

## ارائه مدل مفهومی براساس عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در گروه شرکت‌های همکاران سیستم

جلال رضایی نور<sup>۱\*</sup>

محمدعلی شاه‌حسینی<sup>۲</sup>

سروش خسروی<sup>۳</sup>

### چکیده

این تحقیق به منظور دستیابی به شرایط مؤثر بر پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در گروه شرکت‌های همکاران سیستم انجام شده است. تاکنون پژوهش‌هایی در حوزه پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف انجام شده که در آن‌ها به موضوع عوامل مؤثر در پیاده‌سازی مدیریت دانش نیز اشاره گردیده است. ولی به موضوع ارتباط این عوامل با یکدیگر و تأثیری که بر یکدیگر دارند کمتر پرداخته شده است. با توجه به اینکه جنس محصولات شرکت‌های نرم‌افزاری دانش‌محور است، مدیریت تجربیات پرسنل و حافظه سازمانی دشوارتر بوده و چالش‌های متعددی در این زمینه وجود دارد. با توجه به این توضیحات می‌توان انتظار داشت با پیاده‌سازی مدیریت دانش در این سازمان‌ها در مواجهه با مشکلات شاهد بهره‌وری و کارایی بیشتری باشیم. تعیین ارتباط بین هر یک از عوامل تأثیرگذار در پیاده‌سازی مدیریت دانش، دستیابی به موفقیت در اجرای مدیریت دانش را بهبود می‌بخشد. محققان در این تحقیق با بررسی پژوهش‌های قبلی و مستندات علمی موجود همچنین استفاده از نظریات خبرگان موضوع، به شناسایی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش و ارتباط بین آن‌ها پرداخته و سعی در ارائه الگوی مناسب برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش دارند. متدولوژی

۱. عضو هیأت علمی گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه قم

\* نویسنده عهده دار مکاتبات: Rezaeenoor@yahoo.com

۲. عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران

۳. کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه مهاباد

موردنظر برای انجام این تحقیق استفاده از روش تحقیق کیفی بوده که در آن از روش تئوری داده‌بنیاد استفاده می‌شود و برای ارزیابی صحت مدل، از مستندات و نتایج پژوهش‌های قبلی در حوزه ادبیات موضوع بهره برده می‌شود. نتایج حاصله براساس داده‌های جمع‌آوری شده در این تحقیق نشان می‌دهد برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در گروه شرکت‌های همکاران سیستم، ۱۶ فاکتور کلیدی و حیاتی باید موردنظر قرار گیرد که ارتباط بین آن‌ها که در قالب مدل مفهومی ارائه شده است.

### واژگان کلیدی:

### مدل مفهومی، عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی، سیستم مدیریت دانش

#### مقدمه

امروزه سازمان‌ها با اعتقاد به نقش حیاتی دانش در دستیابی به برتری رقابتی پایدار می‌کوشند تا با به‌کارگیری سیستم‌های نوین، ارزش‌داری‌های دانشی خود را به‌طور سیستماتیک در جهت دستیابی به اهداف استراتژیک مهار نموده و از این‌داری‌ها برای بهینه‌سازی عملکرد خود بهره‌مند شوند. افراد در پروژه‌ها معمولاً براساس رویه‌ها و فرآیندهای جدید که توسط متخصصین سازمان تعریف می‌شود، عمل نمی‌کنند. آن‌ها ترجیح می‌دهند تا براساس تجربیات گذشته خود به وظایف محوله بپردازند و آن را به‌عنوان پایه و اساس وظایف خود قرار می‌دهند (مقصود<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). در این رابطه دانش به‌عنوان مهم‌ترین منبع جهت اتخاذ تصمیمات مدیریتی و دستیابی به مزیت رقابتی برای سازمان‌هایی که پروژه‌های متعددی را اجرا می‌کنند به حساب می‌آید (کاریلو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

برای دستیابی به مزیت رقابتی در سطح کلان، مدیریت دانش به عنوان رویکردی مؤثر شناخته شده است که هدف اصلی آن کمک به توسعه سازمانی و دستیابی به مزیت رقابتی از طریق مدیریت سیستماتیک‌داری‌های فکری سازمان می‌باشد از طرف دیگر نیاز دانشی و اطلاعاتی شرکت‌ها و سازمان‌ها نیاز روزافزون است، از این‌رو پیتر دراگر مدیریت دانش را از موفقیت سازمان‌ها در هزاره سوم می‌داند. مدیریت دانش، رویکردی یکپارچه و سیستماتیک برای شناسایی، مدیریت و تسهیم همه سرمایه‌های اطلاعاتی واحدهای مختلف سازمانی می‌باشد که مشتمل است بر پایگاه‌های داده، اسناد و مدارک، رویه‌ها، که قبلاً به‌صورت تخصصی تفکیک نشده و به‌صورت تجربه در تلاش‌های پرسنل

1 . Maqsood

2 . Carrillo

باقیمانده است (جونز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

بر طبق گزارش تحقیقات مدیریت دانش در شرکت KPMG در سال ۲۰۰۳ حدود ۸۰ درصد از کمپانی‌های پیشرو به مدیریت دانش به‌عنوان نقشی «فوق‌العاده برجسته» یا «برجسته» در بهبود مزیت رقابتی نگریسته و دانش را دارایی استراتژیک کسب‌وکار خود در نظر گرفته‌اند. مزیت مدیریت دانش در سازمان تصمیم‌گیری بهتر، افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه و زمان، مدیریت بهتر مشتری، افزایش نوآوری، افزایش مهارت کارکنان، ایجاد فرصت‌های جدید و بهبود مستمر و... است (برزین‌پور و همکاران، ۱۳۸۷) همچنین یادگیری از طریق پروژه‌ها یکی از راه‌های اصلی سازمان‌های پروژه محور که در تعامل و تغییرپذیری از محیط‌شان هستند، است (کاسکینن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

دستیابی به دانش در زمان مناسب یکی از مسائل مهم در پروژه‌ها است. دانش در سازمان‌های پروژه محور که احتمال بروز چالش‌های متعدد برای آن‌ها وجود دارد، باید به گونه‌ای باشد که نیاز افراد نیازمند به آن را در اسرع وقت تأمین نماید. مدیریت دانش شرایط محیط کار را به گونه‌ای ایجاد می‌کند که دانش و تجربه افراد و سازمان، به راحتی به اشتراک درآمده و سازمان را قادر می‌سازد تا دانش و تجربه را از افراد مناسب در زمان مناسب به سمت نیازمندان به دانش هدایت کند (اسمیت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). امروزه بزرگ‌ترین خواسته بسیاری از سازمان‌ها، تعیین سیستم مدیریت دانش مناسب و مدیریت کردن آن به گونه‌ای موفقیت‌آمیز است بررسی‌ها نشان می‌دهد تعدادی از سازمان‌ها در این زمینه موفق بوده‌اند اما این سؤال مطرح می‌شود که چطور توانسته‌اند در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش موفق باشند؟ (اخوان و همکاران، ۲۰۰۶)

هدف از برنامه مدیریت دانش در سازمان این است که در زمان مناسب، اطلاعات مناسب در اختیار افراد مناسب قرار گیرد اما نکته کلیدی این است که در هر جامعه و سازمانی، فاکتورهای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش، می‌تواند متفاوت باشد (کاناپکین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

با افزایش تمایل سازمان‌ها به استفاده از سیستم مدیریت دانش همچنین درک میزان اهمیت سرمایه‌گذاری و کسب موفقیت در این زمینه، برای متولیان پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سازمان‌ها، بسیار حیاتی است که دریابند فاکتورهای تأثیرگذار بر پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در

- 
- 1 . Jones
  - 2 . Koskinen
  - 3 . Smith
  - 4 . Kanapeckiene

سازمان خود، شامل چه عواملی بوده و رابطه بین آن‌ها با یکدیگر چگونه است تا با تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان، برنامه‌ریزی بهتر و اثربخشی بیشتر در این زمینه، گام‌های پیاده‌سازی برنامه مدیریت دانش را بردارند.

با توجه به استراتژی گروه شرکت‌های همکاران سیستم برای رقابت در عرصه ارائه نرم‌افزارهای مالی و خدمات پشتیبانی به مشتریان و توجه به این نکته که یکی از عوامل اساسی موفقیت در این زمینه، وجود دانش و تجربه سازمانی همچنین سرمایه‌های دانشی است، این طرح پژوهشی مطرح شد تا با ارائه مدل مفهومی، به شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش و تعیین ارتباط بین آن‌ها پرداخته شود. همچنین می‌توان براساس میزان اهمیت هر کدام از متغیرها، برنامه‌ریزی‌های مؤثر و مفید در این زمینه موردنظر داشت.

شرکت همکاران سیستم یکی از شرکت‌های پروژه‌محور در حوزه فناوری اطلاعات است که محصولات خود را در قالب نرم‌افزارهای مختلف به وزارت‌خانه‌ها و سازمان‌های دولتی و خصوصی عرضه و استقرار محصولات خود را در آن سازمان‌ها اجرایی می‌کند. با توجه به شرایط خاص حاکم بر هر سازمان و تنوع و تعدد آن‌ها، دانش و تجربه‌ای ارزشمند ضمن اجرای پروژه‌ها برای متخصصان و کارشناسان شرکت همکاران سیستم حاصل می‌شود که استفاده از سیستم مدیریت دانش صحیح و مناسب می‌تواند منجر به کسب مزیت رقابتی برای این شرکت در بازار رقابتی گردد. با توجه به اینکه مدیریت دانش می‌تواند هر دو رویکرد تعاملی و فرآیندگرا را دربرگیرد، لزوم توجه به عوامل مختلف در این دو رویکرد و تبیین ارتباط بین آن‌ها بسیار حائز اهمیت است. مطالعاتی که تاکنون در این سازمان صورت گرفته‌است، به شناسایی عوامل اثرگذار و یا فاکتورهای کلیدی موفقیت در سیستم مدیریت دانش پرداخته‌است درحالی‌که به بیان ارتباط بین این عوامل توجهی نشده‌است لذا در این مقاله سعی بر آن است تا با شناسایی عوامل اثرگذار بر پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سازمان نام‌برده، به شناسایی و تعیین ارتباط بین آن‌ها در قالب یک مدل مفهومی پرداخته شود که دستیابی به این هدف با کمک مصاحبات عمیق و متعدد همچنین تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده صورت پذیرفته‌است. در راستای مطالب بیان شده، سؤالات ذیل موردنظر محققان در این پژوهش می‌باشد:

عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در گروه شرکت‌های همکاران سیستم شامل چه

مواردی است؟

چگونه می‌توان سیستم مدیریت دانش را در گروه شرکت‌های همکاران سیستم پیاده‌سازی کرد؟

### پیشینه پژوهش

این موضوع که دانش به‌عنوان یک منبع رقابتی در سازمان‌های پروژه محور معرفی می‌شود، مفهومی است که توسط بسیاری از محققان از قبیل اگیو<sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، اگیو و همکاران (۲۰۰۱)، اولترا<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) و سایرین، بیان شده‌است.

پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در هر سازمان از این حیث که مطابق با شرایط و عوامل مؤثر پیاده‌سازی در آن‌ها باشد، بایستی مورد توجه قرار گیرد. قبل از اینکه مدیریت دانش در سازمان پیاده‌سازی شود، باید مفهوم مدیریت دانش در سازمان تعریف شود (کاناپکین، ۲۰۱۰).

اگیو<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) و اولترا<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) معتقدند مشکلات مربوط به درک مدیریت دانش سازمانی منجر به مشکلات عدیده‌ای در موفقیت پیاده‌سازی و تداوم مدیریت دانش می‌شود. اگیو و همکاران (۲۰۰۱) بیان می‌کنند ملاحظات فرهنگی در سازمان‌های پروژه محور مبتنی بر پروژه‌های عمرانی، برای موفقیت پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش بسیار حیاتی هستند. آن‌ها همچنین بیان می‌کنند دوره‌های کوتاه‌مدت و کارهای مبتنی بر وظیفه می‌تواند فرهنگ آموزش متداوم را ارتقاء بخشد. به‌منظور اطمینان از اینکه اهداف سازمان و استراتژی‌های آن هم‌تراز هستند، سازمان باید نوع کاری که انجام می‌دهد، فرهنگ موجود در خود، سیاست‌ها و عملکردها را مدنظر داشته و به این موضوع بپردازد که چگونه می‌تواند ارزش‌افزوده از طریق پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش برای خود به ارمغان آورد. (بیشاپ و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). بسیاری از محققان در چند سال اخیر تلاش نموده‌اند تا عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش را شناسایی کنند تا از این طریق امکان برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری بهتر بر آن عوامل فراهم شود. در این بخش به بررسی اهم مطالعات انجام گرفته در این زمینه اشاره می‌شود. وانگ و اسپینوال<sup>۶</sup> (۲۰۰۵)، فاکتورهای کلیدی موفقیت برای اتخاذ مدیریت دانش در مؤسسه‌های کوچک و متوسط را بررسی کردند. آن‌ها یک پرسشنامه متشکل از ۱۱ فاکتور و ۶۶ عنصر ایجاد کردند و برای جمع‌آوری داده‌ها به مؤسسه‌های کوچک و متوسط موجود در انگلستان و گروهی از استادان، مشاوران، و خبرگان در زمینه مدیریت دانش جهت توسعه دیدی کلی‌تر از فاکتورهای کلیدی موفقیت پست کردند سپس از یک سری تحلیل‌های آماری روی داده‌های جمع‌آوری شده از دو گروه فوق

1 . Egbu

2 . Ultra

3 . Bishop et all

4 . Wong & Aspinwall

استفاده کردند و لیستی از فاکتورها که برای اجرای مدیریت دانش مهم هستند را ایجاد کردند. این فاکتورها عبارت بودند از: استراتژی و هدف، آموزش و تحصیل، پشتیبانی و رهبری مدیریت، فرهنگ، تکنولوژی اطلاعات، منابع، مدیریت منابع انسانی، ارزیابی، زیرساخت سازمانی، و حمایت‌های انگیزشی. در مطالعه‌های دیگر، لیدنر و والد (۲۰۱۰)، با مطالعه‌ای که بر روی ۴۱۴ سازمان پروژه‌محور آلمان از انواع مختلف صنعتی، عمرانی، فناوری اطلاعات، با استفاده از روش مجذور حداقل مربعات انجام دادند، تأثیر فاکتورهای فرآیندمحور، ساختاری، فرهنگی و سازمانی را بر موفقیت مدیریت دانش در سازمان مورد ارزیابی قرار دادند. جامعه آماری تحقیق آن‌ها مربوط به مدیران و رهبران پروژه، کارمندان و پرسنل بخش ستادی پروژه‌ها و سایت آن‌ها بوده‌است. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که در کنار فاکتورهای پشتیبانی فناوری اطلاعات، فاکتورهای فرهنگی در سازمان تأثیر به‌سزایی در موفقیت مدیریت دانش دارند. همچنین فاکتورهای فرهنگی، فقدان رویه‌های معمول سازمانی و حافظه سازمانی را پوشش و جبران می‌کند.

در مطالعه‌های دیگر، وال محمدی (۲۰۱۰)، با بررسی ادبیات مدیریت دانش ۱۲ فاکتور کلیدی موفقیت مدیریت دانش را در سازمان‌های کوچک و متوسط ایرانی، مورد بررسی قرار داد. وی پرسشنامه‌ای متشکل از ۱۲ فاکتور کلیدی تهیه کرده و در اختیار خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت دانش و آن‌دسته افرادی که در کنفرانس‌های مدیریت دانش به ارائه دستاوردهای علمی خود پرداخته بودند، قرار داد که سؤالات پرسشنامه براساس طیف لیکرت باید پاسخ داده می‌شدند. با کمک داده‌های جمع‌آوری‌شده، فاکتورهای حمایت مدیریت ارشد و فرهنگ سازمانی، بیشترین اهمیت و فاکتورهای انگیزشی پاداش و الگوبرداری کمترین اهمیت را داشتند.

#### جدول شماره (۱) - تحلیل مدل‌های مدیریت دانش که در ادبیات علمی بیان شده‌اند

محقق	اجزای اصلی مدیریت دانش	کشور	زمینه طرح مدل
P.H.J. Hendriks (2001)	این مدل اهمیت دانش برای سازمان‌ها را بیان می‌کند و پیرامون ارتباط فرهنگ و مدیریت دانش بحث می‌کند.	هلند	عمران، فناوری اطلاعات، خدمات مشاوره بین‌المللی
S.Wang, G Ariguzo (2004)	مدل مربوطه دیگرامی از مخازن دانش را نمایش می‌دهد.	ایالات متحده آمریکا	فعالیت‌های آکادمیک و فعالیت‌های صنعتی

محقق	اجزای اصلی مدیریت دانش	کشور	زمینه طرح مدل
A. Smith (2005)	این مدل مفهوم مدیریت دانش و زمینه توسعه کسب و کار سازمان را نشان می‌دهد.	انگلستان	نامشخص
Garcia M.A. (2005)	مدلی برای نمایش اینکه چطور تحقق جریان دانش منجر به محصولات ارزشمند می‌شود.	استرالیا	پروژه‌های عمرانی
A.S. Kazi (2005)	مدل مدیریت دانش مبتنی بر فعالیت می‌باشد.	انگلستان	پروژه‌های عمرانی
P. Jackson, J. Klobas (2008)	فرآیندهای خلق دانش و به اشتراک‌گذاری آن را نمایش می‌دهد.	استرالیا	مدیریت پروژه‌های مختلف
Wing S., Chan L.S. (2008)	مدل تحلیل عاملی برای اثبات فرضیه است که عوامل سه‌گانه سرمایه اجتماعی را در آغوش می‌کشد.	چین	نامشخص
Valmohammadi. Ch(2010)	شناسایی و اولویت‌بندی فاکتورهای کلیدی موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش	ایران	سازمان‌های کوچک و متوسط
Lindner. F & Wald .A.(2010)	فاکتورهای کلیدی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمانی‌های موقتی	آلمان	صنایع مختلف پروژه‌محور
Al.Alavi. A.I & etc (2010)	فاکتورهای کلیدی موفقیت فرهنگ سازمانی و اشتراک دانش	بحرین	سازمان‌های مالی دولتی کشورهای عربی حوزه خلیج فارس

با بررسی پیشینه پژوهش این نتیجه حاصل می‌شود که بیشتر تحقیقات علمی در زمینه تشریح سیستم مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌محور، به صورت مدل‌های ساختاری ارائه شده‌اند که در زمینه فعالیت‌های مختلفی مورد استفاده و تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند همچنین روش تحقیق مورد استفاده در آن‌ها براساس رویکرد کمی بوده و در زمینه اجزای تشکیل‌دهنده سیستم مدیریت دانش، بعضاً مشاهده می‌شود که تنها بر تعداد محدودی از اجزای تشکیل‌دهنده سیستم مدیریت دانش تأکید شده است. در برخی از تحقیقات به طبقه‌بندی عوامل و فاکتورهای مؤثر در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش پرداخته شده که برحسب کسب و کار و واحدهای سازمان، تقسیم‌بندی شده بودند. آنچه که این

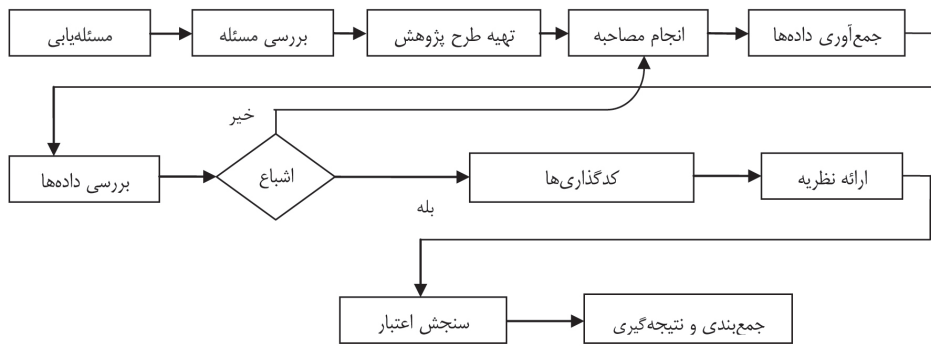
تحقیق را از سایر تحقیقات متمایز می‌سازد، استفاده از رویکرد کیفی و ارائه مدل براساس داده‌های حقیقی است که از مصاحبه با خبرگان موضوع در سازمان و اساتید حوزه مدیریت دانش تهیه شده‌است همچنین با توجه به اینکه در پژوهش‌های پیشین به ارتباط بین عوامل با یکدیگر پرداخته نشده‌بود، لزوم رعایت این مورد در پژوهش حاضر، بسیار اهمیت دارد چراکه می‌توان برای هر ارتباط، متدولوژی و فرآیند خاص آن را تعریف کرد.

### روش پژوهش

این تحقیق برحسب روش گردآوری داده‌ها، پژوهشی توصیفی است. پژوهشگران در این تحقیق به کمک بررسی مستندات علمی موجود و به کمک مصاحبه، اقدام به جمع‌آوری داده‌های خام نموده‌اند. در خصوص موضوع مطرح‌شده، تحقیقات کمی در دنیا صورت گرفته که دارای عمق کافی نبوده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیاز به استفاده از روش‌های کیفی کاملاً احساس می‌شود. با توجه به اینکه هدف اصلی در این تحقیق ارائه مدل مفهومی مناسب براساس عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در گروه شرکت‌های همکاران سیستم می‌باشد، نیاز به بررسی و کنکاش در سطوح مختلف سازمان لازم و ضروری بوده و به همین دلیل جهت پی‌بردن به جنبه‌های نامحسوس موضوع، از روش گراندد تئوری (نظریه داده‌بنیاد)<sup>۱</sup> استفاده گردید چراکه به کمک این روش می‌توان به ارائه نظریه براساس عوامل مختلف و ارتباط بین آن‌ها، پرداخت. در واقع تفاوت عمده بین این روش و دیگر رویکردها در پژوهش کیفی، تأکید آن بر شکل‌دهی و تدوین نظریه است. پژوهشگران می‌توانند هنگام استفاده از این روش در پی تدوین سطوح مختلف تئوری باشند درعین حال اگرچه بیشتر مطالعات این روش در جهت تدوین تئوری است ولی این امر به دلیل علاقه شدید پژوهشگران صاحب‌نظر در این حوزه و نه ماهیت این روش است (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۳). می‌توان فعالیت‌های لازم برای نظریه‌پردازی داده‌بنیاد در پژوهش حاضر را در سه مرحله مطالعات مقدماتی، مطالعات اصلی، و اقدامات تکمیلی طبقه‌بندی کرد. در مرحله مقدماتی تأکید بر مسئله پژوهش و بیان سؤال پژوهش است و پژوهشگر براساس دغدغه‌های پژوهشی و حوزه تخصصی و مطالعاتی خویش به دنبال کشف و انتخاب مشکلات و انتخاب آن‌ها در قالب مسائل پژوهشی است. سؤال پژوهشگر با انعطاف‌پذیری لازم مهم‌ترین راهنمای پژوهشگر است که او را به بررسی رفتارهای شخص، شرایطی که حوادث در ضمن آن‌ها رخ می‌دهد، اسناد، حوزه پژوهش و اسنادی



که مصاحبه با آن‌ها مفید است رهنمون می‌شود. در مرحله مطالعات اصلی داده‌ها کدگذاری می‌شوند که خود شامل چندین مرحله کدگذاری‌اند و سپس به دنبال تحلیل داده‌های کدگذاری شده و ادامه روند تا رسیدن به نقطه اشباع می‌باشد. در مرحله اقدامات تکمیلی، بعد از رسیدن به نقطه اشباع، سعی در ارائه نظریه توسط محقق صورت می‌گیرد و نهایتاً جمع‌بندی و اعتباربخشی به نتایج به دست آمده صورت می‌پذیرد. شکل شماره (۱) مراحل انجام پژوهش را نمایش می‌دهد.



شکل شماره (۱) - مراحل و فعالیت‌های انجام پژوهش حاضر

مورد مطالعه در این تحقیق گروه شرکت‌های همکاران سیستم در نظر گرفته شده است که موضوع پروژه‌های آن مربوط به نرم‌افزار و ارتباط بین سیستم‌های نرم‌افزاری مختلف در سازمان‌ها است. نمونه‌گیری در این پژوهش که در گروه همکاران سیستم صورت گرفت با کمک روش گلوله برفی<sup>۱</sup> (نمونه‌گیری هدفدار) صورت گرفته است که در آن تعداد نمونه تا جایی که به اشباع در نظرات اعضای نمونه ختم شود، ادامه می‌یابد.

داده‌های مورد استفاده محققان در نظریه‌پردازی بنیادی، شامل انواع گوناگونی از داده‌های کیفی است نظیر: گفتگو، مشاهده، مصاحبه، گزارش‌های عمومی، یادداشت‌های روزانه پاسخ‌دهندگان و تعاملات و تفکرات خود پژوهشگر. روش جمع‌آوری اطلاعات در تحقیق حاضر، روش مصاحبه و مشاهده همچنین گفتگوهای کوتاه با برخی از افراد سازمان مورد مطالعه بوده است. مصاحبه‌های اولیه به صورت کاملاً باز و ساختارنیافته انجام گرفت و به مرور با توجه به پاسخ‌های داده‌شده به سؤالات و

کدگذاری مصاحبه‌های اولیه و پیدا کردن سرخ‌های بیشتر برای سؤالات بعدی، شکل سؤالات تاحدی تغییر کرد هر چند تمام سؤالات مرتبط با موضوع و در چارچوب پی‌بردن به سؤالات اصلی تحقیق بود. در برخی موارد هم برحسب اقتضای شرایط نسبت به مشاهده و جمع‌آوری داده توسط پژوهشگران پرداخته شد تا برخی جنبه‌های مسئله توسط خود پژوهشگران لمس شود. همچنین محقق پس از پایان توضیحات فرد مشارکت‌کننده یک‌بار مطالب بیان‌شده توسط او و برداشت خود از آن را بیان کرده تا پس از تأیید مصاحبه‌شونده از صحت مطالب بیان‌شده اطمینان پیدا کند. در ضمن مدت زمان هر مصاحبه براساس موافقت طرفین و شرایط سازمانی، بین ۴۵ تا ۷۵ دقیقه بوده‌است. به‌منظور اعتباربخشی به نتایج، پژوهشگران در این پژوهش، در مرحله کدگذاری باز به شیوه مقایسه‌ای به تطابق میان همگونی اطلاعات و مقوله‌های به‌دست‌آمده می‌پردازند. همچنین در جریان کدگذاری محوری، در مورد مقوله‌ها سؤال طراحی شده و در رابطه با داده‌ها، به بررسی شواهد و وقایع پرداخته می‌شود. در مرحله کدگذاری انتخابی نیز هر کدام از طبقه‌های بدست‌آمده، براساس مستندات علمی و پیشینه پژوهش، اعتبارسنجی می‌شوند.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

حین انجام مصاحبه، کلیه شرح نظرات مصاحبه‌شوندگان ضبط و نگهداری شده و نظرات آنان به همراه مشاهدات پژوهشگران و برداشت آن‌ها، به متن تبدیل شد. بعد از رسیدن به نقطه اشباع در نظرات ارائه‌شده توسط مصاحبه‌شوندگان، داده‌های اولیه به نرم‌افزار اتلس داده‌شده و با کمک این نرم‌افزار، کدهای اولیه ایجاد گردید که تعداد آن‌ها ۴۲۹ عدد مشخص شده و در قالب ۱۱ جدول جداگانه تنظیم و سپس براساس قاعده کدگذاری ثانویه اقدام گردید. با توجه به تعداد زیاد کدهای تولید شده، به‌منظور خلاصه‌سازی آن‌ها، کدهای اولیه به کدهای ثانویه تبدیل شدند که اساس و پایه این اقدام در قرابت مفهوم و معنای کدهای اولیه به یکدیگر بوده‌است. در نهایت در قسمت کدگذاری ثانویه، تلاش بر این است تا چند مفهوم تبدیل به یک مقوله شوند. در این پژوهش تعداد کدهای ثانویه معادل ۱۵۶ عدد، کدهای مفهومی ۶۲ عدد و تعداد مقولات معادل ۵۰ عدد حاصل گردید. در جدول شماره (۲) نمونه‌ای از چگونگی تبدیل کدهای ثانویه به مفاهیم و مقولات ارائه گردیده‌است.

جدول شماره ۲- کدهای ثانویه و کدهای مفهومی و مقولات تولید شده

مقوله	مفهوم	کد ثانویه	فراوانی
در اختیار قراردادن زمان مناسب برای افراد	داشتن وقت کافی	ارائه زمان مناسب رای یافته‌های جدید ایجاد فرصت مناسب برای کلیه پرسنل	۶
	داشتن اختیارات و فرصت مناسب	توجه به استاندارد و زمان مناسب برای کلیه پرسنل تعیین معیار زمانی مناسب برای افراد جهت شرکت در برنامه مدیریت دانش	۷
کارگاه‌های بازآموزی توانایی	دوره‌های آموزشی پی‌درپی	ایجاد کارگاه‌های بازآموزی توانایی افراد برگزاری دوره‌های آموزشی متوالی	۶
	آموزش‌های مستمر	انتقال مهارت‌های صریح و مهارت‌ها به صورت مداوم توجه به آموزش و دوره‌های بلندمدت برای افراد	۵
سهولت در تعامل با مدیران	تعامل با مدیران سازمان	ملاقات با مدیران سازمان بیان ایده‌ها و راه‌حل‌ها برای ارزشیابی توسط مدیران	۶
	ارتباط با مدیران ارشد	ارتباطات دوستانه و باز با مدیران ارشد ایجاد شرایطی که بتوان به سهولت با مدیران ارتباط داشت	۶
ثبت دانش افراد به صورت مستند	ثبت آموخته‌ها قبل از خروج	ثبت تجربه‌های افراد در حافظه سازمان توجه به خروج دانش و مهارت افراد از سازمان	۵
	ثبت آموخته‌های افراد در سازمان	تشویق افراد قبه ثبت دانسته‌های خود قبل از ترک سازمان ارتباط با سایت پروژه و ثبت آنی آموخته‌های افراد	۶

مقوله	مفهوم	کد ثانویه	فراوانی
نگهداری سرمایه انسانی	حفظ نیروی دانشی	ایجاد ماندگاری فرد در سازمان ایجاد شرایط مساعد برای باقی ماندن افراد کلیدی جهت انجام پروژه‌ها	۴
	حفظ افراد با تجربه سازمان	جلوگیری دانش از سازمان همراه با نیروی انسانی جلوگیری از خروج مهارت درون ذهن فرد از سازمان	۵
تبدیل دانش	قابلیت درک و فهم دانش	تبدیل مهارت‌های درون اذهان به دانشی که مکتوب شود قابلیت درک و فهم مهارت به گونه‌ای که قابل استفاده باشد	۴
	تبدیل مهارت به گونه قابل درک برای افراد سازمان	اهمیت دانش درون پروژه‌ها به دانشی قابل استفاده برای کل افراد سازمان توانایی ارائه مهارت‌ها به گونه موردنظر سایر افراد سازمان	۵

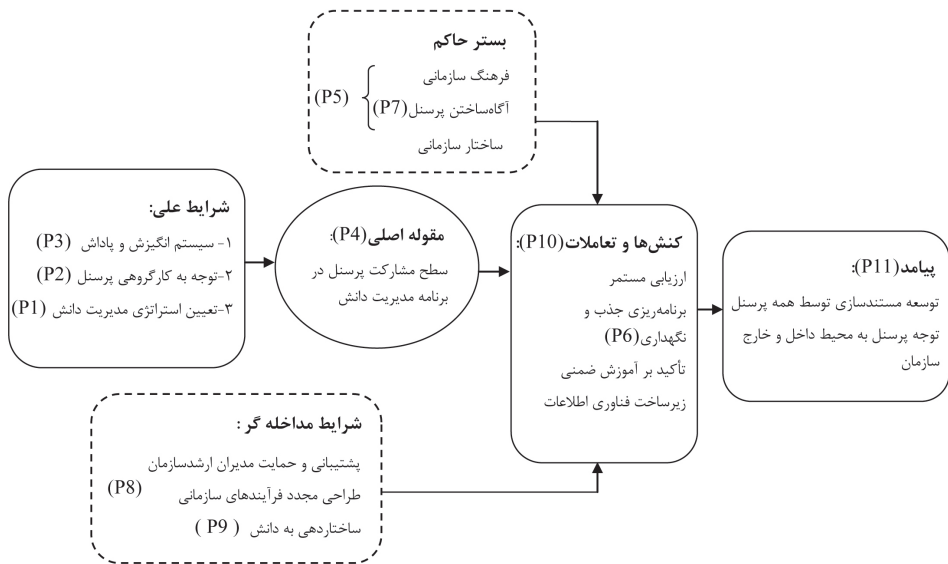
کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه پردازی داده بنیاد است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در پنج عنوان می‌تواند تحقق داشته باشد که عبارتند از شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها و کنش‌ها، بستر حاکم و پیامدها (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). بعد از تعیین مقوله‌ها، در مرحله بعد طبقات اصلی نظریه تعیین می‌شوند که در این تحقیق تعداد ۱۶ طبقه از ۵۰ مقوله به دست آمد و در جدول شماره (۳) ارائه گردیده است.

## جدول شماره ۳- شکل‌دهی طبقات کلی از مقولات

طبقات	مقولات
ساختاردهی به دانش	تبدیل انواع دانش توجه به مخاطب در استفاده از ابزار کسب مهارت
توجه همه پرسنل به محیط داخل و خارج سازمان	قدرت مدیریت پرسنل توانایی تحلیل مسائل توسط پرسنل ارزیابی دانش در بازار رقابتی ارزیابی و بررسی رقبا در زمینه دانش
طراحی مجدد فرآیندهای سازمانی	شفاف‌سازی فرآیندهای سازمانی بازنگری فرآیندهای سازمانی
توجه به کار گروهی پرسنل	استفاده از نظرات همه متخصصان توجه به سرپرستی تیم در پروژه اهمیت دستاوردهای پروژه برای تیم‌ها توجه به تیم و گروه
تعیین استراتژی مدیریت دانش	ارزیابی دانش در سازمان برنامه‌ریزی براساس نقاط قوت و ضعف سازمان ایجاد رویه یکسان مدیریت دانش و نیاز سازمان
تأکید بر آموزش ضمنی	آموزش عملی یادگیری حین کار در سایت نهادینه کردن آموخته‌ها به کمک تمرین در سایت
زیرساخت فناوری اطلاعات	استفاده از ابزار مناسب در دسترسی به دانش شناسایی راه دسترسی به دانش نقش فناوری اطلاعات در سیستم مدیریت دانش سازمان سرعت در کسب و خلق و انتقال دانش
پشتیبانی و حمایت مدیران ارشد سازمان	نقش مدیران ارشد در برنامه‌ریزی و ارائه فضای باز در اختیار قرار دادن زمان مناسب به افراد توسط مدیران

طبقات	مقولات
توسعه مستندسازی و گزارش‌دهی همه پرسنل	مستندسازی دانش اهمیت ثبت دانش مستندسازی موارد بحرانی
سیستم انگیزش و پاداش	توزیع عادلانه منافع شرایط اقتصادی جامعه در روند جذب
ساختار سازمانی	تبیین وظایف و مسئولیت‌ها سهولت در تعامل با مدیران ایجاد انعطاف‌پذیری سازمانی
آگاه ساختن پرسنل	شفاف‌سازی برنامه آموزشی شفاف‌سازی برنامه انتشار دانش شفاف‌سازی ضوابط یادگیری و آموزش
فرهنگ سازمانی	ایجاد فرهنگ آموزش و یادگیری توجه به افراد دارای مهارت و تجربه توجه به افراد ارائه‌دهنده تجربه
ارزیابی مستمر	ارزیابی دانش در طول زمان کارگاه‌های بازآموزی توانایی نظام‌های کنترل در یادگیری افراد
برنامه‌ریزی جذب و نگهداری	نگهداری سرمایه انسانی نگهداری مهارت‌های کاربردی در سازمان گزینش مناسب نیروی انسانی ایجاد آمادگی قبل از ورود به پروژه
سطح مشارکت پرسنل در برنامه مدیریت دانش	مسئولیت‌پذیری و کنترل توسط پرسنل پایش پروژه‌ها توسط پرسنل اشاعه دانش و تمایل به یادگیری تشویق به مشارکت در برنامه مدیریت دانش

از آنجا که در طراحی مدل بایستی نخست مؤلفه‌ها تعیین و سپس رابطه بین آن‌ها تبیین گردد و پس از آن منطق انتخاب این مؤلفه‌ها و ارتباط بین آن‌ها تشریح شود، در گام دوم براساس داده‌های به‌دست‌آمده، مؤلفه‌های پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش موردنظر قرار گرفت که ۶ مؤلفه به شرح زیر در شکل شماره ۳ قابل مشاهده‌است، ارائه گردید.



شکل شماره (۲) - مدل مفهومی پژوهش

بعد از ارائه مدل مفهومی که محققین در آن طبقه‌ها را در مجموعه‌های مختلفی از شرایط پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در گروه شرکت‌های همکاران سیستم قرار دادند، براساس رابطه بین هر کدام از طبقه‌ها در هر کدام از مجموعه شرایط، نظریه ارائه می‌گردد. نظریات ارائه شده به شرح ذیل می‌باشند:

(P1): برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در گام اول باید به استراتژی مدیریت دانش و استراتژی سازمان توجه کرد و براساس نقاط قوت و ضعف سازمان، بین استراتژی مدیریت دانش و نیاز سازمان یکسانی رویه ایجاد کرد.

(P2): برای ارزیابی دانش فعلی در سازمان می‌توان به محصول و دستاورد پروژه همچنین نظرات

متخصصان و کارشناسان سازمان توجه کرد.

(P3): برای استفاده از افراد متخصص و دانش آن‌ها به ترغیب و ایجاد انگیزه به‌ویژه توجه به توزیع عادلانه منافع سازمان بین افراد نیازمند می‌باشیم.

(P4): موفقیت پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سازمان، به سطح مشارکت همه اعضای سازمان، حس مسئولیت در مواجهه با مشکلات و کنترل آن‌ها همچنین اخذ تجارب و خلق و انتشار دانش جدید توسط آن‌ها بستگی دارد.

(P5): یکی از راه‌های رسیدن به موفقیت در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌محور، ایجاد فرهنگ آموزش و یادگیری است که این کار می‌تواند از طریق آگاه‌ساختن آن‌ها از ضوابط یادگیری و آموزش سازمان صورت گیرد.

(P6): توجه به ساختار سازمان و اهمیت پست‌های سازمانی بسیار حساس در سازمان‌های پروژه‌محور بسیار حائز اهمیت است و برای جذب و نگهداری افراد در این پست‌ها باید برنامه‌ریزی مؤثر داشت.

(P7): برای دسترسی به دانش و استفاده از دانش موجود در سازمان، استفاده از ابزارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات می‌تواند در سرعت کسب یا انتقال دانش مؤثر باشد به شرطی که بتوان پرسنل سازمان را در زمینه استفاده از این ابزارها برای کسب دانش مناسب برای اخذ یا انتقال، آگاه ساخت.

(P8): شکی نیست در هر سازمانی برای انجام پروژه‌های نیازمند به حمایت مدیران ارشد و اینکه از برنامه اجرای پروژه حمایت کنند، می‌باشیم و سیستم مدیریت دانش هم از این قاعده مستثنی نیست و فضای لازم به افراد سازمان باید واگذار شود.

(P9): برای دانش موجود در سازمان باید ساختار در نظر گرفت و آن‌را به‌صورت مدون به کاربران ارائه کرد و این کار در آموزش‌های عملی و تئوریک می‌تواند تأثیر زیادی در رابطه با انتقال مطلب داشته باشد.

(P10): ارزیابی مستمر دانش پرسنل سازمان به‌صورت دوره‌ای، برنامه‌ریزی برای جذب و نگهداری پرسنل که دارای دانش ضروری و موردنیاز سازمان هستند و همچنین استفاده از ابزارهای مبتنی بر فناوری اطلاعات برای دسترسی آسان و سریع به دانش در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش نقش حیاتی دارند.



(P11): با رعایت موارد بالا می‌توان امیدوار بود که سازمان به مدل مناسبی برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش دست یابد.

### بحث

در این پژوهش ۱۶ فاکتور کلیدی و ارتباط و تأثیرگذاری آن‌ها بر یکدیگر، برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در گروه شرکت‌های همکاران سیستم مشخص گردید. تبیین ارتباط بین هر یک از فاکتورها با یکدیگر در قالب نظریات مختلف بیان گردید که به‌منظور روایی تحقیق، یافته‌های این پژوهش برای مشارکت‌کنندگان در مصاحبه ارائه و متن نظریه توسط آن‌ها مطالعه و نقطه‌نظرات آن‌ها اعمال شده‌است. این پژوهش توسط ۲ نفر از اساتید مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و مواردی جهت اصلاح یا تغییر نظریه بیان شده‌است. به‌منظور پایایی طرح حاضر، از حسابرسی فرآیند استفاده گردید. مطالعه و یافته‌های آن زمانی قابل حسابرسی هستند که محقق دیگر بتواند مسیر تصمیم به‌کاررفته توسط محقق در طول مصاحبه را با روشنی و وضوح پیگیری کند و سازگاری مطالعه را نشان دهد. به‌علاوه محقق دیگر باید بتواند به نتیجه‌گیری مشابه یا قابل مقایسه‌ای برسد، به عبارت دیگر نتیجه‌گیری وی در مورد داده‌ها، دیدگاه و موقعیت او متضاد با نتیجه‌گیری محقق نباشد. مسیر تصمیم راهی را برای محقق ایجاد می‌کند تا مسیر ارتباطات حسابرسی را تأیید کند. مسیر تصمیم متضمن بحث صریح و واضح تصمیمات گرفته‌شده درباره انتخاب‌های نظری، روشی و تحلیلی در طول مصاحبه است (بازرگان، ۱۳۸۷). برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یکی از اساتید حوزه مدیریت دانش درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها کدهایی که از نظر دو نفر با هم مشابه هستند، با عنوان توافق و کدهای غیر مشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند. در نهایت با کمک فرمول ذیل، میزان صحت و پایایی تحقیق مورد ارزیابی قرار گرفت.

$$\text{فرمول شماره (۱)} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100\% = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

نتایج حاصل از کدگذاری در حسابرسی فرآیند در جدول ذیل آمده‌است.

## جدول شماره (۴) - نتایج بررسی پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل داده ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی باز آزمون (درصد)
۱	اول	۹۰	۳۵	۷	٪۷۷
۲	سوم	۱۰۷	۴۲	۱۵	٪۷۸
۳	هفتم	۵۲	۱۸	۱۰	٪۶۹
	کل	۲۴۹	۹۵	۳۲	٪۷۶

همان‌طور که جدول بالا نشان می‌دهد، تعداد کل کدهای ثبت‌شده توسط هر دو نفر (محقق و فرد همکاری‌کننده) برابر ۲۴۹، تعداد کل توافقات بین این کدها ۹۵، و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۳۲ است. پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکر شده ۷۶٪ است که از ۶۰٪ بالاتر بوده بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است (بازرگان، ۱۳۸۷).

با توجه به اینکه بازرگان (۱۳۸۷) اعتباربخشی به نتایج را بخشی از فرآیند پژوهش تئوری داده‌بنیاد می‌داند، با استفاده از این مفهوم، در جریان کدگذاری باز به شیوه مقایسه‌ای، پیوسته پژوهشگران در این تحقیق به تطابق همگونی میان اطلاعات و مقوله‌های پدیدار شده پرداختند. فرایند مشابهی از بازبینی داده‌ها نسبت به مقوله‌ها در مرحله کدگذاری محوری صورت پذیرفته و پژوهشگران سؤال‌هایی درباره مقوله‌ها طرح کرده و پس از آن، داده‌ها را مرور و شواهد، رویدادها و وقایع را جستجو نموده‌اند. پس از تکوین نظریه پژوهشگران فرایند نمایان‌شده را از طریق مقایسه با فرایندهای موجود در پیشینه تحقیق اعتباربخشی نموده‌اند که در جدول (۴) هر کدام از طبقه‌های به‌دست‌آمده از کدگذاری محوری و نظریه ارائه شده، براساس مستندات علمی پیشین اعتبارسنجی شده‌اند.

## جدول شماره (۴) - مقایسه عناصر مدل حاصل از تحقیق با ادبیات موضوع

ادبیات موضوع	مدل مفهومی متاثر از شرایط مؤثر بر پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش
<p>مطالعه تجربی از تطابق‌پذیری فاکتورهای مهم مدیریت دانش در سازمان‌های کوچک و متوسط (وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵)</p> <p>مدیریت کردن دانش و سرمایه فکری جهت بهبود نوآوری‌های سازمانی (اگبو، ۲۰۰۴)</p> <p>فاکتورهای کلیدی موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش (اخوان و همکاران، ۲۰۰۶)</p> <p>تبیین فاکتورهای حیاتی موفقیت مدیریت دانش در مراکز آموزشی و آکادمیک ایرانیان (اخوان و همکاران، ۲۰۰۹)</p>	<p>شرایط علی:</p> <p>سیستم انگیزش و پاداش</p> <p>توجه به کار گروهی پرسنل</p> <p>تعیین استراتژی مدیریت دانش</p>
<p>مطالعه‌ای تجربی از فاکتورهای تأثیرگذار بر موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش (چوی، ۲۰۰۰)</p> <p>فاکتورهای کلیدی در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش (چانگ و چوی، ۲۰۰۵)</p>	<p>پدیده اصلی (طبقه محوری):</p> <p>سطح مشارکت پرسنل در برنامه مدیریت دانش</p>
<p>عناصر کلیدی جهت موفقیت استراتژی مدیریت دانش سازمانی (لیبوییتز، ۱۹۹۹)</p> <p>مدیریت کردن دانش و سرمایه فکری جهت بهبود نوآوری‌های سازمانی (اگبو، ۲۰۰۴)</p> <p>فاکتورهای تأثیرگذار بر تکنولوژی‌های مدیریت دانش (ریان و پرابتک، ۲۰۰۱)</p> <p>مطالعه‌ای تجربی از فاکتورهای تأثیرگذار بر موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش (چوی، ۲۰۰۰)</p> <p>چارچوبی برای آموزش الکترونیک به‌عنوان ابزاری برای مدیریت دانش (وایلد و همکاران، ۲۰۰۲)</p> <p>ده اصل برای موفقیت مدیریت دانش (توبین، ۲۰۰۲)</p> <p>مطالعه تجربی از تطابق‌پذیری فاکتورهای مهم مدیریت دانش ر سازمان‌های کوچک و متوسط (وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵)</p> <p>فاکتورهای کلیدی موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش (اخوان و همکاران، ۲۰۰۶)</p>	<p>بستر حاکم:</p> <p>فرهنگ سازمانی</p> <p>آگاه ساختن پرسنل</p> <p>ساختار سازمانی</p>

ادبیات موضوع	مدل مفهومی متاثر از شرایط مؤثر بر پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش
<p>سرمایه‌گذاری بر فاکتورهای تأثیرگذار بر مدیریت دانش در سازمان (هالسپل و جوشای، ۲۰۰۰)</p> <p>مدیریت کردن دانش و سرمایه فکری جهت بهبود نوآوری های سازمانی (اگبو، ۲۰۰۴)</p> <p>ده اصل برای موفقیت مدیریت دانش (توبین، ۲۰۰۲)</p> <p>مطالعه تجربی از تطابق‌پذیری فاکتورهای مهم مدیریت دانش ر سازمان های کوچک و متوسط (وانگ و آسپینوال،</p> <p>مقایسه‌ای از فاکتورهای موفقیت مدیریت دانش در مقابل پیاده‌سازی آن در مراکز ICT شرکت‌های مالزیایی (چانگ، ۲۰۰۶)</p>	<p>شرایط مداخله‌گر:</p> <p>پشتیبانی و حمایت مدیران ارشد سازمان</p> <p>طراحی مجدد فرآیندهای سازمانی</p> <p>ساختاردهی به دانش</p>
<p>قدرت تجمعی دانش کارکنان (مارتینز، ۱۹۹۸)</p> <p>ارزیابی و انقلاب دانش (پیرسون، ۱۹۹۹)</p> <p>مطالعه‌ای تجربی از فاکتورهای تأثیرگذار بر موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش (چوی، ۲۰۰۰)</p> <p>تبیین فاکتورهای حیاتی موفقیت مدیریت دانش در مراکز آموزشی و آکادمیک ایرانیان (اخوان و همکاران، ۲۰۰۹)</p> <p>مدیریت کردن دانش و سرمایه فکری جهت بهبود نوآوری‌های سازمانی (اگبو، ۲۰۰۴)</p> <p>فاکتورهای تأثیرگذار بر تکنولوژی‌های مدیریت دانش (ریان و پراباتک، ۲۰۰۱)</p> <p>فاکتورهای کلیدی در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش (چانگ و چوی، ۲۰۰۵)</p> <p>تحلیل تجربی از نرم‌افزارهای مدیریت دانش (موفت و همکاران، ۲۰۰۳)</p> <p>مشخصه‌های مدیریت دانش در محیط کسب‌وکار کوچک (وانگ و آسپین وال، ۲۰۰۴)</p>	<p>راهنم‌ها:</p> <p>ارزیابی مستمر</p> <p>زیرساخت فناوری اطلاعات</p> <p>تاکید بر آموزش ضمنی</p> <p>برنامه ریزی جذب و نگهداری پرسنل</p>

ادبیات موضوع	مدل مفهومی متأثر از شرایط مؤثر بر پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش
<p>مشخصه‌های مدیریت دانش در محیط کسب‌وکار کوچک (وانگ و اسپین وال، ۲۰۰۴)</p> <p>مقایسه‌ای از فاکتورهای موفقیت مدیریت دانش در مقابل پیاده‌سازی آن در مراکز ICT شرکت‌های مالزیایی (چانگ، ۲۰۰۶)</p> <p>افزایش کیفیت در مخازن دانش پشتیبان (اگستام و پیرسون، ۲۰۱۰)</p>	<p>پيامد:</p> <p>توسعه مستندسازی توسط همه پرسنل</p> <p>توجه به محیط داخل و خارج سازمان</p>

### نتیجه‌گیری

در این تحقیق تلاش شد تا مدل مفهومی مناسبی متأثر از عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در گروه شرکت‌های همکاران سیستم ارائه شود. نتایج به‌دست‌آمده حاصل از کدگذاری داده‌ها در چند مرحله و استخراج طبقه‌ها، نمایانگر آن است برای اینکه بتوان سیستم مدیریت دانش را در سازمان به‌طور موفقیت‌آمیز پیاده‌سازی کرد، به فاکتورهای زیادی باید توجه نمود. نکته دیگر اینکه برخی از آن‌ها به‌طور مستقیم با عوامل دیگر در ارتباط هستند بنابراین لزوم توجه به نوع ارتباط و نوع تأثیری که بر هم دارند، احساس می‌شود. در گروه شرکت‌های همکاران سیستم به‌عنوان سازمان مورد مطالعه که در زمینه نرم‌افزار و فناوری اطلاعات فعالیت می‌کند، هدف از به‌کارگیری مدیریت دانش باید مشخص و استراتژی مدیریت دانش برای رسیدن به آن هدف باید معین و برای پرسنل تبیین گردد تا بتوان میزان مشارکت پرسنل در برنامه مدیریت دانش را افزایش داد. همچنین براساس شرایط اقتصادی و اجتماعی حاکم بر جامعه، از یک طرف، استفاده از محرک‌های انگیزشی بخصوص سیستم‌های پاداش و مزایا و از طرف دیگر به همراه سرمایه‌گذاری در کار گروهی و تیمی می‌تواند موجب افزایش میل و رغبت پرسنل برای شرکت در برنامه مدیریت دانش باشد در واقع این پیشنهاد می‌تواند در بسیاری از سازمان‌های دیگر هم به‌عنوان پیشنهاد کاربردی مورداستفاده قرار گیرد. با مطالعه سایر تحقیقات در حوزه مدیریت دانش مشخص گردید مدیریت دانش نیاز به همکاری همه‌جانبه و همه پرسنل بخصوص مدیران ارشد سازمان دارد و میزان اهمیت بعد انسانی حوزه مربوطه بیش از سایر ابعاد است بنابراین توجه به سرمایه انسانی و ترغیب در جهت مشارکت برای مدیریت دانش توجیه مناسب دارد. از منظر دیگر، برخی

متغیرها مربوط به سازمان هستند و مدیریت آن‌ها مربوط به کارشناسان حوزه‌های مختلف است که از این دسته متغیرها در این تحقیق، می‌توان به ساختاردهی به دانش و طراحی مجدد فرآیندهای سازمانی را نام برد. همه پرسنل سازمان باید بدانند که طبق چه فرآیندی به چه نتیجه‌ای دست پیدا خواهند کرد همچنین باید دستاورد حاصل از پیمودن فرآیند موردنظر قابل درک و فهم باشد. وجود شرایط مطرح شده در بستر انعطاف‌پذیری در ارتباطات سازمانی، باورها و عقاید مشترک، آداب‌ورسوم فردی و سازمانی صورت می‌گیرد چنانچه ضعف در این موارد موجود باشد، به موفقیت در راهبردهای اتخاذ شده لطمه وارد می‌سازد. به‌عنوان پیشنهاد در این زمینه می‌توان به تعریف ساختارهای سازمانی ماتریسی و منعطف، برنامه‌های آموزشی و فرهنگی برای رواج تعلیم و تعلم اشاره کرد. براساس نتایج حاصله مشخص گردید راهبردهای مناسب برای موفقیت پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش، استفاده از ارزیابی و آزمون‌های تنووبی از پرسنل بخصوص آزمون‌های مهارتی، وجود ابزارهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مناسب در حوزه فناوری اطلاعات، وجود برنامه‌ریزی‌های جذاب، نگهداری و پرورش نیروی انسانی است. هر سازمانی نیاز دارد تا پرسنل آن به محیط داخل و خارج سازمان جهت تحلیل فضای رقابتی و کسب مزیت رقابتی تلاش کند که در صورت رعایت موارد ذکر شده می‌توان به نتایج مطلوب دست پیدا کرد.

## منابع:

- برزین پور، فرناز، صادقی صبور، آناهیتا، جعفری، مصطفی، (۱۳۸۷) «طراحی مدل مفهومی لایه‌های دانش در سازمان‌های پروژه‌محور»، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه..
- دانایی‌فرد، حسن، الوانی، سید مهدی، آذر، عادل (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، انتشارات صفار، تهران
- دانایی‌فرد، حسن، اسلامی، آذر (۱۳۸۹). کاربرد نظریه داده‌بنیاد در عمل: ساخت نظریه بی‌تفاوتی سازمانی، در دست چاپ.
- سرمد، زهره؛ بازگان، عباس؛ حجازی، الهه (۱۳۸۹). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه
- مؤمنی، منصور (۱۳۸۹)، تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS، انتشارات کتاب نو.
- Aggestam, L. and Persson, A. (2010), "Increasing the Quality in IT-supported Knowledge Repositories: Critical Success Factors for Identifying Knowledge" , Proceedings of the 43rd Hawaii International Conference on System Sciences.
- Akhavan, P., Jafari, M. and Fathian, M. (2006), "Critical success factors of knowledge management systems: a multi-case analysis" , *European Business Review*, Vol. 18 No2, pp. 97-113.
- Akhavan, P., Hosnavi, R. and Sanjaghi, M.E. (2009), " Identification of knowledge management critical success factors in Iranian academic research centers" , *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol.2 No. 4, pp. 276-288.
- Al-Alavi .A.I. , Al-Marzooqi .N.Y, Mohammed, Y. F. ,(2007), "Organizational Culture and Knowledge Sharing: Critical Success Factors", *Journal of Knowledge Management*, Vol.11, No.2 , pp.22-42.
- Bishop, J., Bouchlaghem, D., Glass, J., Matsumoto, I., 2008. Ensuring the effectiveness of a knowledge management initiative. *Journal of Knowledge Management* 12 (4), 16–29.
- Carrillo, P., 2004. Managing knowledge: lessons from the oil and gas sector. *Construction Management and Economics*, 22 (6), 631–642
- Choi, Y.S. (2000), «An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management», *unpublished academic dissertation*, University of

Nebraska, Omaha, NE.

- Chong, S.C. (2006), “KMcritical success factors Acomparison of perceived importance versus implementation in Malaysian ICT companis” , *The Learning Organization*, Vol. 13 No. 3, pp. 230-256.
- Chong, S.C. and Choi, Y.S. (2005), “Critical factors in the successful implementation of knowledge management” , *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 6.
- Corbin, J. and Strauss, A. (1990), “Grounded theory research: procedures, canons, and evaluative criteria”, *Qualitative Sociology*, Vol. 13 No. 2, pp. 3-21.
- Egbu, C., 2004. Managing knowledge and intellectual capital for improved organisational innovations in the construction industry: an examination of critical success factors. *Engineering, Construction and Architectural Management* 11 (5), 301–315
- Egbu, C., Botterill, K., Bates, M., 2001. The influence of knowledge management and intellectual capital on organizational innovations. In : ARCOMS eventeenth Annual Conference, ARCOM, University of Salford, Salford, vol.2, pp. 547–555.
- Glaser, B.G. and Strauss, A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine, Chicago, IL
- Gurteen, D., 1998. Knowledge, creativity and innovation. *Journal of Knowledge Management* 2 (1), 13-5
- Holsapple, C.W. & Joshi, K.D, (2000)” An Investigation of Factors that Influence the Management of Knowledge in Organizations” *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.9, Nos 2/3, pp .61-235.
- Jones, D. (2003), “Knowledge management and technical communication: a convergence of ideas and skills”, available at: <https://faculty.washington.edu/markh/tc400>
- Kanapeckiene, L. , Kaklauskas , A. & Zavadskas , E.K. (2010) Integrated Knowledge Management Model and System for Construction Projects, *Engineering Applications of Artificial Intelligence* , (pp1200 - 1215)
- Kazi, A.S., 2005. Knowledge Management in the Construction Industry: *A Socio-*



*Technical Perspective*. Idea Group Publishing, London, 384 pp.

- Koskinen, K.U., “Recursive view of the project-based companies’ knowledge production”, *Journal of Knowledge Management*, 2010, Vol. 14 No. 2, pp. 256-268
- Love, P.D., Edum-Fotwe, F., Irani, Z., 2003. Management of knowledge in project environments. *International Journal of Project Management* 21 (3), 155–156.
- Lindler, F. & Wald, A. (2010), “Success factors of knowledge management in temporary organizations”, *International Journal of Project Management*.
- Martinez, M. (1998), “The collective power of employee knowledge”, *HRM Magazine*, Vol. 43 No. 2, pp. 88-94.
- Maqsood, T., Finegan, A., Walker, D., 2006. Applying project histories and project learning through knowledge management in an Australian construction company. *Learning Organization* 13 (1), 80–95.
- Moffett, S., McAdam, R. and Parkinson, S. (2003), “An empirical analysis of knowledge management applications” , *Journal of Knowledge Management*, Vol. 23 No. 3, pp. 6-26.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York, NY.
- Oltra, V., 2005. Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM. *Journal of Knowledge Management* 9 (4), 70–86.
- Pearson, T. (1999), “Measurements and the knowledge revolution” , *Quality Progress*, Vol. 32 No9, pp. 31-7.
- Ryan, S.D. and Prybutok, V.R. (2001), “ Factors affecting knowledge management technologies: a discriminative approach” , *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 41 No. 3 pp. 31-7.
- Robinson, H.S., 2005. Knowledge management practices in large construction organizations. *Engineering, Construction and Architectural Management* 12 (5), 431–445
- Skyrme, D. and Amidon, D. (1997), “The knowledge agenda” , *Journal of Knowledge*

*Management*, Vol. 1 No. 1, pp.27-37 .

- Smith, R. (2001), “A roadmap for knowledge management”, available at: [www2.gca.org/knowledgetechnologies/2001/proceedings](http://www2.gca.org/knowledgetechnologies/2001/proceedings)
- Tobin, T. (2003), *Ten Principles for Knowledge Management Success*, Gartner, Stamford, CT.
- Valmohammadi, Changiz. (2010), “Identification and prioritization of critical success factors of knowledge management in Iranian SMEs: An experts’ view” , *African Journal of Business Management*, Vol. 4 , NO.6 , pp.915-924.
- Wild, R.H., Griggs, K.A. and Downing, T. (2002), “Aframework for e-learning as a tool for knowledge management” , *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102 No. 7, pp.80-371.
- Wong, K.Y. (2005), “Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises” , *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105 No. 3, pp. 79-261.
- Wong, K.Y. and Aspinwall, E. (2003), “ Is knowledge management equivalent to information technology?” , *Proceedings of the Fourth European Conference on Knowledge Management*, Oxford University, *Oxford*, pp. 989-970
- Wong, K.Y. and Aspinwall, E. (2005), “An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector” , *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, VOL. 9 NO. 3, pp. 64-82.