

فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات سال پنجم، شماره ۱۸، زمستان ۹۵  
صفحات ۲۵ تا ۵۰

## تأثیر پیاده‌سازی مدیریت دانش بر چابکی زنجیره تأمین

مجتبی آقایی \*

محمدحسن دهقانی \*\*

راضیه نادری زیارتی \*\*\*

مجید طولابی \*\*\*\*

### چکیده

تغییرات سریع در دنیای امروز، سازمان‌ها را با چالش‌های مختلفی روبه‌رو کرده است، اما در این راه سازمان‌هایی موفق هستند که به کمک ابزارهای مدیریتی و فناوری‌های نوین از فرصت‌های ایجادشده به نفع خود استفاده کنند. مدیریت دانش یکی از این ابزارهاست. هدف از این پژوهش بررسی تأثیر پیاده‌سازی مدیریت دانش بر چابکی زنجیره تأمین در شرکت ایران‌خودرو است. به همین منظور پس از مرور ادبیات پژوهش ابعاد موردنظر مدیریت دانش و چابکی زنجیره تأمین مشخص می‌گردد. در این پژوهش ابعاد مدیریت دانش بر اساس مدل ویگ انتخاب شده است و فرایندهایی مانند کسب

---

\* دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران. (نویسنده مسئول)؛ Mojtaba\_aghaei68@yahoo.com

\*\* کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

\*\*\* کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.

\*\*\*\* کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۸/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۲/۹

## ۲۶ مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، سال پنجم، شماره ۱۸، زمستان ۹۵

دانش، تولید دانش، ذخیره دانش، کاربرد دانش و انتقال دانش را در بر می‌گیرد. همچنین در زمینه چابکی زنجیره تأمین از ابعاد انعطاف در تهیه و تأمین، انعطاف در ساخت و تولید و انعطاف در توزیع و تحویل استفاده شده است. پس از مشخص شدن ابعاد موردنظر در پژوهش و تعیین فرضیات پژوهش، با استفاده از روش معادلات ساختاری و با کمک نرم‌افزار SMART-PLS فرضیات مورد آزمون قرار گرفته و در نهایت نتایج مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

**کلیدواژگان:** مدیریت دانش، فرایندهای مدیریت دانش، زنجیره تأمین چابک، روش معادلات ساختاری.

## مقدمه

تغییرات سریع در محیط امروزی، شرکت‌ها را به اکتساب و به‌روزرسانی دانش به‌منظور کسب مزیت رقابتی ملزم کرده است (آله و همکاران، ۲۰۱۴). از این رو، شرکت‌های موفق دنیا، مدیریت دانش سازمانی را به‌مثابه نیاز ضروری و برنامه‌ی اولویت‌دار برای پیشگامی در عرصه رقابت‌پذیری، در کانون توجه قرار داده‌اند (مقبل و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). دانش به سازمان‌ها امکان می‌دهد به پیش‌بینی ماهیت و پتانسیل تجاری بالقوه تغییرات بپردازند. توانایی اکتساب، سازمان‌دهی و انتشار دانش، به سازمان‌ها در کیفیت تصمیم‌گیری، کارایی هزینه‌ها، رضایت مشتریان و کنترل هزینه‌ها کمک می‌کند (لین و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). با وجود این، مدیریت دانش فرایندی بسیار دشوار و چالش‌انگیز است (اگیلا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵)، زیرا شناخت ارزش واقعی آن دشوار است و دشوارتر از آن، پذیرش و به‌کارگیری مطلوب مدیریت دانش به نحوی است که به ایجاد مزیت رقابتی منجر شود. بر اساس نتایج نامطلوب این‌گونه سرمایه‌گذاری‌ها، بسیاری از مدیران مسئله مدیریت دانش را به جای راهبرد کلان سازمانی، به شکلی زودگذر در نظر می‌گیرند. مطالعات نشان داده است ۸۰ درصد از ابتکارهای پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش، به دلیل برآورده نشدن قابلیت‌های مدنظر ذی‌نفعان با شکست مواجه شده است (آله و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴).

در این رابطه دانش به‌عنوان مهم‌ترین منبع جهت اتخاذ تصمیمات مدیریتی و دستیابی به مزیت رقابتی برای سازمان‌هایی که پروژه‌های متعددی را اجرا می‌کنند به‌حساب می‌آید (کاریلو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴).

تغییرات سریع در دنیای امروز، سازمان‌ها را با چالش‌های مختلفی روبه‌رو کرده است، اما

---

1. Moqbel et al.  
2. Lin et al.  
3. Ogiela  
4. Ale et al.  
5. Carrillo

در این سازمان‌هایی موفق هستند که به کمک ابزارهای مدیریتی و فناوری‌های نوین از فرصت‌های ایجاد شده به نفع خود استفاده کنند. مدیریت دانش یکی از این ابزارهاست. فرهنگ اصطلاحات مدیریت دانش را فرایند سامانمند جستجو، انتخاب، سازمان‌دهی، پالایش و نمایش اطلاعات می‌داند به طریقی که درک کارکنان در زمینه‌ی خاص بهبود یابد و اصلاح شود و سازمان بصیرت و درک بهتری از تجربیات خود کسب کند. مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و تخصص‌های مهمی که قسمتی از حافظه سازمان هستند و معمولاً به یک حالت بدون ساختار در سازمان وجود دارند را شناسایی، انتخاب، سازمان‌دهی، توزیع و منتقل نمایند (آدلی، ۲۰۰۵).

برای محیط‌های همیشه در حال تغییر این دوران، چابکی زنجیره تأمین عاملی است حیاتی که بر رقاب پذیری سازمان‌ها اثر گذار است. به‌منظور ایجاد یک زنجیره تأمین چابک ابتدا لازم است معنای زنجیره امین چابک روشن گردد، زیرا چابکی مفهومی بسیار وسیع و دارای ابعاد متفاوتی است که جنبه‌های مختلفی از سازمان را در بر می‌گیرد. به‌طورکلی با وجود اینکه در رابطه با چابکی تحقیقات زیادی انجام گرفته است، ولی به نسبت مفهوم چابکی در زنجیره تأمین چندان مورد بررسی قرار نگرفته است. یک زنجیره تأمین چابک مجموعه‌ای از شرکت‌ها را در بر می‌گیرد که مجزا از یکدیگر هستند و درعین‌حال از لحاظ کاری به یکدیگر وابستگی‌هایی دارند. این شرکت‌ها توسط جریان روبه‌جلو مواد و جریان بازخور اطلاعات با یکدیگر مرتبط می‌شوند. زنجیره تأمین چابک بر افزایش انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری تأکید دارد و دارای قابلیت واکنش و پاسخگویی سریع و اثربخش به تغییرات بازار است. زنجیره تأمین چابک به‌عنوان پارادایم تأمین در قرن بیست و یکم مطرح شده است و به‌عنوان استراتژی برد شرکت‌هایی که به دنبال رهبری بازار در سطح ملی و بین‌المللی هستند، در نظر گرفته می‌شود. رویکردهای موجود در رابطه با چابکی زنجیره تأمین، معمولاً چگونگی ابقا و ویژگی‌های چابکی داخلی بنگاه با استفاده از عرضه و تقاضای انتهای شبکه را مورد بررسی قرار می‌دهد (منتظری، ۱۳۹۲).

در این پژوهش، به بررسی تأثیر پیاده‌سازی مدیریت دانش بر چابکی زنجیره تأمین می‌پردازیم. بدین منظور ابتدا باید فرایندهای مدیریت دانش مورد بررسی قرار گیرد و همچنین ابعاد چابکی زنجیره تأمین استخراج گردد.

## مدیریت دانش

شرکت‌ها برای افزایش توانایی خود در زمینه بهبود کالا و خدمات و در نتیجه، بهره‌مندی مشتریان و مصرف‌کنندگان، به دانش نیاز دارند. کالاها و خدمات بهبودیافته باید به‌وسیله تغییرات در سیستم‌ها، ساختارها و شیوه‌های حل مسئله، همراه شوند (داونپورت و پروساک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). نوناکا و تاکیشی<sup>۲</sup> ادعا می‌کنند که مدیریت دانش به‌عنوان توانایی سازمان در ایجاد، ذخیره و توزیع دانش، برای برتری رقابتی در حوزه‌های کیفیت، سرعت، نوآوری و قیمت، مطلقاً حیاتی است (نوناکا و تاگوچی، ۱۹۹۵). با وجود آنکه دانش به‌آسانی قابل‌اندازه‌گیری نیست، سازمان‌ها بایستی دانش را به‌منظور دستیابی به مزایایی که از مهارت‌ها، تجارب و دانش ضمنی کارمندان در سیستم و ساختارشان، قابل اکتساب است، به‌طور مؤثر مدیریت کنند (هونگ و همکاران، ۲۰۰۵) باین‌وجود، یکی از مهم‌ترین چالش‌های شناسایی‌شده، توانایی فهم مدیریت دانش و اهداف آن است که هنوز توافق عمومی درباره مفهوم مدیریت دانش وجود ندارد (ایلر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹).

در اغلب تعاریفی که از مدیریت دانش شده، دانش رکن اصلی مدیریت دانش مطرح شده است. در نتیجه تلاش‌های مدیران باید با هدف ایجاد و تولید دانش باشد. باوجوداین، موفقیت و اثربخشی مدیریت دانش در سازمان‌ها نیازمند در نظر گرفتن اصولی است که می‌توان آن را در پنج اصل مهم زیر دسته‌بندی کرد.

- تشخیص اهمیت و ارزش مدیریت دانش توسط سازمان‌ها و تمامی کارکنان
- برخورداری مدیریت دانش از ترکیب مناسب کارکنان و فناوری

---

1. Davenport & Prusak  
2. Nonaka & Takeuchi  
3. Earl

- ایجاد فرهنگ یادگیری، مبادله و تسهیم دانش
  - استمرار و جدیت در فرایند مدیریت دانش
  - تأثیرگذار بودن مدیریت دانش بر بهبود کارکنان، شرایط کاری و سازمان‌ها
- مدیریت دانش، فرآیندی است که به سازمان‌ها در شناسایی، گزینش، سازمان‌دهی، انتشار (انتقال) اطلاعات و تخصص‌های مهم که بخشی از حافظه سازمانی هستند و غالباً به صورت ساختار نیافته در سازمان وجود دارند، کمک می‌نماید (توربان و مک لین، ۲۰۰۲).

در تعریفی دیگر، مدیریت دانش را آگاهی از دانش موجود در سازمان، خلق، تسهیم و انتقال دانش، استفاده از دانش موجود، کسب دانش جدید و ذخیره و انباشت آن تعریف می‌کنند که این اقدامات در فرآیند یادگیری سازمانی و با توجه به فرهنگ و استراتژی سازمان‌ها صورت می‌گیرد. ساختاردهی به دانش موجب بهبود مؤثر و کارای حل مسئله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری اثربخش می‌شود. مدیریت دانش بر شناسایی دانش، شرح و سازمان‌دهی و افزایش ارزش آن از طریق استفاده مجدد تمرکز می‌کند. مفهوم مدیریت دانش در حوزه‌های مختلفی بکار گرفته شده است که از آن جمله می‌توان به مهندسی دانش و هوش مصنوعی اشاره کرد.

پیشرفت‌هایی که در پردازش داده‌ها و فناوری‌های شبکه به وجود آمده، دسترسی به داده‌ها و اطلاعات از طریق اینترنت در هر زمان و مکان در جهان را افزایش داده است. افزایش تقاضای بازار برای کاهش زمان ورود محصول به بازار، انعطاف‌پذیری بیشتر و کیفیت بالاتر در پایین‌ترین هزینه همگی نقش مهمی را در ایجاد مباحث جدید در مورد مدیریت دانش داشته‌اند.

مدیریت دانش، آگاهی از دانش موجود سازمانی، خلق، تسهیم و انتقال دانش، استفاده از دانش موجود، کسب دانش جدید و ذخیره و انباشت آن است که این اقدامات در فرآیند یادگیری سازمانی و با توجه به فرهنگ و استراتژی‌های سازمان‌ها صورت می‌گیرد (اصغر

زاده و قرایی پور، ۱۳۹۳).

مدیران و محققان هرروز بیش‌ازپیش درمی‌یابند مزیت رقابتی پایدار شرکت، از منابع کمیاب و باارزشی چون اطلاعات، دانش و رویه‌های سازمانی که به‌طور کامل تقلید شدنی نیستند، سرچشمه می‌گیرد (ژائو، دی پابلو و کی، ۲۰۱۴). مدیریت دانش مجموعه فعالیت‌ها، ابتکارها و استراتژی‌هایی است که شرکت‌ها برای تولید، ذخیره، انتقال و به‌کارگیری دانش به‌منظور بهبود عملکرد سازمانی به کار می‌برند (دوناته و دیپابلو، ۲۰۱۵).

### فرایندهای مدیریت دانش

دانش به‌مثابه منبعی مهم برای سازمان‌ها قلمداد می‌شود و می‌تواند در کسب مزیت رقابتی کمک کند. در نتیجه مدیریت دانش اثربخش و کاربرد دانش برای سازمان‌ها جزء ضروریات است (گرینر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

بر اساس تحقیقات صورت گرفته، ویگ فرایندهای مدیریت دانش را به چهار مرحله تقسیم می‌شود:

کسب دانش: کسب دانش اولین مرحله فرایند مدیریت دانش است که در آن، بر توانمندی دانش شخصی تأکید می‌شود. این مرحله به معنای فرایندی است که فعالیت‌های دسترسی، جمع‌آوری و کاربرد دانش اکتسابی را در بر می‌گیرد. افراد متخصص مشتاق کسب دانش هستند (بیرکینشاو و شچان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲) چون کسب دانش به سازمان سود می‌رساند. کارکنان باید به دنبال دانشی باشند که مرتبط با نیازهای سازمانی باشد. کسب و جمع‌آوری دانش هم می‌تواند از منابع داخلی و هم از منابع خارجی به دست آید (هندریکس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳).

---

1. Donate & Sanchez  
2. Greiner  
3. Birkinshaw & Shechan  
4. Hendriks

تولید دانش: تولید دانش به معنای خلق دانش جدید است که مرتبط با انگیزش، ادراک، تجربه و بینش شخصی است (تیوانا و مک‌لین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). تولید دانش از تعامل بین دانش ضمنی و دانش صریح به دست می‌آید. تولید دانش می‌تواند به واسطه‌ی فعالیت‌هایی همچون نقش‌ها، آزمایش‌ها، آموزش و سمینارها، همایش‌ها و کارهای تیمی که تشویق‌کننده تسهیم دانش و خلق دانش هستند، به دست آید (توماس، ۲۰۰۴) علاوه بر این، ساختار سازمانی منعطف، سیاست‌های سازمانی درست، سیستم انگیزشی و فناوری اطلاعات می‌تواند در تولید دانش تأثیر بسزایی داشته باشد (کولیسن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

ذخیره دانش: دانشی که تولید شده است نیازمند ذخیره‌سازی و طبقه‌بندی نظام مند است تا به راحتی بازیافت پذیر نباشد که از آن به عنوان بازیابی اطلاعات نام برده می‌شود. در مرحله بعد، دانش ذخیره‌شده نیازمند اصلاح است تا برای سازمان مفید و مؤثر باشد (گولد و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). نکته مهم دیگر در این مرحله فرایند به‌روزرسانی اطلاعات است. در واقع فقط ذخیره اطلاعات نمی‌تواند پاسخگوی نیاز سازمان‌ها باشد. بلکه پس از هر دوره، باید اطلاعات به‌روز شود تا در آن برهه‌ی زمانی مفید واقع شود (هندریک، ۲۰۰۱).

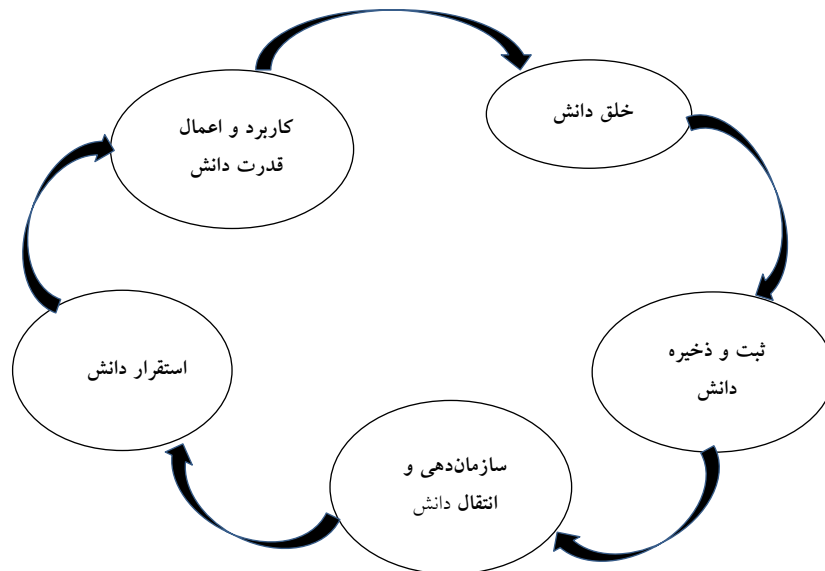
کاربرد دانش: آخرین مرحله فرایند مدیریت دانش بهره‌برداری از دانش است. این مرحله ذی‌نفعان و بهره‌برداران را قادر می‌سازد تا بتوانند با استفاده از دانش ذخیره‌شده، مسائل و مشکلات سازمان را بهتر و مؤثرتر حل کنند. تمام عناصر بنیادی مدیریت دانش باید به‌سوی بهره‌گیری مؤثر از دانش فردی و سازمانی جهت‌دهی شود. دانش در عمل، مهم‌ترین اقدام برای مدیریت موفق آمیز دانش است؛ زیرا کاربرد مفید دانش یگانه راه تبدیل دانش به نتایج مشهود است (باس و سوگورماران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳).

در شکل ۱، چرخه مدیریت دانش ویگ نشان داده شده است.

---

1. Tiwana & Mclean  
2. Collison  
3. Gold et al.  
4. Bose & Sugurmaran





شکل ۱. چرخه مدیریت دانش ویگ (به نقل از عدلی، ۱۳۸۴، ص ۱۶۹)

### چابکی زنجیره تأمین

برای کسب مزیت رقابتی در محیط متغیر کسب‌وکار، شرکت‌ها باید در راستای کارآمدی عملیاتشان، علاوه بر موسسه خود، با مشتریان و هم‌ردیف شده و برای کسب سطح قابل قبولی از چابکی با یکدیگر مشارکت و همکاری کنند (کریستوفر و توویل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). در چنین حالتی است که زنجیره تأمین چابک شکل می‌گیرد. یک زنجیره تأمین چابک قادر است تا به طرز شایسته‌ای به تغییراتی که در محیط کاری روی می‌دهند، پاسخ دهد (آگاروال و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷). چابکی در زنجیره تأمین می‌تواند به این صورت تعریف شود: توانایی یک زنجیره تأمین برای واکنش سریع به تغییرات موجود در بازار و نیازهای مشتریان.

1. Christopher & Towill  
2. Agarwal et al.

در زمانی که چابکی به‌عنوان یک استراتژی برنده برای رشد و حتی یا به حیات برخی سازمان‌ها مطرح است، انتخاب رویکرد چابکی در زنجیره تأمین یک گام منطقی به نظر می‌رسد (شریفی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). از نظر ایشان چابکی در زنجیره تأمین توانایی زنجیره تأمین به‌عنوان کل و اعضای آن برای همسویی سریع در شبکه با پویایی‌ها و نوسانات در نیازمندی‌های مشتریان است. توسعه‌های موازی در حیطه‌های چابکی و SCM به معرفی مفهوم «زنجیره و تأمین چابک» منجر گردید (کریستوفر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). از نظر وی که یکی از اولین مروجین مفهوم چابکی در زنجیره تأمین است، یک زنجیره تأمین برای آنکه واقعاً چابک باشد بایستی دارای چهار ویژگی باشد: اول حساس به بازار: توانایی زنجیره تأمین به درک و پاسخگویی به تقاضای واقعی در بازار دوم فضای مجازی: استفاده از فناوری اطلاعات برای تسهیم و تشریک اطلاعات بین خریداران و تأمین‌کنندگان زنجیره تأمین مجازی با استفاده از ابزارهای پیشرفته الکترونیکی مانند تبادل الکترونیکی داده<sup>۳</sup> و مانند آن به سرعت و شفافیت اطلاعات مورد مبادله کمک می‌کند؛ سوم یکپارچگی فرایند: همکاری بین خریداران و تأمین‌کنندگان، توسعه اصول مشترک، سیستم‌های مشترک و اطلاعات مشترک و در نهایت شبکه‌مند بودن: درک این نکته که شرکت به‌تنهایی نمی‌تواند موفق باشد و زنجیره تأمین را بایستی به صورت یک شبکه در نظر بگیرد. لین و همکاران مدل مفهومی زنجیره تأمین چابک را بر اساس ادبیات موضوع ارائه دادند. در این مدل مفهومی به ابعاد و مؤلفه‌های چابکی زنجیره تأمین مانند محرک‌ها، توانایی‌ها، توانمند سازها و اهداف چابکی پرداخته شده است (لین و همکاران، ۲۰۰۶).

پژوهش‌های چندی در زمینه چابکی زنجیره تأمین انجام شده که از آن جمله می‌توان به پژوهش‌های کریستوفر، تولون، اسونسون، پیتر بکر و اگروال و همکارانش اشاره کرد. در اغلب این پژوهش‌ها یک جنبه از چابکی انتخاب و بسط داده شده است. برای مثال بال

---

1. Sharifi  
2. Christopher  
3. EDI

## تأثیر پیاده‌سازی مدیریت دانش بر ... ۳۵

و همکارانش بر روی گروه‌های مجازی برای ایجاد چابکی تأکید کرده‌اند (توربان<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). پاتریک اسوافورد و همکارانش نیز بر نقش انعطاف‌پذیری برای ایجاد زنجیره تأمین چابک تأکید نموده‌اند (توماس، ۲۰۰۴).

وان هوک پس از تحقیقات متعدد سه ویژگی عملیات زنجیره تأمین برای چابک شدن را ارائه می‌کند: ۱- مدیریت و بهره‌گیری از نوسانات و انحراف‌ها؛ ۲- پاسخگویی سریع؛ ۳- پاسخگویی واحد و در حجم کوچک (وان هوک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). سوافورد در پژوهش خود چارچوبی برای چابکی زنجیره تأمین مبتنی بر انعطاف‌پذیری ارائه کرده و بیان می‌دارد چابکی بسیار متأثر از انعطاف‌پذیری در بخش‌های مختلف زنجیره تأمین شامل توسعه محصول جدید، تدارکات و منبع‌یابی، ساخت و توزیع است (سوافورد و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). گوناسکاران و همکاران با مطرح ساختن مفهوم «زنجیره تأمین پاسخگو»<sup>۴</sup> به‌عنوان استراتژی رقابتی در اقتصاد شبکه‌مند سعی می‌کنند ابعاد تازه‌ای از پاسخگویی، سرعت و انعطاف‌پذیری را زنجیره تأمین مورد واکاوی و تشریح قرار دهند (گوناسکاران و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸).

مهم‌ترین معیارهای ارزیابی چابکی بر اساس مدل مرجع عملیات زنجیره تأمین<sup>۶</sup> عبارت‌اند از: پاسخگویی و انعطاف‌پذیری. این دو معیار در قالب شاخص‌هایی مانند انعطاف‌پذیری افزایشی تدارکات، انعطاف‌پذیری افزایشی ساخت، انعطاف‌پذیری افزایشی توزیع، انعطاف‌پذیری بازگشت اضافی به تأمین‌کنندگان، انطباق‌پذیری افزایشی تدارک، انطباق‌پذیری افزایشی ساخت، انطباق‌پذیری افزایشی توزیع، انطباق‌پذیری کاهش‌ی تدارک، انطباق‌پذیری کاهش‌ی ساخت و انطباق‌پذیری کاهش‌ی توزیع مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (انجمن زنجیره تأمین<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶).

---

1. Turban  
2. Van Hoek  
3. Swafford et al.  
4. Responsive S.C.  
5. Gunasekaran et al.  
6. SCOR  
7. Supply Chain Council

با توجه به ادبیات ذکر شده در زمینه شاخص‌های چابکی زنجیره تأمین، در این پژوهش از شاخص‌های انعطاف‌پذیری در تهیه و تأمین منابع، انعطاف‌پذیری در تولید و انعطاف‌پذیری در توزیع و فرایند لجستیک به‌منظور بررسی تأثیر مدیریت دانش بر چابکی زنجیره تأمین استفاده می‌کنیم.

**انعطاف‌پذیری در تهیه و تأمین منابع:** تهیه و تأمین منابع ارتباط بسیار مهم بین تأمین‌کنندگان و بخش تولید را نشان می‌دهد و مسئولیت خرید و تهیه نیازمندی‌های باکیفیت بخش تولید با این قسمت است. توانایی تهیه رضایت‌بخش این نیازمندی‌ها به‌وسیله دو مورد تعیین می‌شود. توانمندی‌های داخلی و توانمندی تأمین‌کنندگان. تعریف انعطاف‌پذیری در تهیه و تأمین منابع بدین شرح است: دسترسی به دامنه‌ای از گزینه‌ها و توانمندی فرایند خرید در استفاده مؤثر از آن‌ها به‌منظور پاسخگویی به نیازهای متغیر مرتبط با تأمین منابع موردنیاز. مدیریت ارتباط با تأمین‌کنندگان به‌صورت مؤثر، اولین جزء تعیین‌کننده در انعطاف‌پذیری تهیه و تأمین است. برای مثال نارسیمهان و داس در سال ۱۹۹۹ بیان کردند که استراتژی‌های تأمین نشان‌دهنده توانمندی شرکت در استفاده از ظرفیت تأمین‌کنندگان با توجه به قابلیت‌های تولید خود است. ارتباط مؤثر با تأمین‌کنندگان و عملکردهای داخلی پاسخ به تغییر در نیازمندی‌های مواد را بهبود بخشیده و چارچوبی را ایجاد می‌کند تا رضایت مشتریان را افزایش دهد (سوافوردو همکاران، ۲۰۰۶).

**انعطاف‌پذیری در تولید:** انعطاف‌پذیری در تولید که توجه بسیاری را به خود جلب کرده است، به معنای توانا ساختن سیستم‌های تولیدی برای پاسخگویی به تغییر در تقاضا، طراحی تولید، فناوری فرایند، تأمین مواد و غیره است. این امر نیازمند استراتژی‌های بازنگری و انطباق است. استراتژی انطباق هنگامی که در موضعی تدافعی قرار داریم و استراتژی بازنگری هنگامی که در وضعیتی فعال قرار داریم. انعطاف‌پذیری در تولید بدین شرح تعریف می‌شود: دسترسی به دامنه‌ای از گزینه‌ها و توانمندی فرایند تولید در استفاده مؤثر از آن‌ها به‌منظور تولید محصولات با کیفیت و پاسخگویی به تغییر در ویژگی‌های

## تأثیر پیاده‌سازی مدیریت دانش بر ... ۳۷

محصول، عرضه و تقاضای مواد و یا به‌کارگیری پیشرفت‌هایی که در فرایندهای فناورانه به وجود آمده است (سوافورد و همکاران، ۲۰۰۶).

**انعطاف‌پذیری در توزیع / لجستیک:** انعطاف‌پذیری در توزیع و فرایند لجستیک، یک شرکت را توانا می‌سازد تا به‌طور مؤثر تحویل کالا به مشتریان خود را کنترل نماید. این توانمندی موجب می‌گردد تا شرکت زمان‌بندی خود را با نیازمندی‌های سریع‌اً در حال تغییر و غیرقابل‌پیش‌بینی مشتریان سازگار سازد. همچنین پتانسیل دستیابی به مزیت رقابتی بر پایه عملکرد در تحویل کالا را نیز برای شرکت فراهم می‌سازد. توزیع و لجستیک در تمام استراتژی‌های رقابتی مبتنی بر تحویل کالا، اهمیت ویژه‌ای دارند. در همین زمینه مک کینیس و کوهن (۱۹۹۶) به درجه‌ای از تناسب میان استراتژی‌های رقابتی شرکت و استراتژی‌های لجستیک تأثیرگذار بر عملکرد اشاره دارند. انعطاف‌پذیری در توزیع و فرایند لجستیک بدین‌صورت تعریف می‌شود: دسترسی به دامنه‌ای از گزینه‌ها و توانمندی استفاده از آن‌ها به‌منظور انطباق با فرایند کنترل گردش و ذخیره‌سازی مواد، خدمات، اتمام کالاها و اطلاعات مرتبط از مبدأ تا مقصد و در پاسخگویی به تغییرات شرایط بازار (سوافورد، ۲۰۰۶).

پیشینه پژوهش

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 سازمانی پیاده شود باید مفهوم مدیریت دانش در سازمان تعریف شود (کاناپکین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

مطالعات چندی به ارائه مدل‌های پیاده‌سازی و بلوغ مدیریت دانش پرداخته‌اند. هسه و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) مدل راهنمای دانش را به‌منظور هدایت مسیر پیاده‌سازی مدیریت دانش ارائه دادند. آن‌ها فرایند مدیریت دانش، فرهنگ‌سازمانی و فناوری اطلاعات را

---

1. Kanapeckiene et al.

2. Hsieh et al.

عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی اثربخش مدیریت دانش در نظر گرفتند. بوتواکیونا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) ادعا کردند مطالعات محدودی در زمینه توسعه مدل یکپارچه بلوغ قابلیت‌های مدیریت دانش وجود دارد که سه بعد اساسی توسعه مدیریت دانش، شامل زیرساخت مدیریت دانش، فرایندهای مدیریت دانش و شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیریت دانش را یکجا در نظر گرفته باشد. پژوهش چن و فانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) نشان داد سازوکارهای حاکمیت دانش و فرایندهای دانش، ابعاد مؤثری در پیاده‌سازی ابتکارهای دانشی هستند. بررسی نظام‌مند ادبیات حوزه مدیریت دانش نشان می‌دهد در مدل‌های بلوغ، به مباحث هم‌راستایی استراتژیک و مؤلفه‌های آن، کمتر توجه شده است. از سوی دیگر، شکستی معادل ۵۰ درصد (رهم، ۲۰۱۵) تا ۸۰ درصد (لوپز و مرونوسردان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴) در گزارش‌های مربوط به پروژه‌های مدیریت دانش نیز، گواه تأکید بیش‌ازحد بر فناوری اطلاعات، نبود استراتژی‌های مدیریت دانش، هم‌راستا نبودن استراتژیک مدیریت دانش، استراتژی‌های نامناسب و نادیده گرفتن پیامدهای مدیریت دانش است (بیریایی و جام‌پرازمی، ۲۰۱۳؛ لوپز و مرونوسردان، ۲۰۱۴؛ رهم، ۲۰۱۵). در بسیاری از این پروژه‌ها اهمیت استراتژیک مدیریت دانش نادیده گرفته شده و پروژه‌های مدیریت دانش، به‌عنوان پروژه‌های مستقل و بی‌ارتباط با استراتژی‌های سازمان برنامه‌ریزی شده‌اند. به همین دلیل، با وجود حجم انبوهی از پروژه‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها، شاهد شکست آن‌ها در دستیابی به مزیت‌های مورد انتظار از پروژه‌های مدیریت دانش هستیم (زاک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). درک اهمیت هم‌راستایی استراتژیک، اولین و ساده‌ترین گام در هر ابتکار مدیریت دانش به‌منظور دستیابی به ارزش و رسیدن به مزیت رقابتی است (آله و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴).

---

1. Booto Ekionea  
2. Chen & Fong  
3. Lopez-Nicolas & Merono-Cerdan  
4. Rhem  
5. Zack  
6. Ale et al.

نتایج حاصل از مطالعه کارین و گوری در سال ۲۰۱۰ با عنوان «مدیریت دانش در زنجیره تأمین، مطالعه‌ای تجربی در فرانسه» نشان می‌دهد که مدیریت دانش یکی از مهم‌ترین توانمند سازها در مدیریت زنجیره تأمین به شمار می‌رود و یک عنصر حیاتی در کسب اطلاعات در محیط‌های چند فرهنگی شرکت‌های امروزی است. با توجه به اهمیت مدیریت دانش در زنجیره تأمین در پژوهش آن‌ها سعی شده چارچوبی مفهومی در مورد مدیریت دانش و تأثیر آن در مدیریت زنجیره تأمین با استفاده از مطالعه‌ای تجربی در شرکت‌های فرانسوی ارائه گردد. در نهایت نیز خلاصه‌ای یافته و نتایج مدیریت دانش در زنجیره تأمین بیان شده است (کارین و گوری، ۲۰۱۰).

در پژوهشی که طالاری و علیمحمدی در سال ۱۳۹۲ انجام دادند نقش مدیریت دانش در تکامل زنجیره تأمین شرکت‌ها مورد بررسی قرار گرفت. در این پژوهش ابتدا به بررسی زنجیره تأمین و سیر تکامل آن پرداخته شده و سپس مدیریت دانش و نقش آن در زنجیره تأمین را مورد بحث قرار می‌دهد. این پژوهش نشان می‌دهد که نقش مدیریت دانش در زنجیره‌های تأمین نه تنها انکارناپذیر بوده، بلکه با گسترش فناوری اطلاعات و توسعه تجارت الکترونیک منجر به ورود زنجیره تأمین به مرحله پنجم تکاملی خود شده است (طالاری و علی محمدی، ۱۳۹۲).

در پژوهشی دیگر با عنوان تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد زنجیره تأمین، اسماعیل‌زاده و همکارانش در سال ۱۳۹۳ به این نتیجه رسیدند که در دنیای دانش‌محور و رقابتی فعلی، با توجه به طبیعت پراکنده عناصر زنجیره تأمین و به دنبال آن پراکندگی دانشی که در این عناصر وجود دارد نیاز به فرایندهای مدیریت دانش در سازمان‌ها امری ضروری است. همچنین مدیریت دانش یکی از توانمند سازهای اصلی مدیریت دانش در زنجیره تأمین و ارائه یک چارچوب مفهومی برای مدیریت دانش در زنجیره تأمین است تا تأثیر مدیریت دانش بر ابعاد مختلف زنجیره تأمین مورد بررسی قرار گیرد. روش پژوهش آن‌ها توصیفی و از نوع پیمایشی است. به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها در این پژوهش از روش رگرسیونی و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. نتایج حاصل از

این پژوهش تأثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر کلیه ابعاد عملکرد زنجیره تأمین را نشان می‌دهد (اسماعیل‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳).

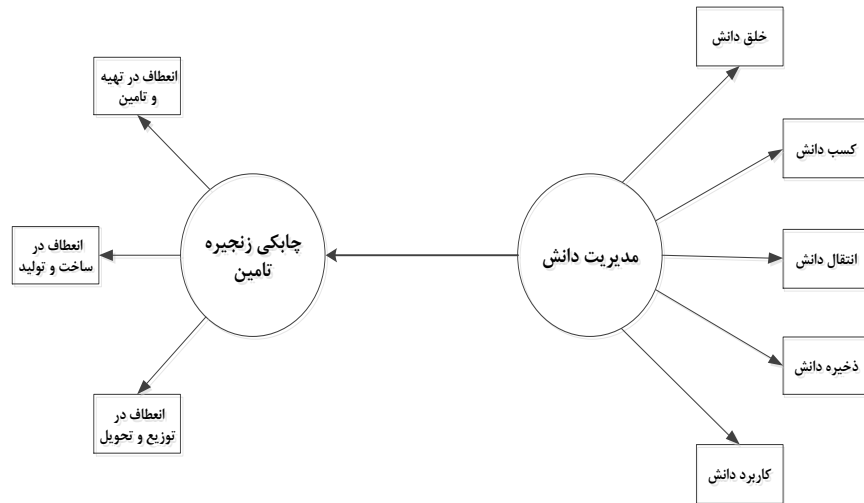
در پژوهشی با عنوان تأثیر مدیریت دانش بر چابکی زنجیره تأمین که در سال ۲۰۱۰ توسط بیرایی و جام پورآزمای، صورت گرفت نقش مدیریت دانش بر چابکی زنجیره تأمین در سازمان جهاد کشاورزی مورد بررسی قرار گرفت. ابعاد مدیریت دانش در این پژوهش شامل خلق دانش، انتقال دانش استقرار دانش، کاربرد دانش و ذخیره دانش است و همچنین چابکی زنجیره تأمین با عنوان انعطاف‌پذیری در زنجیره تأمین تعریف شده است.

در پژوهش حاضر تأثیر پیاده‌سازی مدیریت دانش بر چابکی زنجیره تأمین در شرکت ایران‌خودرو مورد سنجش قرار می‌گیرد. به همین منظور مدل ویگ و ابعاد این مدل و همچنین شاخص‌های چابکی زنجیره تأمین که در بالا تشریح گردید برای ساخت فرضیات پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرند. در نهایت نیز با استفاده از نرم‌افزار SMART-PLS فرضیات آزمون شده و نتایج مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند.

### مدل مفهومی پژوهش

شکل ۲، مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد.





شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

### فرضیات پژوهش

۱. رابطه معناداری بین مدیریت دانش و چابکی در زنجیره تأمین وجود دارد
۲. رابطه معناداری بین خلق دانش و چابکی در زنجیره تأمین وجود دارد
۳. رابطه معناداری بین کسب دانش و چابکی در زنجیره تأمین وجود دارد
۴. رابطه معناداری بین انتقال دانش و چابکی در زنجیره تأمین وجود دارد
۵. رابطه معناداری بین کاربرد دانش و چابکی در زنجیره تأمین وجود دارد

### روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق کارمندان شرکت ایران‌خودرو بوده است و به همین منظور و با استفاده از فرمول تعیین نمونه آماری تعداد ۸۵ نفر به‌عنوان نمونه موردبررسی و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی این افراد انتخاب

شدند. در این پژوهش از پرسش‌نامه چابکی زنجیره تأمین سوآفورد و همکاران (۲۰۰۶) با ۲۳ سؤال و سه بخش انعطاف‌پذیری در تهیه و تأمین، انعطاف در تولید و انعطاف در توزیع و لجستیک و پرسشنامه مدیریت دانش حداد (۲۰۰۶) استفاده شده است. برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از سه نوع روایی ارزیابی استفاده شده، روایی محتوا، روایی همگرا و روایی واگر. روایی محتوا به وسیله اطمینان از سازگاری بین شاخص‌های اندازه‌گیری و ادبیات موجود ایجاد می‌شود، این روایی توسط نظرسنجی از استادان حاصل شد. روایی همگرا به این اصل برمی‌گردد که شاخص‌های هر سازه با یکدیگر همبستگی میان‌های داشته باشند. طبق نظر فورنل و لاکر (۱۹۸۱)، معیار روایی همگرا بودن این است که میانگین واریانس‌های خروجی<sup>۱</sup> بیشتر از ۰/۵ باشد. روایی واگرا نیز از طریق مقایسه جذر AVE با همبستگی بین متغیرهای مکنون سنجیده شده و برای هر کدام از سازه‌های انعکاسی جذر AVE باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها در مدل باشد. همچنین در این تحقیق جهت تعیین پایایی پرسش‌نامه از دو معیار (ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب) بر طبق نظر فورنل و لاکر (۱۹۸۱) استفاده شده است. ضرایب آلفای کرونباخ تمامی متغیرها در این تحقیق، از حداقل مقدار (۰/۷) بیشتر است. پایایی مرکب بر خلاف آلفای کرونباخ که به‌طور ضمنی فرض می‌کند هر شاخص وزن یکسانی دارد، متکی بر بارهای عاملی حقیقی هر سازه است؛ و معیار بهتری را برای پایایی ارائه می‌دهد. پایایی مرکب باید مقداری بیش از ۰/۷ را به دست آورد تا بیانگر ثبات درونی سازه باشد (فورنل و لاکر، ۱۹۸۱). در جدول زیر نتایج پایایی و روایی ابزار سنجش به‌طور کامل آورده شده است.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

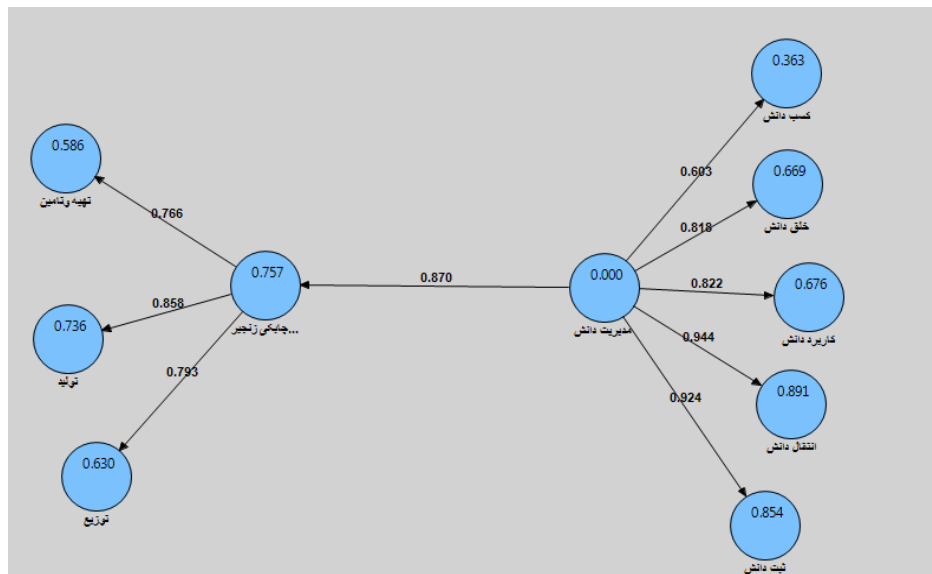
روش آماری مورد استفاده در این تحقیق روش "معادلات ساختاری" است. مدل‌سازی

---

1. AVE

### تأثیر پیاده‌سازی مدیریت دانش بر ... ۴۳

معادلات ساختاری، یک ابزار پژوهشی مورد استفاده و رایج در علوم مدیریت، فناوری اطلاعات در طی چند سال اخیر بوده است (سعادت‌آذر و همکاران ۱۳۹۴). از آنجایی که نرم‌افزارهای PLS در مدل‌سازی معادلات ساختاری نسبت به حجم نمونه و نرمال بودن داده‌ها حساسیت ندارند (مؤمنی و همکاران ۱۳۹۲). هرگاه حجم نمونه بسیار کم باشد (۳۰ مورد یا کمتر) رویکردهای PLS قادر به برآورد نتایج خوب هستند. در حالی که رویکرد مبتنی بر کوواریانس در این حالت غیرقابل کاربرد می‌باشند (امانی و همکاران ۱۳۹۱) به‌طور کلی تعداد نمونه در روش‌های PLS حداقل ۱۰ برابر شاخص‌های پیچیده‌ترین عامل در مدل برآورد می‌شود (مؤمنی و همکاران ۱۳۹۲). از این دسته نرم‌افزارها برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این مقاله استفاده شده است با توجه به مطالب مطروحه در این قسمت، با استفاده از SMART-PLS، به بررسی اثرگذاری یا عدم اثرگذاری عوامل یادشده پرداخته می‌شود و در ادامه، شاخص‌های سنجش عوامل و ضریب تعیین عوامل نیز مورد بررسی قرار می‌گیرند.



شکل ۳. خروجی حاصل از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس

۴۴ مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، سال پنجم، شماره ۱۸، زمستان ۹۵

اعداد داخل بیضی شاخص ضریب تعیین می‌باشند. ضریب تعیین ( $R^2$ ) بررسی می‌کند چند درصد از واریانس یک متغیر وابسته توسط متغیر (های) مستقل تبیین و توضیح داده می‌شود؛ بنابراین طبیعی است که این مقدار برای متغیر مستقل مقداری برابر صفر است و برای متغیر وابسته مقدار بیشتر از صفر. هر چه این میزان بیشتر باشد، ضریب تأثیر متغیرهای مستقل بر وابسته بیشتر است، بنا بر ضریب تعیین مدل می‌توان گفت که تمامی ابعاد مدیریت دانش روی هم‌رفته توانسته‌اند ۷۵ درصد از واریانس متغیر چابکی زنجیره تأمین را توضیح دهند.

جدول ۱. روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری

ضریب پایایی آلفای کرونباخ	ضریب پایایی مرکب $PC > .7$	بارهای <sup>۱</sup> عاملی	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	متغیرهای تحقیق
۰/۹۱	۰/۹۰	-	۰/۵۵	مدیریت دانش (KM)
-	-	۰/۸۱	-	خلق دانش
-	-	۰/۶۰	-	کسب دانش
-	-	۰/۸۲	-	انتقال دانش
-	-	۰/۹۴	-	به‌کارگیری دانش
		۰/۹۲	-	ثبت دانش
۰/۸۱	۰/۷۶	-	۰/۶۲	چابکی زنجیره تأمین
-	-	۰/۷۶	-	انعطاف در تهیه و تأمین
-	-	۰/۸۴	-	انعطاف تولید
		۰/۷۹	-	انعطاف در توزیع

به‌منظور محاسبه روایی همگرا، فورنل و لارکر<sup>۲</sup> استفاده از معیار AVE را پیشنهاد داده‌اند.

1. Loading factor  
2. Fornell & Larcker

## تأثیر پیاده‌سازی مدیریت دانش بر ... ۴۵

زمانی که AVE حداقل برابر با ۰/۵ باشد، شاخص‌ها روایی همگرای مناسبی دارند. به این معنی که یک متغیر پنهان قادر است بیش از نیمی از واریانس شاخص‌های (متغیرهای آشکار) خود را به‌طور متوسط توضیح دهد. با توجه به این‌که در پژوهش حاضر شاخص AVE برای تمامی متغیرهای تحقیق بالای ۰/۵ است لذا روایی همگرای سازه‌های مدل تأیید می‌شود.

در نهایت طبق مدل زیر، اگر مقدار آماره‌ی t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ شود، ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار است و اگر مقدار آماره‌ی t کمتر از این مقدار باشد، در نتیجه بار عاملی یا ضریب مسیر، معنادار نیست. اگر مقدار آماره‌ی t بیشتر از ۲/۵۸ گردد، ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است.

### جدول ۲. نتایج حاصل از ضریب مسیر و آماره t

فرضیه‌ها	ضریب مسیر (بتا)	آماره تی	نتیجه فرضیه
فرضیه اصلی: مدیریت دانش ← چابکی زنجیره تأمین	۰/۸۷	۴/۰۲	تأیید می‌شود
خلق دانش ← چابکی زنجیره تأمین	۰/۱۳	۲/۸۱	تأیید می‌شود
کسب دانش ← چابکی زنجیره تأمین	۰/۳۶	۴/۰۲	تأیید می‌شود
انتقال دانش ← چابکی زنجیره تأمین	۰/۵۱	۲/۷۸	تأیید می‌شود
به‌کارگیری دانش ← چابکی زنجیره تأمین	-۰/۰۲	۰/۶۵	تأیید نمی‌شود
ثبت دانش ← چابکی زنجیره تأمین	۰/۶۲	۹/۵۴	تأیید می‌شود

قابل‌ذکر است، ارزش t (t-value) یا معنی‌دار بودن اثر متغیرها را نشان می‌دهند. اگر مقدار t بیشتر باشد، یعنی اثر مثبت وجود دارد و معنی‌دار است. اگر بین ۱/۹۶+ تا ۰/۱۹۶- باشد، اثر معنی‌داری ندارد و اگر کوچک‌تر از ۱/۹۶- باشد، یعنی اثر منفی دارد، ولی معنی‌دار است. هم‌چنین ضرایب مسیر اگر بالای ۰/۶ باشد، بدین معناست که ارتباط قوی میان دو متغیر وجود دارد، اگر بین ۰/۳ تا ۰/۶ باشند، ارتباط متوسط و اگر زیر ۰/۳۵.

باشند، ارتباط ضعیفی وجود دارد. بر پایه نتایج حاصل از آزمون فرضیات تحقیق به دست آمده است، می‌توان عنوان کرد که: نتیجه حاصل از آزمون فرضیه اول با توجه به ضریب مسیر  $0/87$  و مقدار  $t$  ( $4/02$ ) نشان می‌دهد که مدیریت دانش بر چابکی زنجیره تأمین تأثیر معنی‌دار و قوی دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر پیاده‌سازی مدیریت دانش بر چابکی زنجیره تأمین در شرکت ایران‌خودرو صورت پذیرفت. به همین منظور پس از مرور ادبیات پژوهش ابعاد موردنظر مدیریت دانش و چابکی زنجیره تأمین مشخص گردید. در این پژوهش ابعاد مدیریت دانش بر اساس مدل ویگ انتخاب شد که فرایندهایی مانند کسب دانش، تولید دانش، ذخیره دانش، کاربرد دانش و انتقال دانش را در بر گرفت. همچنین در زمینه چابکی زنجیره تأمین از ابعاد انعطاف در تهیه و تأمین، انعطاف در ساخت و تولید و انعطاف در توزیع و تحویل استفاده شد. پس از مشخص شدن ابعاد موردنظر در پژوهش و تعیین فرضیات پژوهش، با استفاده از روش معادلات ساختاری و با کمک نرم‌افزار SMART-PLS فرضیات مورد آزمون قرار گرفت. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که مدیریت دانش بر چابکی زنجیره تأمین تأثیر معنی‌دار دارد. همچنین در زمینه آزمون فرضیات مربوط به ابعاد مختلف مدیریت دانش، به جز بعد کاربرد دانش تمامی ابعاد مدیریت دانش بر چابکی در زنجیره تأمین تأثیر معنی‌داری دارد. این موضوع نشان می‌دهد که شرکت موردنظر در تمامی فرایندهای مدیریت دانش توانسته تأثیر بسزایی در چابکی زنجیره تأمین خود داشته باشد و در صورتی که در مرحله آخر و تبدیل این دانش به نتایج عملی و مشهود بتواند بر چابکی اثر بیشتری داشته باشد می‌توان گفت که این شرکت در پیاده‌سازی مدیریت دانش و افزایش انعطاف‌پذیری در زنجیره تأمین خود موفق عمل کرده است.

## منابع

- اسماعیل‌زاده، مرضیه، دری، محسن، ۱۳۹۳، تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد زنجیره تأمین، کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت، ۱۳۹۳.
- اصغر زاده، فرشته، قرایی، رضا، ۱۳۹۳، ابزارهای مدیریت دانش در توسعه دانش کاربردی در سازمان‌ها، اولین کنفرانس اقتصاد و مدیریت کاربردی با رویکرد ملی، ۳۱ خرداد.
- طالاری، محمد، علی محمدی، عباس، ۱۳۹۲، نقش مدیریت دانش در تکامل زنجیره تأمین شرکت‌ها، بررسی‌های بازرگانی، دوره ۱۱، شماره ۵۸.
- عدلی، فریبا، ۱۳۸۴، مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش، تهران، فراشناختی اندیشه.
- منتظری، محمد، معصومی، پوریا، ۱۳۹۲، فاکتورهای مؤثر بر ارزیابی چابکی زنجیره تأمین در صنعت حمل‌ونقل ریلی، مطالعه موردی شرکت بهره‌برداری راه‌آهن شهری تهران و حومه، پانزدهمین همایش بین‌المللی حمل‌ونقل ریلی، تهران، ۱۳۹۲
- Agarwal A, Shankar R, Tiwari M.K (2007). Modeling agility of supply chain, *Industrial Marketing Management*. Volume 36, Issue 4, May 2007, Pages 443–457
- Ale, M. Toledo, C. Chiotti, O. & Galli, M. (2014). A conceptual model and technological support for organizational knowledge management. *Science of Computer Programming*, 95(1): 73-92.
- Ale, M. Toledo, C. Chiotti, O. Galli, M. (2014). A conceptual model and technological support for organizational knowledge management. *Science of Computer Programming*, 95(1): 73-92
- Beiryaei, H. & Jamporazmay, M. (2010). Propose a framework for knowledge. *Electronics and Information Engineering (ICEIE)*, 2010 International Conference On
- Birkinshaw, J. & Shechan, T. (2002). Managing the Knowledge Life Cycle. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 75-83
- Booto Ekionea, J. Fillion, G. Plaisent, M. & Bernard, P. (2015). Towards an Integrated Maturity Model of Knowledge Management Capabilities. In E-Business and E-Government (ICEE). *2015 International Conference on*, 1-4, 6-8.
- Bose, R. & Sugurmaran, V. (2003). Application of Knowledge Management Technology in Customer Relationship Management. *Knowledge and Process Management*. Volume 10, Issue 1 January/March 2003 Pages 3–

- 17.
- Carrillo, P. (2004). Managing knowledge: lessons from the oil and gas sector. *Construction Management and Economics*, 22 (6), 631–642.
- Chen, L. & Fong, P. (2012). Revealing performance heterogeneity through knowledge management maturity evaluation: a capability-based approach. *Expert Systems With Applications*, 39(18): 13523-13539.
- Christopher M, Jittner U (2000). Developing strategic partnership in the supply chain: A practitioner perspective, *European Journal of Purchasing and Supply Chain Management*. 6,117-127.
- Christopher M, Towill D.R (2002). An integrated model for the design of agile supply chains, *International Journal of physical Distribution and logistics*.
- Collison, C. & Parcell, G. (2004). Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Some of the World's Leading Learning Organization. 2nd ed. *Capstone*, Brighton.
- Coulson-Thomas, C. (2004). The Knowledge Entrepreneurship Challenge: Moving on from Knowledge Sharing to Knowledge Creation and Exploitation. *The Learning Organization*, 11(1), 84-93.
- Davenport, T. Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, *Harvard Business School Press*, Boston, MA
- Donate, M. & Sanchez de Pablo, J. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2): 360-370.
- Earl, M.J. (1999). Opinion: what is a chief knowledge officer? *Sloan Management Review*, Vol. 40 No.2, pp.29-38
- Gold, A. H. Malhotra, A. & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Greiner, M. E. (2007). A Strategy for Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 3-15.
- Gunasekaran A, Lai, K.H, Cheng T.C (2008). Responsive supply chain: A competitive strategy in a networked economy, *Omega*.
- Hendriks, P. H. J. (2001). Many Rivers to Cross: from ICT to Knowledge Management Systems. *Journal of Information Technology*, 16, 57-72.
- Holweg M (2005). The three dimensions of responsiveness, *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 25 Iss: 7, pp.603 - 622.
- Hsieh, P. Lin, B. & Lin, Ch. (2013). The construction and application of knowledge navigator model: An evaluation of knowledge management maturity. *Expert Systems with Applications*, 36(2): 4087-4100
- Hung, Y.C. Huang, S.M. Lin, Q.P. Tsai, M.L. (2005). Critical factors in adopting a knowledge management system for the



- pharmaceutical industry. *Industrial Management & Data Systems*; 105(2), pp.164-83.
- Kanapeckiene, L. Kaklauskas, A. & Zavadskas, E.K. (2010) Integrated Knowledge Management Model and System for Construction Projects, *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, (pp1200 - 1215)
- Karine ES, Goury ML (2010). Knowledge management in supply chain: An empirical study from France. *J. Strategic Info. Sys.* In Press, Corrected Proof, Available online 17 December 2010
- Lin CT, Chiu H, Tseng Y.H. (2006).Agility evaluation using fuzzy logic, *International Journal of Production Economics*, 101, pp: 368-353.
- Lopez-Nicolas, C. & Merono-Cerdan, A. (2014). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(6): 502-509.
- H.S. Beiryaei & M. Jamporazmay (2010) Propose a Framework for Knowledge Management Strategic Planning (KMSSP). *Paper presented at the 2010 International Conference On Electronics and Information Engineering (ICEIE)*, 1–3 August 2010, Kyoto, Japan
- 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.
- Moqbel, M. Nevo, S. & Kock, N. (2013). Organizational members' use of social networking sites and job performance. *Information Technology & People*, 26 (3): 240 – 264
- nonaka, I. Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, NY
- Ogiela, L. (2015). Advanced techniques for knowledge management and access to strategic information. *International Journal of Information Management*, 35(2): 154–159
- Rhem, A. (2015). Why do Knowledge Management (KM) Programs and Projects Fail? *KM institute*, 22 Sep (2015), available at: <http://www.kminstitute.org/blog/why-do-knowledge-management-km-programs-and-projects-fail>
- Sharifi H, Ismail HS, Reid I. (2006). Achieving agility in supply chain. through simultaneous "design of" and design. for supply chain, *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 17 No.8: 1078-1098.
- Supply Chain Council, (2004). *The Supply Chain Operations Reference (SCOR) Model*. <http://www.supply-chain.org>
- Swafford P.M, Ghosh S, Murthy M (2006). The antecedents of supply chain agility of a firm: scale development and model testing, *Journal of Operation Management*.
- Tiwana, A. & Mclean, E. R. (2005). Expertise Integration and Creativity in

- Information Systems Development, *Journal of Management Information Systems*, 22(1),13-43.
- Turban. E, Mclean. E. (2002).”Information technology for management”, 3rd ed, *John Wiley & Sons*. Inc
- Van Hoek R.I (2001). Epilogue: moving forward with agility, *International Journal of physical distribution & Logistics management*; 4(31).
- Zack, M.H. (2012). Developing a knowledge strategy.The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, *Oxford University press*.
- Zhao, J. Ordonez de Pablos, P. & Qi, Z. (2014). Enterprise knowledge management model based on China’s practice and case study. *Computers in Human Behavior*, 28(2): 324-330.