

# پرسشنامه طرح پژوهشی پایان نامه های

## کارشناسی ارشد و دکتری

(پیشنهاد موضوع پایان نامه)

نام و نام خانوادگی دانشجو :

شماره دانشجویی :

رشته تحصیلی :

- مدیریت دولتی  مدیریت بازرگانی  مدیریت صنعتی  مدیریت مالی  حسابداری
- مدیریت امور شهری  مدیریت فناوری اطلاعات  مدیریت کارآفرینی  مدیریت اجرایی
- مدیریت رسانه  MBA

گرایش تحصیلی :

مقطع تحصیلی :

- کارشناسی ارشد  دکتری

دوره :

- دانشجوی روزانه  نوبت دوم  فراگیر  مجازی  دانشجوی بورسیه  انتقالی از خارج

عنوان پایان نامه :

ارزیابی و مقایسه مدیریت دانش در شرکت های دارویی (داملران و کیمیا فام)

نوع تحقیق :

- کاربردی  بنیادی  ( نظری ) توصیفی

۱- اطلاعات مربوط به دانشجو :

۱-۱) تعداد واحدهای گذرانده

تعداد واحدهای باقیمانده

۱-۲) آدرس تهران :

تلفن :

۱-۳) آدرس شهرستان :

تلفن :

۱-۴) در صورت بورسیه بودن نام سازمان بورس دهنده :

۱-۵) در صورت معرفی شدن برای دوره های آموزش کاربردی نام سازمان معرفی کننده :

## ۲- اطلاعات مربوط به اعضای هیات داوران :

تذکر : این جدول بصورت پیشنهادی از طرف دانشجو تکمیل می گردد. بدیهی است تصمیم نهایی در ارتباط با تعیین اعضای هیات داوران در شورای تحصیلات تکمیلی دانشکده اتخاذ می گردد. لذا توصیه می شود جدول ذیل با مداد تکمیل گردد.

سمت	نام و نام خانوادگی	تخصص یا رشته	رتبه علمی	امضاء
استاد راهنما				
استاد مشاور				
استاد مشاور*				
استاد ناظر*				
استاد ناظر*				

\* مخصوص دانشجویان دوره دکتری

تذکر : در صورت نیاز به توضیح بیشتر مطالب می توانید از برگه های ضمیمه استفاده گردد.

## ۳- اطلاعات مربوط به پایان نامه :

۳-۱) مساله اصلی تحقیق :

ما در عصر دانش زندگی می کنیم. عبارت " دانش قدرت است " جای خود را در عصر دانایی محوری به " اشتراک دانش قدرت است " داده است. هر سازمانی، چه کوچک و چه بزرگ تا آنجایی رونق می یابد که به مأموریت‌های خود دست یابد. هنگامی که یک سازمان تلاش می کند که به اهداف خود دست یابد، عدم ثبات و تهدیدها در محیط، دستیابی به اهداف را به تأخیر انداخته یا حتی فرایند آن را تخریب می سازد. بدلیل اینکه دانش قدرت است، سرمایه های دانش هر سازمانی موفقیت اجرایی آن را تعیین می کند. وظیفه مدیریت دانش، مدیریت سرمایه های دانشی هر سازمانی است. مدیریت دانش اساساً مفهوم یا اندیشه جدیدی نیست. دانش موضوعی نیست که امروز به یکباره به وجود آمده باشد. انسان در مسیر تاریخ تکاملی خود و تکامل اجتماعی ناشی از آن همواره تولید کننده دانش بوده است و از آن در ایجاد تغییر در جامعه استفاده نموده است.

مدیریت دانش با ایجاد و توسعه دارای های دانشی یک سازمان با نگرش فرا رفتن از اهداف سازمان مرتبط است و مستلزم تمام فعالیت های است که با شناسایی، تشریح و ایجاد دانش مرتبط هستند. اینکار نیازمند سیستم هایی جهت ایجاد و نگهداری منابع دانش، پرورش و تسهیل دانش و یادگیری سازمانی است. در این خصوص سازمان های موفق هستند که دانش را به عنوان یک دارایی می نگرند و ارزش ها و هنجارهای سازمانی که موجب حمایت از ایجاد و تشریح دانش می شود را توسعه میدهند. مدیریت دانش به خلق، اشتراک گذاری و نفوذ دادن دانش در فکر، ذهن و تخیل افراد می پردازد و تلاش می کند تا دانش های پراکنده شده در افراد سازمان را به گونه ای جمع آوری و مدیریت کند تا به خلق دانش جدیدی منجر شود.

مدیریت دانش می تواند توانایی سازمان ها و شرکت ها را در انجام چهار مفهوم فوق بهبود بخشد. به عبارتی می توان گفت مدیریت دانش رویکرد سیستماتیک خلق، دریافت، سازماندهی، دستیابی و استفاده از دانش و آموخته ها در سازمان ها است. مدیریت دانش در سازمان ها و شرکت ها به بهبود تصمیم گیری، انعطاف پذیری بیشتر، افزایش سود، کاهش بار کاری، افزایش بهره وری، ایجاد فرصت های جدید کسب و کار، کاهش هزینه، سهم بازار بیشتر و بهبود انگیزه کارکنان کمک می کند. مدیریت دانش را می توان برای فعالیت های مختلف مانند: عادی، منطقی، پیچیده، غیرمنتظره به کار گرفت.

مدیریت دانش، نگرشی است که می تواند از سوی مدیریت سازمانها با کمی انعطاف پیاده سازی شود و رقابت پذیری در آینده، پیشرو بودن در محصول و خدمات جدید، فتح بازارهای جدید و خلق بازارهای نو و از دست ندادن سرمایه

های دانشی را به ارمغان بیاورد. مبحث مدیریت دانش یکی از مباحث نو ظهور در مدیریت است که به شدت مورد اقبال و توجه دانشمندان علم سازمان و مدیریت واقع شده و مهمترین رکن مدیریت دانش، پیاده سازی و اثر بخشی آن می باشد، که شناخت مدیریت دانش به عنوان یک روح حاکم بر اعمال سازمانی برای پیاده سازی آن ضروری است. در کلیه سازمانهای خدماتی باید بدانیم آیا سرمایه هایی دانشی تحت کنترل ماست یا نه؟ علت اصلی پیاده سازی یک سیستم جامع همانند مدیریت دانش این است که بدانیم آیا همانگونه که چندین برنامه در « برنامه ریزی استراتژیک»، « ارزیابی عملکرد سازمانی»، « افزایش بهره وری»، و ... داریم و در بسیاری موارد واحدها، نرم افزارها و ساختارهایی برای حسابداری، انبارداری و ... جهت افزایش و نگهداری و مدیریت سرمایه های ملموس خود داریم، در مدیریت سرمایه های نا ملموس خود که اصلی ترین آن دانش است کاری کرده ایم. جالب آنجاست که مدیریت سرمایه های نا ملموس بسیاری از سازمانها باعث رشد های چشمگیر و باور نکردنی شده است.

## ۲-۳) تشریح و بیان موضوع :

در آستانه هزاره سوم، مدیریت دانش، به عنوان یک نیاز استراتژیک برای موسسات، سازمانها و نهادهای خدماتی مطرح است، مدیریت دانش تضمین کننده برتری های بلند مدت برای سازمان ها و جوامع و میزان بهره گیری آنها از سرمایه های انسانی، فکری و اطلاعاتی است.

برای تعریف مدیریت دانش باید چندین واژه تعریف شود. ابتدا از داده ها صحبت می کنیم. داده ها منبع حیاتی به شمار می روند که با بهره برداری صحیح از آنها می توان داده ها را به اطلاعات بامعنی تبدیل نمود. بدین ترتیب اطلاعات می توانند که به دانش و در نتیجه حکمت تبدیل شوند. (۳)

به عبارتی می توان از واژگان فوق نتیجه گرفت که :

مجموعه ای از داده ها، اطلاعات را تشکیل نمی دهد.

مجموعه ای از دانش، حکمت را تشکیل نمی دهد.

مجموعه ای از حکمت، حقیقت را شکل نمی دهد.

در واقع، اطلاعات، دانش و حکمت، بیش از مجموعه های فوق هستند و به نوعی کل آنها از هم اجزایی اجزا تشکیل می شوند، نه جمع جبری اجزا. ابتدا از داده ها آغاز می کنیم، داده ها نقاط بی معنی در فضا و زمان هستند که هیچگونه

اشاره‌ای به فضا و زمان ندارند. داده‌ها شبیه رویداد حرف یا کلمه‌ای خارج از زمینه می‌باشند. در اینجا به "خارج از زمینه" اشاره نمودیم. خارج از زمینه بدین معنا است که داده‌ها هیچگونه رابطه‌ای با هیچ چیزی ندارند. مجموعه‌ای از داده‌ها، اطلاعات را نمی‌سازد. زیرا در این مجموعه داده‌ها با یکدیگر هیچگونه رابطه‌ای با هم ندارند. برای اینکه بتوان از مجموعه داده‌ها، اطلاعات را نتیجه گرفت باید رابطه بین داده‌های مختلف را درک کرد. در واقع اطلاعات از درک ارتباط بین قطعات مختلف داده‌ها حاصل می‌شود. در حالیکه اطلاعات برگرفته از درک ارتباط بین داده‌های مختلف است اما نمی‌تواند داده‌ها را توصیف کند تا نحوه تغییر داده‌ها را با مرور زمان تشخیص دهد. اطلاعات ماهیت ایستا و خطی دارد. (۱)

در اینجا از واژه دیگری به نام رابطه صحبت کردیم. الگو فراتر از رابطه است. الگو رابطه روابط است. اگر در برگزیده سازگاری و جامعیت روابط می‌باشد و بر قابلیت تکرار و پیش‌بینی اشاره دارد. اینک، الگو می‌تواند به طور بالقوه دانش را نشان دهد. دانش زمانی شکل می‌گیرد که فرد بتواند الگوها و معنای شان را درک نماید. الگو به زمینه اطلاعات وابسته نیست. بلکه خود زمینه‌سازی می‌کند (self-contextualize) الگویر که نمایانگر دانش است، سطح بالایی از اطمینان و پیش‌بینی را فراهم می‌آورد و به ندرت ماهیت ایستایی دارد. حکمت زمانی شکل می‌گیرد که فرد با اصولی که الگوها را می‌سازند، آشنا باشد. این اصول سراسری و کاملاً مستقل از زمینه هستند.

بر اساس نتایج تحقیق صورت گرفته امروزه از مدیریت دانش برای حداکثر سازی سرعت، حداقل سازی هزینه‌ها و حداکثر سازی اثر بخشی در سازمان‌ها استفاده می‌شود. آنچه از این تحقیقات برمی‌آید، این است که از مدیریت دانش به عنوان ابزاری برای ذخیره آنچه در ذهن پرسنل و کارمندان یک سازمان در طی سال‌ها شکل گرفته است، بکار رود. پیشنهاد می‌شود که مدیریت دانش در جهت تغییر در فرهنگ حفظ و انحصار دانش فردی بکار رود. بگونه‌ای که این فرهنگ را بین کارکنان رواج دهد که مدیریت دانش از نظر اقتصادی نیز سودمند است. با بررسی موارد فوق، مشاهده می‌گردد در سازمان‌های خدماتی که در محیط‌های رقابتی فعالیت می‌کنند، برای افزایش رابطه همکاری بین کارکنان واحدهای مختلف، ارائه خدمات یکپارچه و حفظ مهارت و تخصص موجود در سازمان، مدیریت دانش می‌تواند راهکار بسیار مفیدی برای بهبود کیفیت خدمات باشد. بر مبنای تحقیق صورت گرفته پیشنهاد می‌شود در شروع مدیریت دانش می‌بایست استراتژی یا روش‌های کلی پیاده‌سازی مدیریت دانش مشخص گردد. در انتخاب مدل، از مدل‌هایی استفاده کرده که اعتبار بالایی داشته باشند، جامع و کامل باشند و

قابلیت بالا برای استفاده در فناوری اطلاعات و تعمیم پذیری داشته باشند. بعد از انتخاب مدل بهتر است روش کار به مراحل جزئی تر تقسیم شود. تا روند کار بصورت گام به گام و تدریجی صورت بگیرد.

در این تحقیق با مقایسه مدیریت دو سازمان که هر یک از آن ها به ۳ بخش مدیریت عالی، میانی و عملیاتی، تقسیم شده اند، به دنبال بررسی نقش دانش سازمانی و مدیریت دانش بر عملکرد مدیران و هر یک از سازمان ها می باشیم. مدیران میانی خط رابط مدیریت عالی و مدیران میانی می باشند که مدیریت سطح شرکت و تصمیم گیری های میان مدت و کوتاه مدت را بر عهده دارند. مدیران میانی با ایفای نقش مدیریت منابع انسانی، نقش اساسی در جذب و نگهداری و ارتقا نیروی انسانی و متعاقبا، جذب و توسعه دانش در سازمان دارند. در نتیجه مدیران میانی از دانش و تغییرات آن متاثر بوده و لازمه کارایی و اثر بخشی سازمان، جذب و توسعه دانش و همگامی با تغییرات آن می باشد. بنابراین به منظور بررسی و مطالعه تطبیقی دو سازمان مورد نظر و ممیزی مدیریت دانش در هر یک از آن ها، با توجه به تقسیم بندی صورت گرفته در هر یک از سازمان ها، با مقایسه تطبیقی زوجی هر یک از ۳ سطوح مدیریتی در دو سازمان با هم، به مطالعه تطبیقی و ممیزی مدیریت دانش در دو سازمان مورد نظر می پردازیم.

مدل های مدیریت دانش، مجموعه ای از دستورالعمل ها، مستندات، ابزارهای تحلیلی و تکنیک های پیشرفته مدیریت دانش هستند که برای ارزیابی، برنامه ریزی، اجرا و اندازه گیری فعالیت های مدیریت دانش استفاده می شوند. این مدل ها طیف وسیعی از دیدگاه هایی که در متون توصیف شده است را بیان می کند. توصیف این مدل ها می تواند در پژوهش های ساختاری و کارکردهای سازمانی مدیریت دانش مورد استفاده قرار گیرد. مدل های مدیریت دانش باید با احتیاط مورد استفاده قرار گیرند.

دسته بندی مدل ها می تواند به دو صورت انجام پذیرد؛

۱- یکی از نظر دیدگاهی که زمینه ساز مدل هاست

۲- و دیگری با توجه به مراحل فرایندی مدل های ارائه شده است.

**مدل های شبکه ای:**

در این نوع از مدل‌ها تمرکز بر روی ارتباطات، کسب، تسهیم و انتقال به طریق تبادل اطلاعات افقی می‌باشد. دانش‌های مهم در شبکه‌ای متشکل از افراد که بوسیله ابزار مختلف ارتباط‌دهنده به هم می‌پیوندند نهفته است. آگاهی از این بینش‌ها و اطلاعات، خارج از گروه‌ها و تیم‌های رسمی، عاملی کلیدی به شمار می‌رود. در این نگرش ساختن روابط اجتماعی، سرمایه اجتماعی و قایل بودن روابط متقابل بعنوان کار و فعالیت اصلی دانشی مورد توجه قرار گرفته است.

### **مدل های شناختی:**

دانش به عنوان یک دارایی سازمانی است که نیازمند دستیابی دقیق، بیان، ذخیره، اندازه‌گیری، نگهداری و انتشار کنترل شده دارد. ایجاد ارزش از طریق کاربرد متوالی بهترین روش‌های حاصل و نیز پرهیز از خطاهای غیرآشکار ریشه‌یابی شده و کتبی و نیز بهره بردن از درس‌های آموخته شده به دست می‌آید. در این نگرش بر روی استفاده مجدد، تکثیر، استانداردسازی و حذف روش‌های قدیمی که کارایی خود را از دست داده‌اند، تمرکز می‌شود.

### **مدل های انجمنی / ارتباطی:**

در این نوع از مدل‌ها در باره ویژگیهای گروه‌های کاری که می‌بایستی قابلیت‌های نظیر، خود - سازماندهی، فراگیری مستمر و تبادلات غیر رسمی را داشته باشند، بحث می‌شود. برای مدیریت دانش را مشخص می‌کند. دانش در تفکری پیدا می‌گردد که در یک انجمن گردش می‌کند؛ جایی که یک زبان مشترک وجود دارد، اعتماد اجازه بهره‌برداری از مکاشفه‌ها را می‌دهد، آرایه‌های نهفته ممکن است بصورت خلاقانه برنامه‌ریزی شود و نشانه‌های مهم و راه‌حل‌های کاری متوالی بوسیله بیان داستان‌های کاری منتشر می‌شوند.

ارتباط نوع مدیریت دانش و نوع دانش با توجه به سطح آشکاری و تمرکز بر آن می‌باشد، بنابراین در این تحقیق به ارائه مجموعه‌ای کلی از مدل‌های مدیریت دانش می‌پردازیم که در جهت پیاده‌سازی و کسب دانش و مدیریت دانش باشند:

### **مدل هایسیگ:**

خلق‌کن: این امر به توانایی یادگیری و ارتباط برمی‌گردد. توسعه این قابلیت، دانش موجود و تجربه تسهیم دانش، ایجاد ارتباط بین ایده‌ها و ساختن ارتباط‌های متقاطع با دیگر موضوعات از اهمیت کلیدی برخوردار است.

ذخیره‌کن: به عنوان دومین عنصر مورد نیاز مدیریت دانش است که از طریق آن، قابلیت ذخیره سازمان یافته‌ای که امکان جستجوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای کارمندان دیگر و تسهیم موثر دانش فراهم می‌شود، بوجود می‌آید. در این سامانه، می‌بایست، دانش‌های لازم به آسانی برای استفاده همه ذخیره شود.

نشر کن: این فرایند به توسعه یک روح جمعی، که در آن افراد بعنوان همکاران در جهت دنبال کردن اهداف مشترک، احساس پیوستگی به هم می‌دارند. و در فعالیت‌هایشان به یکدیگر وابسته‌اند، کمک می‌کند.

بکاربر: چهارمین فرایند از این ایده شروع می‌شود که ایجاد دانش بیشتر توسط کاربرد عینی دانش جدید میسر است. این عنصر، دایره فرایند مرکزی مدیریت دانش متحد را تکمیل می‌کند.

### مدل مارک می. مک الروی:

دانش تنها پس از آن که تولید شد وجود دارد و پس از آن می‌توان آن را مهار کرد و تسهیم نمود:

تولید دانش: فرایند خلق دانش سازمانی جدید است. این امر توسط یادگیری گروهی، کسب دانش و اطلاعات و ارزیابی دانش انجام می‌گیرد. این فرایند مترادف یادگیری سازمانی است.

پیوسته کردن دانش: از طریق برخی فعالیت‌ها که پخش و تسهیم دانش را تجویز می‌کنند انجام می‌گیرد. این عمل، کارهایی از قبیل پخش دانش (از طریق برنامه و غیره)، جستجو، تدریس، تسهیم و دیگر فعالیت‌های اجتماعی که موجب برقراری ارتباط می‌گردد، را شامل می‌شود.

### مدل بک من:

بک من (۱۹۹۹) هشت مرحله زیر را برای فرآیند مدیریت دانش پیشنهاد داده است:

شناسایی: تعیین صلاحیت‌های درونی، منبع استراتژی، قلمرو دانش.

تسخیر یا گرفتن: رسمی کردن دانش موجود.

انتخاب کردن: تعیین ارتباط دانش، ارزش و دقت، رفع دانش‌های ناسازگار.

ذخیره‌کردن: معرفی حافظه یکی شده در مخزن دانش با انواع الگوهای دانش.

پخش کردن: توزیع دانش برای استفاده کنندگان بطور خودکار برپایه علاقه و کار و تشریک مساعی دانش در میان گروه‌های واقعی.



به کار بردن: بازیافتن و استفاده دانش در تصمیم‌گیری‌ها، حل مسائل، خودکار کردن و پیشتیبانی کار و مددکاری شغل و آموزش.

ایجاد: تولید دانش جدید در حین تحقیقات، تجربه کردن کار و فکر خلاق.

تجارت: فروش و معامله، توسعه و به بازار عرضه کردن دانش جدید در محصولات و خدمات.

### مدل بکوو.یتز و ویلیام:

اجزای فرآیند مدیریت دانش ارایه شده توسط بکوویتزو ویلیامز، شامل هفت عامل؛ یافتن، بکارگیری، یادگیری، تسهیم، ارزیابی، ایجاد، نگهداری و حذف، است. این عوامل می‌بایست، برای ایجاد سرمایه بر پایه دانش به صورت یکپارچه مدیریت شوند.

### مدل ۴ سی:

دانش، به شکل‌های پویا و نیز انباشته و ایستا قابل تصور است. دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده‌ها ریشه می‌گیرند. تبدیل اطلاعات به دانش در عمل بر عهده خود بشر است. این تبدیل‌ها از طیف واژه‌های زیر – که در انگلیسی همگی با حروف C شروع می‌شوند – صورت می‌پذیرند:

مقایسه: اطلاعاتی که در مورد شرایطی خاص داریم، چه تفاوتی با اطلاعات مربوط به شرایط دیگر دارد؟

عواقب: از اطلاعات موجود، چه استنباطی می‌توان برای تصمیم‌گیری و اقدام کرد؟

ارتباطات این بخش از دانش چه ارتباطی با دیگر بخشها دارد؟

گفت و گو (تبادل و انتقال): واضح است که این عملیات دانش آفرین، بین انسانها صورت می‌گیرد. ما معمولاً داده‌ها را در پرونده‌های آماری داده‌ها و مبادلات و اطلاعات را در پیام‌ها می‌یابیم، اما دانش را از افراد یا گروه‌های آگاه و حتی از روندهای سازمانی به دست می‌آوریم. دانش از طریق رسانه‌های ساختمند (مثل کتاب و مدارک) و یا از شخصی به شخص دیگر (چه بصورت گفت‌وگو و چه شیوه مثلاً شاگردی و استادی) گسترش می‌یابد.

### مدل پایه‌های ساختمان دانش:

این مدل توسط پروبست، روب و رمهاردت (۲۰۰۲) به نام مدل پایه‌های (سنگ‌بنای) ساختمان مدیریت دانش نامگذاری شده است. طراحان این مدل، مدیریت دانش را به صورت یک سیکل دینامیکی می‌بینند که در

چرخش دایم است. مراحل آن، شامل ۸ جزء می‌باشد که دو سیکل را تشکیل می‌دهند؛ یکی سیکل درونی و دیگری سیکل بیرونی.

سیکل درونی: توسط بلوک‌های ساختمانی کشف (شناسایی)، کسب توسعه، تسهیم، کاربرد (بهره‌برداری) و نگهداری از دانش ساخته می‌شود.

سیکل بیرونی: شامل بلوک‌های دانش و ارزیابی اهداف دانش که سیکل مدیریت دانش را مشخص می‌نمایند. کامل کننده این دو سیکل بازخور است.

از آن جا که تاکنون مدل مدیریت دانشی که مورد توافق همگان باشد موجود نیست، بنابراین لازم است تا ضمن آشنایی با مدل‌های ارائه شده در این زمینه، برحسب مورد و متناسب با موضوع مورد نظر، از آن‌ها بهره جست. در این تحقیق برای دستیابی به هدف مورد نظر، نخست، دسته بندی‌های ارائه شده در رابطه با مدل‌های پیاده سازی مدیریت دانش، معرفی می‌شود؛ سپس، چندین مدل، با تمرکز بر دو مدل نسبتاً کامل که از دو دید مختلف، مدیریت دانش را مورد بررسی قرار می‌دهند و کاربرد بیشتری دارند مطرح می‌گردند.

### ۳-۳) ضرورت انجام تحقیق :

سازمان‌ها علیرغم سرمایه گذاری‌های سرسام آور سخت افزاری و نرم افزاری که برای استقرار مدیریت دانش انجام داده اند به نتیجه مورد انتظارشان دست نیافته اند. تحقیق حاضر تلاشی است برای پاسخگویی به این سؤال بنیادین که سازمان با تکیه بر چه رویکردی می‌تواند به مزیت رقابتی مبتنی بر منابع کلیدی خود دست یابد؟ و به عبارتی مسیر بلوغ سازمان در بهره برداری از دانش خود چیست و سازمان روی چه فرآیندهایی سرمایه گذاری کند تا پیاده سازی مدیریت دانش در جهت اهداف و نیازهایش باشد؟

تعامل بین فناوری، فنون و انسان مفهوم مدیریت دانش را عمق می‌بخشد، زیرا الگوی تعامل بین فناوری، فنون و انسان برای هر سازمان منحصر به فرد است، که به راحتی قابل داد و ستد یا تقلید توسط سازمان‌های دیگر نیست. بطور کلی هر گونه تغییر در یک سازمان، ناظر به سه ساحت مرتبط با یکدیگر است. مهارت‌های افراد برای پایگاه دانش سازمان حیاتی‌اند. دانش سازمانی برخلاف دانش فردی پویا است و به وسیله ی نیروهای مختلف جابجا می

شود. توانایی تبدیل داده به دانش و استفاده از آن در جهت منفعت سازمان، کارکنان را به عوامل اولیه دانش سازمان تبدیل می کند. اما تخصص فردی افراد، تنها نوع تخصص نیست. بیشتر فرایندهایی که برای فعالیت سازمانی موفق ضروری اند، وابستگی بیشتری به عناصر گروهی دانش دارند. پایگاه دانش سازمانی، دارایی دانش فردی و گروهی را شامل می شود که سازمان در انجام وظایف خود می تواند از آن ها استفاده کند. پایگاه دانش همچنین داده و اطلاعاتی را شامل می شود که بر اساس آن ها سازمان بنیان نهاده می شود. محیط دانشی که امروزه سازمان ها بایستی در آن عمل کنند، از لحاظ ساختاری خیلی پیچیده تر از محیط چند قرن گذشته است. [۳] در سازمان های امروزی، کسب دانش جهت توسعه دانش کارکنان در بهره گیری صحیح از تکنولوژی و فناوری اطلاعات است که در این زمینه تصمیم به تدوین یک شبکه داخل سازمانی برای تسهیل در ارتباط بین افراد داخل سازمان با یکدیگر گرفته شده است. جهت اشتراک گذاری دانش که به تکنولوژی و فناوری سازمان توجه دارد از ابزارهای کد گذاری و تولید دانش در این سازمان ها استفاده شده است. (۵) یادگیری فرآیند کسب و بکارگیری اطلاعات و مهارتهای جدید به عنوان عنصر حیاتی در توسعه مداوم نوآوری برای سازمانهای خدماتی به شمار می رود. تنها زمانی سازمان نتایج مطلوبی از استفاده مدیریت دانش کسب می کند که با شناخت کامل و دقیق وضعیت دانشی، اقدام به برنامه ریزی و پیشبرد اهداف کرده باشد.

در پیاده سازی مدیریت دانش در این سازمان ها با روند رو به رشد شاخص ها، به نظر می رسد که آغاز به کار با ابزار تکنولوژیک و ایجاد انگیزه توسط آن در عین توجه کامل به حوزه فرهنگ و ساختار، تاثیر بسزایی در روند ایجاد تدریجی فرهنگ دانش محور دارد که خود اصل مهمی در پذیرش از جانب کارکنان است. سیستم در دستیابی به سه هدف ارزش گذاری نسبت به دانش های دانشکاران، شناخت نقاط ضعف دانشی در فیلهای تخصصی و ارتباط موثر با خبرگان سازمان، بالاترین سطح موفقیت را داشته است. به نظر می رسد که یکی از مهمترین دلایل رشد بالای این شاخص ها از لحاظ متدولوژی انگیزشی است که اختصاص پاداش مالی جهت تشویق دانشکاران می باشد (۳). امروزه دانش تبدیل به با ارزشترین سرمایه هر سازمانی شده است. مدیران سازمان ها با جذب و فراگیری و توسعه دانش، می توانند همگام با تعبیرات لحظه ای و پیوسته دنیای کنونی قدم بردارند، در غیر اینصورت به راحتی از میدان رقابت خارج می شوند. در این تحقیق با توجه به اهمیت دانش و مدیریت دانش در بهره وری سازمان، به

دنبال بررسی تاثیر دانش و پیاده سازی نظام مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت میانی و کارایی و اثر بخشی سازمان می باشیم.

#### ۳-۴) سابقه تحقیقات و مطالعات انجام گرفته :

اسمیت و مک کین (۲۰۱۰) در تحقیق خود به بررسی موانع و سختی های موجود در پیاده سازی نظام مدیریت دانش پرداختند. آن ها با انجام مطالعه ای تطبیقی به بررسی و مقایسه عوامل رشد و توسعه دانش در درون لایه های سازمان پرداخته و موانع موجود در مسیر حفظ و نگه داری دانش در درون سازمان را مورد بررسی قرار دادند. اسویبی (۲۰۱۱) در تحقیق خود به بررسی نقش فرایند ها و زنجیره اطلاعات در مدیریت دانش پرداخته است. وی با بررسی مسیر جریان اطلاعات در سازمان، نقش هر یک از مدیران را در جذب و توسعه دانش و پیاده سازی نظام مدیریت دانش مورد بررسی قرار داد.

آفرین، اخوان (۱۳۹۲) به بررسی ارائه چارچوبی جهت پیاده سازی نظام مدیریت دانش در دانشگاه ها پرداخت. دانشگاه به عنوان یک سازمان دانش محور، نقش مهمی در توسعه دانش یک کشور و همگامی با دنیای متحول کنونی دارد. در این تحقیق با مطالعه مدل های گوناگون فرایند های دانش محور و مسیر جریان اطلاعات، چارچوبی جهت پیاده سازی مدیریت دانش حاصل گردید.

مهوش عبدالکریمی (۱۳۹۱) به بررسی نقش خلاقیت در مدیریت دانش و بهبود عملکرد سازمانی دارد. در این تحقیق با یک تقسیم بندی مدیریتی در سازمان، ۳ سطح مدیریت عالی، میانی و عملیاتی از یکدیگر جدا گردید و نقش مدیران هر یک از این ۳ سطح در جذب و توسعه دانش و میزان درگیری در مدیریت دانش، مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به مطالعات صورت پذیرفته مشخص گردید که خلاقیت و ابتکار در هر یک از این سطوح، نقش متفاوتی در توسعه دانش و نحوه عملکرد و فرایند مدیریت دانش دارد.

بررسی مدل و شاخص های تحقیق:

با توجه به تحقیق حاضر و مطالعه تطبیقی ۲ سازمان با یکدیگر، در این جا از ترکیب مدل گوئتز (۲۰۰۸) و مدل پروبست استفاده می کنیم. این مدل به منظور بررسی و دانش تطبیقی بین ۲ سازمان مورد نظر بوده که با ارائه سطوح مختلف کسب و کار به شناسایی سطح دانش در سازمان می پردازد و شامل شاخص های ذیل می باشد:

- ۱- Identification: شناسایی دانش؛ چگونه دانش های مرتبط با فرآیندهای کاری را شناسایی کنیم؟
- ۲- Generation: تولید دانش؛ چگونه نوآوری دانش مورد حمایت قرار گیرد؟
- ۳- Diffusion: اشاعه دانش؛ چگونه می توان تبادل و تسهیم دانش را به صورت موفقیت آمیز انجام داد؟
- ۴- Integration: استقرار دانش؛ چگونه میتوان دانش را در سازمان درونی و آشکار نمود؟
- ۵- Action: انتقال دانش به کسب و کار؛ چگونه می توان از دانش اکتسابی، در کار بهره جست؟ چگونه می توان از آن چیزی آموخت؟

#### ۳-۵) فرضیه های تحقیق :

##### فرضیه اصلی:

بهره وری (پیاده سازی و کارایی و اثربخشی در به کارگیری) مدیریت دانش در شرکت های داروئی داملران و کیمیا فام با یکدیگر تفاوت معنا داری دارند.

##### فرضیات فرعی:

- ۱- شناسایی و تولید دانش مرتبط با فرایندهای کاری در شرکتهای داملران و آسیا فام دارای تفاوت معنا داری می باشد.
- ۲- ذخیره و نگهداری دانش در شرکتهای داملران و آسیا فام دارای تفاوت معنا داری می باشد.
- ۳- تسهیم دانش در شرکتهای داملران و آسیا فام دارای تفاوت معنا داری می باشد.
- ۴- کاربرد دانش در شرکتهای داملران و آسیا فام دارای تفاوت معنا داری می باشد.

## ۳-۶) اهداف اساسی از انجام تحقیق :

هدف از این نوشتار مطالعه و بررسی روند پیاده سازی سیستم جامع مدیریت دانش و بررسی تاثیر آن بر عملکرد مدیریت در ۳ سطح عالی، میانی و عملیاتی می باشد. در این تحقیق سعی شده است با تجزیه و تحلیل ۲ سازمان مربوطه و ممیزی نظام مدیریت دانش در آن ها که با اشتراک گذاری، مدیریت دانش را اجرا نموده اند، راهکار کلی شناسایی و ارائه گردد. هدف اصلی از انجام تحقیق بررسی بهره وری مدیریت دانش و مقایسه آن در دو شرکت دارویی داملران و کیمیا فام می باشد. به منظور بررسی و مقایسه بهره وری مدیریت دانش در این دو سازمان، کارایی و اثر بخشی هر کدام ( بعنوان اجزای تشکیل دهنده بهره وری) را با هم مقایسه می نماییم.

تحقیق حاضر در راستای این امر صورت گرفته تا مسئولان سازمانها و نهادهای خدماتی، تولیدی و دانش محور را نسبت به اهمیت مدیریت دانش در فرایندهای سازمانی و نقش موثر آن در تولید دانش، آگاه سازد و با ارائه راهکارهایی مسئولان را در اجرای بهتر مدیریت دانش یاری رساند. در این پژوهش ابتدا به مطالعه و بررسی پیاده سازی سیستم جامع مدیریت دانش در هر یک از دو سازمان پرداخته شده است، که از دو مدل پایه های ساختمان دانش و " نوناکو و تاکوچی " استفاده شده است. در بررسی مدیریت دانش در سازمان های امروزی و محیط متحول و پویای رقابتی جهانی، در بررسی و مطالعه سازمان ها علاوه بر دو مدل فوق ، متدولوژی انگیزشی، ارائه پاداش و امتیازدهی را نیز در افزایش کارایی سیستم موثر تشخیص داده اند.

هدفهای مدیریت دانش می باید از هدفهای اصلی سازمان نشئت گرفته باشد و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شوند.

در سطح استراتژیک تبدیل و نگهداری سازمان بر مبنای مدیریت دانش و ایجاد فرهنگ و سیاستهای لازم در این زمینه انجام می شود .

در سطح عملیاتی می بایست با توجه به هدفها : نحوه شناسایی ، استفاده ، توزیع، کاربرد و نگهداری دانش مشخص شود. برنامه های لازم بر دست یابی به آنها در زمان تعیین شده ریخته شده و به مرحله اجرا درآید.

## ۷-۳) نتایج مورد انتظار پس از انجام این تحقیق :

یادگیری فرآیند کسب و بکارگیری اطلاعات و مهارت‌های جدید به عنوان عنصر حیاتی در توسعه مداوم نوآوری برای سازمانهای خدماتی به شمار می رود. تنها زمانی سازمان نتایج مطلوبی از استفاده مدیریت دانش کسب می کند که با شناخت کامل و دقیق وضعیت دانشی، اقدام به برنامه ریزی و پیشبرد اهداف کرده باشد. با توجه به تحقیقات صورت پذیرفته در چارچوب مدیریت دانش، از دستاوردها و نتایج پیاده سازی مدیریت دانش می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ۱) الگو بودن مدیران برای توسعه و نشر مدیریت دانش
- ۲) ترویج و فرهنگ سازی در خصوص مدیریت دانش از طریق نشریات سازمان و نیز ابزار اطلاع رسانی.
- ۳) ایجاد نظام پاداش برای مستند سازی تجربیات برجسته
- ۴) ایجاد دبیرخانه مرکزی به منظور پیگیری و برنامه ریزی و کنترل عملکرد مدیریت دانش.
- ۵) پاسخگویی و حل مساله در شرکت با افرادی متخصص و در حداقل زمان.
- ۶) استخراج مهارت اندوخته شده در کارکنان و اندوختن آن در سازمان.
- ۷) حفظ سرمایه های انسانی و مالی.
- ۸) حفظ و ثبت تجربیات شرکت در خصوص پیاده سازی مدیریت دانش در پروژه هایی که برای اولین بار در سازمان اجرا می گردند.
- ۹) ایجاد انگیزه در پرسنل و ارتقاء علمی ایشان.

۸-۳) در صورت کاربردی بودن طرح چه سازمانهایی می توانند از نتایج بدست آمده استفاده کنند :

ردیف	نام سازمان	نوع استفاده
۱		
۲		
۳		
۴		

#### ۴- روش انجام پژوهش :

##### ۴-۱) روش تحقیق :

از نظر هدف، این تحقیق کاربردی است چون به بررسی تغییر و تحول و اثرات آن در دو سازمان می پردازد و از نظر روش تحقیق، این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است چون بدون اظهار نظر محقق و با توزیع پرسش نامه داده ها جمع آوری می شود.

در پیاده سازی مدیریت دانش در ۳ سطح مدیریتی سازمان ، از روش پیمایشی به عنوان روش مرجع، استفاده شده است. جامعه آماری و گروه مورد بررسی شامل کلیه مدیران ارشد، میانی و اجرایی سطح تاکتیکی (سطح میانی) که در تاریخ انجام پژوهش مشغول به کار بوده اند می باشد. با توجه به نحوه و فرایند تصمیم گیری و خط واصل دو رده مدیریت عالی و عملیاتی، اصلیت جامعه را مدیران میانی سازمان تشکیل داده اند که به منظور تشکیل نمونه از جامعه مورد نظر، از روش تصادفی ساده استفاده شده است.

در این تحقیق با توجه به پژوهش های صورت پذیرفته در زمینه پیاده سازی نظام مدیریت دانش ، با از استفاده از روش تحلیل محتوا، جنبه های این فرایند شناسایی شده است. سپس این جنبه ها و تکنیکهای بکار برده شده، طبقه بندی شده است و نهایتاً با تکیه بر تجربیات سازمانها و انطباق آن بر مفاهیم و نظریات علمی راهکارهایی برای طراحی و اجرای بهتر مدیریت دانش در سازمانهای نوین ارائه شده است.



در ادامه تحقیق، طی طراحی، اجرای فرایند به اشتراک گذاری مدیریت دانش در سازمانها، مورد مطالعه قرار گرفته است و فاکتورهای اهداف، روش کار، دامنه کاربرد، سازماندهی، تکنولوژی، دستاوردها، مشکلات و محدودیتها در هر سه سطح مدیریتی دو سازمان مقایسه گردیده و در خصوص هر فاکتور نتیجه گیری شده است.

## ۲-۴) روشهای گردآوری اطلاعات :

در این پژوهش، هم از روش کتابخانه ای و هم از روش میدانی برای گردآوری داده ها استفاده خواهد شد. با توجه به روشهای یاد شده در جهت جمع آوری اطلاعات، در این پژوهش از روش کتابخانه ای با ابزار فیش برداری از منابع اولیه و ثانویه در دسترس (کتب، مقالات و سایتهای اینترنتی وغیره ) و استفاده از آمارهای مربوط به سازمان شهرداری، و همچنین از روش میدانی با ابزار پرسشنامه و مصاحبه به جمع آوری اطلاعات اقدام خواهد شد.

## ۳-۴) قلمرو تحقیق :

قلمرو زمانی: سال ۹۲-۹۳

قلمرو مکانی: کلیه بخش های مدیریتی دو سازمان مورد مقایسه

الف) دوره های زمانی انجام تحقیق :

**توسط خود دانشجو تکمیل گردد.**

ب) مکان تحقیق :

طبق تصمیم خود دانشجو، اطلاعات این قسمت وارد شود.

#### ۴-۴) جامعه آماری : (N)

جامعه آماری این پژوهش از مدیران و کارشناسان هر ۳ بخش مدیریت عالی، میانی و عملیاتی دو سازمان مورد ممیزی در شهر تهران خواهد بود.

با استناد به آمارهای موجود، کل حجم نمونه قابل دسترس در این پژوهش ۱۷۵ نفر از مدیران و کارشناسان بخش های مدیریتی (عالی و میانی فنی) برآورد شده است که با در نظر گرفتن امکان وجود خطای پیگیری، حجم نمونه معادل ۱۳۰ نفر برآورد می شود.

#### ۴-۵) نمونه آماری : (n)

از آن جایی که در این پژوهش از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده نمی شود لذا فرمول و روش برآورد ارائه نمی شود.

#### ۴-۶) روش یا روشهای نمونه گیری :

در این تحقیق بدلیل ممیزی مدیریت دانش و مقایسه زوجی بین هر یک از ۳ سطح مدیریتی در هر یک از دو سازمان، از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای استفاده شده است.

#### ۴-۷) روشهای مورد نظر برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون فرضیه ها :

برای تحلیل داده های جمع آوری شده از روش های آمار توصیفی و استنباطی استفاده خواهد شد. برای بررسی ویژگی های جامعه آماری از نظر فراوانی و توزیع داده ها و همینطور برای تعریف متغیرها و ترسیم نمودارها و جداول مربوط از روش های آمار توصیفی و برای آزمون فرضیات بوسیله ضرایب همبستگی، آزمون T و دیگر آزمون های لازم از روشهای آمار استنباطی بوسیله نرم افزار آماری SPSS استفاده خواهیم کرد.

## ۵- حداکثر زمان مورد نیاز برای انجام تحقیق :

(پس از تصویب موضوع)

ماه	۵
-----	---

## ۶- تعریف واژه ها و اصطلاحات تخصصی طرح :

تعریف مدیریت دانش

ابتدائی ترین تعریف برای مدیریت دانش عبارت است از: یافتن راهی جهت خلق، شناسایی، آشکارسازی، اشتراک و توزیع دانش سازمانی به افراد نیازمند آن. (۱)

تعریفی که نظریه پردازان از مدیریت دانش ارائه می نمایند، ما را در شناخت هرچه بیشتر آن یاری می دهد.

**چارلز آرمسترانگ:** مدیریت دانش عبارت است ارتقاء خاصیت رسانایی سازمانی به منظور بهبود توانایی ها در جلب مشتری، بدین منظور باید مکان، زمان و حالتی ایجاد کرد که اعمال و راهبردهای معقولانه را که در رفتار ما تأثیر می گذارند، تشویف کند.

**لاری پروساک:** مدیریت دانش، تلاشی برای آشکار کردن دارایی پنهان در ذهن اعضاء و تبدیل کردن این دارایی به دارایی سازمانی است تا همه کارکنان سازمان به آن دسترسی داشته باشند (پروساک، ۱۹۹۸).

**توماس داونپورت:** مدیریت دانش عملیات کشف، سازماندهی و خلاصه کردن دارایی اطلاعات است. به شکلی که معلومات کارکنان را بهبود بخشد (داونپورت، ۱۹۹۸).

**شانون:** مدیریت دانش قصد دارد تا دسترسی به دانشی که پیوسته در حال تغییر است، دانش عینی و دانش ضمنی یا دانش نهفته در اذهان افراد را فراهم کند و با ایجاد "خرد" توانایی در نوآوری و قدرت مقابله با بحرانها را افزایش دهد (شانون، ۲۰۰۱).

**پل کوئینتاس:** مدیریت دانش فرایند ایجاد، جذب، بکارگیری مجدد دانش، دانش فردی و سازمانی است. تأکید این تعریف بر فرایند است (کوئینتاس، ۲۰۰۰).

**جنیفر راولی:** مدیریت دانش در اصطلاح مفهومی یک نمونه است و در اصطلاح تخصصی، مجموعه ای از راهکارها و اعمالی است که در پاسخ به نیازهای سازمانها شامل جوامع و دولتها در جامعه مبتنی بر دانش قرن بیست و یکم پدید آمده است (راولی، ۲۰۰۳).

**عباس حری:** در مدیریت دانش، کتابخانه با دانش تولید شده افراد که بروز عینی یافته اند، یعنی دانش عیان سر و کار دارد. کتابداران در انجام فعالیتهای این قسمت از کار کتابخانه باید نسبت به همه ضعفها و قوتهای تولید دانش از جنبه معرفت شناسی، زبان شناسی، فن آوری، اقتصاد و جامعه شناسی آگاهی داشته باشند. کتابداران با مسائلی از این نوع که چه دانشی تولید شده، چه کسانی تولید کرده اند و این تولید چگونه صورت عینی یافته است سر و کار دارند (حری، ۱۳۸۴).

**هوبرت سنت آنگو:** مدیریت دانش عبارت است از ایجاد ارزش از دارایی های پنهان شرکت. زمانی این هدف تأمین می شود که بتوانیم توانایی های سازمانی و فردی را به گونه ای پرورش دهیم که در ایجاد، تبادل و گردآوری دانش، توانا باشند. این امر مستلزم آن است که برای افراد بشر، ارزشی بالا قائل شویم.

**آلوین تافلر:** انسان دانش را مدیریت نمی کند. بر عکس، این دانش است که انسان را اداره می نماید.

**کریس آرگریس:** هنر مدیریت، مدیریت دانش است. مدیریت دانش به این معناست که ما به تنهایی افراد را مدیریت نمی کنیم. بلکه بیشتر دانش است که آنها را اداره می کند. مدیریت به معنای ایجاد شرایطی است که افراد را به تولید دانش معتبر و پذیرش مسئولیت فردی، قادر سازد.

## ۷- سازمانهایی که در انجام پژوهش همکاری می کنند :

ردیف	نام سازمان	نوع و میزان همکاری
۱		
۲		
۳		
۴		

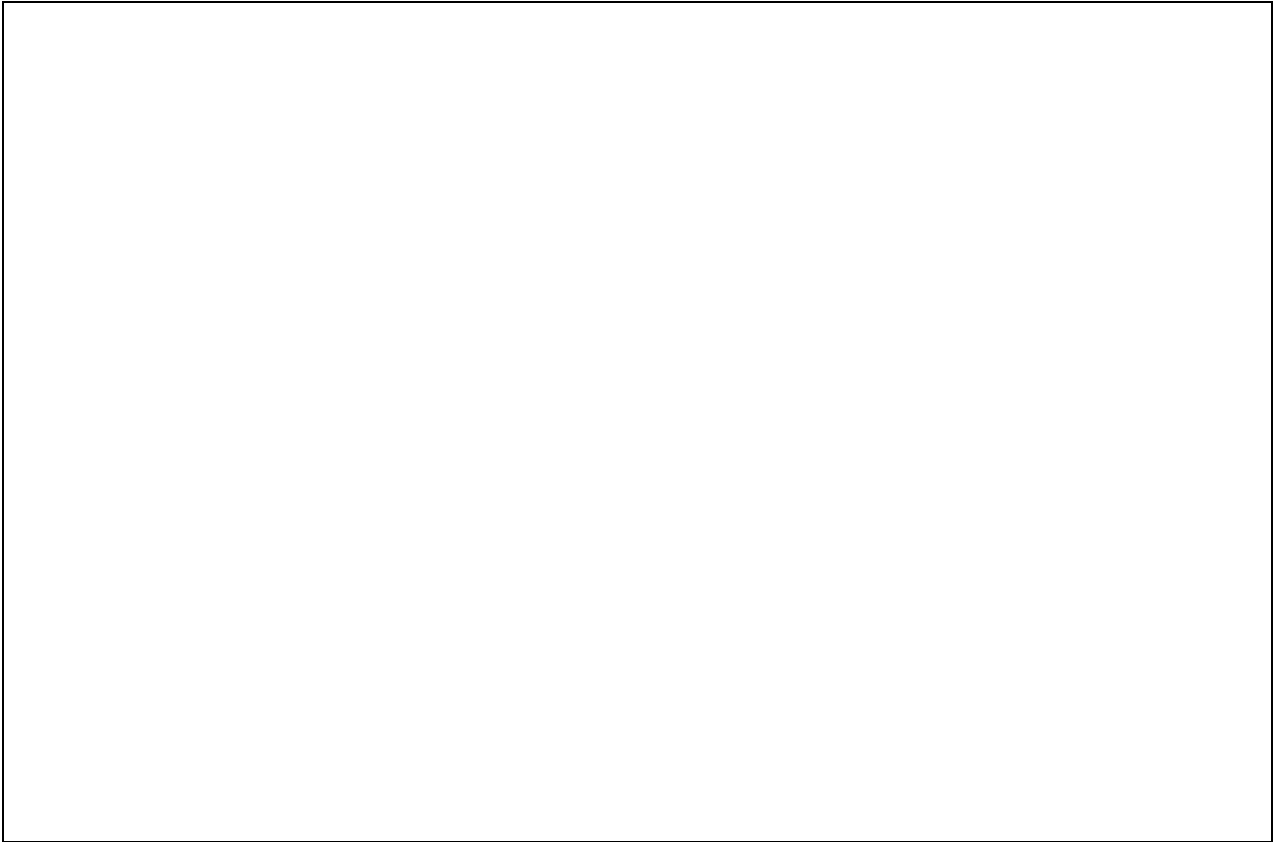
## ۹- فهرست منابع و ماخذ :

- ۱- دی بات، گانج. مدیریت دانش در سازمان ها: بررسی تاثیر متقابل فناوری، فنون و انسان. مترجم محمد ایرانشاهی. مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران؛ علوم اطلاع رسانی دوره ۱۸ شماره ۱.
- ۲- پورتال های دانش و ساماندهی دستاوردهای پژوهشی؛ مقالات فناوری اطلاعات و ارتباطات.
- ۳- مینگ یو، چنگ. "نقش و تاثیر رهبران سازمانی در نهادینه کردن مدیریت دانش در سازمان های کنونی". ترجمه محمد علی نعمتی. نما مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران. دوره پنجم، ۱، شهریور ۱۳۸۴
- ۴- سید محمدجواد جلالی. فاطمه افرازه. نوید نطافتی. طراحی و بکارگیری نرم افزار سیستم جامع مدیریت دانش (مطلعه موردی در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران) پنجمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع. بهمن ۱۳۸۶.
- ۵- اقبال سرابی. مهدی- اسماعیلی. حسن. مقاله مدیریت دانش تجربه ای جدید در شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی. اولین کنفرانس بین المللی مدیریت دانش. . بهمن ۱۳۸۶
- ۶- تقی پناه. فاطمه- مقاله بررسی جایگاه مدیریت دانش در مدیریت شهری مشهد براساس نظریه نوناکو. اولین کنفرانس بین المللی مدیریت دانش. بهمن ۱۳۸۶.
- ۷- اخوان. آفرین. مقاله چارچوبی برای طراحی و اجرای سیستم های مدیریت دانش در دانشگاهها. کنفرانس آموزشی مهندسی در ۱۴۰۴ .
- ۸- عباس افرازه، مدیریت کیفیت اطلاعات جامع در مدیریت دانش ، مرکز اطلاع رسانی وزارت صنایع و معادن ایران، ۱۳۸۲.
- ۹- بررسی تاثیر ارتباط فناوری اطلاعات بر کارایی و (TQM) و مدیریت کیفیت جامع (2) IT. علی اصغرشارعی، اثر بخشی سازمانهای صنعتی و خدماتی ، مرکز اطلاع رسانی وزارت صنایع و معادن.
- ۱۰- گانج دی بات، ترجمه: محمد ایرانشاهی، مدیریت دانش در سازمان ها: بررسی تأثیر متقابل فناوری، فنون و انسان، فصلنامه اطلاع رسانی. دوره ۱۸ ، شماره ۱ و ۲.

۱۱- مهوش عبدالکریمی ، مدیریت دانش، فن آوری و خلاقیت و نقش آنها در بهبود کارایی و اثربخشی  
فرآیندها، ۱۳۹۱، چشم انداز مدیریت دولتی؛ دانشگاه شهید بهشتی

- 1- A.R.Montazemi, Information Technology in Support of Knowledge Management, Sharif university of technology, Sciatica Iranica, vol.9, No.3
- 2- Shaw, D., & McGregor, G. (2010). Making memories available: a framework for preserving rural heritage through community knowledge management (cKM). Knowledge Management Research & Practice, 8(2), 121-134.
- 3- Smith, H., McKeen, J., & Singh, S. (2010). Creating the KM mindset: why is it so difficult? Knowledge Management Research & Practice, 8(2), 112-120.
- 4- Spies, M., Clayton, A. J., & Noormohammadian, M. (2005). Knowledge management in a decentralized global financial services provider: a case study with Allianz Group. Knowledge Management Research & Practice, 3(1), 24.
- 5- Sveiby, K. (2011). Transfer of knowledge and the information processing professions. European Management Journal, 14(4), 379-388.
- 6- Tah, J. H. M., & Carr, V. (2011). Towards a framework for project risk knowledge management in the construction supply chain. Advances in Engineering Software, 32(10-11), 835-846.
- 7- Tillian, B. (2012). Knowledge management more effort - More success? Journal of Universal Computer Science, 7(7), 602-609.

۱۰- نظریه شورای تحصیلات تکمیلی دانشکده :



امضاء دانشجو

تاریخ