

کاربرد استراتژی‌های چرخه دانایی در پایش فرایندهای داخلی سازمان‌های نظامی

مسعود احمدی^۱، رحمان غفاری^۲

چکیده

این پژوهش با هدف، ارائه الگوی بهینه انتخاب استراتژی‌های مدیریت دانش جهت پایش فرایندهای داخلی به کمک مدل ترکیبی دیمتل و تحلیل شبکه فازی در یکی از سازمان‌های نظامی انجام شده است. این تحقیق در دو فاز میدانی انجام پذیرفته است. جامعه آماری فاز نخست ۴۴ نفر از خبرگان به روش نمونه‌گیری هدفمند که شامل صاحب‌نظران اساتید دانشگاه‌های تهران، شهید بهشتی و دفاع ملی در حوزه‌های مدیریت و مهندسی صنایع به همراه مدیران و معاونین سازمان نظامی و در فاز دوم شامل ۳۱۰ نفر از کلیه کارکنان ستادی سازمان بوده که از این تعداد به روش تصادفی ساده، ۲۰۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند و با استفاده از پرسشنامه‌های محقق ساخته مقایسه زوجی در فاز اول و پرسشنامه استاندارد (بحیرایی و همکاران، ۱۳۹۳) در فاز دوم جهت پایش فرایندهای داخلی داده‌ها جمع‌آوری و با کمک نرم‌افزارهای S.P.S.S و Super Decision تحلیل شده است. پس از تعیین هدف، سطح شاخص (سه استراتژی کدگذاری، شخصی‌سازی و ترکیبی (اسچیپرز و همکاران، ۲۰۰۴)) و سپس زیرشاخص‌های تأثیرگذار بر انتخاب استراتژی‌ها (نظیر رسمیت (شامی، ۱۳۸۸ و بوه، ۲۰۰۶)، پراکندگی جغرافیایی (اسچیپرز و همکاران، ۲۰۰۴ و بوه، ۲۰۰۶ و شامی و مهرگان، ۲۰۰۸)، ماهیت کار سازمان (شامی، ۱۳۸۸ و هانسن و همکاران، ۱۹۹۹)) با مطالعه ادبیات تحقیق گذشته تعیین شده است. برای تعیین اعتبار پرسشنامه فاز اول نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱ مد نظر بوده است و برای اعتبار پرسشنامه‌های طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت فاز دوم از تحلیل عاملی (اکتشافی و تأییدی) استفاده شده است که عدد تمامی گویه‌ها از ۰/۴ بیشتر بوده است. نتایج فاز نخست انتخاب استراتژی مستندسازی به‌عنوان بهترین استراتژی برای پایش فرایندهای سازمانی و همچنین فاکتورهای رسمیت، اندازه و پراکندگی جغرافیایی، ماهیت کار و محافظه‌کاری مدیران به‌عنوان زیر شاخص بوده است. یافته‌های فاز دوم نشان داد که استراتژی مدیریت دانش در پایش فرآیند مؤثر است و مدیریت دانش از طریق شاخص‌های تأثیرگذار شامل کاهش هزینه، کاهش زمان، جلوگیری از دوباره‌کاری‌ها، کاهش ریسک از دست دادن دانش به علت ترک سازمان توسط افراد، کاهش وابستگی دانش به افراد و افزایش سرعت دسترسی به دانش، بر روی پایش فرایندهای داخلی مؤثر واقع شده است. پیشنهاد می‌شود سازمان از ابزارهای فناورانه همانند سیستم‌های پشتیبانی از تصمیم‌گیری (DSS) و گروه‌افزارها نظیر مخازن مستندات، نقشه‌های دانشی، جریان کار و پایگاه‌های داده مشترک استفاده نماید.

واژگان کلیدی: استراتژی مدیریت دانش، خلق دانش، پایش فرایندهای سازمانی، تحلیل شبکه فازی

تاریخ دریافت مقاله: ۹۷/۰۲/۲۳

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۷/۰۷/۲۰

۱ استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ساری، ایران

۲ استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ساری، ایران (نویسنده مسؤل Rghaffari@ut.ac.ir)

مقدمه

موضوع پایش فرآیندهای داخلی به منظور بهبود فرایندها و بازمهندسی آن‌ها، جزء حوزه‌های عملکردی حیاتی در سازمان‌های با مدیریت نوین می‌باشد (باریک و دیلون^۱، ۲۰۱۸: ۱۷۶)؛ و یکی از ضرورت‌ها و نیازهای اجتناب‌ناپذیر در یک مدیریت سالم و کارآمد، بالأخص سازمان‌های نظامی، وجود یک سیستم کامل و دقیق پایش فرآیندها است. اهمیت و ضرورت این رکن در مدیریت به‌گونه‌ای است که به‌واسطه آن، حصول اطمینان از صحت حرکت همه عوامل به سمت اهداف تعیین شده محقق می‌گردد (اولسون^۲ و همکاران، ۲۰۱۸: ۳۱). سازمان‌های نظامی بدون داشتن یک سیستم دقیق نظارتی، نمی‌توانند به تمام اهداف مورد نظر خود دست یابند و از امکانات و منابع موجود به نحو موثر و درست استفاده کنند. اطمینان از اینکه اجرای برنامه و هدایت آن درست انجام می‌شود و در صورت مشاهده انحراف، برای تصحیح آن اقدام لازم به عمل می‌آید، نیازمند یک سیستم مؤثر و دقیق نظارتی است (کیم و ریوو^۳، ۲۰۱۷: ۶۶۴). در مجموع این نکته قابل توجه است که سازمانی موفق خواهد بود که دارای سیستم نظارتی و بازرسی بهره‌ور باشد. یک سیستم دقیق می‌تواند با ارائه برنامه‌ریزی مناسب، مدیریت را در جهت شناسایی و پاسخ به‌موقع و اثربخش در برابر عواملی که حیات سازمان را تهدید می‌کند توانا سازد (سنتوبلی^۴ و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۰۸) و امروزه با توجه به افزایش پیچیدگی سازمان‌ها استفاده از روش‌های سنتی نظارت و بازرسی جوابگو نمی‌باشد و استفاده از شیوه‌های نوین کنترل و نظارت از اهمیت خاصی برخوردار است که از آن طریق نه‌تنها فرآیندهای سازمانی بلکه، انحراف‌های احتمالی در دروندادها، فرایندها و برون‌دادهای نظام‌های اجرایی در بخش‌های مختلف قابل کنترل است (مالهوترا^۵، ۲۰۰۱: ۳۲۶). بدین منظور باید با ارائه بازخوردهای اصلاحی و فراهم ساختن اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری مدیران از طریق سیستم‌های نوین مدیریتی از قبیل مدیریت دانش (کاندرا^۶، ۲۰۱۲: ۱۴۱ و وندایی^۷، ۲۰۰۸: ۹۲۰ و چو^۸ و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۶)، سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت (سنتوبلی، ۲۰۱۸: ۱۰۷ و هانگ، لین و شین^۹، ۲۰۱۸: ۲۲۰ و لیو^{۱۰}، ۲۰۱۱: ۶۹۶)، مهندسی مجدد فرایندها (اولسون، ۲۰۱۸: ۳۲ و شائو^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۷: ۹۰۱ و دربان^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۶: ۸۸ و جاواویکراما^{۱۳} و همکاران، ۲۰۱۶: ۲۰۸ گویتته^{۱۴} و همکاران، ۲۰۱۴: ۴۳۱ و آتاتورک و ویلارد^{۱۵}، ۲۰۱۴ و چو و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۴) و نظایر آن، اصلاحات لازم را اعمال نموده و از هدر رفتن منابع و امکانات، راه‌های احتمالی دور زدن قوانین نظارتی، خروج دانش و تجربه از سازمان از گسترش و پیچیده شدن بی‌رویه ساختارها و فرآیندهای اجرایی جلوگیری به عمل آورده و باعث کارآمدی هر چه بیشتر سیستم پایش و نظارت شویم (دوالی، ۱۳۸۹: ۳).

مطالعات انجام شده در ایران نشان می‌دهد که ساختارها و فرایندهای نظارتی به‌طور کلی با مشکلاتی مواجه هستند که شاید مهم‌ترین مسئله زمانی است که فرایندهای کنترل و نظارت صورت می‌گیرد و تجربه‌ای در این زمینه به دست می‌آید که این تجربیات معمولاً در ذهن افراد درگیر در امر کنترل و نظارت باقی می‌ماند و ممکن است با رفتن این افراد از سازمان به هر دلیلی (بازنشستگی، استعفا، انتقال، اخراج، فوت و غیره)، هیچ‌گاه این تجربیات مورد استفاده قرار نگیرد و کارکنان جدید و یا افراد جایگزین کارمندان قبلی سازمان مجبور به دوباره‌کاری و کسب تجربه دوباره در این زمینه شوند که این امر باعث افزایش

۱ Barrick and Dillon

۲ Olson

۳ Kim and Ryu

۴ Centobelli

۵ Malhotra

۶ Candra

۷ Vandaie

۸ Chuo

۹ Hwang & Lin and Shin

۱۰ Liu

۱۱ Shao

۱۲ Darban

۱۳ Jayawickrama

۱۴ Goyette

۱۵ Utaturk and Vilard

هزینه و هدر رفتن زمان در امر کنترل و نظارت می‌شود و مانع از تحقق اهداف نظارتی می‌شود (دوالی، ۱۳۸۹: ۴ و کریمی، ۱۳۸۹: ۱۶). همچنین امروزه شرایط و فضای رقابتی سازمان‌ها بیش‌ازپیش پیچیده، متغیر و گسترده شده است و تغییرات دانش نیز عدم تعادل نوینی را برای سازمان به وجود آورده است (بهفر و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۶۷ و ماهونی^۱ و همکاران، ۲۰۱۸: ۳۵ بارائو^۲، ۲۰۱۷: ۷۳۵). سازمان‌ها از مدیریت دانش به دلایل متعددی استفاده می‌کنند یکی از آن‌ها افزایش نوآوری در درون سازمان است (رفیعی‌رشت‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۷ و ایمان‌زاده، ۱۳۹۶: ۵۱) و سایر عوامل مهم برای بکارگیری آن عبارت‌اند از حفظ دانش، حفظ افراد یا سرمایه انسانی و سود جستن از دانش و بینش کارکنان. حال اگر تجربه و دانش قبلی حفظ و نگهداری شود دو مزیت به وجود می‌آید. نخست سرعت و دقت نظارت بیشتر می‌شود و همچنین از اتکا به افراد خاص برای نظارت در سازمان جلوگیری می‌شود (آیودیز^۳ و همکاران، ۲۰۱۸: ۳۶۱ و خسروی و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۸ و موثولو^۴ و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۹۲ و آکار^۵، ۲۰۱۷: ۷۰۳). از آنجا که سازمان‌های نظامی به عنوان یکی از نهادهای امنیتی و اجرایی مهم کشور هدف خود را ایجاد سازمانی چابک، اثربخش و مورد اعتماد مردم و مسئولان قرار داده‌اند، بنابراین به‌منظور تحقق چنین هدفی و افزایش نقش مشارکت در امر نظارت بر فرایندهای داخلی، نیازمند تغییر نگاه از نظارت سنتی به مدرن هستند که در این راستا به نظر می‌رسد که با به‌کارگیری مدیریت دانش در کنترل و نظارت می‌توان پایش فرایندهای داخلی را بهبود بخشید. با بررسی ادبیات گذشته در این زمینه، اهتمام کم پژوهشگران به موضوع استفاده از مدیریت دانش و ابزارهای نوین مدیریت در امر پایش فرایندهای سازمانی مشهود بوده است لذا هدف این پژوهش تبیین اثرگذاری نظام چرخه دانایی در نظارت فرایندهای داخلی سازمان است و سؤال اصلی این پژوهش آن است که الگوی انتخاب استراتژی مطلوب مدیریت دانش جهت پایش فرایندهای سازمانی با استفاده از مدل‌های تصمیم‌گیری در سازمان‌های نظامی چگونه است؟

دانش ناب^۶، یک منبع مهم و حیاتی برای سازمان محسوب می‌شود (مارتینسون^۷ و همکاران، ۲۰۱۷: ۳۲۷). مدیریت دانش یک رشته کاربردی است که به استقرار فرایندهای شناسایی، انتخاب، سازماندهی، تلخیص و دسته‌بندی اطلاعات ضروری برای کسب و کار شرکت می‌پردازد و به‌گونه‌ای که عملکرد کارکنان و مزیت رقابتی شرکت را بهبود ببخشد (شوجهات^۸ و همکاران، ۲۰۱۸: ۸). تاکنون تعاریف مختلفی از مدیریت دانش ارائه شده است. مدیریت دانش توانایی کسب، بایگانی و دسترسی مطلوب به دانش منتخب و توانایی تصمیم‌گیری از طرف کارکنان و مدیران برای رفتارهای فردی و گروهی محسوب می‌شود (بهفر و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۶۸). به عنوان مثال یک مدیر ممکن است دانش چگونگی و فراهم کردن سریع عناصر مورد نیاز از یک تأمین‌کننده (رفتار فردی) و نیز دانش چگونگی کار با مدیران دیگر در اجرای سیاست‌های تأکید شده از طریق سلسله‌مراتب سازمان (رفتار گروهی) را داشته باشد (بارو و همکاران، ۲۰۱۷: ۷۳۶). مدیریت دانش، راهبرد بهینه‌سازی نظام‌مند و حساب‌شده سازمانی است که به انتخاب، تلخیص، ذخیره‌سازی، سازماندهی و انتقال اطلاعات ضروری برای فعالیت‌های سازمان می‌پردازد، به‌گونه‌ای که عملکرد کارکنان و شایستگی محوری سازمان را بهبود ببخشد (ماهونی، ۲۰۱۸: ۴۰ و خسروی و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۹ و آیوندیز و همکاران، ۲۰۱۸: ۳۶۹ و آکر و همکاران، ۲۰۱۷: ۷۱۰). مالهورا (۲۰۰۱)، معتقد است مدیریت دانش انجام دادن کارهای درست به جای درست انجام دادن کارهاست و تأکید روی اثربخشی است نه کارایی؛ وجود کارایی بدون اثربخشی به شکست سازمان منجر می‌شود (مالهورا، ۲۰۰۱: ۳۳۰). دافی^۹ (۲۰۱۶) متذکر می‌گردد مدیریت دانش فرایندی است که به‌واسطه آن افراد با استفاده از طبقه‌بندی‌های چندبعدی اطلاعات، در محیط‌های متفاوت با استفاده‌کنندگان مختلف، به خلق دانش می‌پردازند (سانترو و همکاران، ۲۰۱۷: ۲)؛ بنابراین برای اثربخشی دانش در یک محیط

۱ Mahoni

۲ Barao

۳ Ioannidis

۴ Muthuveloo

۵ Acar

۶ Pure Knowledge

۷ Martinsons

۸ Shojahat

۹ Dafe

عملیاتی، سازمان باید عنصر انسانی که این ارزش را به اطلاعات می‌افزاید درک کند و از آن قدردانی نماید (گومرز^۱ و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۶۵۴). تعریف بروکس^۲ معتقد است مدیریت دانش استراتژی‌ها و فرایندهایی برای ایجاد، تعیین و تصرف، سازماندهی و اداره مهارت‌های حیاتی، اطلاعات و دانش، برای آنکه به بهترین نحو افراد را در تحقق رسالت سازمان توانمند سازد (جاسم‌الدین^۳، ۲۰۱۸: ۵).

داقنوس^۴ مدیریت دانش را ترکیب فرآیندهای اداره، کنترل، خلاقیت، کدگذاری، اشاعه و اعمال قدرت دانش در سازمان می‌داند و هدف اصلی آن اطمینان از این است که شخص نیازمند، دانش موردنیاز خود را در زمان مقتضی به دست می‌آورد (هوآنگ و همکاران، ۲۰۱۸: ۲۲۲)، به گونه‌ای که توانایی تصمیم‌گیری به‌موقع و درست برای او ممکن می‌شود (ماتولولو و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۹۵). وانگ^۵ مدیریت دانش را ایجاد ارزش از دارایی‌های پنهان سازمان می‌داند (دربان، ۲۰۱۶: ۹۱)، زمانی این هدف تأمین می‌شود که بتوان توانایی‌های سازمانی و فردی را به گونه‌ای پرورش داد که در ایجاد، تبادل و گردآوری دانش توانا باشند (سنتوبلی و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۱۰). این امر مستلزم آن است که برای افراد بشر ارزشی والا قائل شد (اولسون، ۲۰۱۸: ۳۴). به مدیریت دانش باید به‌عنوان یک طرح مدیریتی یکپارچه نگریسته شود که بر هدف‌های استراتژی تمرکز داشته، بر محور فرایندهای کسب و کار حرکت می‌کند و از فناوری اطلاعات کمک می‌گیرد (شائو و همکاران، ۲۰۱۷: ۹۰۳). به‌طور کلی مدیریت دانش شامل در اختیار گرفتن دانش کارکنان سازمان و حتی دانش خارج از سازمان و انتشار به هنگام آن برای انجام وظایف موجود در سازمان می‌باشد که رشد و توسعه بیشتر سازمان را در پی خواهد داشت (جایاویکراما، ۲۰۱۶: ۲۰۹). هدف مدیریت دانش ایجاد یک سازمان یادگیرنده و شراکت با ایجاد جریانی بین مخازن اطلاعات ایجاد شده توسط افراد قسمت‌های مختلف شرکت (مالی، عملکرد، هوش سازمانی و غیره) و مرتبط کردن آن‌ها با یکدیگر است (چائو و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۶). به‌عبارت‌دیگر هدف نهایی مدیریت دانش ارتقای ارزش افزوده مدیریت در سازمان به منظور توسعه و بهبود خلاقیت، بهره‌وری و ایجاد مزیت رقابتی در راستای تحقق شایستگی محوری برای سازمان است (گومرز^۶ و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۶۵۸). مدیریت دانش رشته علمی است که شیوه برخورد از حمایت دوجانبه را برای ایجاد تصرف، سازماندهی و استفاده از اطلاعات تشویق و تقویت می‌نماید (غفاری و غفاری، ۲۰۱۲: ۱۵۶). اجرای مدیریت دانش در سازمان منجر می‌شود دانش تولید شده توسط افراد برای همیشه در سازمان باقی بماند و در نتیجه‌ی خروج کارکنان از سازمان، دانش تولید شده با توجه به هزینه‌ای که سازمان صرف تولید آن کرده است از سازمان خارج نمی‌شود (بارو و همکاران، ۲۰۱۷: ۷۳۴). در سازمان‌هایی که به شکل سنتی اداره می‌شوند دانش از بالا به پایین در طول خطوط سازمانی در جریان است. در این صورت دانش به‌ندرت در زمان درست و در جایی که بیشترین نیاز به آن وجود دارد، قابل دسترس است؛ اما در سازمان‌های دانش‌محور که به اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش پرداخته‌اند، دانش در کل سازمان جاری است و هرکس به فراخور نیاز خود در زمان مناسب می‌تواند از آن در جهت انجام وظایف خود استفاده کند (ماهونی، ۲۰۱۸: ۳۸ و آکر و همکاران، ۲۰۱۷: ۷۰۹).

فرایند را یک سری منطقی از تراکنش‌های مرتبط با یکدیگر که ورودی را به نتایج خروجی‌ها تبدیل می‌دانند. یک فرآیند را به صورت‌های مختلف می‌توان تعریف کرد که در این متن، تعریف زیر مبنای کار قرار گرفته است. زنجیره‌ای از فعالیت‌های تکراری و منطقیاً مرتبط که از منابع سازمان بهره می‌گیرد تا یک موجودیت (فیزیکی یا معنایی) را با هدف دستیابی به نتایج و محصولات مشخص و قابل اندازه‌گیری برای مشتریان داخلی یا خارجی حاصل نماید. بر اساس این تعریف، تقریباً کلیه فعالیت‌های یک سازمان را می‌توان به صورت یک فرآیند اجرایی و یا بخشی از آن در نظر گرفت (اولسون، ۲۰۱۸: ۳۴). مایکل همر نخستین نظریه‌پرداز است که مفهوم بازمهندسی را مطرح کرد. بازمهندسی مشهورترین و جنجال برانگیزترین نظریه مدیریتی در طول سال‌های اخیر بوده است. در خصوص بازسازی سازمان و مدیریت مطرح بود مثل بهبود سازمان مدیریت،

۱ Guimaraes

۲ Drouk

۳ Jasimuddin

۴ Daghous

۵ Vang

۶ Guimaraes

مدیریت تغییر، مدیریت کیفیت فراگیر، نوآوری و غیره که مدیران و نظریه پردازان مدیریت را به خود مشغول کرده بود اما آنچه که بازمهندسی را از سایر روش‌های مدیریت پیش از خود متمایز ساخت و آن را به عنوان یک تئوری انقلابی در سازمان‌ها و مباحث مدیریتی مطرح کرد شیوه بدیع بازمهندسی بود که بر اساس بررسی و اصلاح فرآیند طرح‌ریزی می‌شد (سنتوبلی و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۱۴). با فرآیند محوری مشکلاتی از قبیل کندی سازمان‌ها، دسترسی دیر هنگام به نتایج دلخواه، مشکلات بین بخش‌های تخصصی، ناهماهنگی‌ها، عدم انعطاف‌پذیری سازمان و در نهایت عدم رقابت‌پذیری سازمان حل خواهد شد (باریک و دیلون، ۲۰۱۸: ۱۸۲). بازمهندسی با ایجاد تغییر اصولی در فرآیندها، موجب می‌گردد که اشتباهات حذف شده و از منابع، سرمایه و نیروی انسانی به‌درستی استفاده شود. همچنین افراد در مورد کل سیستم، فرآیندها و فعالیت‌ها، نگرش کاملی به دست آورند و سازمان با تأمین نیاز واقعی مشتریان، سریع‌تر عکس‌العمل نشان داده و هزینه‌های سربار کاهش یابد. علاوه بر این، حذف فعالیت‌های بدون ارزش افزوده منجر به شکوفایی سازمان و بهره‌وری بیشتر آن خواهد گشت (چائو و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۸). بازمهندسی فرایند کسب و کار به صورت بازطراحی کلی و منطقی فرایندها با هدف دستیابی به بهبود چشمگیر در هزینه‌ها، کیفیت و خدمات تعریف می‌شود (کیم و ریوو، ۲۰۱۷: ۶۶۵). شرکت‌ها در طی سال‌ها عملکردهای متفاوت کسب و کار را بازمهندسی نموده‌اند. این بازمهندسی‌ها در حوزه‌های متفاوت از منابع استراتژیک، برآورده سازی سفارش تا مدیریت، روابط مشتری طبقه‌بندی می‌شود. پروژه‌های BPR، شامل تغییرات در فرایندهای کسب و کار می‌گردد که به عدم ثبات و شکست سازمانی منتهی می‌شود (اولسون، ۲۰۱۸: ۳۶).

علی‌رغم فقدان چارچوب پذیرفته‌شده یا تیپولوژی خاصی برای کنترل فرایندهای داخلی سازمانی، اغلب نویسندگان پایش فرآیندهای داخلی را حدی از اشراف بر فرآیندها می‌دانند که تحقق شایسته اهداف سازمانی را در پی داشته باشد (مالهوترا، ۲۰۰۱: ۲ و لیو، ۲۰۱۱: ۶۷۲ و چائو و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۸ و دربان و همکاران، ۲۰۱۶: ۶۹ و شائو و همکاران، ۲۰۱۷: ۹۰۳ و سنتوبلی، ۲۰۱۸: ۱۱۲). مدیریت دانش تکنیک، مدل و نگرش‌های جدیدی برای برنامه‌ریزی، اجرا و پایش فرایندهای داخلی بکار می‌رود (مونتیکیولو و همکاران، ۲۰۱۸: ۸۲). استراتژی‌های تسهیم دانش، رویکردهای جدیدی برای نظارت بر عملکرد واحدهای سازمانی در اختیار مدیران قرار می‌دهد (کارین و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۲۹). از آنجایی که وجود محیط متغییر و دگرگون سازمان و آگاهی از این تغییرات نیازمند کنترل و پایش دقیق و بروز فرایندهای داخلی سازمان می‌باشد، لذا برای بالا بردن کارایی و اثربخشی در این عرصه و به منظور تحقق چنین هدفی نیازمند تغییر نگاه از نظارت سنتی به مدرن هستیم که در این راستا به نظر می‌رسد که با تدوین یک چارچوب و مدل به‌کارگیری مدیریت دانش در پایش فرایندها می‌توان فرآیند نظارت را بهبود بخشید و این رکن مدیریت را در محیط پرتلاطم امروزی با کامیابی به انجام رسانید (شائو و همکاران، ۲۰۱۷: ۹۱۰ و سنتوبلی و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۲۱ و اولسون و همکاران، ۲۰۱۸: ۳۲).

از این رو فرضیه اصلی ما این است که؛ استراتژی‌های بهینه مدیریت دانش در پایش فرایندهای داخلی مؤثر است.

امروزه در سازمان‌های پیشرو از استراتژی‌های مدیریت دانش و فناوری‌های اطلاعاتی آن در پایش فرایندهای داخلی به سبک نوین استفاده می‌شود (مالهوترا، ۲۰۰۰: ۱۱۴ و کاندرا، ۲۰۱۲: ۱۴۴ و چائو و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۸ و دربان و همکاران، ۲۰۱۶: ۹۰ و شائو همکاران، ۲۰۱۷: ۹۰۸ و سنتوبلی و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۱۲). پیرو این موضوع سؤال فاز نخست این پژوهش این است که: بهترین استراتژی مدیریت دانش برای پایش فرایندهای داخلی چیست؟

رفیعی رشت آبادی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی با موضوع ارائه الگوی تسهیم دانش در عملکردهای نوآورانه، ضمن تحلیل ۸۲ شرکت نوآور به این نتیجه رسیده‌اند که تسهیم دانش باعث نوآوری شده است و همچنین نشت دانش نقش تعدیل‌کننده این ارتباط می‌باشد. ایمان زاده (۱۳۹۶) در پژوهشی با موضوع بررسی رابطه تسهیم دانش و نوآوری در دانشجویان نیز به این نتیجه رسیده است که در حالت کلی ارتباط خوب و مثبتی بین این دو مقوله وجود دارد. شامی زنجانی (۱۳۸۸) در رساله دکتری خود با عنوان «طراحی مدلی برای تسهیم دانش در طرح‌ها بر مبنای ویژگی‌های آن‌ها» به استخراج استراتژی‌های مناسب مدیریت دانش و همچنین ابعادی نظیر اندازه سازمان، ماهیت سازمان، محافظه‌کاری مدیران و غیره پرداخته است. احمدی (۱۳۸۸) و انصاری نژاد (۱۳۸۸) پژوهشی مشترک با عنوان تعیین فاکتورهای بحرانی موفقیت و شکست پیاده‌سازی سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی» در دانشگاه تهران انجام داده‌اند. قلمرو موضوعی این تحقیق تعیین فاکتورهای بحرانی

موفقیت و شکست پیاده‌سازی سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع انسانی و رتبه‌بندی و تعیین میزان اهمیت هر یک از این فاکتورها با استفاده از تکنیک ترکیبی ANP-DEMATEL فازی بوده است. ایشان به رتبه‌بندی عوامل موفقیت و شکست برنامه‌های مدیریت دانش پرداخته و حمایت سازمانی و زیرساخت سازمان از مهم‌ترین عوامل موفقیت و مقاومت کارکنان و عدم آموزش مناسب از مهم‌ترین عوامل شکست محسوب می‌شده است. کریمی (۱۳۸۹) در پژوهشی در سازمان بازرسی به بررسی «نقش مدیریت دانش در کنترل و نظارت سازمان» پرداخته است و با استفاده از پرسشنامه در جامعه آماری مربوطه به این نتیجه رسیده است که مدیریت دانش می‌تواند در کنترل و نظارت سازمان تأثیرگذار باشد. صدوقی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش با عنوان «فرآیندمحوری پیش‌نیاز مدیریت دانش» مجموعه مؤلفه‌ها و موجودیت‌های الزامی یک سیستم حافظه سازمانی فعالیت محور به عنوان ابزاری برای اجرای مدیریت دانش در بخش‌های مدارک پزشکی ارائه شده است. رنجبر فرد (۱۳۹۲) در پژوهشی با موضوع «شناسایی موانع مدیریت دانش برای چهار نوع فرایند کسب و کار» نتایج این پژوهش، بررسی و بهبود گزاره‌های احتمالی مربوط به فرایندهای اطلاعات گرا و مشارکت گرا بوده است. محمدیم قدم (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی نقش مدیریت دانش در توسعه فرآیند تولید پرداخت. یافته‌های پژوهش حاکی از ارتباط مستقیم مدیریت دانش با توسعه فرآیندهای تولید شرکت است. چائو و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «تسهیم دانش و بازمهندسی فرایندهای داخلی» ۸۰۴ فرایند در ۵۳ شرکت تایوانی را بررسی کرده‌اند. ایشان به این نتیجه رسیده‌اند که انگیزاننده‌های داخلی تسهیم دانش افراد به شدت بر بازمهندسی فرایندهای داخلی تأثیرگذار بوده است. دربان و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود با عنوان «درک پیامدهای مدیریت دانش در بازمهندسی فرایندهای داخلی سازمان» ۲۵۵ دانشجوی را در ۸۵ تیم کاری تقسیم نموده و به‌دقت بررسی کردند که تسهیم دانش چقدر می‌تواند بر فرایندهای کاری تأثیرگذار باشد. آن‌ها دریافتند که هرچقدر تعداد دانش ذخیره‌شده و به اشتراک قرار گرفته شده در تیم‌های کاری بیشتر باشد، اشتباهات فرایندهای کاری خنثی می‌شود. سنتولی و همکارانش (۲۰۱۸) در پژوهش خود با موضوع «نقش مدیریت دانش در بهبود فرایندهای سازمانی با رویکرد فازی» به بررسی چندین شرکت کوچک و متوسط پرداختند، آن‌ها دریافتند که استراتژی‌های مدیریت دانش به بهبود فرایندهای کسب و کار این شرکت‌ها کمک می‌کند و هرچه استراتژی بهینه‌تری انتخاب شود، فرایندهای داخلی در مسیر درست‌تری به سمت اهداف سازمان پیش خواهند رفت.

با مطالعه ادبیات گذشته در راستای موضوع این پژوهش دریافتیم که نارسایی‌هایی در پیشینه وجود دارد که ما را بر آن داشت که وارد پژوهش در این موضوع باشیم. نخست اینکه بیشتر ادبیات گذشته در حوزه مدیریت دانش و بهبود فرایندهای داخلی از هم مجزا بوده است و کمتر پژوهشی به بررسی هم‌زمان پایش فرایندهای داخلی از طریق مدیریت دانش اشاره کرده است. دوم اینکه اغلب این پژوهش‌ها که مدیریت دانش و بازمهندسی فرایندهای داخلی را هم تقریباً پوشش می‌داده است، پژوهش‌های خارجی است و در سازمان‌ها و شرکت‌های خارجی انجام شده و پژوهش‌های داخلی کمتر در این زمینه ورود کرده‌اند. در نهایت اینکه این موضوع با مطرح نظر قراردادن یک سازمان نظامی، اصل پایش فرایندهای داخلی را باهدف بهبود و بازمهندسی آن‌ها توسط مدیریت دانش، قابلیت دانش‌افزایی در سازمان‌های نظامی خواهد داشت.

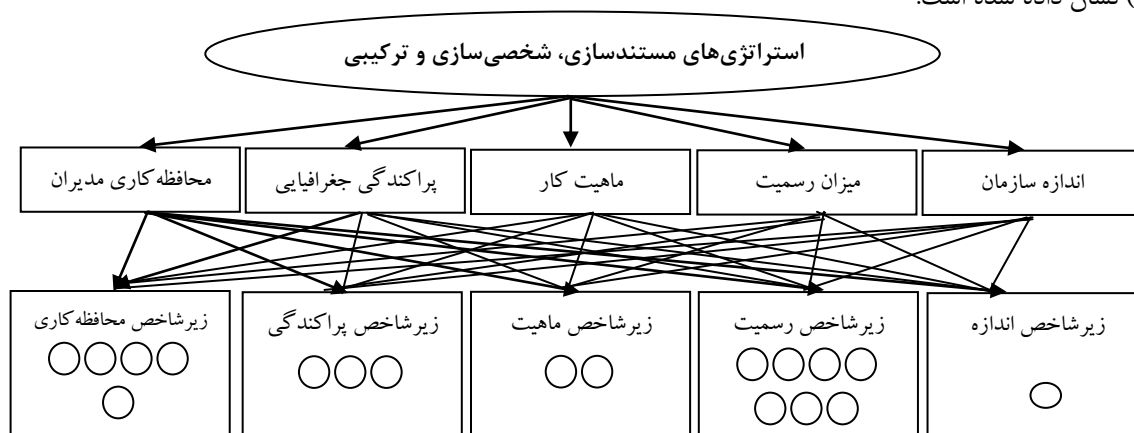
روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع توصیفی - پیمایشی با هدف کاربردی انجام شده است. برای انجام این تحقیق دو فاز اجرایی طی شده است. در فاز نخست ۴۴ خبره از محیط دانشگاهی (اساتید مدیریت و مهندسی صنایع دانشگاه‌های تهران، شهید بهشتی و دفاع ملی) و مدیران و معاونین سازمان نظامی (با حفظ نام) انتخاب شده‌اند. این افراد به دلیل خبرگی به روش هدفمند نمونه‌گیری شده‌اند. در اولین مرحله استراتژی بهینه مدیریت دانش برای پایش فرایندهای سازمانی انتخاب شده است. این انتخاب از مسائل تصمیم‌گیری چندهدفه است؛ بنابراین در فاز نخست از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندهدفه نظیر DEMATEL و فرایند تحلیل شبکه‌ای فازی (ANPF) استفاده شده است. پس از تعیین هدف، سطح شاخص (سه استراتژی کدگذاری، شخصی‌سازی و ترکیبی (اسچیپرز و همکاران، ۲۰۰۴)) و سپس زیرشاخص‌های تأثیرگذار بر انتخاب استراتژی‌ها (نظیر رسمیت (شامی، ۱۳۸۸ و بوه، ۲۰۰۶)، پراکندگی جغرافیایی (اسچیپرز و همکاران، ۲۰۰۴ و بوه، ۲۰۰۶ و شامی و مهرگان، ۲۰۰۸)، اندازه

سازمان (اسپیبرز و همکاران، ۲۰۰۴ و بوه، ۲۰۰۶ و شامی و مهرگان، ۲۰۰۸)، محافظه‌کاری مدیران (شامی، ۱۳۸۸)، ماهیت کار سازمان (شامی، ۱۳۸۸ و هانسن و همکاران، ۱۹۹۹)) با مطالعه ادبیات تحقیق گذشته تعیین شده است. همه این شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها در نرم‌افزار Super Decision به روش مقایسه زوجی توسط خبرگان با یکدیگر مقایسه شده و پس از وزن‌دهی و تعیین آن‌تروپی، رتبه‌بندی شده‌اند. در فاز دوم این پژوهش، تأثیر این استراتژی‌ها بر پایش فرایندهای داخلی سازمان نظامی مورد نظر، با استفاده از آزمون رگرسیون در نرم‌افزار S.P.S.S.۲۲ بررسی شده است. در این مرحله نظرات ۲۰۱ نفر به عنوان نمونه‌برداری به روش تصادفی طبقه‌ای (۳۱ نفر مدیر، ۸ نفر معاون و ۷۲ نفر کارشناس) بر اساس فرمول کرجسی و مورگان؛ از مجموع ۳۱۰ نفر از جامعه آماری که شامل تمامی مدیران و معاونین و کارشناسان ستادی این سازمان نظامی است، مورد بررسی قرار گرفته است. در هر دو فاز با استفاده از پرسشنامه داده‌ها جمع‌آوری و سپس تحلیل شده‌اند. در فاز نخست پس از مطالعه ادبیات تحقیق سطوح تصمیم‌گیری چند هدفه از سطح هدف تا سطح زیرشاخص‌ها استخراج گردید و در یک پرسشنامه مقایسه زوجی (محقق‌ساخته) به خبرگان عرضه شده است. در فاز دوم هم یک پرسشنامه ۳۹ سؤالی در دو بخش (بخش نخست پرسشنامه محقق‌ساخته استراتژی‌های مدیریت دانش و بخش دوم پرسشنامه استاندارد پایش فرایندهای داخلی سازمان (بحیرایی و همکاران، ۱۳۹۳)) از تعیین تأثیر استراتژی مدیریت دانش در پایش و کنترل فرایندهای داخلی تهیه گردید. برای تعیین اعتبار پرسشنامه فاز اول نرخ ناسازگاری کمتر از ۰/۱ مد نظر بوده است و برای اعتبار پرسشنامه‌های طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت فاز دوم از تحلیل عاملی (اکتشافی و تأییدی) استفاده شده است که عدد تمامی گویه‌ها از ۰/۴ بیشتر بوده است.

تحلیل یافته‌ها

در فاز نخست مدل تصمیم‌گیری بر اساس شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها و هدف تحقیق صورت‌بندی می‌شود که نتایج این کار در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل (۱) مدل تصمیم‌گیری چند هدفه در تعیین استراتژی بهینه مدیریت دانش نتایج فاز نخست

به منظور تعیین روابط درونی بین شاخص‌ها از تکنیک DEMATEL فازی گروهی استفاده شده است. برای این منظور پرسشنامه بین خبرگان توزیع شد. در این قسمت جدول غیر فازی شده نظرات این خبرگان آمده است (جدول ۱). لازم به ذکر است که از تکنیک غیر فازی سازی CFCS جدول مقایسات فازی، تبدیل به اعداد غیر فازی شده است.

جدول (۱) مقادیر غیر فازی شده نظرات برخی از خبرگان

۰/۶۰۸	۰/۲۵۷	۰/۵۲۰	۰/۵۰۶	۰/۲۸۷	فرد اول
۰/۳۶۷	۰/۳۰۹	۰/۰۳۳	۰/۵۹۶	۰/۴۷۷	
۰/۱۶۲	۰/۲۶۷	۰/۷۱۲	۰/۰۳۳	۰/۶۱۲	
۰/۳۹۵	۰/۲۰۸	۰/۷۰۳	۰/۳۲۱	۰/۱۵۳	
۰/۴۱۲	۰/۶۲۱	۰/۲۹۵	۰/۹۶۷	۰/۷۳۳	

۰/۹۶۷	۰/۱۱۲	۰/۷۳۳	۰/۲۶۷	۰/۲۳۵	فرد دوم
۰/۳۶۴	۰/۶۶۸	۰/۹۶۷	۰/۰۳۳	۰/۴۱۸	
۰/۱۵۲	۰/۱۴۷	۰/۹۶۷	۰/۲۶۷	۰/۵۰۲	
۰/۶۱۲	۰/۶۶۳	۰/۵۰	۰/۷۳۳	۰/۴۱۵	
۰/۷۱۰	۰/۵۳۱	۰/۰۳۳	۰/۲۶۷	۰/۴۸۷	
۰/۱۴۴	۰/۲۱۵	۰/۱۵۷	۰/۷۰۸	۰/۱۵۸	فرد سوم
۰/۶۵۸	۰/۵۶۴	۰/۲۴۹	۰/۶۵۷	۰/۴۸۱	
۰/۴۴۳	۰/۱۴۱	۰/۶۶۷	۰/۲۱۱	۰/۶۳۷	
۰/۶۰۸	۰/۲۱۵	۰/۶۰۹	۰/۶۳۹	۰/۱۵۱	
۰/۱۱۷	۰/۱۱۷	۰/۶۲۷	۰/۶۳۹	۰/۵۸۲	

نظرات این افراد باید در نهایت با هم تلفیق شود تا تاثیرات کلی روابط بین شاخص‌ها از دید افراد مختلف یکپارچه گردد. با استفاده از فرمول‌های محاسباتی مقدار $D+R$ و $D-R$ تعیین می‌شود که نتایج آن در جدول زیر بیان شده است. به کمک این نتایج نمودار علی و معلولی بین شاخص‌ها از طریق رسم نقاطی با طول $D+R$ و عرض $D-R$ برای هر شاخص به دست می‌آید.

جدول (۲) ماتریس T

ماهیت کار	پراکندگی جغرافیایی	محافظة کاری مدیران	اندازه سازمان	رسمیت سازمان	
۰/۶۱۵	۰/۷۱۴	۰/۸۱۷	۰/۶۹۸	۰/۸۸۱	رسمیت سازمان
۰/۸۹۱	۰/۷۳۵	۰/۶۹۸	۰/۷۲۴	۰/۷۹۸	اندازه سازمان
۰/۸۸۱	۰/۷۴۹	۰/۶۶۱	۰/۷۷۴	۰/۸۱۴	محافظة کاری
۰/۶۶۹	۰/۶۱۲	۰/۷۱۹	۰/۸۰۵	۰/۹۱۶	پراکندگی
۰/۸۵۷	۰/۴۱۶	۰/۷۸۷	۰/۷۱۸	۰/۷۲۰	ماهیت کار
۳/۳۲۸	۳/۲۱۹	۴/۸۰۵	۴/۳۱۲	۳/۸۱۵	R

ماتریس T برای روابط بین شاخص‌ها است. خروجی ماتریس روابط کل در جدول شماره ۲ برای محاسبه نمودار علی مورد استفاده قرار می‌گیرد. مقدار محور افقی نمودار که محور اهمیت نامیده شده و نشان‌دهنده درجه اهمیتی است که معیار مربوطه دارا می‌باشد از طریق جمع بردارهای R و D، محاسبه می‌شود. به همین ترتیب، محور عمودی نمودار که محور وابستگی نامیده می‌شود از طریق رابطه $(D-R)$ محاسبه می‌شود. به کمک این محور قادر خواهیم بود تا معیارها را به دو گروه علت و معلول تقسیم کنیم.

جدول (۳) مقادیر $D+R$ و $D-R$

D-R	D+R	R	D	شاخص
-۰/۱۹۰	۷/۴۴۰	۳/۸۱۵	۳/۶۲۵	رسمیت
۰/۰۱۳	۸/۶۳۷	۴/۳۱۲	۴/۳۲۵	اندازه سازمان
-۰/۰۹۰	۹/۵۲۰	۴/۸۰۵	۴/۷۱۵	محافظة کاری
۰/۰۷۰	۶/۴۴۷	۳/۲۱۹	۳/۲۲۸	پراکندگی
۰/۴۳۵	۷/۰۹۱	۳/۳۲۸	۳/۷۶۳	ماهیت کار

بر اساس جدول شماره (۳) در مجموع مؤلفه محافظه‌کاری دارای بیشترین میزان (D+R) است و این نشان از اهمیت بسیار بالای این فاکتور نسبت به سایر فاکتورها در تعیین استراتژی مدیریت دانش دارد همچنین فاکتورهای اندازه سازمان، رسمیت، ماهیت کار و پراکندگی جغرافیایی در رده‌های بعدی قرار دارند. در ضمن فاکتور پراکندگی جغرافیایی دارای کمترین میزان (D+R) است و این نشان اهمیت کم این شاخص نسبت به سایر شاخص‌ها در تعیین استراتژی‌های مدیریت دانش را دارد... بنابراین سازمان‌ها بایستی هنگام انتخاب استراتژی‌های مدیریت دانش، بیشتر از سایر فاکتورها به فاکتور محافظه‌کاری توجه کنند.

برای انجام مقایسات زوجی از هر کدام از افراد متخصص خواسته می‌شود تا اهمیت هر شاخص را بر شاخص دیگر مشخص کنند. نظرات افراد پس از بررسی سازگاری باهم ترکیب می‌شود. در ادامه جدول مقایسات زوجی ترکیبی توسط روش CFCS غیر فازی می‌گردد. در جداول ۴ و ۵ به ترتیب ترکیب نظرات افراد را در مورد اهمیت نسبی فاکتورها نسبت به یکدیگر و مقادیر غیر فازی شده به‌علاوه وزن‌های کناری یا نسبی هر شاخص آمده است.

جدول (۴) ترکیب مقایسات زوجی از نظرات افراد از روش میانگین هندسی

محافظه‌کاری			اندازه			رسمیت			
۶/۲۳	۴/۳۳	۳/۹۶	۵/۱۸	۳/۰۹	۲/۱۸	۳/۳۵	۲/۳۹	۲/۱۸	رسمیت
۶/۸۸	۴/۱۸	۲/۱۱	۲/۲۱	۳/۰۰	۲/۲۵	۰/۶۷	۰/۵۰	۰/۳۶	اندازه
۴/۲۸	۲/۰۸	۲/۰۰	۰/۸۲	۰/۳۸	۰/۲۸	۰/۲۸	۰/۹۱	۰/۲۸	محافظه‌کاری
۸/۰۰	۴/۱۲	۴/۲۲	۴/۰۳	۳/۱۱	۲/۰۰	۲/۳۱	۲/۱۴	۰/۳۸	پراکندگی جغرافیایی
۸/۰۰	۶/۰۰	۴/۰۰	۸/۰۰	۶/۰۰	۴/۰۰	۶/۰۰	۶/۰۰	۴/۰۰	ماهیت کار

جدول (۵) مقادیر غیر فازی شده و وزن شاخص‌ها

وزن	ماهیت کار	پراکندگی	محافظه‌کاری	اندازه	رسمیت	
۰/۳۲۸	۰/۶۲۱	۲/۰۸۷	۵/۳۸۰	۵/۲۰۸	۲/۰۰	رسمیت
۰/۱۴۷	۰/۲۱۸	۲/۲۰۱	۲/۸۴۷	۲/۹۶	۰/۶۵۳	اندازه
۰/۱۴۰	۰/۲۰۹	۰/۲۰۹	۲/۰۸	۰/۵۰۴	۰/۳۱۱	محافظه‌کاری
۰/۲۰۴	۰/۴۱۹	۲/۰۵	۶/۲۲۸	۲/۳۰۹	۰/۷۰۸	پراکندگی جغرافیایی
۰/۵۸۲	۲/۰۹	۳/۶۹۶	۵/۴۸۵	۶/۶۰۷	۳/۰۲۵	ماهیت کار

برای تعیین وزن‌های نهایی ابتدا باید سوپرماتریس^۱ اولیه یا ناموزون تشکیل شود. برای تشکیل سوپرماتریس، وزن‌های ماتریس اولیه و نیز وزن‌های حاصل از نرمال‌سازی ستون‌های ماتریس T که همان ماتریس وابستگی درونی است، مورد نیاز است. برای جلوگیری از اطاله کلام اوزان نهایی شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها در جدول ۵ قابل مشاهده است:

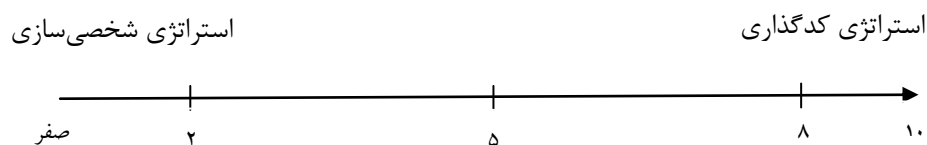
جدول (۶) اوزان نهایی شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها

شاخص	وزن شاخص‌ها	زیر شاخص‌ها (مفاهیم عملیاتی)	وزن زیرشاخص‌ها
رسمیت (C1)	۰/۳۵۹۱۴	حد و حدود مشخص بودن شرح شغل‌ها و قوانین (C11)	۰/۱۴۲۵۷
		میزان کنترل بر کارکنان (C12)	۰/۱۲۴۳۱
		میزان آزادی عمل داده شده به زیردستان (C13)	۰/۰۲۳۵۲

۰/۰۱۹۸۲	میزان آزادی عمل داده شده به مدیران (C۱۴)		
۰/۱۸۱۷۹	میزان تبعیت کارکنان از دستورالعمل‌ها (C۱۵)		
۰/۰۲۴۴۶	میزان تبعیت مدیران از دستورالعمل‌ها (C۱۶)		
۰/۱۰۰۲۱	میزان مدون بودن قوانین و رویه‌ها (C۱۷)		
۰/۳۶۶۵۲	تعداد کارکنان سازمان (C۲۱)	۰/۳۶۶۵۲	اندازه سازمان (C۲)
۰/۲۲۱۰	دیدگاه امنیتی نسبت به اطلاعات سازمانی (C۳۱)	۰/۲۲۷۱۴	محافظه کاری مدیریت (C۳)
۰/۳۰۲۶	دسترسی کارکنان جدید به اطلاعات سازمان (C۳۲)		
۰/۱۲۵۸	اهمیت تسهیم دانش بین واحدهای سازمان (C۳۳)		
۰/۲۶۳۵	اهمیت تسهیم دانش در واحدهای سازمان (C۳۴)		
۰/۱۹۸۲	تاکید بر حفظ کارکنان سازمان (C۳۵)		
۰/۳۰۶۹	تعداد تسهیلات مجزا از لحاظ جغرافیایی (C۴۱)	۰/۳۱۲۴۷	پراکندگی جغرافیایی (C۴)
۰/۲۰۵۹	مسافت بین تسهیلات (C۴۲)		
۰/۴۱۵۲	تخصیص کارکنان بین مکان‌های مختلف (C۴۳)		
۰/۲۰۱۵	میزان استاندارد بودن محصولات (C۵۱)	۰/۲۲۵۱۴	ماهیت کار سازمان (C۵)
۰/۲۲۳۶	میزان بدیع بودن محصولات (C۵۲)		

در ادامه جدول محاسبات تعیین شاخص بهینه استراتژی مدیریت دانش (KMSI) در پایش فرایندهای داخلی سازمان را مشاهده خواهیم کرد.

در گام نهایی تحقیق به منظور انتخاب استراتژی بهینه مدیریت دانش، شاخصی به عنوان شاخص استراتژی مدیریت دانش (KMSI) تعریف شد. این شاخص از ترکیب نتایج تمامی مراحل قبل به دست آمده و به صورت یک طیف از صفر تا ده تعریف شده است.



شکل (۲) طیف شاخص استراتژی مدیریت دانش (KMSI)

- i. اگر KMSI در فاصله ۸ تا ۱۰ قرار بگیرد، سازمان بایستی استراتژی کدگذاری (مستندسازی) را انتخاب کند.
- ii. اگر KMSI در فاصله ۲ تا ۸ قرار گرفت، سازمان بایستی استراتژی ترکیبی را برگزیند.
- iii. اگر KMSI در فاصله ۰ تا ۲ قرار گرفت، سازمان بایستی استراتژی شخصی سازی را انتخاب کند.

مراحل محاسبه KMSI بدین گونه است

۱. نمرات هر یک از زیرشاخص‌ها را به طیف یک تا ده تبدیل کنید.
۲. وزن هر زیرشاخص را در امتیاز استاندارد شده ضرب کنید
۳. تمام اعداد به دست آمده را با هم جمع کنید.

نتایج محاسبات مربوط به KMSI در جدول (۷) نشان داده شده است. برای محاسبه KMSI از فرمول زیر استفاده می‌شود:

$$KMSI = \sum_i^n w_i z_i \quad n= ۱, ۲, ۳, \dots, ۱۸$$

جدول (۷) Error! No text of specified style in document. محاسبات برای تعیین KMSI

زیر شاخص	نمره (Si)	نمره استاندارد (Zi)	وزن شاخص (Wi)	وزن × نمره استاندارد شده
حدود مشخص بودن شرح شغلها و قوانین	۴/۱۲	۶/۰۵	۰/۱۴۲۵۷	۰/۳۶۲۱
میزان کنترل بر کارکنان	۴/۰۲	۶/۱۲	۰/۱۲۴۳۱	۰/۳۲۶۱
میزان آزادی عمل داده شده به زیردستان	۳/۶۳	۷/۵۲	۰/۰۲۳۵۲	۰/۲۰۶۹
میزان آزادی عمل داده شده به مدیران	۳/۲۸	۸/۰۸	۰/۰۱۹۸۲	۰/۳۲۵۴
میزان تبعیت کارکنان از دستورالعملها	۶/۲۰	۶/۹۲	۰/۱۸۱۷۹	۰/۲۰۱۸
میزان تبعیت مدیران از دستورالعملها	۵/۰۶	۶/۳۳	۰/۱۰۲۴۶	۰/۳۰۲۱
میزان مدون بودن قوانین و رویهها	۴/۱۸	۶/۱۸	۰/۱۰۰۲۱	۰/۲۲۱۵
تعداد کارکنان سازمان	۷/۸۱	۷/۱۳	۰/۳۶۶۵۲	۰/۲۳۶۵
دیدگاه امنیتی نسبت به اطلاعات سازمان	۳/۳۵	۹/۰۲	۰/۲۲۱۰	۱/۶۳۲۰
دسترسی کارکنان جدید به اطلاعات سازمان	۱/۱۸	۹/۸۷	۰/۳۰۲۶	۰/۳۶۲۵
اهمیت تسهیم دانش بین واحدهای سازمان	۹/۳۵	۶/۲۳	۰/۱۲۵۸	۰/۶۲۵۰
اهمیت تسهیم دانش در واحدهای سازمان	۴/۷۴	۸/۱۸	۰/۲۶۳۵	۱/۰۰۲۱
تاکید بر حفظ کارکنان سازمان	۶/۰۳	۹/۱۲	۰/۱۹۸۲	۰/۳۲۵۲
مسافت بین تسهیلات	۲/۲۱	۸/۲	۰/۳۰۶۹	۰/۱۰۲۵
تعداد تسهیلات مجزا از لحاظ جغرافیایی	۴/۱۵	۲/۴	۰/۲۰۵۹	۰/۲۰۱۵
تخصیص کارکنان بین مکانهای مختلف	۱/۲۲	۶/۲۸	۰/۴۱۵۲	۰/۰۳۰۶
میزان استاندارد بودن محصولات	۳/۰۶	۶/۱۷	۰/۲۰۱۵	۰/۳۶۳۹
میزان بدیع بودن محصولات	۳/۴۹	۶/۲۳	۰/۲۲۳۶	۱/۰۰۱۲
KMSI				۹/۶۲۵۸

با توجه به اینکه مقدار شاخص KMSI برابر ۹/۶۳ شد، سازمان بایستی استراتژی کدگذاری را انتخاب کند زیرا مقدار شاخص در فاصله ۸ تا ۱۰ قرار گرفت؛ بنابراین سازمان بایستی از استراتژی کدگذاری پیروی می کند یعنی اینکه سازمان از ترکیب تقریبی ۲۰-۸۰ برخوردار است یا به عبارت دیگر استراتژی کدگذاری (مستندسازی) استراتژی غالب و استراتژی شخصی سازی نقش استراتژی پشتیبان را دارد.

به منظور بررسی میزان تاثیرگذاری روابط داخلی بین فاکتورها در تعیین انتخاب استراتژیهای مدیریت دانش، نتایج حاصل از مدل پیشنهادی را با نتایج حاصل از به کارگیری تکنیک AHP مقایسه گردید. در تکنیک AHP روابط داخلی بین فاکتورها مدنظر قرار نمی گیرد و روابط به صورت به صورت سلسله مراتبی و از سمت بالا به پایین در نظر گرفته می شوند. در صورت بهره گیری از تکنیک AHP، نتایج زیر حاصل می گردد (جداول ۷ و ۸)

جدول (۸) اوزان نهایی شاخصها و زیرشاخصها با استفاده از AHP

شاخص	وزن شاخصها	زیر شاخصها (مفاهیم عملیاتی)	وزن زیرشاخصها
رسمیت (C1)	۰/۱۸۵	حدود مشخص بودن شرح شغلها و قوانین (C11)	۰/۱۴۲۵۷
		میزان کنترل بر کارکنان (C12)	۰/۱۲۴۳۱
		میزان آزادی عمل داده شده به زیردستان (C13)	۰/۰۲۳۵۲
		میزان آزادی عمل داده شده به مدیران (C14)	۰/۰۱۹۸۲
		میزان تبعیت کارکنان از دستورالعملها (C15)	۰/۱۸۱۷۹
		میزان تبعیت مدیران از دستورالعملها (C16)	۰/۱۰۲۴۶
		میزان مدون بودن قوانین و رویهها (C17)	۰/۱۰۰۲۱
اندازه سازمان (C2)	۰/۱۵۸	تعداد کارکنان سازمان (C21)	۰/۳۶۶۵۲

۰/۲۲۱۰	دیدگاه امنیتی نسبت به اطلاعات سازمانی (C۳۱)	۰/۲۰۱	محافظه کاری مدیریت (C۳)
۰/۳۰۲۶	دسترسی کارکنان جدید به اطلاعات (C۳۲)		
۰/۱۲۵۸	اهمیت تسهیم دانش بین واحدهای سازمان (C۳۳)		
۰/۲۶۳۵	اهمیت تسهیم دانش در واحدهای سازمان (C۳۴)		
۰/۱۹۸۲	تاکید بر حفظ کارکنان سازمان (C۳۵)		
۰/۳۰۶۹	تعداد تسهیلات مجزا از لحاظ جغرافیایی (C۴۱)	۰/۲۵۱	پراکندگی جغرافیایی (C۴)
۰/۲۰۵۹	مسافت بین تسهیلات (C۴۲)		
۰/۴۱۵۲	تخصیص کارکنان بین مکان‌های مختلف (C۴۳)		
۰/۲۰۱۵	میزان استاندارد بودن محصولات (C۵۱)	۰/۵۱۲	ماهیت کار سازمان (C۵)
۰/۲۲۳۶	میزان بدیع بودن محصولات (C۵۲)		

ملاحظه می‌شود بدون در نظر گرفتن ارتباطات داخلی میان مولفه‌ها رتبه بندی شاخص‌ها از نظر تاثیرگذاری آن‌ها بر انتخاب استراتژی‌های مدیریت دانش عوض می‌شود (جدول ۹). متغیر ماهیت کار سازمان بیشترین میزان تغییر را داشته و از رتبه پنج در مدل به رتبه اول در AHP تغییر مکان داده است. با توجه به نمودار علی و معلولی حاصل از DEMATEL شاخص ماهیت کار سازمان جزء عوامل علی محسوب می‌شود و از میزان تاثیرپذیری بالایی برخوردار می‌باشد. با توجه به این در تکنیک ANP روابط داخلی شاخص‌ها در محاسبات وارد می‌شوند، این شاخص از رتبه اول به رتبه پنجم تغییر مکان داده است.

جدول (۹) محاسبات برای تعیین KMSI با تکنیک AHP

زیر شاخص	نمره (Si)	نمره استاندارد (Zi)	وزن شاخص (Wi)	وزن × نمره استاندارد شده
حدود مشخص بودن شرح شغل‌ها و قوانین	۴/۱۷	۶/۱۱	۰/۱۴۲	۱/۴۲۱۰
میزان کنترل بر کارکنان	۳/۶۶	۷/۱۸	۰/۱۲۴	۰/۲۹۵۸
میزان آزادی عمل داده شده به زیردستان	۳/۶۸	۶/۰۸	۰/۰۲۳	۰/۳۲۶۵
میزان آزادی عمل داده شده به مدیران	۳/۱۵	۸/۷۵	۰/۰۱۹	۰/۲۸۹۱
میزان تبعیت کارکنان از دستورالعمل‌ها	۵/۵۲	۶/۱۱	۰/۱۸۱	۰/۳۰۲۱
میزان تبعیت مدیران از دستورالعمل‌ها	۴/۰۲	۹/۶۵	۰/۱۰۲	۰/۲۹۸۵
میزان بدون بودن قوانین و رویه‌ها	۴/۱۲	۸/۹۲	۰/۱۰۰	۰/۳۰۲۵
تعداد کارکنان سازمان	۶/۲۴	۹/۱۸	۰/۳۶۶	۱/۴۵۸۶
دیدگاه امنیتی نسبت به اطلاعات سازمان	۵/۱۹	۶/۹۳	۰/۲۲۱	۰/۲۵۳۶
دسترسی کارکنان جدید به اطلاعات سازمان	۴/۱۸	۸/۰۲	۰/۳۰۲	۰/۴۵۱۸
اهمیت تسهیم دانش بین واحدهای سازمان	۵/۲۱	۶/۲۴	۰/۱۲۵	۰/۲۳۵۶
اهمیت تسهیم دانش در واحدهای سازمان	۴/۳۱	۸/۱۲	۰/۲۶۳	۰/۲۳۱۵
تاکید بر حفظ کارکنان سازمان	۳/۱۹	۶/۲۸	۰/۱۹۸	۰/۳۵۶۹
مسافت بین تسهیلات	۲/۱۲	۱/۳۰	۰/۳۰۶	۰/۱۲۵۴
تعداد تسهیلات مجزا از لحاظ جغرافیایی	۲/۰۳	۲/۲۱	۰/۲۰۵	۰/۱۰۲۵
تخصیص کارکنان بین مکان‌های مختلف	۱/۶۰	۵/۱۲	۰/۴۱۵	۰/۲۳۲۶
میزان استاندارد بودن محصولات	۳/۶۳	۷/۱۹	۰/۲۰۱	۰/۹۶۵۳
میزان بدیع بودن محصولات	۴/۰۸	۸/۱۰	۰/۲۲۳	۱/۲۰۲۵
KMSI				۵/۶۴۱۳

در جدول (۹) تمامی مؤلفه‌های استراتژی مدیریت دانش به تفکیک محاسبه شده‌اند. تعداد کارکنان سازمان، حدود شفافیت شرح شغل و قوانین و بداعت خدمات و محصولات به ترتیب بیشترین وزن را دارند و باید در انتخاب استراتژی بیشتر مورد استفاده قرار دهند.

جدول (۱۰) مقایسه اوزان نهایی شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها در AHP و مدل پیشنهادی

شاخص	وزن نهایی حاصل از AHP	وزن نهایی حاصل از مدل	رتبه در AHP	رتبه در مدل
رسمیت	۰/۳۰۱	۰/۳۲۰۵	دوم	اول
اندازه سازمان	۰/۱۲۰	۰/۱۶۵۹	چهارم	سوم
محافظه کاری	۰/۰۶۳	۰/۲۰۵۶	پنجم	چهارم
پراکندگی	۰/۲۰۵	۰/۳۲۰۵	سوم	دوم
ماهیت کار	۰/۵۲۴	۰/۱۹۵۳	اول	پنجم

همچنین در صورت استفاده از تکنیک AHP و در نظر ارتباطات داخلی شاخص‌های سازمان می‌بایستی استراتژی ترکیبی را در برای پیاده‌سازی مدیریت دانش انتخاب می‌کرد زیرا شاخص KMSI برابر ۵/۶ بود و در بازه دو تا هشت قرار می‌گرفت. این امر، یعنی انتخاب استراتژی نامناسب مدیریت دانش که باعث تحمیل ضررهای هنگفتی بر سازمان می‌شود؛ بنابراین در کل می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که عدم توجه به ارتباطات داخلی شاخص باعث ایجاد تغییرات بسیار زیادی در نتایج تحقیق و بروز اشتباهات جبران‌ناپذیری می‌شود.

در فاز دوم به تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش در پایش فرآیندهای داخلی سازمان پرداختیم. بر این اساس فرضیاتی (۶) فرضیه) به صورت زیر مطرح و با آزمون رگرسیون بررسی شده است:

فرضیه اول: استراتژی‌های مدیریت دانش از دوباره‌کاری‌ها در فرایند جلوگیری می‌کند.

همان‌طور که جدول (۱۱) نشان می‌دهد مدیریت دانش در جلوگیری از دوباره‌کاری نقش دارد. به‌عنوان مثال همان‌گونه که در فرمول تأثیر متغیرها قابل مشاهده است، چنانچه یک واحد مدیریت دانش ارتقاء یابد تقریباً بیش از دو برابر از دوباره‌کاری‌ها جلوگیری خواهد شد. در جدول (۱۲) نتایج آزمون رگرسیون از باقی فرضیه‌ها قابل مشاهده است:

جدول (۱۱) جدول رگرسیون نقش مدیریت دانش در جلوگیری از دوباره‌کاری‌ها

مدل	سطح معناداری	عدد t	ضریب استاندارد	
			ضریب بتا	ضریب غیراستاندارد
محتوا	۰/۰۰۱	۳/۱۰۰	۰/۵۵۵	۰/۵۴۴
KMS	۰/۰۰۰	۴/۵۷۸		۰/۵۸۶

$$Y = 1.553 + 0.586x \quad \text{جلوگیری از دوباره‌کاری: متغیر وابسته a.}$$

جدول (۱۲) جدول رگرسیون فرضیه‌های پژوهش مبنی بر تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر پایش فرآیندهای سازمان

شماره فرضیه	فرضیه‌های تحقیق	ضریب معناداری	ضریب بتا	نتیجه
۲	تأثیر استراتژی مدیریت دانش بر کاهش ریسک	۰/۰۰۰	۰/۶۸۰	تأیید
۳	تأثیر استراتژی مدیریت دانش بر کاهش زمان	۰/۰۰۱	۰/۴۳۱	تأیید
۴	تأثیر استراتژی مدیریت دانش بر کاهش هزینه	۰/۰۰۰	۰/۵۷۱	تأیید

۵	تأثیر استراتژی مدیریت دانش بر کاهش وابستگی	۰/۰۰۰	۰/۴۷۹	تأیید
۶	تأثیر استراتژی مدیریت دانش بر افزایش سرعت	۰/۰۰۶	۰/۳۷۸	تأیید

با توجه به **Error! Reference source not found.** (۱۲)، تمامی فرضیه‌ها با اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌شود و این به معنای آن است که استراتژی‌های بهینه مدیریت دانش نقش مستقیم و مؤثری در پایش فرآیندهای داخلی سازمان نظامی دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

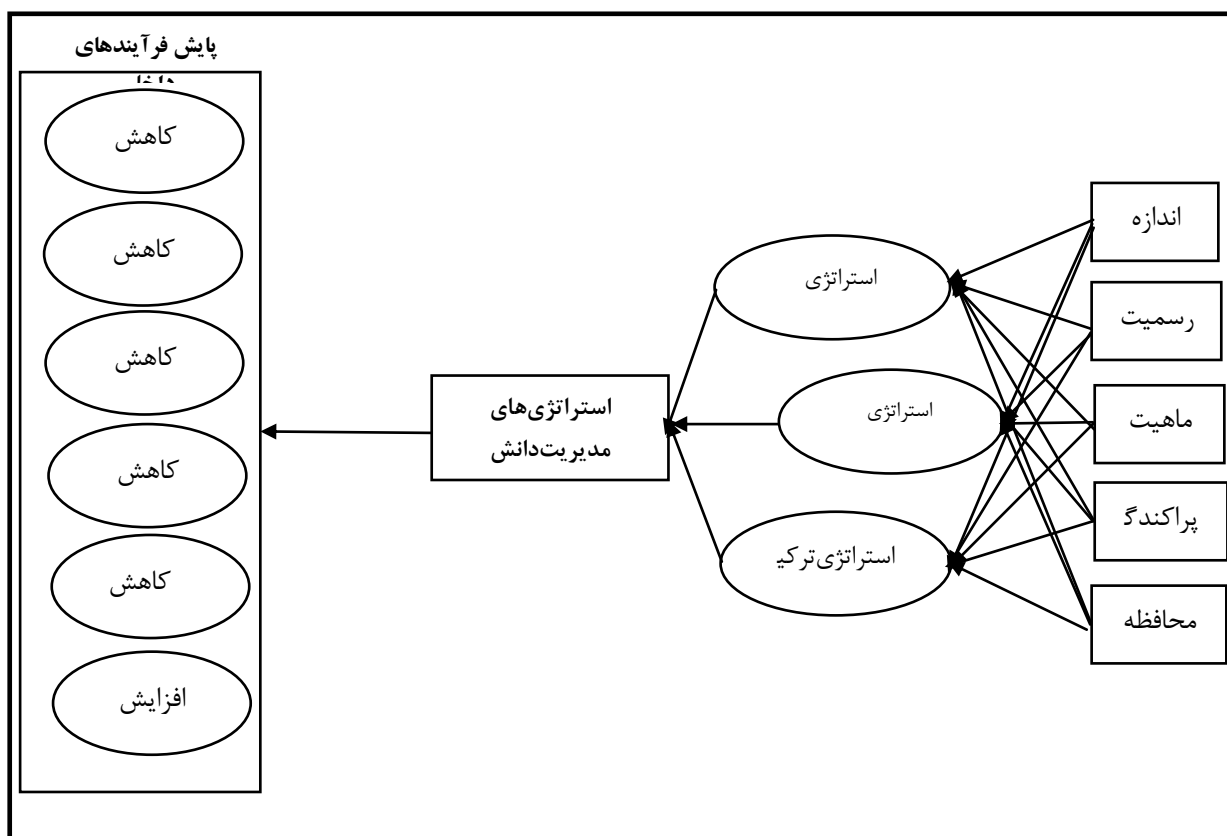
هدف این پژوهش ارائه مدلی جهت انتخاب بهینه استراتژی‌های مدیریت دانش است. بدین منظور مطالعه گسترده‌ای در زمینه ادبیات مدیریت دانش صورت گرفت. پس از بررسی‌های همه جانبه ادبیات تحقیق پنج متغیر تأثیرگذار بر انتخاب استراتژی‌های مدیریت دانش شناسایی شدند؛ اما با توجه به اینکه متغیرها از سطح انتزاع بالایی برخوردار بودند، جهت سنجش آنها متغیرهایی عملیاتی با توجه به ادبیات تحقیق شناسایی گردید. همچنین در نتیجه مطالعات ادبیات تحقیق، سه نوع استراتژی مدیریت دانش شناسایی شد. برای انجام مقایسات زوجی از گروه نخبگان دانشگاهی و اجرایی نظرخواهی شد. به منظور تعیین روابط درونی بین شاخص‌ها از تکنیک DEMATEL و ANP فازی گروهی استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد، فاکتور رسمیت دارای بیشترین میزان تأثیرگذاری بر سایر متغیرها و متغیر ماهیت کار سازمان دارای بیشترین میزان تأثیرپذیری از متغیرهای دیگر بود. همچنین متغیر رسمیت از بیشترین اهمیت و متغیر پراکندگی جغرافیایی از کمترین میزان اهمیت در تعیین استراتژی مدیریت دانش برخوردار بودند. در مرحله بعد نتایج حاصل از DEMATEL با نتایج ANP ترکیب گردید و بعد تشکیل ماتریس اولیه، موزون و نهایی شاخص رسمیت سازمان دارای بیشتری وزن و شاخص ماهیت کار سازمان کمترین وزن شدند. بعد از انجام محاسبات در این زمینه و ترکیب کلیه اطلاعات جمع‌آوری شده و انجام محاسبات لازم، شاخص KMSI برابر با عدد ۹/۶۳ به دست آمد. به دلیل آنکه KMSI به دست آمده بالاتر از عدد ۸ می‌باشد، سازمان باید استراتژی کدگذاری را انتخاب کند. البته این بدان معنا است که ۹۰ درصد تبادل دانش از طریق استراتژی اصلی و ۱۰ درصد از طریق استراتژی دوم صورت می‌گیرد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهشگرانی نظیر احمدی (۱۳۸۹)، انصاری نژاد (۱۳۸۹)، شامی (۱۳۸۸)، جاسم و همکاران (۲۰۱۸)، سنتوبلی و همکاران (۲۰۱۸)، هوآنگ، لین و شین (۲۰۱۸)، موتهاولو و همکاران (۲۰۱۷)، آکر و همکاران (۲۰۱۷) و سانتر و همکاران (۲۰۱۷) مشابه است. تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به فرضیات فاز دوم پژوهش نشان داد که بر اساس نظرات کارکنان سازمان نظامی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر روی کنترل و پایش فرآیندهای داخلی بالاتر از حد متوسط بوده است و این یعنی انتخاب استراتژی‌های مدیریت دانش می‌تواند در پایش فرآیندها اثرگذار باشد. نتایج این پژوهش با تحقیقات کریمی (۱۳۸۹)، سنتوبلی و همکاران (۲۰۱۸)، اولسون و همکاران (۲۰۱۸)، شائو و همکاران (۲۰۱۷)، جاوایکراما (۲۰۱۶)، چائو و همکاران (۲۰۱۴) و لیو (۲۰۱۱) مشابه بوده است. تبیین چرایی تأثیر استراتژی مدیریت دانش بر پایش فرآیندهای سازمانی این است که تسهیم دانش بین افراد در گروه‌ها و واحدهای سازمانی در سازمان نظامی می‌تواند باعث به اشتراک گذاشتن تجارب افراد شود. این تجارب از عارضه‌های فرآیندهای داخلی نظیر دوباره‌کاری‌ها، موازی‌کاری‌ها، اتلاف زمان و منابع و نظایر آن جلوگیری می‌کند. رویکردهای نوین ارزیابی داخلی با متدهایی نظیر تکنیک تاووس^۱، کارت امتیاز متوازن انفرادی^۲، کنترل کیفیت فرآیند^۳ و غیره تماماً با استفاده از مدیریت دانش و استراتژی‌های بهینه آن قابل به‌روز رسانی و ارتقاء خواهد بود. در نتیجه می‌توان بیان نمود که در وهله‌ی نخست سازمان نظامی باید به دقت استراتژی مناسبی را با توجه

۱ TOWS

۲ PBSC

۳ QC

به شرایط داخلی خود در راستای مدیریت دانش انتخاب نماید و در ادامه از این استراتژی در پایش فرآیندها استفاده نماید. با توجه به یافته‌های پژوهش از آزمون فریدمن نیز می‌توان نتیجه گرفت بیشترین تأثیر استراتژی مدیریت دانش از طریق شاخص‌های تاثیرگذار انتخابی به این ترتیب می‌باشد که در درجه اول مدیریت دانش در پایش فرایند باعث کاهش وابستگی دانش به افراد و در درجه دوم باعث کاهش ریسک از دست دادن دانش سازمانی به علت ترک سازمان توسط افراد می‌باشد و کاهش دادن هزینه‌ها، کاهش زمان، افزایش سرعت دسترسی به دانش سازمانی و جلوگیری از دوباره کاری‌های فرایند در مراتب بعدی قرار می‌گیرند. با توجه به نتایج حاصل، الگوی پارادایمی این پژوهش به شکل نگاره صفحه بعد است:



شکل (۳) الگوی مفهومی تأثیر استراتژی مدیریت دانش بر پایش فرایندهای داخلی سازمان‌های نظامی

با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود سازمان نظامی مورد نظر برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش بایستی استراتژی کدگذاری را به عنوان استراتژی اصلی و استراتژی شخصی‌سازی را به عنوان استراتژی پشتیبان برگزیند؛ یعنی اینکه این سازمان نظامی باید دانش سازمانی را به دقت مستندسازی و در پایگاه‌های داده ذخیره‌سازی کند. پایگاه داده و مخازن دانشی با پشتیبانی یک سیستم بازیابی اطلاعات و یک شبکه ارتباطی برای کاربران خود به راحتی در دسترس کارکنان خود قرار دهد. برای پیاده‌سازی استراتژی مستندسازی مدیریت دانش، سازمان می‌تواند از ابزارهای فناوری همانند سیستم پشتیبانی از تصمیم‌گیری، گروه‌افزارها (مخازن مستندات، نقشه‌های دانشی، جریان کار، پایگاه‌های داده مشترک، ویدیو اجلاس، کتاب‌های زرد) و ابزارهای غیرتکنولوژیکی همانند فعالیت‌های داوطلبانه انتقال دانش، کارآموزی و تیم‌ها و اجتماعات کاری اما با نسبتی کمتر استفاده کند. پیشنهاد دیگر این است که سازمان نظامی باید تمامی فرآیندهای داخلی خود را بر اساس ثبت تجارب کارکنان، به صورت مستمر و ادواری بازمهندسی نموده و از نتایج نظارتی و پایشی عملکرد افراد در فرآیندها در بازطراحی فرآیندهای داخلی استفاده نماید.

منابع

- احمدی، احمد (۱۳۸۹)، سنجش نابی با رویکرد ترکیبی از روش ANP و DEMATEL فازی»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- انصاری نژاد، ایوب (۱۳۸۹)، تعیین فاکتورهای بحرانی موفقیت و شکست پیاده‌سازی سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی»، پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه تهران، زمستان ۱۳۸۹.
- ایمان‌زاده، علی (۱۳۹۶)، رابطه تسهیم و اشتراک‌گذاری دانش با نوآوری در دانشجویان گروه رشته ترویج و توسعه روستایی دانشکده کشاورزی دانشگاه تبریز»، دوره ۱۰، شماره ۲، پیاپی ۳۸: ۴۷-۵۵.
- دوالی، محمدمهدی (۱۳۸۹)، کاربرد مدیریت دانش سازمانی در کنترل و نظارت»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- رفیعی‌رشت‌آبادی، فاطمه و همکاران (۱۳۹۶)، بررسی تاثیر و ارائه الگویی برای نقش تسهیم دانش خارجی و نشت دانش بر عملکرد نوآورانه شرکت»، فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، دوره ۱۶، شماره ۳۱: ۳۳-۴۴.
- رنجبرفرد، مینا و همکاران (۱۳۹۲)، شناسایی موانع مدیریت‌دانش برای چهار نوع فرایند کسب و کار»، مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۵، شماره ۱، ۶۱-۸۸.
- شامی زنجان، مهدی (۱۳۸۸)، طراحی مدلی برای تسهیم دانش در طرح‌ها بر مبنای ویژگی‌های آن‌ها»، رساله دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- کریمی، محمد (۱۳۸۹)، انتخاب استراتژی‌های مدیریت دانش با استفاده از رویکرد ترکیبی DEMATEL و ANP فازی»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- صدوقی، فرحناز و همکاران (۱۳۹۰)، حافظه سازمانی فرآیند محور پیش نیاز اجرای مدیریت دانش در بخش مدارک پزشکی»، مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ۸، شماره ۶، ۷۴۳-۷۵۳.
- Acar F. and et. al (۲۰۱۷), "Knowledge management and ERP: Complementary or contradictory?, Journal of Information Management, Vol (۳۷), No (۶): pp ۷۰۳-۷۱۲.
- Barao, A. (۲۰۱۷), "A knowledge management approach to capture organizational learning networks", International Journal of Information Management, Vol (۳۷), No (۶): pp ۷۳۵-۷۴۰.
- Behfar, F. and Turkina, E. and Burger, T. (۲۰۱۸), "Knowledge management in OSS communities: Relationship between dense and sparse network structures", International Journal of Information Management, Vol (۳۸), No (۶): pp ۱۶۷-۱۷۴.
- Barrick, E. and Dillon, D. (۲۰۱۸), "An ERP study of multidimensional source retrieval in depression", journal of Biological Psychology, Vol (۱۳), No (۲): pp ۱۷۶-۱۹۱.
- Candra, Sevenpri, (۲۰۱۲), "ERP Implementation Success and Knowledge Capability", International Congress on Interdisciplinary Business and Social Science, Jakarta, Indonesia.
- Centobelli, P. and Cerchione, R. and Esposito, S. (۲۰۱۸), "Aligning enterprise knowledge and knowledge management systems to improve efficiency and effectiveness performance: A three-dimensional Fuzzy-based decision support system", Journal of Expert Systems with Applications, Vol (۹), No (۱): pp ۱۰۷-۱۲۶.
- Chou, H. and et, al. (۲۰۱۴), "Knowledge sharing and ERP system usage in post-implementation stage", Computers in Human Behavior, Vol (۳), No (۳): pp ۱۶-۲۲.
- Darban, M. and et, al. (۲۰۱۶), "Antecedents and consequences of perceived knowledge update in the context of an ERP simulation game: A multi-level perspective", journal of Computers & Education, Vol (۱۰), No (۳): pp ۸۷-۹۸.
- Ghaffari, Rahman and Ghaffari, S. (۲۰۱۲), "The optimal pattern modeling of knowledge management systems establishment in public sector organizations: A case study in Tavanir organization", African Journal of Business Management, Vol (۶), No (۱): pp ۱۴۲-۱۶۱.
- Goyetee, S. and et, al. (۲۰۱۴), "Knowledge transfer mechanisms in an ERP post-implementation stage", Health and Social Care Information Systems, Vol (۶), No (۱): pp ۴۳۰-۴۳۹.

- Guimaraes, J. and Severo, E. and Vasconcelos, C. (۲۰۱۸), "The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage", *Journal of Cleaner Production*, Vol (۱۷), No (۴): pp ۱۶۵۳-۱۶۶۳.
- Hwang, Y. and Lin, H. and Shin, D. (۲۰۱۸), "Knowledge system commitment and knowledge sharing intention: The role of personal information management motivation", *International Journal of Information Management*, Vol (۳۹), No (۲): pp ۲۲۰-۲۲۷.
- Ioannidis, E. and Varsakelis N. and Antoniou I. (۲۰۱۸), "Communication Policies in Knowledge Networks", *Journal of Physica A*, Vol (۴۹), No (۲): pp ۳۶۰-۳۷۴.
- Jasimuddin S. and Naqshbandi, M. (۲۰۱۸), "Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals", *Journal of International Business Review*, Vol (۵), No (۱): pp ۲-۱۳.
- Karin, M. and et, al. (۲۰۱۷), "Evaluation of knowledge management", *Journal of Industrial Scientific Review*, Vol (۴۵), No (۲): pp ۱۱۷-۱۳۲.
- Khosravi, A. and Hussin, A. and Nilashi, M. (۲۰۱۸), "Toward software quality enhancement by Customer Knowledge Management in software companies", *Journal of Telematics and Informatics*, Vol (۳), No (۵): pp ۱۸-۳۷.
- Kim, Y. and Ryub, H. (۲۰۱۷), "Towards Entrepreneurial Organization: From the case of organizational Process Innovation in Naver", *Journal of Information Technology and Quantitative Management*, Vol (۱۲), No (۲): pp ۶۱۳-۶۲۸.
- Liu Pang (۲۰۱۱), "Empirical study on influence of critical success factors on ERP knowledge management on management performance in high-tech industries in Taiwan", *Journal of Expert Systems with Applications*, Vol (۳), No (۸): pp ۶۹۶-۷۰۴.
- Mahoni, C. and Mackenzie, W. and Aitken, S. (۲۰۱۸), "Novel climates: Trajectories of climate change beyond the boundaries of British Columbia's forest management knowledge system", *Journal of Forest Ecology and Management*, Vol (۴), No (۱۰): pp ۳۵-۴۷.
- Martinsons, M. and Davison, R. & Huang, Q. (۲۰۱۷), "Strategic knowledge management failures in small professional service firms in China", *International Journal of Information Management*, Vol (۳۷), No (۶): pp ۳۲۷-۳۳۸.
- Muthueloo, R. and Shanmugam, N. and Teoh, A. (۲۰۱۷), "The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia", *Journal of Asia Pacific Management Review*, Vol (۲۲), No (۲): pp ۱۹۱-۲۰۱.
- Olson, D and Johansson, B. and Carballo, R. (۲۰۱۸), "Open source ERP business model framework", *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, Vol (۵۰), No (۱): pp ۳۰-۳۶.
- Santoro, G. and et, al. (۲۰۱۷), "The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity", *Journal of Technological Forecasting & Social Change*, Vol (۹), No (۲): pp ۱-۸.
- Shao, Zhen and Feng, Yuqiang and Hu, Qing, (۲۰۱۷) "Impact of top management leadership styles on ERP assimilation and the role of organizational learning", *Journal of Information & Management*, Vol (۵), No (۴): pp ۹۰۲-۹۱۹.
- Shujahat, M. and et, al. (۲۰۱۸), "Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity", *Journal of Business Research*, Vol (۲۰), No (۷): pp ۱۱-۲۰.
- Uchitha, J. and et, al. (۲۰۱۶), "Empirical evidence of an integrative knowledge competence framework for ERP systems implementation in UK industries", *Journal of Computers in Industry*, Vol (۸), No (۲): pp ۲۰۵-۲۲۳.
- Vandaei, Ramin, (۲۰۰۸), "The role of organizational knowledge management in successful ERP implementation projects", *Knowledge-Based Systems*, Vol (۲), No (۱): pp ۹۲۰ - ۹۲۶.

-
- Utaturk, Ahmet and Vilard, Michel (۲۰۱۴), "The Effects of Management Information and ERP Systems on Strategic Knowledge Management and Decision-Making, ۹th International Strategic Management Conference, Biel/Bienne, Switzerland.
- Yuena), K. and Yangeng, W and Qun, Z. (۲۰۱۲), "A Mode of Combined ERP and KMS Knowledge Management System Construction", International Conference on Solid State Devices and Materials Science, Vol (۲), No (۵): pp ۲۲۲۸ – ۲۲۳۴.