های گسترده‌ای درباره اهمیت مدیریت دانش در جامعه ایران صورت گرفته است. مدیریت دانش و مفاهیم استراتژی مرتبط به‌عنوان اجزای مهم و ضروری برای سازمان‌ها به‌منظور بقا و حفظ توان رقابتی ترویج می‌شوند. بیشتر مدیران، دانش را عامل اساسی بقای سازمان قلمداد می‌کنند. به هر حال دانش و تسهیم آن همواره یک دارایی باارزش و جز مهم تولید و خدمات بوده است. (قلیچ لی و همکاران، ۱۳۹۲) تعریف مدیریت دانش مشکل است و هیچ تعریف مشخصی وجود ندارد که به‌طور جهانی مورد توافق باشد. یک مشکل معمول در تعریف مدیریت دانش این است که تعریف دانش به‌اندازه‌ای وسیع است که تقریباً هر چیزی که اجازه درک مفاهیمی را بدهد که فرد برای کارکرد اثربخش در این جهان بدان نیاز دارد، می‌تواند مدیریت دانش نامیده شود.

به نظر بات<sup>۱</sup> (۲۰۰۸)، مدیریت دانش فرایند ایجاد، تأثیر، ارائه، توزیع و کاربرد دانش است. این پنج عامل زمینه آموزش بازخورد و آموزش مجدد و یا حذف آموزش را فراهم می‌آورد که معمولاً برای ایجاد، نگهداری و احیاء قابلیت‌های سازمانی مورد نظر است (Bhatt, 2008).

مدیریت دانش، یکی از عوامل حیاتی موفقیت در سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود. سودمندی پروژه مدیریت دانش بستگی زیادی به هماهنگی موفق موضوع‌هایی مثل رهبری در سازمان، فرایند دانشی، مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات دارد. مدیریت دانش مفهوم جدیدی نیست؛ بلکه قدمت آن به قدمت کار برمی‌گردد. ویگ و پروساک (۲۰۰۹)، ادعا می‌کنند که اصل و ریشه مدیریت دانش به ۳۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح برمی‌گردد، اگرچه به شکل تخصصی با این عنوان مطرح نبوده است (Wiig & Prousak, 2009).

سازمان‌های بسیاری شروع به معرفی فرایندهای مدیریت دانش و سرمایه‌گذاری سنگین فناوری برای پشتیبانی از این فرایندهای مدیریت دانش برای استفاده از منابع دانش کرده‌اند؛ اما بیشتر پروژه‌های مدیریت دانش شکست خورده‌اند. نرخ بالای این شکست‌ها تا حد زیادی می‌تواند به این دلیل باشد که بسیاری از سازمان‌ها تنها بر روی فناوری تمرکز می‌کنند؛ بنابراین موفقیت مدیریت دانش مستلزم این است که سازمان‌ها نیازهای دانشی خود را بشناسند و از روش‌های مناسب برای رفع این نیازها استفاده کنند (Chang Tsung, 2012).

1. Bhatt

اجرای مدیریت دانش برای رسیدن به کمال مطلوب، نیازمند تغییرات فراوان و معنادار در فرایند، زیرساخت‌ها و فرهنگ است؛ بنابراین غیرمحمتمل است که در یک خیز ناگهانی حاصل شود؛ از این رو بهبود مستمر بر پایه مراحل تکاملی و گام‌به‌گام شکل می‌گیرد، نه بر اساس نوآوری‌های انقلابی. از این مراحل تکاملی مدیریت دانش که در خلال زمان شکل می‌گیرد، به بلوغ مدیریت دانش تعبیر می‌شود؛ به عبارتی، لازم است مدیریت دانش به بلوغ برسد و از یک حالت جمود به یک کارکرد بین بخشی که به شکل مستحکمی در سازمان مستقر شده است، تبدیل شود (احمدی و همکاران، ۱۳۸۷).

برای هدفمند کردن استفاده از دانش به‌عنوان یک مزیت رقابتی و راهبردی و نیز سازمان‌دهی مراحل توسعه مدیریت دانش در سازمان، شناخت وضعیت موجود سازمان در زمینه مدیریت دانش و تعیین عوامل مؤثر بر تصمیم‌گیری یک سازمان برای به‌کارگیری و بهبود مدیریت دانش امری ضروری است. بلوغ سازمان در مدیریت دانش، میزان قابلیت‌ها و توانمندی‌های یک سازمان در ابعاد مختلف مؤثر بر مدیریت دانش است. هر سازمان با توجه به فعالیت‌هایی که در زمینه مدیریت دانش انجام داده است، در سطحی از بلوغ قرار می‌گیرد که این سطح وضعیت جاری سازمان در زمینه مدیریت دانش را نشان می‌دهد. این تحلیل به‌منظور پاسخ به دو سؤال اساسی است که دغدغه ذهنی بسیاری از مدیران و رهبران سازمان‌ها است:

- وضعیت جاری سازمان در زمینه مدیریت دانش چگونه است؟
- برای بهبود و ارتقاء وضعیت جاری سازمان در زمینه مدیریت دانش چه کاری باید صورت گیرد؟ (حسنتلی پور و همکاران، ۱۳۸۸)

پژوهشگران مدل‌های مختلفی در زمینه میزان آمادگی سازمان برای اجرای مدیریت دانش ارائه کرده‌اند که تفاوت این مدل‌ها بیشتر در نوع و تعداد عوامل انتخابی است. مدل‌های امکان‌سنجی مدیریت دانش به دنبال این هستند که با ارزیابی سطح موجود زیرساخت‌های مدیریت دانش پیش از اجرا، از میزان آمادگی این عوامل برای به‌کارگیری موفق مدیریت دانش آگاهی یابند.

هالت<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، آمادگی را پیش‌نیاز ضروری برای موفقیت یک شخص یا سازمان در مواجهه با تغییر سازمانی تعریف کرده است. در ادامه تعدادی از این مدل‌ها آورده شده است:

هالت (۲۰۰۰)، آمادگی سازمان را از بُعد نگرش در مورد تغییر سازمان برای مدیریت دانش می‌سنجد که شامل پنج عامل اشخاص، زمینه تغییر، محتوای تغییر، فرایند تغییر، گرایش به مدیریت دانش (آمادگی) است (Holt, 2000).

---

1. Holt

تیلور و رایت<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، عوامل حیاتی: راهبرد، سنجش، فرآیند و فرهنگ را در اجرای مدیریت دانش ضروری می‌دانند.

راس<sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، مدلی برای آمادگی سازمان برای مدیریت دانش در یک محیط نظامی ارائه کرد. شاخص‌های مربوط به آمادگی طبق این مدل به شرح زیر است:

مدیریت دانش پاداش داده شود، منابع انسانی، فناوری‌های مدیریت دانش، ساختار فرایندهای سازمان، اهداف بلندمدت، کار گروهی، زمان مناسب برای پخش دانش، فرهنگ مناسب برای پخش دانش، وضعیت مالی مناسب برای مدیریت دانش، پشتیبانی مدیریت ارشد، مدیریت دانش دارای اولویت بالا باشند و مزایای مدیریت دانش شناخته شده باشد.

مؤسسه جی بی<sup>۳</sup> (۲۰۰۵)، یک ابزار آمادگی مدیریت دانش ارائه کرد که به صورت پرسشنامه‌ای بود و سازمان را از ده منظر بررسی می‌کرد. در این پژوهش، پرسشنامه شامل معیارهای هوشیاری و تعهد، راهبرد، فرهنگ، تمرکز خارجی، مشوق‌ها، فناوری اطلاعات، نگهداری و مراقبت، ارزیابی مداوم و استفاده و کاربرد دانش است.

جلال‌الدین و همکاران (۲۰۰۹)، یک مدل مفهومی را از طریق یکپارچه‌کردن «زیرساخت‌های مدیریت دانش»<sup>۴</sup> و «نظریه یکپارچه پذیرش و استفاده از فناوری» در زمینه آمادگی سازمان برای پذیرش فرایندهای مدیریت دانش ارائه کردند. عوامل سازمانی عبارت‌اند از فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، زیرساخت فناوری اطلاعات و دو ساختار مستقل دیگر یعنی انتظار مزایای شغلی از پذیرش فرایندهای مدیریت دانش و نیز انتظار سادگی و سهولت پذیرش فرایندهای مدیریت دانش، عوامل انسانی مدل را تشکیل می‌دهند.

وی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۹)، پژوهشی درباره آمادگی صنعت ارتباطات مالزی به‌منظور پذیرش مدیریت دانش انجام دادند. آن‌ها این کار را ابتدا با توصیفی پایه‌ای فعالیت‌های مدیریت دانش در صنعت ارتباطات و سپس با تعیین وزن و میزان کاربرد پنج عامل موفقیت (راهبرد کسب‌وکار، ساختار سازمانی، گروه مدیریت دانش، نقشه دانش، بلوغ دانش) و چهار راهبرد (فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریت، زیرساخت فنی، اندازه‌گیری عملکرد) و سه فرایند مدیریت دانش انجام دادند.

محمدی و همکاران (۲۰۰۹)، مطالعه‌ای نظام‌مند به‌منظور تعیین میزان آمادگی سازمان کوچک و متوسط انجام دادند. آن‌ها پنج عامل سازمانی شامل: دیدگاه مناسب برای تغییر، زیرساخت فنی، ساختار سازمانی، پشتیبانی از تغییر، فرهنگ سازمانی را در ارزیابی میزان آمادگی

---

1. Taylor & Wright  
 2. Ross  
 3. Jb, Associates  
 4. Wei et al

مدیریت دانش لحاظ کردند. آن‌ها این عوامل را با مطالعه کاوشگرانه مدل‌های پیشین مدیریت دانش استخراج کردند.

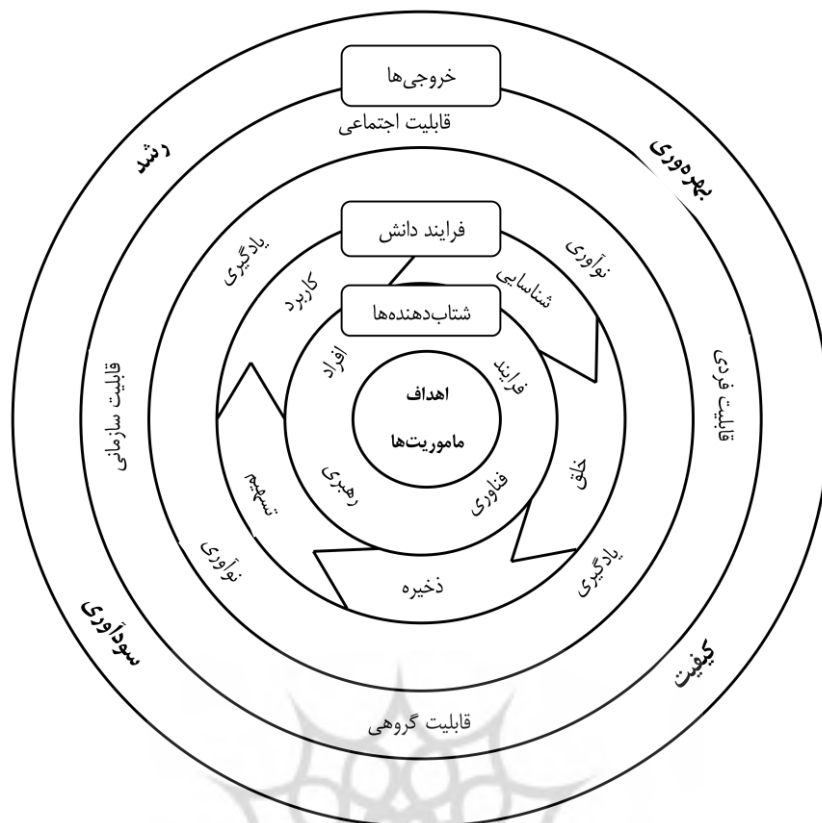
چانگ و وانگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، یک چارچوب پیش‌بینی مبتنی بر رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی را به‌منظور کمک به سازمان‌ها در آگاهی از عوامل مؤثر حیاتی (بحرانی) در موفقیت اجرای مدیریت دانش، سنجش احتمال موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش و همچنین شناسایی اقدامات ضروری مقدم بر شروع مدیریت دانش توسعه دادند. آن‌ها عوامل مؤثر را از طریق مصاحبه با افراد خبره و بررسی مبانی نظری موضوع استخراج کردند که این فاکتورها عبارت‌اند از: خصوصیت‌های کارکنان، راهبرد، خصوصیت‌های مدیر، ممیزی و ارزیابی، فرهنگ سازمانی، شیوه‌های عملیاتی و فناوری اطلاعات.

**الگوی مفهومی و سؤال‌های پژوهش.** سازمان بهره‌وری آسیایی (۲۰۰۹) فهرستی از ابزارها و فنون مدیریت دانش تهیه و آن‌ها را در دو دسته ابزارهای فناوری اطلاعات و ابزارهای غیر فناوری اطلاعات طبقه‌بندی کرده است. این فهرست حاوی ابزارهایی است که موفق‌ترین سازمان‌های جهان در ابتکارات اجرایی مدیریت دانش از آن‌ها استفاده کرده‌اند. یکی از این ابزارها چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی است که سطح بلوغ مدیریت دانش را در سازمان اندازه‌گیری می‌کند. چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی برای کمک به توضیح حوزه‌های مدیریت دانش و نحوه اجرای آن در یک سازمان در نظر گرفته شده است. این چارچوب شرح مختصری از عناصر اصلی، مفاهیم و اصولی است که باید در هنگام اجرای مدیریت دانش در نظر گرفته شود.

ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی، روشی را برای شناسایی حوزه‌هایی که سازمان باید ابتکارات مدیریت دانش خود را بر آن‌ها متمرکز کند، ارائه کرده است. نتیجه ارزیابی با این ابزار، نقاط قوت سازمان و حوزه‌هایی را مشخص می‌کند که نیاز به بهبود دارند. علت استفاده از این مدل برای سنجش آمادگی وضعیت مدیریت دانش شرکت دامداران به ایران است که مدل APO، مدلی آسیایی است و همچنین مورد تأیید «سازمان ملی بهره‌وری ایران» است.

---

1. Chang & Wang



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی)

مدل مدیریت دانش سازمانی که توسط سازمان بهره‌وری آسیا معرفی شده است به بررسی وضعیت مدیریت دانش در یک سازمان می‌پردازد و نتایج و دستاوردهای مدیریت دانش در سازمان را معرفی می‌کند.

این ابزار پرسشنامه‌ای است که به‌منظور کمک به سازمان‌ها برای ارزیابی اولیه و سریع از آمادگی برای مدیریت دانش، طراحی شده است. این ارزیابی در ابتدای برنامه مدیریت دانش انجام می‌شود. قبل از شروع سفر مدیریت دانش، لازم است سازمان، نقاط قوت و فرصت‌های بهبود خود را بداند. پس از ارزیابی، سازمان می‌تواند بر برنامه‌های مدیریت دانش خود برای رفع کمبودهای شناسایی‌شده از طریق ارزیابی، تمرکز کند.

ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی بر اساس چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی است که در شکل ۱ نشان داده شده است. سؤال‌های مطرح‌شده در پرسشنامه، بر اساس هفت عنصر موجود در چارچوب، تهیه شده‌اند.

نقطه شروع چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی، شناخت چشم‌انداز، مأموریت، اهداف سازمانی و مسیرهای راهبردی است. این کار به سازمان کمک می‌کند تا توانایی‌ها و قابلیت‌های اصلی خود را تجزیه و تحلیل کرده و آن دسته را که نیاز به توسعه و بهبود دارند شناسایی کند. چهار تسریع‌کننده (افراد، فرآیندها، فناوری و رهبری) می‌توانند به سازمان کمک کنند تا درک کنند که به چه میزان این عوامل تقویت‌کننده و مؤثر، در سازمان اثرگذارند و می‌توانند سازمان را در به‌کارگیری موفق مدیریت دانش کمک کند. پنج فرآیند اصلی دانش (شناسایی، خلق، ذخیره، تسهیم و به‌کارگیری دانش) یک ارزیابی اولیه از فعالیت‌های موجود مرتبط با مدیریت دانش فراهم می‌کند که در زمان اجرای مدیریت دانش می‌توان آن‌ها را به‌گونه‌ای مؤثر به‌کار گرفت. ممکن است سازمان‌ها بدون اینکه بدانند، مدیریت دانش را به‌کار گرفته باشند. نتایج تلاش‌های مدیریت دانش، اثربخشی فرآیندهای دانش را که به‌وسیله عوامل حیاتی موفقیت (تسریع‌کننده‌ها، چشم‌انداز و مأموریت) پشتیبانی می‌شوند، می‌سنجد. این نتایج باید قادر باشد بهبود یادگیری و نوآوری را نشان دهد که قابلیت‌های فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی را ایجاد می‌کند و سرانجام به بهبود کیفیت محصولات و خدمات، بهره‌وری، سوددهی و رشد سازمان منجر می‌شود.

بر اساس عناصر اصلی چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی، هفت دسته ممیزی در ابزار ارزیابی مدیریت دانش این سازمان وجود دارند که عبارت‌اند از: رهبری مدیریت دانش، فرآیند، افراد، فناوری، فرآیندهای دانشی، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش.

۱. رهبری مدیریت دانش: این دسته، قابلیت رهبری سازمان را برای پاسخگویی به چالش‌های اقتصاد دانش‌بنیان ارزیابی می‌کند. رهبری مدیریت دانش، در زمینه سیاست‌های مدیریت دانش و راهبردهای به‌کارگرفته شده در سازمان، ارزیابی می‌شود. همچنین، رهبری در زمینه‌های شروع، راهبری و تداوم فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان ارزیابی می‌شود.

۲. فرآیند: این دسته چگونگی استفاده از دانش در مدیریت، اجرا و بهبود فرآیندهای کاری اصلی سازمان را ارزیابی می‌کند؛ همچنین ارزیابی می‌کند که سازمان دائماً به چه میزان فرآیندهای کاری خود را برای رسیدن به عملکرد بهتر ارزیابی می‌کند و بهبود می‌بخشد.

۳. افراد: در این دسته، توانایی سازمان برای ایجاد و حفظ یک فرهنگ دانشی و یادگیری آن ارزیابی می‌شود. تلاش‌های سازمان برای تشویق به تسهیم دانش و تشریک‌مسابی، ارزیابی می‌شود؛ همچنین توسعه کارکنان دانشی نیز ارزیابی می‌شود.

۴. فناوری: دسته فناوری، توانایی سازمان برای توسعه و اجرای راه‌حل‌های دانش‌محور مانند ابزارهای تشریک‌مسابی و سیستم‌های مدیریت محتوا را بررسی می‌کند؛ همچنین قابلیت اطمینان و دسترس‌پذیری این ابزارها ارزیابی می‌شود.



۵. فرآیندهای دانشی: در اینجا، توانایی سازمان برای شناسایی، خلق، ذخیره، تسهیم و به‌کارگیری نظام‌مند دانش، ارزیابی می‌شود. همچنین تسهیم بهترین روش‌های انجام کار و درس‌های آموخته‌شده برای حداقل کردن دوباره‌کاری‌ها و اختراع مجدد چرخ، ارزیابی می‌شود.

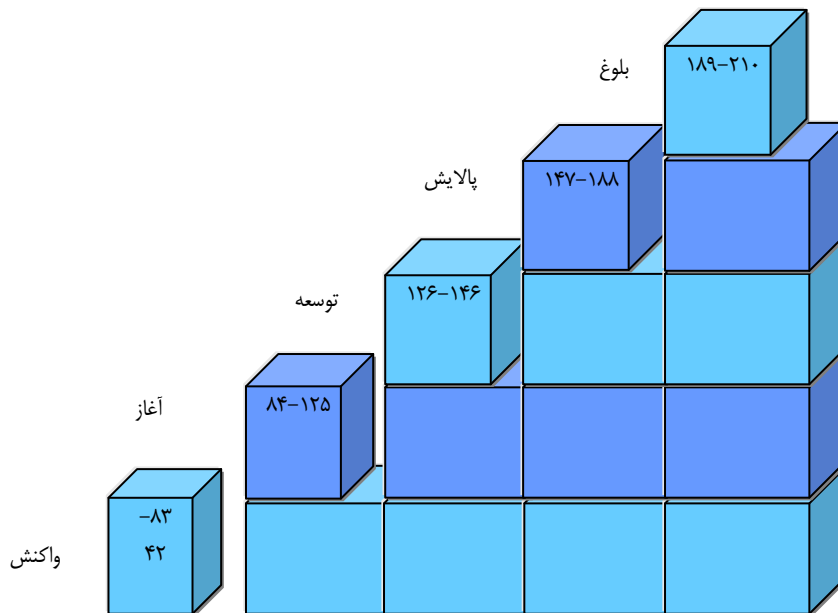
۶. یادگیری و نوآوری: این دسته، توانایی سازمان برای تشویق، پشتیبانی و تقویت یادگیری و نوآوری از طریق فرآیندهای نظام‌مند دانشی را تعیین می‌کند. همچنین تلاش‌های مدیریت برای نهادینه‌کردن ارزش‌های یادگیری و نوآوری و فراهم کردن مشوق‌ها برای تسهیم دانش ارزیابی می‌شوند.

۷. نتایج مدیریت دانش: این دسته، توانایی سازمان را برای بهبود ارزش تولیدشده برای مشتری، با محصولات و خدمات جدید و بهبودیافته اندازه‌گیری می‌کند؛ همچنین توانایی سازمان برای افزایش بهره‌وری، کیفیت، سودآوری و حفظ روند رشد با استفاده اثربخش از منابع و در نتیجه یادگیری و نوآوری را ارزیابی می‌کند (رونالدینگ، ۱۳۹۱).

چارچوب مدیریت دانش APO به سازمان‌هایی که در حال گام گذاشتن در مدیریت دانش با توجه به تمام عناصر مدیریت دانش برای دستیابی به اجرای موفق و اثربخش مدیریت دانش هستند، کمک خواهد کرد. چارچوب APO این اطمینان را می‌دهد که با کاهش تنوع و پیچیدگی مدیریت دانش برای وظایف قابل مدیریت، هیچ جنبه مهمی از مدیریت دانش نادیده گرفته نخواهد شد (سازمان بهره‌وری آسیایی، ۲۰۱۳).

**فرآیند ارزیابی مدیریت دانش مبتنی بر مدل سازمان بهره‌وری آسیایی.** ابزار ارزیابی سازمان بهره‌وری آسیایی پرسشنامه‌ای است که توسط کارکنان سازمان پر خواهد شد. سپس امتیازهای حاصل از نظرسنجی کارکنان خلاصه‌شده و با شاخص ارائه‌شده مورد مقایسه قرار خواهد گرفت. امتیاز محاسبه می‌شود و بر روی نمودار وضعیت سازمان را نشان می‌دهد. نتایج محاسبات تصویری از سطح آمادگی مدیریت دانش در سازمان ارائه می‌کند که ممکن است از سطح «واکنش» در پایین‌ترین سطح خود شروع شود تا سطح «بلوغ» در بالاترین حد خود باشد (شکل ۲).

در مجموع پنج سطح وجود دارد که از پایین‌ترین سطح به بالاترین عبارت‌اند از:  
 ۱. واکنش؛ ۲. شروع؛ ۳. توسعه؛ ۴. کنترل و ۵. بلوغ.



شکل ۲. سطوح بلوغ مدیریت دانش APO

توصیف شرایط هر سطح به حضور، فقدان یا ضعف چهار شتاب‌دهنده مدیریت دانش، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش در سازمان بستگی دارد. هر یک از پنج سطح به شرح زیر است:

سطح یک/ واکنش: سازمان از آنچه مدیریت دانش و اهمیت آن در افزایش بهره‌وری و رقابت آگاه نیست.

سطح دو/ آغاز: سازمان شروع به تشخیص نیاز به مدیریت کردن دانش کرده است یا ممکن است یا ممکن است پروژه آزمایشی مدیریت دانش را شروع کرده باشد.

سطح سه/ توسعه: مدیریت دانش به‌طور کامل اجرا شده و توسعه یافته است.

سطح چهار/ پالایش: اجرای مدیریت دانش پیوسته برای بهبود مستمر ارزیابی می‌شود.

سطح پنج/ بلوغ: مدیریت دانش به‌طور کامل در داخل سازمان در جریان است (رونالدیانگ، ۱۳۹۱).

مبتنی بر این مدل، سؤال‌های پژوهش عبارت‌اند از:

۱. سطح آمادگی سازمانی شرکت دامداران برای استقرار مدیریت دانش چگونه است؟
۲. نقاط قوت و فرصت‌های سازمان برای بهبود مدیریت دانش چیست؟

### ۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است. هدف پژوهش‌های کاربردی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است؛ به عبارت دیگر، پژوهش‌های کاربردی به سمت کاربرد عملی دانش هدایت می‌شوند (بازرگان و همکاران، ۱۳۸۴)؛ همچنین این پژوهش از نظر ماهیت توصیفی تحلیلی و استنباطی است.

برای جمع‌آوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و پیشینه پژوهش، از مطالعه کتابخانه‌ای استفاده شد؛ بنابراین با مطالعه کتاب‌ها، مقالات و پژوهش‌های سایر پژوهشگران اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری شد؛ از آنجاکه پژوهش حاضر از نوع توصیفی است برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر از پرسشنامه استفاده شد.

برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد ارزیابی مدیریت دانش بهره‌وری آسیایی استفاده شد که شامل دو بخش است. بخش اول دربرگیرنده تعدادی سؤال جمعیت‌شناختی است (سابقه، جنسیت، سن، تحصیلات) و بخش دوم شامل ۴۲ گویه است که به هفت قسمت تقسیم شده‌اند: ۱. رهبری مدیریت دانش (۶ گویه)؛ ۲. فرآیند (۶ گویه)؛ ۳. افراد (۶ گویه)؛ ۴. فناوری (۶ گویه)؛ ۵. فرآیندهای دانشی (۶ گویه)؛ ۶. یادگیری و نوآوری (۶ گویه)؛ ۷. نتایج مدیریت دانش (۶ گویه).

در مورد روایی ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش از ابزار ارزیابی آمادگی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی استفاده شده است که به منظور افزایش این ویژگی سعی شد که نظرهای چند خبره و کارشناس شرکت در مورد محتوای سؤالات پرسشنامه اخذ شود؛ و البته به منظور بررسی میزان اعتبار و قابل اعتماد بودن پرسشنامه از نرم‌افزار SPSS، آلفای کرونباخ استفاده شده است که میزان ضریب آلفای ۰/۹۵ به دست آمد که بیش از مقدار قابل قبول آن یعنی ۰/۷۰ است. آلفای کرونباخ هر یک از ابعاد به صورت جدول ۱ است که در هر یک از ابعاد نیز بیش از مقدار قابل قبول یعنی ۰/۷ است.

جدول ۱. آلفای کرونباخ محاسبه شده به تفکیک متغیرهای تحقیق و کل پرسشنامه

ابعاد پژوهش	آلفای کرونباخ	تعداد گویه ها
رهبری مدیریت دانش	۰/۸۲۲	۶
فرآیند	۰/۸۵۶	۶
افراد	۰/۸۲۷	۶
فناوری	۰/۸۶۸	۶
فرآیندهای دانشی	۰/۸۲۱	۶
یادگیری و نوآوری	۰/۷۲۶	۶
نتایج مدیریت دانش	۰/۸۴۲	۶

جامعه آماری مورد مطالعه شامل نمونه‌ای ۴۰۰ نفری از مدیران و کارمندان «شرکت فرآورده‌های لبنی تین» بود. برای تعیین حجم نمونه از روش نمونه‌گیری کوکران استفاده شد. حجم نمونه مورد نیاز پژوهش با تقریب 78 ن N به دست آمد، که برای اطمینان بیشتر ۱۵۰ پرسشنامه توزیع و ۷۸ مورد جمع‌آوری شد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

در این پژوهش از آمار توصیفی برای نمایش اطلاعات جمعیت‌شناختی استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه روش آمار توصیفی، برای مثال فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و انحراف معیار مورد استفاده قرار گرفت و با کمک نمودارها و جدول‌های آماری مرتبط، مطرح و بررسی شد.

ابتدا مشخصات عمومی پاسخ‌دهندگان بررسی شد؛ سپس از آمار توصیفی برای دسته‌بندی مشخصات فردی آزمودنی‌ها از نظر جنسیت، سابقه کار، سن، تحصیلات و همچنین پاسخ‌های افراد به سؤال‌های پژوهش استفاده شد و ارتباط بین مشخصات جمعیت‌شناختی و پرسش‌های پژوهش توسط آزمون t مستقل دونمونه‌ای و همچنین آزمون تحلیل واریانس تک‌عاملی بررسی شد. در ادامه پرسش‌های اختصاصی پرسشنامه با توجه به پاسخ‌های داده شده تحلیل شدند.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی

مؤلفه	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۴۳
	مرد	۳۵
سن	۲۰-۳۰	۵۴
	۳۱-۴۰	۲۱
	۴۱-۵۰	۲
	بیشتر از ۵۰	۱
تحصیلات	کاردانی	۲۲
	کارشناسی	۴۹
	ارشد و بالاتر	۷
سابقه	۱-۵	۵۱
	۶-۱۰	۱۷
	۱۱-۱۵	۷
	۱۶-۲۰	۲
	۲۱-۲۵	۰
	بیشتر از ۲۵	۱

جدول ۳. جدول آماره‌های توصیفی شاخص‌های مدل APO

مؤلفه	تعداد	میانگین	مد	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
رهبری	۷۸	۲/۱۰	۱/۵۰	۰/۶۷	۱/۰۰	۴/۳۳
فرایندها	۷۸	۲/۴۷	۲/۶۷	۰/۷۵	۱/۰۰	۴/۳۳
افراد	۷۸	۱/۸۹	۱/۸۳	۰/۶۰	۱/۰۰	۴/۰۰
فناوری	۷۸	۲/۱۱	۱/۳۳	۰/۸۲	۱/۰۰	۴/۰۰
فرایندهای دانشی	۷۸	۱/۹۶	۱/۱۷	۰/۶۰	۱/۰۰	۴/۰۰
یادگیری و نوآوری	۷۸	۲/۰۰	۱/۶۷	۰/۵۷	۱/۰۰	۳/۸۳
نتایج مدیریت دانش	۷۸	۲/۳۳	۲/۰۰	۰/۷۰	۱/۰۰	۴/۰۰

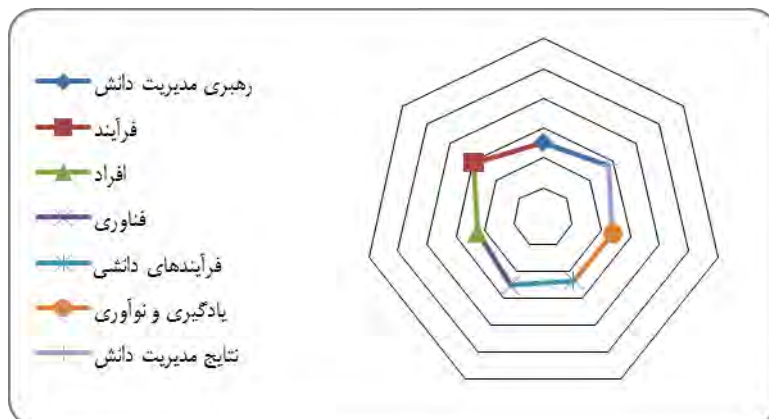
با توجه به جدول‌های ۲ و ۳، بالاترین میانگین مربوط به بُعد «فرآیند» و پایین‌ترین میانگین مربوط به بُعد «افراد» است. چون میانگین تمام ابعاد از سطح متوسط ۳ کمتر است؛ بنابراین سطح مطلوبیت کلیه ابعاد از سطح متوسط پایین‌تر است.

### وضعیت کلی آمادگی شرکت

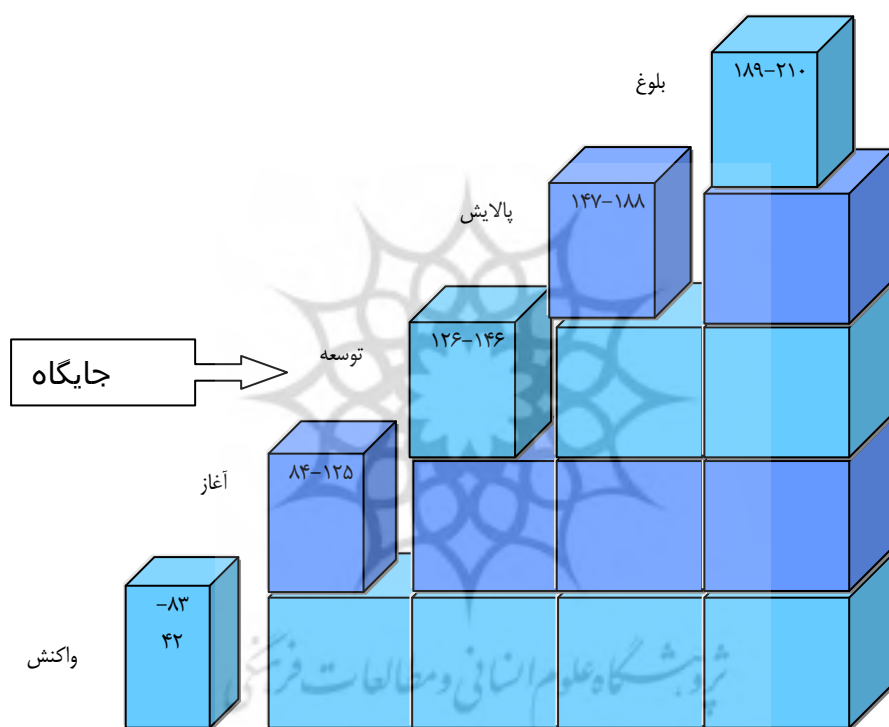
جدول ۴. امتیازبندی پرسشنامه ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی

شماره ابعاد	نام ابعاد	نمره کسب‌شده	حداکثر نمره ممکن	رتبه‌بندی ابعاد (از بالاترین ۱ تا ۷ پایین‌ترین)
۱	رهبری مدیریت دانش	۱۲/۶۲	۳۰	۴
۲	فرآیند	۱۴/۸۱	۳۰	۱
۳	افراد	۱۱/۳۲	۳۰	۷
۴	فناوری	۱۲/۶۴	۳۰	۳
۵	فرایندهای دانشی	۱۱/۷۳	۳۰	۶
۶	یادگیری و نوآوری	۱۱/۹۷	۳۰	۵
۷	نتایج مدیریت دانش	۱۴	۳۰	۲
جمع نمرات		۷۵/۰۹	۲۱۰	

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۳. نمودار عنکبوتی مربوط به وضعیت آمادگی سازمان برای استقرار مدیریت دانش



شکل ۴. سطح بلوغ مدیریت دانش و جایگاه شرکت

##### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

با توجه به نتایج پرسشنامه‌ها، امتیاز «شرکت دامداران» که حاصل جمع نمرات هفت شاخص رهبری، فرآیند، افراد، فناوری، فرآیندهای دانشی، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش است

۷۵/۰۹ به‌دست آمد که این امتیاز نشان می‌دهد، میزان آمادگی سازمان در زمینه مدیریت دانش در پایین‌ترین سطح، یعنی سطح واکنش قرار دارد؛ یعنی سازمان از اینکه مدیریت دانش چیست و در بهبود بهره‌وری و رقابت‌پذیری چه اهمیتی دارد، آگاه نیست. با وجود وضعیت نامناسب آمادگی سازمان از لحاظ مدیریت دانش، سازمان در هیچ یک از ابعاد مدیریت دانش نیز وضعیت مناسبی ندارد. این مسئله نشان می‌دهد که شرکت دامداران در هر ۷ بعد باید اقدامات بهبود را برنامه‌ریزی کند؛ بنابراین در قدم اول برای ارتقاء به سطح بعد، یعنی سطح آغاز توصیه می‌شود:

- سازمان، دوره‌های آموزشی برای آشنایی مدیران و کارکنان نسبت به چپستی و چگونگی ایجاد مزیت رقابتی توسط مدیریت دانش برگزار کند؛

- سازمان در جهت آغاز آزمایشی مدیریت دانش تلاش کند.

همان‌طور که نتایج آمار تحلیلی نشان داد «شرکت دامداران» در بُعد رهبری مدیریت دانش از ۳۰ امتیاز ۱۲/۶۲ کسب کرده است؛ بنابراین امتیاز شرکت در این بُعد متوسط به پایین است. این مسئله نشان می‌دهد که رهبری سازمان از اهمیت مدیریت دانش آگاه نیست و در مورد ارزش دانش برای انجام مأموریت سازمان قانع نشده است.

با توجه به این سطح از آمادگی در این زمینه پیشنهادهای زیر برای ارتقای سطح آمادگی مدیریت دانش شرکت از بُعد رهبری مدیریت دانش ارائه می‌شود:

- تدوین چشم‌انداز و راهبردی دانشی برای راهبری ابتکارات مدیریت دانش؛

- ایجاد تعهد در مدیران ارشد سازمان برای حمایت از برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان؛

- در نظر گرفتن یک حامی از مدیریت رده‌بالا و یک واحد مرکزی برای هماهنگی ابتکارات مدیریت دانش.

با توجه به نتایج آمار تحلیلی «شرکت دامداران» در بُعد فرآیند از ۳۰ امتیاز ۱۴/۸۱ کسب کرده است که این امر نشان می‌دهد، طراحی و ارائه محصول و خدمات کلیدی سازمان و فرآیندهای پشتیبانی، نظام‌مند نبوده است یا به‌طور مؤثری به‌کار گرفته نمی‌شوند؛ بنابراین پیشنهادهای زیر در بُعد فرآیند، توصیه می‌شود.

- فرآیندهای کاری نظام‌مند آغاز شود و این فرآیندها به‌خوبی به‌کار گرفته شوند؛

- سازمان فرآیندها را بازنگری کند و آن‌هایی را که بیشترین ارزش را ایجاد می‌کنند، تشخیص دهد.

بنا بر نتایج آمار تحلیلی، «شرکت دامداران» در بُعد افراد از ۳۰ امتیاز ۱۱/۳۲ کسب کرده است؛ بنابراین امتیاز شرکت در این بُعد متوسط به پایین است که این امر نشان می‌دهد، افراد آگاهانه دانش خود را حفظ می‌کنند یا زمانی که از آن‌ها خواسته می‌شود تسهیم دانش کنند، این کار را با اکراه انجام می‌دهند. تسهیم دانش اگر انجام شود، محدود به تعداد کمی از افراد است.

یادگیری فردی به‌ندرت به یادگیری سازمانی تبدیل می‌شود. زمانی که کارکنان سازمان را ترک می‌کنند، دانش آنان از دست می‌رود؛ بنابراین با توجه به این سطح از آمادگی در این زمینه پیشنهادهای زیر برای ارتقای سطح آمادگی مدیریت دانش شرکت از بُعد افراد می‌شود:

- تدوین سیاست‌های پرورش و توسعه منابع انسانی با توجه به اهداف راهبردی سازمان و مدیریت دانش؛

- تدوین برنامه‌های انگیزشی برای ایجاد تمایل در منابع انسانی برای مثال در نظر گرفتن پاداش ویژه و یا برگزاری مراسم رسمی تشکر برای کارکنانی که بیشترین مشارکت و نقش را در کسب، تولید، انتقال و به‌کارگیری دانش داشته‌اند؛

- برگزاری جلسه‌های مشترک میان کارکنان واحدها و بخش‌های مختلف سازمان برای هم‌اندیشی و انتقال تجربه‌ها و پیشنهادهای سازنده و همچنین افزایش ارتباطات سازمانی در راستای تحقق اهداف مدیریت دانش در سازمان؛

- توجه به محتوای دوره‌های آموزشی بر اساس نیازهای واقعی کارکنان؛

- تقویت یادگیری‌های غیررسمی در سازمان؛

- بهبود مدیریت شایستگی و شایسته‌سالاری در سازمان از طریق شناسایی افراد شایسته و استفاده از دانش، تخصص و مهارت‌های آن‌ها.

با توجه به امتیاز شرکت در بُعد فناوری که از ۳۰ امتیاز ۱۲/۶۴ کسب کرده است؛ بنابراین امتیاز شرکت در این بُعد متوسط به پایین است که این امر نشان‌دهنده استفاده محدود از رایانه‌ها، اینترنت، اینترنت یا دیگر شبکه‌ها برای بهبود ارتباطات، تسهیم اطلاعات، ایجاد پایگاه‌های اطلاعات و مانند آن‌ها (برای سازمان‌ها با زیرساخت موجود فناوری اطلاعات) داستان‌سرایی یا ارتباطات شفاهی در زمینه اطلاعات و دانش رایج است.

گاهی به دلیل پیچیده‌بودن فناوری اطلاعات، افراد برای استفاده از سیستم‌های جدید اکره دارند. اکره افراد از کارکردن با سامانه‌های فناوری اطلاعات، به دلیل نداشتن آشنایی و تجربه کار با این سیستم‌ها است که علت اصلی آن را می‌توان در فقدان برنامه‌های آموزشی مناسب برای آشناکردن کارکنان با سیستم‌ها و فرایندهای جدید فناوری اطلاعات و عدم ابلاغ و افشای فواید سیستم‌های جدید فناوری اطلاعات در مقایسه با سیستم‌های موجود توسط سازمان برای کارکنان جستجو کرد (کشاورزی، ۲۰۰۸)؛ بنابراین پیشنهادها زیر برای بهبود وضعیت فناوری اطلاعات در «شرکت دامداران» ارائه می‌شود:

- ارتقاء مهارت‌های فنی و حرفه‌ای کارکنان در استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و همچنین آشنایی بیشتر آن‌ها با کاربردها و مزایای هر یک از سیستم‌های اطلاعاتی از طریق برگزاری کلاس‌ها، کارگاه‌ها و سمینارهای آموزشی؛



- ایجاد فرهنگ شناخت نقش و استفاده از فناوری اطلاعات برای استفاده و تسهیم دانش در سازمان؛ زیرا تا زمانی که این فرهنگ در سازمان وجود نداشته باشد، نمی‌توان از فناوری اطلاعات برای دستیابی به اهداف مدیریت دانش در سازمان بهره‌گرفت (داونپورت و همکاران، ۱۳۷۹)؛

- با توجه به نقش فناوری اطلاعات به‌عنوان عاملی مناسب برای ارتباطات اطلاعاتی درون و برون‌سازمانی و انجام کارها به‌صورت گروهی پیشنهاد می‌شود، فرهنگ استفاده از شبکه‌های داخلی نظیر: اینترنت، شبکه‌های اطلاع‌رسانی، پورتال سازمان، پست‌های الکترونیکی و گروه‌افزارها به‌منظور تسهیل در امر ارتباطات میان اعضای سازمان به‌صورت عمودی و افقی ایجاد شود.

- ایجاد سامانه‌ی نقشه‌ی دانش از طریق ایجاد بانک‌های اطلاعاتی که مشخص می‌کند کدام یک از کارکنان در چه موضوعی و در چه بخشی از سازمان دانش خاصی را دارا هستند تا در صورت نیاز بتوان به آن دسترسی یافت و از آن‌ها برای حل مشکلات سازمان بهترین استفاده را کرد.

- ایجاد یک زیرساخت فناوری اطلاعات که با اهداف راهبردی سازمان هماهنگ است؛

- ایجاد گروه فناوری اطلاعات و ارتباطات.

نتایج آمار تحلیلی نشان داد که «شرکت دامداران» در بُعد فرآیندهای دانشی از ۳۰ امتیاز ۱۱/۷۳ کسب کرده است؛ بنابراین امتیاز شرکت در این بُعد متوسط به پایین است که این امر نشان می‌دهد، افراد پیوسته، چرخ را مجدد اختراع کرده یا دوباره کاری می‌کنند. اشتباه‌ها به‌طور دائم دوباره یا چندباره رخ می‌دهد؛ بنابراین برای ارتقای بُعد فرآیندهای دانشی پیشنهاد می‌شود:

- سازمان باید شروع به توسعه و اجرای فرآیندهایی برای تولید، سازمان‌دهی، تسهیم و استفاده از دانش کند؛

شرکت در بُعد یادگیری و نوآوری از ۳۰ امتیاز ۱۱/۹۷ کسب کرده است؛ بنابراین امتیاز شرکت در این بُعد متوسط به پایین است که این امر نشان می‌دهد، سازوکارهای پاسخ‌سازمانی به مشکلات، به‌جای اثرگذار بودن، انفعالی هستند. واحدهای سازمانی مستقل از یکدیگر فعالیت می‌کنند و هیچ هماهنگی سازمانی وجود ندارد؛ از این‌رو برای بهبود آمادگی سازمان در زمینه یادگیری و نوآوری موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- سازمان باید یک نگرش نظام‌مند برای ارزیابی و بهبود فرآیندهای کلیدی خود به‌کار گیرد.

امتیاز شرکت در بُعد نتایج مدیریت دانش از ۳۰ امتیاز ۱۴ به‌دست آمد؛ بنابراین امتیاز شرکت در این بُعد نزدیک به متوسط است که این امر نشان می‌دهد، سازمان از سابقه نتایج قبلی، از جمله اطلاعات تطبیقی در مقایسه با الگوها، برای هیچ‌یک از حوزه‌های عملکردی مهم برای انجام مأموریت خود نگهداری نمی‌کند.

بنابراین پیشنهاد زیر برای بهبود سطح آمادگی مدیریت دانش از بُعد نتایج مدیریت دانش ارائه می‌شود:

- سازمان باید شروع به جمع‌آوری داده‌های الگو برای تجزیه و تحلیل تطبیقی عملکرد خود کند.



## منابع

۱. احمدی، علی؛ برزین‌پور، علی‌رضا؛ کرمی، فرناز (۱۳۸۷). مقایسه الگوهای بلوغ مدیریت دانش، تدبیر، شماره ۲۰۱، صفحه ۲۷-۲۱.
۲. بازرگان، عباس؛ سرمد، زهره؛ حجازی، الهه (۱۳۸۴). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. انتشارات آگاه، تهران.
۳. حسنقلی‌پور، طهمورث؛ عابدی جعفری، حسن؛ خطیبیان، ندا (۱۳۸۸). سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها از طریق یک مدل بلوغ توسعه‌یافته مدیریت دانش. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، سال چهارم، شماره ۱۴، صفحه ۱۴۸-۱۲۱.
۴. داوینپورت، تامس اچ، پروساک، لارنس (۱۳۷۹). *مدیریت دانش*، ترجمه رحمان سرشت. تهران: نشر ساپکو.
۵. رضانیان، محمدرحیم؛ مرادی، محمود؛ بساق‌زاده، نرجس (۱۳۹۱). تأثیر فرایند تسهیم دانش و توانایی جذب دانش بر قابلیت نوآوری. *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*. شماره ۱۱.
۶. رونالد یانگ (۱۳۹۱). *راهنمای ابزارها و فنون مدیریت دانش*. ترجمه دکتر علی حسین کشاورزی، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
۷. ظهیری، زهرا؛ کریمی‌خواه، جلال؛ میر غفوری، سید حبیب‌الله (۱۳۹۳). تعیین استراتژی مدیریت دانش سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران. *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۲۰.
۸. قلیچ‌لی بهروز؛ حکیمی‌تهرانی، دل‌آرام (۱۳۹۲). تسهیم دانش و کیفیت خدمات واحدهای سازمانی (مورد مطالعه: بانک پارسیان). *فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی*، شماره ۱۳.
9. Asian Productivity Organization (2013). *Knowledge Management for the Public Sector*.
10. Bhatt, F.D. (2008). Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies techniques, and people. *Journal of knowledge management*, 27, 23-37.
11. Bonfield, P (2009). *knowledge management strategy of BT Management information*, 15, 22 15-25.
12. Chang, Tsung ° Han, Wang, Tien- Chain. (2009). Using the fuzzy multi-criteria decision making approach for measuring the possibility of successful knowledge management. *The Journal of Information Sciences*, 179, 355-370.
13. Chang, C.M, Hsu, M.H and Yen, C.H (2012). Factors affecting knowledge management success: the fit perspective. *Journal of Knowledge management*, 16(6), pp. 847-861.
14. Holt, Daniel. (2000). *The Measurement of Readiness for Change: A Review of Instruments and Suggestions for Future Research*. Annual meeting of the Academy of Management, Toronto, Canada.
15. Jalaldeen, razi, karim, Mohamed. (2009). *Organizational readiness and its contributing factor to adopt km processes: A conceptual model*. communications of the IBIMA, 8, 128-136.
16. JB associates, Assess your knowledge management readiness (2007). Available at: <http://www.jbassociates.uk.com/>.

17. Mohammadi, K. Khanlari, A & Sohrabi, B. (2009). Organizational Readiness Assessment for Knowledge management. *International Journal of Knowledge Management*, 5, edited by Murray E. Jennex, IGI Global.
18. Keshavarzi, A.H. ( 2008). *Barrieres and facilitatoors of knowledge sharing in the organizations*. In: 1st Iranianknowledge management conference, Tehran, Iran, 2-3 Feb.
19. Ross, Schulte. (2005). Knowledge Management in a Military Enterprise: A Pilot Case Study of the Space and Warfare Systems Command. In *Creating the Discipline of Knowledge Management*, Elsevier Inc, Boston, MA.
20. Taylor, Andrew, Wright Gillian. (2000). organizational readiness for successful knowledge sharing, challenges for public sector managers, idea group inc.
21. Wei, Chong Chin, Choy, Chong Siong, and Yew, Wong Kuan. (2009). is the malaysian telecommunication industry ready for knowledge management implementation, *journal of knowledge management*, 13(1), 69-87.
22. Wiig, k, Prousak.J, (2009). *Knowledge management foundation Arington: TX: Schama Hibbard, J.Knowling what we know*.Information weec, October, 20, 16 -25.

