



Developing a Framework for the Effective Implementation of the Knowledge Management Systems in the Organization with a Hybrid Approach

Javad Moghtader Kargaran ◊

- **Article Type:** Research Paper
- **Vol. 32 | No. 1 | Serial 85 | Mar. 2022**
- **Received:** 2022.08.17
- **Revised:** 2023.01.22
- **Accepted:** 2023.02.26
- **Published Online:** 2023.03.12
- **Pages:** 59-74
- **P-ISSN:** 1027-2690
- **E-ISSN:** 2783-4514

Abstract

Knowledge management plays a significant role in organizations, and one of its most important roles is to support organizations to effectively deal with changes, increase productivity, and pave the way for development and innovation. The creation, transfer and application of knowledge in an organization is supported by a knowledge management system. Nowadays, attention to knowledge and knowledge management as a strategic asset has been given a lot of attention. Facing the fading knowledge economy, knowing how to effectively manage and integrate different types of knowledge (explicit-implicit) has become very vital to maintain and create a competitive advantage. Knowledge is a valuable, scarce and irreplaceable resource that gives an organization a sustainable competitive advantage. For decades now, organizations have been actively engaged in knowledge management in hopes of improving performance. Although in knowledge management in general, theories are either human-centered or system-centered (technology-centered). In the broadest sense, knowledge management is defined as the ability to use knowledge to achieve organizational goals, which includes how to collect, store, transfer, apply, update and create knowledge. Establishing knowledge management systems is one of the most vital success factors of organizations in today's competitive conditions and information age. The current research aims to provide a framework for the effective establishment of a knowledge management system in the organization with a meta-composite approach, which is a qualitative method of document type, meta-composition and meta-analysis in terms of practical purpose and terms of nature. The steps of this research were based on the seven-step method of Sandelowski and Barroso. The scope of the study includes previous researches (articles, projects, theses) in the field of knowledge

IX

www.rahyaft.nrisp.ac.ir

Keywords

Knowledge, Knowledge Management, Implementation of Knowledge Management, Effective Implementation of Knowledge Management.

- ◊ PhD of Public Administration, Mizan Institute of Higher Education, Tabriz, Iran (Corresponding Author) j.moghtader69@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3825-0983

Cite This Paper: Moghtader Kargaran, J. (2022). Developing a Framework for the Effective Implementation of the Knowledge Management Systems in the Organization with a Hybrid Approach. *Rahyافت*, 32 (1), 59-74. (Persian).

DOI: 10.22034/rahyaft.2023.11094.1318



© The Author(s)
Publisher: National Research Institute for Science Policy (N.R.I.S.P)

management systems, and the most relevant studies were selected using a targeted approach in the field of sampling. In the surveys conducted in this field, researches were selected in which the establishment of a knowledge management system was discussed directly and also in the context of other variables. In this regard, 322 qualitative researches were evaluated in the field of knowledge management systems, at the end of which 182 researches were selected and the relevant dimensions and codes were extracted by analyzing their content. For data analysis, the manual method and Atlas T8 software were used for research coding. Based on the findings of the research based on prioritization, a model based on structural factors (development-oriented approach, teamwork approach, and knowledge-based approach), process factors (explicit to implicit internalization, implicit to explicit knowledge externalization and explicit to explicit knowledge combination) and background factors. (hardware, software and knowledge repositories and network) was presented. The review and generality of the conceptual model has reached the consensus of the experts and a suitable model has been identified for the investigation of factors affecting the effective establishment of knowledge management.

According to the results of the research, the following executive and organizational suggestions are proposed:

- ◆ Managers of the organization should provide an environment for employees so that employees can take advantage of learning opportunities in gatherings, meetings, lectures and meetings to convert tacit knowledge into explicit knowledge.
- ◆ By creating motivational policies, the managers of the company should create a mechanism so that the knowledge of people before leaving the organization is obtained from them in writing in any way possible and stored in the organizational database. At the same time, mutual development and synergy in the work of employees will also occur.
- ◆ Tools and technologies should be developed, firstly, the knowledge evaluation system is created, and secondly, knowledge users can use the evaluated organizational knowledge to solve organizational problems.
- ◆ Formation of scientific or professional associations (groups of engineers, researchers, etc.) to produce and share professional knowledge. To make these associations more effective, material and spiritual support should be provided for their activities and qualified people should be allowed to attend the associations.



ارائه چارچوبی برای استقرار اثربخش نظام مدیریت دانش در سازمان با رویکرد فراترکیب

◇ جواد مقتدر کارگران

- نوع مقاله: پژوهشی
- دوره ۳۲ | شماره ۱ | پیاپی ۸۵ | فروردین ۱۴۰۱
- تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۵/۲۶
- تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۱۱/۰۲
- تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۰۷
- تاریخ انتشار برخط: ۱۴۰۱/۱۲/۲۱
- صفحات: ۷۴-۵۹
- شاپا چاپی: ۱۰۲۷-۲۶۹۰
- شاپا الکترونیکی: ۲۷۸۳-۴۵۱۴

چکیده

استقرار نظام مدیریت دانش یکی از مهم‌ترین و حیاتی‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها در شرایط رقابتی و عصر اطلاعاتی است. بنابراین هدف پژوهش حاضر ارائه چارچوبی برای استقرار اثربخش نظام مدیریت دانش در سازمان با رویکرد فراترکیب است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است که با روش کیفی از نوع اسنادی و فراترکیب انجام شده است. برای تحلیل منابع اطلاعاتی مختلف از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو استفاده شده است. جامعه مطالعه شامل ۳۲۲ پژوهش کیفی (مرتبط‌ترین مطالعات) پژوهش‌های پیشین (مقاله‌ها، طرح‌ها و پایان‌نامه‌ها) در زمینه استقرار نظام مدیریت دانش است که با استفاده از رویکرد نمونه‌گیری هدفمند برای تحلیل انتخاب شدند و در نهایت ۱۸۲ پژوهش برای فراترکیب انتخاب و با تحلیل محتوای آنها ابعاد و کدهای مربوط استخراج شد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش دستی و برای کدگذاری مؤلفه‌ها از نرم‌افزار اطلس تی‌۸ استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل بنیادی دانش (رویکرد دانش‌افزایی، رویکرد دانش جمعی یا گروهی و رویکرد دانش‌بنیان)، عوامل فرایندی دانش (درونی‌سازی دانش صریح به ضمنی، برونی‌سازی دانش ضمنی به صریح و ترکیب دانش صریح با صریح) و عوامل زمینه‌ای دانش (ابزار دانش، ساختار دانش، شبکه دانش) برای استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان مؤثرند.

کلیدواژه‌ها

دانش، مدیریت دانش، استقرار مدیریت دانش، استقرار اثربخش مدیریت دانش.

◇ دکتری تخصصی مدیریت دولتی، مؤسسه آموزش عالی میزان، تبریز، ایران (پدیدآور رابط)

j.moghtader69@gmail.com

Orcid: 0000-0002-3825-0983

استناد به این مقاله: مقتدر کارگران، ج. (۱۴۰۱). ارائه چارچوبی برای استقرار اثربخش نظام مدیریت دانش در سازمان با رویکرد فراترکیب. *راه‌افت*، ۳۲ (۱)، صص. ۷۴-۵۹.

DOI: 10.22034/rahyaft.2023.11094.1318

ناشر: مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور
نویسندگان: © حق مؤلف



مقدمه

خود را اداره می‌کند و شامل چگونگی جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال، به‌کارگیری، به‌روزرسانی و ایجاد دانش است. سازمان‌های یادگیرنده سازمان‌هایی‌اند که توان خلق دانش جدید در آنها بسیار بالا و روحیه هم‌افزایی و دانش‌محوری جمعی در آنها بیشتر است (Mikovic, 2019). مدیریت دانش عبارت از خلق دانش و سپس اداره محیطی است که در آن افراد را به خلق، اشتراک، یادگیری، ارتقا و سازماندهی دانش به منظور بهره‌مندی سازمان و مشتریان تشویق کند (Rašula et al., 2007). امروزه هر سازمانی نیازمند کسب، خلق، ذخیره و کاربرد دانش به مثابه یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده رشد و بالندگی است. علاوه بر این، سازمان‌ها به منظور تداوم حیات خود، نیازمند تغییر راهبردهای کسب و کار خود از رقابت مبتنی بر مقیاس به رقابت مبتنی بر سرعت، با استفاده از مزیت رقابتی کاربرد دانش، مهارت، تخصص و فناوری‌اند. دانش عامل حیاتی کسب موفقیت در هر تلاشی است (Müller et al., 1996). برای طراحی نظام مدیریت دانش و یا ارتقای سطح آن در سازمانی، لازم است تا ابتدا شناخت کاملی نسبت به ماهیت، اهمیت دانش و مدیریت دانش در سازمان داشت و با شناخت مؤلفه‌ها و کارکردهای آن و برای دستیابی به مزایای راهبردی حاصل از پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان، به بسترها و زمینه‌های موفقیت آن و نحوه برقراری تعامل و تعادل میان این عوامل، توجه ویژه‌ای داشت. مدیریت مؤثر دانش با تمرکز روی راه‌حل‌هایی که کل سیستم شامل سازمان، منابع انسانی و فناوری را دربرمی‌گیرد از جمله مهم‌ترین ابزارها برای حل این مشکل محسوب می‌شود (Meyer et al., 2007). بنابراین مسئله اصلی این پژوهش اینکه چارچوبی برای استقرار اثربخش نظام مدیریت دانش در سازمان با رویکرد فراترکیب ارائه کند.

پیشینه و ادبیات نظری

مدیریت دانش چند دهه است که به عنوان مجموعه‌ای از ابزارها و روش‌ها برای اتصال، جمع‌آوری و ایجاد دانش وجود دارد. بر خلاف مدیریت چابک و سایر روش‌های بهبود کسب و کار، مدیریت دانش هرگز مجموعه واحدی از ابزارها، یا اعتبار تجاری یا استاندارد نداشته است. از بسیاری جهات، ورود استاندارد و واژگان مورد توافق بین‌المللی، اعتبار حرفه‌ای تازه‌ای را در حوزه مدیریت دانش ایجاد می‌کند (Colli-son et al., 2019). مدیریت دانش، از تبادل دانش و یادگیری بین مشتریان و شرکت‌ها پشتیبانی می‌کند که این همکاری و خلق ارزش مشترک بلندمدت، مشارکت پایدار و اعتماد بین شرکت‌ها و مشتریان را ارتقا می‌دهد. از سوی دیگر، به شرکت‌ها کمک می‌کند تا شرکای راهبردی مناسبی را شناسایی و بتوانند دانش یا اطلاعات را در راستای نیازهای نوآوری فراهم کنند، در نتیجه قابلیت دسترسی به منابع را بهبود بخشند (Wang et al., 2020). مطالعه درباره پیاده‌سازی و

مدیریت دانش در سازمان‌ها نقش به‌سزایی دارد و از مهم‌ترین نقش آن می‌توان به حمایت از سازمان‌ها برای مقابله مؤثر با تغییرات، افزایش بهره‌وری و هموار کردن راه توسعه و نوآوری اشاره کرد (Agrawal, 2020). ایجاد، انتقال و کاربرد دانش در سازمان با سیستم مدیریت دانش پشتیبانی می‌شود (Boonchan et al., 2022). امروزه، توجه به دانش و مدیریت دانش به عنوان دارایی راهبردی، بسیار مورد توجه قرار گرفته است. با دانش محور شدن اقتصاد، چگونگی و دانستن مدیریت مؤثر و یکپارچگی انواع مختلف دانش (اشکار-ضمنی) برای حفظ و ایجاد مزیت رقابتی امری بسیار حیاتی شده است (Chen et al., 2010). دانش منبعی ارزشمند، کمیاب و غیرقابل تعویض است که به سازمان مزیت رقابتی پایدار می‌دهد. اکنون برای چند دهه، سازمان‌ها فعالانه در امر مدیریت دانش به امید بهبود عملکرد اقدام می‌کنند. استفاده از دانش برای دستیابی به اهداف سازمانی که شامل چگونگی جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال، به‌کارگیری، به‌روزرسانی و ایجاد دانش است. اگرچه در مدیریت دانش به طور کلی، نظریه‌ها یا انسان محور یا سیستم‌محورند (فناوری محور) (Teece, 1998). مدیریت دانش یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت شرکت‌ها در شرایط رقابتی و عصر اطلاعات است. اهمیت این موضوع به حدی است که امروزه شماری از سازمان‌ها، دانش خود را اندازه‌گیری و به منزله سرمایه فکری سازمان و نیز شاخصی برای درجه‌بندی شرکت‌ها در گزارش‌های خود منعکس می‌کنند. نیاز به مدیریت دانش بر اساس رشد ادراک جامعه تجاری، از این واقعیت سرچشمه می‌گیرد که دانش در عملکرد سازمانی و دسترسی به مزیت رقابتی پایدار، عنصری مهم تلقی می‌شود (Rubenstein, 2001). مهم‌ترین هدف به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها، انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون است. تغییرات مستمر دانش، وضعیت فقدان تعادل جدیدی را برای سازمان‌ها به وجود آورده است. در این میان فقط سازمان‌هایی می‌توانند به حیات خود ادامه دهند که بتوانند مزیت رقابتی خود را حفظ کنند و حفظ مزیت رقابتی و بقای سازمان به کمک مدیریت دانش می‌تواند امکان‌پذیر شود (Mikovic, 2019). آنچه نظام مدیریت دانشی انجام می‌دهد، برقراری ارتباط میان افرادی است که با هم بیاندیشند و زمانی را برای اشتراک افکار و دیدگاه‌هایی اختصاص دهند که به نظر می‌رسد برای دیگر اعضای گروه مناسب است. دانش و دانش‌محوری یکی از بارزترین ویژگی سازمان‌های امروزی، به ویژه سازمان‌های یادگیرنده است. دانش، پدیده و فرایند اجتماعی است و هیچ‌کس نمی‌تواند مسئولیت کلی آن را بر عهده بگیرد. مدیریت دانش شیوه جدیدی برای تفکر در مورد سازمان و تسهیم منابع فکری و خلاقانه سازمان است و به عبارتی، شامل همه روش‌هایی می‌شود که سازمان، دارایی‌های دانش

پیتر دراگر، پاول استرلوس و پیتر سنگه از آمریکا را می‌توان نام برد. درلکه و استرلوس من بیشتر در زمینه اهمیت ارتقای اطلاعات و دانش ساده به عنوان منابع سازمانی و سنگه با تمرکز روی سازمان‌های یادگیرنده، ابعاد فرهنگی مدیریت دانش را به وجود آورده‌اند. در جدول (۱) نخستین تلاش‌ها در راستای مدیریت دانش بیان شده است.

استفاده از بهینه‌سازی مدیریت دانش دارای اهمیت بسیاری است. اهمیت این موضوع بحث‌برانگیز نیست، اما مدیریت آن همچنان دارای مشکل و فاقد استانداردسازی و قابلیت اطمینان است (Mason et al., 2019). تعداد زیادی از نظریه‌پردازان مدیریت دانش تکامل بحث مدیریت را به عهده داشتند و توزیع کرده‌اند که در میان آنان برجستگی همچون

جدول ۱. نخستین تلاش‌ها در راستای مدیریت دانش

سال	طرح‌کننده	رویداد
۱۹۸۶	سیویی / کونراد	ترازنامه نامشهود
۱۹۸۶	کارل ویگ	ابداع مفهوم مدیریت دانش
۱۹۸۹	شرکت‌های مشاور مدیریتی بزرگ	شروع تلاش‌های درونی برای اداره رسمی دانش
۱۹۸۹	ارزش واترهاوس	از نخستین‌ها برای تکمیل مدیریت دانش در راهبرد تجاری‌اش
۱۹۹۱	بازبینی تجاری هاوارد (نونکا و تاکوچی)	یکی از نخستین مقاله‌های منتشر شده در زمینه مدیریت دانش
۱۹۹۱	تام استوات	اهمیت به سرمایه فکری
۱۹۹۳	کارل ویگ	یکی از نخستین منتشرکننده‌های کتاب در مورد مدیریت دانش
۱۹۹۴	پیتر دراگر	منبع دانش
۱۹۹۴	شبکه ارتباطی دانش مدیریت	نخستین کنفرانس مدیریت دانش
۱۹۹۴	شرکت بزرگ مشاوره	نخستین شرکتی که سرویس‌های دانش مدیریت را به مشتری‌ها پیشنهاد کرد
۱۹۹۵	استنفورد پال رومر	دانش به عنوان منبع بی‌پایان
۱۹۹۵	نوناکا و تاکوچی	کتاب شرکت دانش‌آفرین
۱۹۹۵	درویی لئونارد بارتون	کتاب سرچشمه‌های دانش
۱۹۹۶	انواع شرکت‌ها و مشاغل	انفجار پر سروصدای پیوست‌ها و فعالیت‌ها

برای مدیریت دانش، دانش را باید ابتدا به شکل‌های گوناگون آشکارسازی کرد؛ یعنی از حالت ذهنی (نهان) به حالت عینی (عیان) تبدیل شود. سپس باید گرایش به دانش و استفاده از آن را بین افراد سازمان به روش‌های مختلف برانگیخت تا فرهنگ‌سازی شود. دانش‌آوری موجب می‌شود یادگیری به عنوان یکی از وظایف اصلی سازمان و کارکنان آن تلقی شود. پس از درک اهمیت دانش و مزایای رقابتی آن برای تمام افراد سازمان در سطوح مختلف باید زیرساخت مدیریت دانش در زمینه‌های به اشتراک‌گذاری، انتقال و به‌کارگیری آن فراهم شود.

نصیری^۲ در سال ۱۹۹۶ مراحل نه‌گانه‌ای را برای مدیریت دانش شناسایی کرده است که هم مراحل چهارگانه ماناسکو را دربرمی‌گیرد و هم، علمی‌تر به نظر می‌رسد. این مراحل عبارت‌اند از:

مراحل مدیریت دانش

مدیریت دانش بیش از همه چیز دنبال آن است که بین افراد شاغل در سازمان ارتباط دانشی برقرار کند، روش‌های استفاده از دانش سازمانی را یاد دهد، زمینه‌های تبدیل دانش شخصی به دانش جمعی و برعکس را فراهم آورد تا در نهایت نوآوری و خلاقیت را تقویت کند. ماناسکو^۱ در سال ۲۰۰۰، چهار مرحله برای مدیریت دانش شناسایی کرده است:

۱. آشکارسازی دانش؛
۲. ایجاد گرایش به سوی دانش؛
۳. فرهنگ‌سازی برای به اشتراک‌گذاری دانش؛
۴. زیرسازی برای توزیع دانش.

۹. سازگار کردن^۹: پس از اجرای دوره‌ای مراحل پیشین و استفاده از نتایج ارزیابی‌ها می‌توان به آموزش افراد پرداخت تا ثبت و ضبط آموخته‌های خود را فرا بگیرند. این کار نتایج به‌کارگیری دارایی‌های فکری را بهبود خواهد داد. بر اساس آن می‌توان به نوعی فرایندها را تعدیل کرد. این چرخه از مرحله اول تا نهم به صورت مستمر در سازمان ادامه می‌یابد (Hasanzadeh, 2008).

هر کدام از مراحل بالا ویژگی‌های خاص خود را دارند و انجام آن به تخصص‌های خاصی نیاز دارد. به عنوان مثال متخصصان علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی در مرحله «سازماندهی» می‌توانند نقش اساسی ایفا کنند؛ در حالی که در مرحله «بهینه‌سازی»، متخصصان مدیریت نقش اساسی دارند، در مرحله به اشتراک‌گذاری، برای راه‌اندازی نظام‌های رایانه‌ای مناسب ذخیره و بازیابی دانش، متخصصان علوم رایانه به یاری این دو می‌شتابند.

مرحله اشتراک دانش، قلب مدیریت دانش است. هر سازمان برای مدیریت دانش سازمانی خود باید ابتدا زیرساخت‌های فناورانه، فرایندی و انسانی لازم برای به اشتراک‌گذاری دانش را فراهم آورد. زیرساخت‌های فناورانه عبارت‌اند از به‌کارگیری فناوری‌های ارتباطات و اطلاعات برای ایجاد وب‌سایت، شبکه دانشی، پایگاه‌های توانمندی کارکنان و نظیر آن؛ زیرساخت‌های فرایندی عبارت است از تدوین راهبردهای لازم برای مدیریت اطلاعات و دانش، ایجاد واحدی خاص برای پیگیری امور مربوط، تعریف نقش کارشناس اطلاعات/دانش، تخصیص بودجه لازم و نظیر آن، و زیرساخت‌های انسانی عبارت است از آماده‌سازی فکری افراد برای به اشتراک‌گذاری و جذب دانش از منابع درون و برون‌سازمانی. بخشی از زیرساخت‌های انسانی به فرهنگ‌سازی مربوط می‌شود که از طریق پاداش‌دهی، تجلیل، حضور اشتراک‌گذاری دانش در معیارهای ارتقای شغلی افراد در سازمان و نظیر آن قابل دستیابی است (Tabarsa & Ormozdi, 2018). مطالعات عوامل مؤثر بر استقرار اثربخش مدیریت دانش در قالب جدول شماره (۲) بیان شده است.

۱. تمرکز کردن^۱: شناسایی فرایندهای اساسی کارکرد سازمان از جمله نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها؛

۲. یافتن^۲: شناسایی مواردی که منابع اصلی تولید دانش سازمانی‌اند. در سازمان بخش‌هایی وجود دارد که دانش اصلی سازمانی محسوب می‌شوند و نیز بخش‌هایی که دانش اصلی سازمان را تولید و مصرف می‌کنند. این بخش‌ها باید شناسایی شود تا بیشتر مورد توجه قرار گیرد. منابع اصلی تولید دانش در سازمان ممکن است افراد یا گروهی از افراد باشند؛

۳. استخراج^۳: بیرون کشیدن دانسته‌ها، تجارب، دانش فنی افراد مجرب و کارآموده یا گروهی از آنها ضروری است. این کار به شیوه‌های مختلفی انجام می‌پذیرد. برگزاری جلسه‌های اطلاع‌یابی، بازگویی داستان موفقیت‌ها و نظیر آن از جمله این موارد است؛

۴. بهینه‌سازی^۴: دانش و تجارب مفید افراد مجرب و کارآموده را پس از استخراج باید بهینه‌سازی کرد. بهینه‌سازی از طریق فراهم آوردن امکانات و شرط مورد نیاز برای کاربردی کردن دانش صورت می‌پذیرد؛

۵. سازماندهی^۵: امکان استفاده از دانش موجود سازمان با تجربه و تحلیل دقیق، سازماندهی مناسب و کشف ارتباط بین اجزای آن فراهم می‌شود. البته سازماندهی و تجزیه و تحلیل دانش به مهارت‌های خاصی نیاز دارد که افراد باید آنها را کسب کرده باشند؛

۶. به اشتراک‌گذاری^۶: دانشی که گزینش، بهینه‌سازی و سازماندهی شده است، چنانچه به اشتراک گذاشته نشود، مورد استفاده افراد سازمان نمی‌تواند قرار گیرد. فراهم آوردن زمینه‌های به اشتراک‌گذاری دارایی‌های فکری افراد یکی از مراحل مدیریت دانش است؛

۷. بیاده‌سازی^۷: آموزش افراد برای استفاده از دانش، ذخیره و بازیابی تجارب خود و دیگران در قالب نظام مدیریت دانش سازمان موجب می‌شود از دانش برای دستیابی به اهداف سازمانی استفاده شود و افراد تجارب مفید خود را با دیگران مبادله کنند؛

۸. ارزیابی^۸: ارزشیابی دانش موجود بر اساس الگوهای استفاده و میزان تأثیرگذاری یکی از مراحل است که باید مورد توجه مدیران قرار گیرد تا بتوانند با شناسایی موانع و کاستی‌ها نسبت به رفع آنها اقدام کنند؛

1. To Focus
2. To Find
3. To Elicit
4. To Optimize
5. To Organize
6. To Share
7. To Apply
8. To Evaluate

9. To Adapt

جدول ۲. عوامل شناسایی شده مؤثر در امکان‌سنجی و استقرار اثربخش مدیریت دانش در مطالعات پیشین

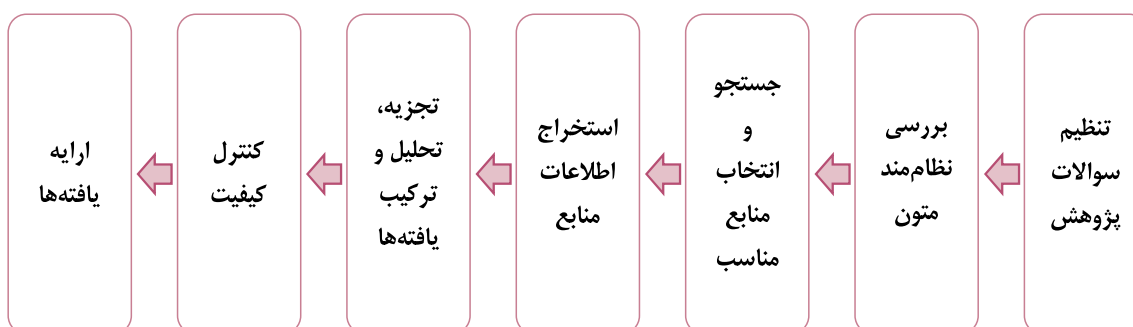
فور کادل و گوادمیلاس	ساختار، ابزارهای مدیریت دانش، فرهنگ سازمان، راهبرد مدیریت دانش، سبک رهبری، قابلیت خلاقیت و افراد با تمرکز بر فرهنگ سازمانی (Forcadell & Guadamillas, 2002).
اسنیمین و کروگر	هم‌راستایی مدیریت دانش با راهبرد سازمان، فرهنگ و نظم سازمانی، توانمندسازی مدیریت دانش، محیط فناوری مؤثر برای اتوماسیون فرایندها (Snyman & Krugere, 2004).
علوی و لیدنر	مسائل سازمانی و فرهنگی مربوط به انگیزش کاربران برای تسهیم و به‌کارگیری دانش، مهم‌ترین مسائل‌اند، اندازه‌گیری منافع سیستم مدیریت دانش و استفاده از معماری فناوری یکپارچه که از پایگاه‌های اطلاعاتی، ارتباطات و کارکردهای جست‌وجو و بازیابی پشتیبانی کند (Alavi & Leidner, 2001).
هولزابل و جوشی	مدیریت (هماهنگی، کنترل، اندازه‌گیری و رهبری)، منابع (منابع دانش، انسان، مواد و مالی)، تأثیرات محیطی (رقابت، بازارها، فشار زمانی، وضعیت اقتصادی، اوضاع دولت و غیره)، رهبری و پشتیبانی مدیریت ارشد (پشتیبانی مالی، سطح مهارت کارکنان و شناسایی منابع دانش) (Holsapple & Joshi, 2000).
کوشینن	توانایی شناسایی، اخذ و انتقال دانش ضمنی، وجود سیستم مدیریت دانش مناسب برای تسهیل انتقال دانش ضمنی به اعضای جدید (Koshinen, 2003).
کراس و بیرد	بهبود یادگیری سازمانی، پاداش‌دهی، ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی، ایجاد فرایندهای کاری تبدیل تجارب شخصی به یادگیری سازمانی برای کاربران، تهیه دستورالعمل اینکه سازمان برای یادگیری چه دانشی را کسب و گردآوری کند (Cross & Baird, 2000).
چوریدز و همکاران	عوامل مؤثر بر موفقیت اجرای مدیریت دانش را در پنج حوزه کار سازمانی مشتمل بر راهبرد، مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات، کیفیت و بازاریابی شناسایی کردند (Chourides et al., 2003).
هیزینگ	ذخیره‌سازی تجارب خبرگان، ایجاد فرهنگ استفاده از ایمیل، پشتیبانی مدیران ارشد، فرایندگرا بودن کسب‌وکار و مبتنی بر فناوری اطلاعات، یکپارچگی فرایندهای مدیریت دانش (Heising, 2003).
میترو و تیلور	راهبرد، هم‌راستایی راهبرد سازمانی با اهداف مدیریت دانش، ارزیابی وجود معیارهای اندازه‌گیری بهبود دانش اگر انجام شده یا مزایایی از آن به دست آمده است. فرایند؛ فرایندهایی که دانشگران به منظور نیل به اهداف و رسالت سازمان از آن استفاده می‌کنند. فرهنگ؛ محیط و زمینه‌ای که فرایندهای مدیریت دانش یا سیستمی در آن اتفاق بیافتد (Taylor & Taattalias, 2000).
موفت و همکاران	توسعه مستمر و مداوم مدیریت دانش به عوامل زیر بستگی دارد: اطلاعات، افراد، فرهنگ، محیط کلان، فناوری سازمانی، جو سازمانی (Moffett et al., 2002).
سانتورو و گویالا کریشان	افراد در ساختار سازمانی کار و از فرایندهای سازمانی برای رسیدن به راهبرد کلی سازمان پشتیبانی می‌کنند. ساختار و فرهنگ سازمانی به یکدیگر ربط دارند و هر دو عوامل موفقیت مدیریت دانش شناخته می‌شوند (Santoro & Gopalakrishnan, 2013).
استرلس	مشارکت و درگیرسازی کارکنان در مدل جدید، باز نگه داشتن خطوط ارتباطی، انتشار اطلاعات، به‌روزرسانی مستمر متون و مستندها، پشتیبانی مدیریت ارشد (Streels, 2000).
استنکوسکی و بالدانزا	چهار عاملی کلیدی برای موفقیت بلندمدت سیستم‌های مدیریت دانش، بلوک‌های سازنده‌ای را فراهم می‌کنند: رهبری، سازمان، فناوری، یادگیری (Stankosky & Baldanza, 2001).
سواسی و سواری	هم‌راستایی راهبرد مدیریت دانش با راهبرد کسب‌وکار، پشتیبانی مدیریت ارشد، ایجاد و مدیریت فرهنگ دانش، استفاده از پایلوت، ایجاد و مدیریت یادگیری سازمانی، مدیریت کارکنان، انتخاب فناوری درست (Suvassee & Sewry, 2003).
حسنعلی	رهبری، فرهنگ، ساختار، نقش‌ها و مسئولیت‌ها، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، اندازه‌گیری (Hasanali, 2001).
فی و فرو	زیرساخت‌های فنی منسجم، راهبردهای مورد قبول، ساختار دانشی وسیع، انگیزش و تعهد کاربران، وجود فرهنگ دانش‌محور، پشتیبانی مدیران ارشد، رهبری و فراهم کردن امکانات آموزشی، ایجاد معیارهایی برای ارزیابی اثرات سیستم‌های مدیریت دانش، اهداف واضح برای سیستم‌های مدیریت دانش، فرایندهای کاری که برای اخذ و یکپارچگی دانش طراحی شده‌اند، حفاظت و امنیت دانش (Fey & Furu, 2008).
کمپ و همکاران	اهداف واضح، حمایت مالی قوی، انتظارات واقعی، راهکار سیستمی، ایجاد چارچوب منعطف، فرایند تکاملی، بلوغ فنی (Kemp et al., 2001).

تعهد و رهبری مدیریت ارشد، درگیری کارکنان، کارگروهی قابل اعتماد، تقویت کارکنان، زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی، سنجش عملکرد، صداقت و فرهنگ‌سازی، تعهد و رهبری مدیریت ارشد، مشارکت کارکنان، آموزش کارکنان، کارگروهی، تشویق کارکنان، زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی، سنجش عملکرد، الگوبرداری، ساختار دانش (Chung et al., 2005).	چونگ و همکاران
آموزش کارکنان، مشارکت کارکنان، کارگروهی، تقویت افراد، تقویت و تعهد مدیریت ارشد، محدودیت سازمان، زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی، الگوگیری و جو مساوات، ساختار دانش (Choi et al., 2000).	چوی و همکاران
عوامل سازمانی (راهبرد مدیریت دانش، رهبری دانش، فرهنگ سازمانی درگاه‌های دانش، فناوری اطلاعات) فرایندهای مدیریت دانش (ایجاد دانش، انتقال دانش، به‌کارگیری دانش، حفظ دانش) و فناوری اطلاعات (Khalifa & Liu, 2003).	وانیسالیو و خلیفه
برای امکان‌سنجی و استقرار مدیریت دانش در سازمان، به ابعاد منابع انسانی، ساختار، زیرساخت و استراتژی باید توجه داشت (Dehghani et al., 2015).	دهقانی و همکاران
بیشتر چالش‌ها را می‌توان به نبود فرهنگ سازمانی مناسب، فقدان نیروی انسانی آموزش دیده، ضعف‌های مدیریتی و نبود زیرساخت‌های مناسب مربوط دانست. همچنین سه مولفه اصلی در استقرار مدیریت دانش به این شرح است: مدیریت، فرهنگ سازمانی و زیرساخت (منابع انسانی و تجهیزاتی) که زیرمؤلفه‌های گوناگونی برای هر یک تدوین شد (Sadri, 2017).	صدری
توجه به عوامل فرهنگی سازمان، رهبری، هم‌راستایی راهبردی، حمایت مدیران ارشد، فناوری اطلاعات و انگیزه افراد در حوزه پیاده‌سازی مدیریت دانش دارای بیشترین اهمیت است (Rounaghi et al., 2018).	رونقی و دیگران
تسهیلگرها در شش دسته کلی «آگاهی از مدیریت دانش»، «مشارکت زیست‌بومی»، «پشتیبانی هدفمند»، «انتظارهای واقع‌بینانه»، «آمادگی زیرساختی» و «فرهنگ پشتیبان» ارائه و تبیین شد (Hasanzadeh, 2020).	حسن زاده
منافع سطح کسب‌وکار دارای بالاترین بار عملی در مدل است و پس از آن، منافع سطح کارکنان و سپس منافع سطح مشتری و بازار در جایگاه دوم و سوم قرار می‌گیرند (Jafari et al., 2020).	جعفری و همکاران

روش تحقیق

دیگر مرتبط‌ترین مطالعات با استفاده از رویکرد نمونه‌گیری انتخاب شده‌اند. در این زمینه، ۱۸۲ پژوهش برای فراترکیب انتخاب شد که در آنها به طور مستقیم درباره استقرار اثربخش سیستم مدیریت دانش اشاره شده است. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم‌افزار اطلس تی ۸ برای کدگذاری یافته‌ها استفاده شد. در ادامه و در بخش یافته‌های پژوهش، چگونگی انجام دادن جست‌وجوی نظام‌مند و انتخاب مقاله‌های مناسب برای تحلیل کیفی شرح داده می‌شود. برای تحلیل منابع اطلاعاتی مختلف از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو مطابق شکل (۱) استفاده شده است.

پژوهش حاضر با هدف ارائه چارچوب استقرار اثربخش سیستم مدیریت دانش با استفاده از روش فراترکیب انجام شده است. در این تحقیق از روش تحقیق کیفی برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی است که با روش اسنادی و فراترکیب انجام شده است. پژوهشگر با استفاده از روش فراترکیب، بازنگری دقیق و عمیق در موضوع، انجام داده است و یافته‌های پژوهش‌های کیفی مرتبط را ترکیب کرده است. جامعه مورد مطالعه پژوهش حاضر شامل پژوهش‌های پیشین (مقاله‌ها، طرح‌ها، پایان‌نامه‌ها) در زمینه استقرار سیستم مدیریت دانش است. به عبارت



شکل ۱. مراحل روش سندلوسکی و باروسو

یافته‌ها

وب آوساینس^۶، امرالد^۷، ساینس دایرکت^۸، اسکوپوس^۹، پروکوئست^{۱۰} جست‌وجو شد. نوع واژه‌های در جست‌وجوی نظام‌مند در نظر گرفته شد. در نتیجه جست‌وجو، فهرستی از اسناد گوناگون شامل ۳۲۲ مقاله، کتاب، پایان‌نامه و گزارش‌های نهادهای مرتبط با این حوزه به دست آمد.

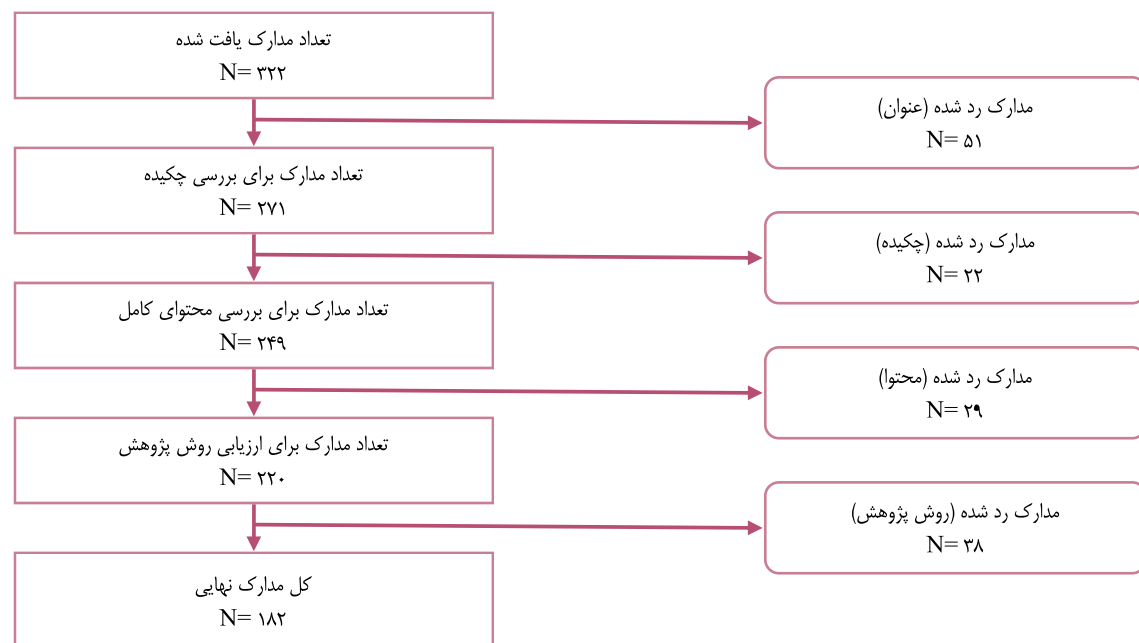
گام سوم: جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب: برای انتخاب مقاله‌های مناسب بر اساس الگوریتم مشاهده شده در شکل (۲)، عنوان، چکیده، محتوا و روش پژوهش طبق شکل ارزیابی شده است.

گام اول: تنظیم پرسش‌های پژوهش؛ پارامترهای پژوهش شامل چه چیز^۱، چه جامعه‌ای^۲، محدودیت زمانی^۳ و چگونگی روش^۴ است که بر اساس پرسش‌های پژوهش، شکل گرفته است. پرسش‌های تحقیق در جدول (۳) تبیین شده است.

گام دوم: بررسی نظام‌مند متون؛ جامعه آماری پژوهش شامل اسناد علمی، گزارش‌های پژوهشی، پایگاه‌های داده و نشریه‌های داخلی و خارجی در زمینه استقرار مدیریت دانش طی سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۲۱ است. واژه‌های کلیدی پژوهش در پایگاه‌های اس‌آی‌دی^۵

جدول ۳. تبیین پرسش‌های پژوهش

پرسش‌های پژوهش	پارامترها								
مؤلفه‌های استقرار اثربخش سیستم مدیریت دانش کدام‌اند؟ مهم‌ترین اهمیت هر یک از مؤلفه‌ها در طراحی چارچوب استقرار اثربخش سیستم مدیریت دانش کدام‌اند؟ چارچوب پیاده‌سازی الگوی استقرار اثربخش سیستم مدیریت دانش چگونه است؟	<table border="1"> <tr> <td>What</td> <td>چه چیزی؟</td> </tr> <tr> <td>Who</td> <td>چه جامعه‌ای؟</td> </tr> <tr> <td>When</td> <td>محدودیت زمانی؟</td> </tr> <tr> <td>How</td> <td>چگونگی روش؟</td> </tr> </table>	What	چه چیزی؟	Who	چه جامعه‌ای؟	When	محدودیت زمانی؟	How	چگونگی روش؟
What	چه چیزی؟								
Who	چه جامعه‌ای؟								
When	محدودیت زمانی؟								
How	چگونگی روش؟								



شکل شماره ۲. الگوریتم انتخاب مدارک نهایی

مقاله و اجزای هماهنگی بیان شده در هر مقاله، طرح‌ها و پایان‌نامه‌ها طبقه‌بندی شد.

گام چهارم: استخراج نتایج؛ اطلاعات مقاله‌ها بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام و نام خانوادگی نویسنده، همراه سال انتشار

6. Web of science
7. Emerald
8. Science Direct
9. Scopus
10. ProQuest

1. What
2. Who
3. When
4. How
5. SID

یافته‌ها در این مرحله نشان داد در مطالعات گذشته تاکنون چنین مطالعه نظام‌مندی انجام نگرفته است و هر یک از مطالعات پیشین، فقط به جنبه‌ای ویژه از مقوله شناسایی و استقرار اثربخش سیستم مدیریت دانش توجه داشته و هیچ‌یک از پژوهش‌ها، چارچوبی منسجم و نظام‌مند نداشته‌اند. در جدول (۴) مقوله‌ها، مفاهیم و کدهای اصلی استقرار نظام مدیریت دانش اثربخش در سازمان بیان شده است.

گام پنجم تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی؛ در این پژوهش، بر اساس مطالعات پیشین برای تمام اطلاعات استخراج شده کدی در نظر گرفته و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، در مفهومی مشابه دسته‌بندی شد. بر این اساس، مفاهیم پژوهش مشخص شدند. بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته و تحلیل محتوای مقاله‌ها، ۱۸۲ مقاله نهایی انتخاب شد و در مجموع ۳ مقوله و ۹ مفهوم برای مؤلفه‌های این پژوهش کشف و برجسب‌گذاری شدند.

جدول ۴. مقوله‌ها، مفاهیم و کدهای اصلی

مقوله‌ها	مفاهیم	کدها
عوامل بنیادی دانش	رویکرد دانش‌افزایی	پویایی سیستم روند بهبود مستمر انعطاف در برابر تغییر راهبرد توسعه‌ای ارزیابی عملکرد توسعه دانش مهندسی ارزش
	رویکرد دانش جمعی یا گروهی	ظرفیت روابط گروهی حس همکاری متقابل خرد جمعی گفت‌وگوهای گروهی یادگیری مشترک
	رویکرد دانش بنیان	ایجاد رویه دانش محور تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش اشاعه فرهنگ شایسته‌محوری

مقوله‌ها	مفاهیم	کدها
عوامل فرایندی دانش	درونی‌سازی دانش صریح به ضمنی	جذب دانش سیستم مستندهای دانشی سیستم مدیریت اطلاعات به‌روزرسانی منظم و هوشمند دانش تعامل سیستم‌ها
	برونی‌سازی دانش ضمنی به صریح	کشف دانش خلق دانش مسئله محوری خلاقیت، نوآوری، کنجکاوی، خردورزی، آینده‌نگری هوش معنوی و عاطفی مهارت‌های شخصی، ارتباطی و اجتماعی ترویج سرمایه معنوی و اجتماعی درک موقعیت‌های اجتماعی توانایی‌های شناختی تحلیل تجارب
	ترکیب دانش صریح با صریح	سازماندهی دانش پالایش دانش کدگذاری دانش تسهیم دانش انتقال دانش نظارت و کنترل فرایند مباحثه
عوامل زمینه‌ای دانش	ابزار دانش	فناوری ابزارهای هوشمند اطلاعاتی
	ساختار دانش	سایت هوشمند اجتماعی نرم‌افزار مدیریت دانش سیستم‌های اطلاعاتی سیستم تصمیم‌گیری خبره سیستم تقویت محتوای داده
	شبکه دانش	ذخیره دانش شبکه ارتباطات دانش شبکه انتقال دانش الگوهای ارتباطی ساختارهای توزیع دانش شبکه دانش اجتماعی

اس‌پی‌اس‌اس^۱ در سطح معناداری ۰/۰۰۰ عدد ۰/۹۱۶ محاسبه شد که در جدول (۵) نشان داده می‌شود. با توجه به کوچک بودن عدد معناداری از ۰/۰۵ - کدهای استخراجی رد می‌شود. همچنین استخراج کدها پایایی مناسبی داشته است.

گام ششم: کنترل کدهای استخراجی؛ به منظور کنترل مفاهیم استخراجی، از مقایسه نظر پژوهشگر با فردی خبره استفاده شده است. شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد و هر چه مقدار سنج به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان می‌دهد توافق بین رتبه‌دهندگان وجود دارد (Moghre et al., 2011). مقدار شاخص با استفاده از نرم‌افزار

جدول ۵. مقادیر اندازه توافق

عدد معناداری	انحراف استاندارد	مقدار	
۰/۰۰۰	۰/۰۴۲	۰/۹۱۶	کاپای مقدار توافق
		۷۵	تعداد موارد معتبر

جدول شماره (۶) رتبه‌بندی و ضریب اهمیت کدها و مفاهیم استقرار نظام مدیریت دانش اثربخش با روش آنتروپی شانون بیان شده است.

$$w_j = d_j / \sum d_j$$

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m P_{ij} \times \ln P_{ij} \quad i = 1, 2, \dots, m$$

علاوه بر این از روش آنتروپی شانون برای پردازش داده‌ها که استفاده شده است در مبحث تحلیل محتوا بسیار قوی است (Azar, 2010). در روش آنتروپی شانون، ابتدا پیام بر حسب مقوله‌ها در قالب فراوانی بر اساس تناسب هر پاسخ شمارش می‌شود و با بار اطلاعاتی هر مقوله، درجه اهمیت هر یک محاسبه می‌شود. به طور کلی در

جدول شماره ۶. رتبه‌بندی و ضریب اهمیت کدها و مفاهیم استقرار نظام مدیریت دانش اثربخش

ابعاد	عوامل	فراوانی	ضریب اهمیت	رتبه در مفاهیم	رتبه در کل
رویکرد دانش‌افزایی	پویایی سیستم	۲۶	۰/۰۶۹۲	۱	۲
	روند بهبود مستمر	۲۳	۰/۰۶۰۱	۳	۴
	انعطاف در برابر تغییر	۲۳	۰/۰۶۰۱	۳	۴
	راهبرد توسعه‌ای	۲۵	۰/۰۶۷۵	۲	۳
	ارزیابی عملکرد	۲۰	۰/۰۵۴۳	۴	۷
	توسعه دانش	۲۶	۰/۰۶۹۲	۱	۲
	مهندسی ارزش	۱۶	۰/۰۵۰۴	۵	۹
رویکرد دانش جمعی یا گروهی	ظرفیت روابط گروهی	۱۸	۰/۰۵۳۲	۴	۸
	حس همکاری متقابل	۲۶	۰/۰۶۹۲	۲	۲
	خرد جمعی	۲۹	۰/۰۷۳۴	۱	۱
	گفت‌وگوهای گروهی	۲۳	۰/۰۶۱۲	۳	۴
	یادگیری مشترک	۲۶	۰/۰۶۹۲	۲	۲
رویکرد دانش‌بنیان	ایجاد رویه دانش‌محور	۱۶	۰/۰۵۰۴	۳	۹
	تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش	۲۱	۰/۰۵۶۲	۲	۶
	اشاعه فرهنگ شایسته‌محوری	۲۳	۰/۰۶۱۲	۳	۴
درونی‌سازی دانش	جذب دانش	۱۴	۰/۰۴۵۲	۴	۱۱
	سیستم مستندهای دانشی	۱۱	۰/۰۳۸۷	۵	۱۳
	سیستم مدیریت اطلاعات	۱۶	۰/۰۵۰۴	۲	۹
	به‌روزرسانی منظم و هوشمند دانش	۱۵	۰/۰۴۹۸	۳	۱۰
	تعامل سیستم‌ها	۱۸	۰/۰۵۳۲	۴	۸

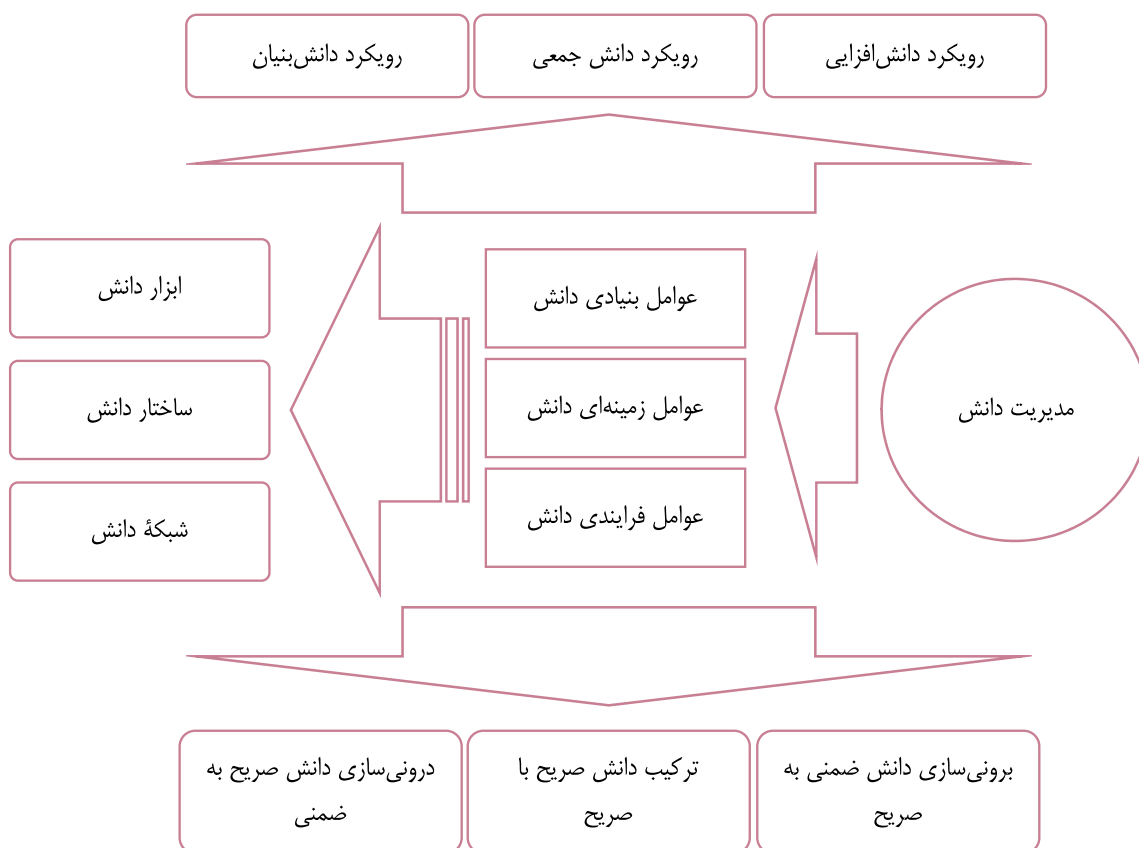
ابعاد	عوامل	فراوانی	ضریب اهمیت	رتبه در مفاهیم	رتبه در کل
برونی سازی دانش	کشف دانش	۱۴	۰/۰۴۵۲	۵	۱۱
	خلق دانش	۱۴	۰/۰۴۵۲	۵	۱۱
	مسئله محوری	۱۴	۰/۰۴۵۲	۵	۱۱
	خلاقیت، نوآوری، کنجکاوی، خردورزی، آینده‌نگری	۲۳	۰/۰۶۰۱	۱	۴
	هوش معنوی و عاطفی	۶	۰/۰۲۴۲	۷	۱۶
	مهارت‌های شخصی، ارتباطی و اجتماعی	۱۸	۰/۰۵۳۲	۲	۸
	ترویج سرمایه معنوی و اجتماعی	۷	۰/۰۳۰۱	۶	۱۵
	درک موقعیت‌های اجتماعی	۱۸	۰/۰۵۳۲	۲	۸
	توانایی‌های شناختی	۱۶	۰/۰۵۱۰	۳	۹
	تحلیل تجارب	۱۳	۰/۰۴۲۵	۴	۱۲
ترکیب دانش	سازماندهی دانش	۱۴	۰/۰۴۵۲	۲	۱۱
	پالایش دانش	۱۱	۰/۰۳۸۷	۳	۱۳
	کدگذاری دانش	۶	۰/۰۲۴۲	۵	۱۶
	تسهیم دانش	۱۳	۰/۰۳۰۱	۴	۱۵
	انتقال دانش	۱۴	۰/۰۴۵۲	۲	۱۱
	نظارت و کنترل	۱۱	۰/۰۳۸۷	۳	۱۳
ابزار دانش	فرایند مباحثه	۲۲	۰/۰۵۹۸	۱	۵
	فناوری	۶	۰/۰۲۴۲	۷	۱۶
	ابزارهای هوشمند اطلاعاتی	۵	۰/۰۲۰۳	۲	۱۷
ساختار دانش	سایت هوشمند اجتماعی	۷	۰/۰۳۰۱	۳	۱۵
	نرم‌افزار مدیریت دانش	۴	۰/۰۱۹۲	۴	۱۸
	سیستم‌های اطلاعاتی	۲۲	۰/۰۵۹۸	۱	۵
	سیستم تصمیم‌گیری خبره	۸	۰/۰۳۲۱	۲	۱۴
	سیستم تقویت محتوای داده	۸	۰/۰۳۲۱	۲	۱۴
شبکه دانش	ذخیره دانش	۱۴	۰/۰۴۵۲	۱	۱۱
	شبکه ارتباطات دانش	۱	۰/۰۱۲۴	۵	۲۱
	شبکه انتقال دانش	۳	۰/۰۱۸۱	۳	۱۹
	الگوهای ارتباطی	۲	۰/۰۱۵۰	۴	۲۰
	ساختارهای توزیع دانش	۱۱	۰/۰۳۸۷	۲	۱۳
	شبکه دانش اجتماعی	۳	۰/۰۱۸۱	۳	۱۹

اثربخش این موضوع بیشتر مورد توجه قرار گرفته است و تکرارپذیری بیشتری نسبت به سایر کدها داشته است. پویایی سیستم، توسعه دانش، یادگیری مشترک و حس همکاری متقابل در رتبه دوم و

گام هفتم: ارائه نتایج؛ بر اساس ضرایب به دست آمده، مشخص شد که خرد جمعی، بیشترین ضریب اهمیت را دارد و بالاترین رتبه را در کل کسب کرده است؛ یعنی در حوزه استقرار مدیریت دانش

دانش‌بنیان) عوامل فرایندی دانش (درونی‌سازی صریح به ضمنی، برونی‌سازی دانش ضمنی به صریح و ترکیب دانش صریح با صریح) عوامل زمینه‌ای دانش (ابزار دانش، ساختار دانش و شبکه دانش) روی مدیریت دانش موثرند و همه عوامل روی هم تأثیر می‌گذارند. شکل شماره ۳) چارچوب عوامل مؤثر بر استقرار اثربخش مدیریت دانش است.

راهبرد توسعه‌ای در رتبه سوم قرار گرفتند. بنابراین، می‌توان گفت توجه به این شاخص‌ها در پیاده‌سازی مدیریت دانش اثربخش در سازمان بسیار حائز اهمیت است. در نهایت پس از ارائه نتایج فراترکیب در جدول مؤلفه‌های مدیریت دانش در قالب چارچوب مفهومی زیر ارائه شده است. در چارچوب ارائه شده مؤلفه‌های عوامل بنیادی دانش (رویکرد دانش‌افزایی، رویکرد دانش جمعی یا گروهی و رویکرد



شکل ۳. چارچوب عوامل مؤثر بر استقرار اثربخش مدیریت دانش (منبع: پژوهش حاضر)

دانش جمعی یا گروهی و رویکرد دانش‌بنیان) عوامل فرایندی دانش (درونی‌سازی دانش صریح به ضمنی، برونی‌سازی دانش ضمنی به صریح و ترکیب دانش صریح به صریح) عوامل زمینه‌ای دانش (ابزار دانش، ساختار دانش و شبکه دانش) روی مدیریت دانش موثرند و همه عوامل روی هم تأثیر می‌گذارند. پس از طی گام‌های پژوهش، مدل استقرار اثربخش سیستم مدیریت دانش ارائه شد. در ادامه بررسی و کلیت مدل مفهومی به اجماع خبرگان رسیده و مدل مناسبی برای بررسی عوامل مؤثر بر استقرار اثربخش مدیریت دانش تشخیص داده شده است. سپس رهنمودهایی برای تحقیقات آتی ارائه می‌شود: انجام تحقیقات توصیفی برای آزمون مدل و تبدیل آن به مدلی عملیاتی و نیز تعریف روابط مفروض (فرضیه‌سازی) از متغیرهای زیاد شناسایی شده در این تحقیق مثل روابط توانمندسازی با رویکرد دانش‌بنیان

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش ارائه چارچوب مفهومی مناسب برای شناسایی مؤلفه‌های استقرار اثربخش مدیریت دانش با رویکرد فراترکیب است. یافته‌های حاصل از فراترکیب منابع منتشر شده در حوزه مدیریت دانش نشان داد بیشتر آثار منتشر شده با رویکرد کیفی و موردی به این موضوع پرداخته‌اند و مدیریت دانش هنوز به معنای واقعی خود در جوامع دانش‌محور امروزی به کار گرفته نشده است. در پژوهش حاضر، عوامل و مؤلفه‌های شناسایی شده بر اساس منطق تحلیلی سیستم باز و در پاسخ به پرسش تحقیق در مورد طراحی مدل استقرار اثربخش مدیریت دانش، با نظر خبرگان در قالب سه بعد و نه مؤلفه دسته‌بندی شدند. از نظر اولویت‌بندی مؤلفه‌های عوامل سه‌گانه، در بخش عوامل بنیادی دانش (رویکرد دانش‌افزایی، رویکرد

۲. بررسی تأثیر عوامل فرایندی دانش بر استقرار اثربخش مدیریت دانش؛
 ۳. بررسی تأثیر عوامل زمینه‌ای دانش بر استقرار اثربخش مدیریت دانش.

References

- Agrawal, A. & Mukti, S. K. (2020). Knowledge management & It's origin, success factors, planning, tools, applications, barriers and enablers: A review. *International Journal of Knowledge Management*, 16 (1), 43-82.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136.
- Azar, A., & Momeny, M. (2008). *Statistics and its application in management (statistical analysis)*. Tehran: SAMT publication. (Persian)
- Boonchan, G., Sinthamrongruk, T., & Khamaksorn, A. (2022, January). Knowledge management in the Royal Thai Army: ISO30401: 2018 knowledge management systems perspective [Conference presentation]. In 2022 Joint International Conference on Digital Arts, Media and Technology with ECTI Northern Section Conference on Electrical, Electronics, Computer and Telecommunications Engineering (ECTI DAMT & NCON). Thailand.
- Brady, T., & Davies, A. (2004). Building project capabilities: From exploratory to exploitative learning. *Organization Studies*, 25(9), 1601-21.
- Brookes, N. J., Morton, S. C., Dainty, A. R. J., & Burns, N. D. (2006). Social processes, patterns and practices and project knowledge management: A theoretical framework and an empirical investigation. *International Journal of Project Management*, 24(6), 474-82.
- Chen, C. J., Huang, J. W., & Hsiao, Y. C. (2010). Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower*, 31(8), 848-70.
- Choi, Y. S. (2000). *An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management*. Nebraska: University of Nebraska-Lincoln.
- Chourides, P., Longbottom, D., & Murphy, W. (2003). Excellence in knowledge management: An empirical study to identify critical factors and performance measures. *Measuring business excellence*, 7(2), 29-45.
- Collison, C. J., Corney, P. J., & Eng, P. L. (2019). *The KM*

و راهبردهای مدیریت دانش و ... جست‌وجوی بیشتر در ریشه‌های معرفی شده و به خصوص در ابعاد بومی و مهم‌تر از آن جست‌وجو و ارائه سازوکارهای عملیاتی‌سازی آنها. انجام تحقیقات نظری و توصیفی در سازمان‌های مختلف آموزشی، تولیدی، خدماتی برای رسیدن به الگویی جامع و عمومی از استقرار اثربخش مدیریت دانش در کنار کشف تفاوت نتایج حاصل شده در جوامع مختلف؛ تمرکز ویژه بر متغیرهای حوزه منابع انسانی و آزمون آنها در حوزه رفتار سازمانی و امور منابع انسانی و به طور کلی مدیریت در سازمان‌ها و انجام تحقیقات مرتبط با آنها. مدیریت دانش فرایندی مجزا و مستقل از سایر فرایندهای سازمان نیست، بلکه، مدیریت دانش به عنوان لایه‌ای فراگیر بر جمیع جوانب عملکردی و فرایندهای جاری است که بستر را برای فهم دقیق محیطی، روندی و آینده کسب‌وکار سازمان‌ها و بنگاه‌ها فراهم می‌آورد. باید به این نکته هم توجه کرد که مدیریت دارایی‌های دانشی از آنجایی که در نهایت به ارتقای اثربخشی و پایداری مجموعه‌های سازمانی کمک می‌کند، ترویج آن شامل اقدام‌های تبلیغی و اقناعی نمی‌شود. سازمان‌هایی که به آینده کسب‌وکار خود و رقابت‌پذیری محصولات و خدمات خود حساسیت دارند، مدیریت دانش را به عنوان تسهیلگر کارساز به خدمت گرفته و آن را تکمیل می‌کنند. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادی اجرایی و سازمانی زیر مطرح می‌شود:

۱. مدیران سازمان، محیطی را برای کارکنان فراهم آورند که کارکنان بتوانند از فرصت‌های یادگیری در گردهمایی‌ها، نشست‌ها، سخنرانی‌ها و جلسه‌ها برای تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار بهره‌برداری کنند؛
۲. مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها باید با ایجاد سیاست‌های انگیزشی سازوکاری را ایجاد کنند که دانش افراد قبل از ترک سازمان به هر نحو ممکن به صورت مکتوب از آنان دریافت و در پایگاه داده سازمانی ذخیره شود. ضمن اینکه توسعه دو جانبه و هم‌افزایی در کار کارکنان با هم نیز به وجود آید؛
۳. باید ابزار و فناوری‌هایی توسعه یابد که نخست سیستم ارزیابی دانش، ایجاد شود، دوم، کاربران دانش بتوانند از دانش سازمانی ارزیابی شده در حل مسائل سازمانی از آن استفاده کنند؛
۴. تشکیل انجمن‌های علمی یا حرفه‌ای (مجموعه مهندسان، پژوهشگران و مانند آن) برای تولید و اشتراک دانش شغلی. به منظور اثربخشی بهتر این انجمن‌ها باید حمایت‌های مادی و معنوی لازم از فعالیت‌های آنها صورت بگیرد و به افراد واجد شرایط فرصت حضور در انجمن‌ها داده شود.

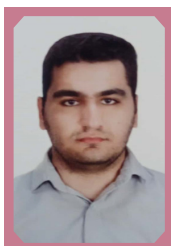
پیشنهاد‌های آتی

۱. بررسی تأثیر عوامل بنیادی دانش بر استقرار اثربخش مدیریت دانش؛



- Management and Development Process*, 32(4), 119-52.
- Jones, H., Jones, N. A., Shaxson, L., & Walker, D. (2012). Navigating the knowledge-policy landscape. In *Knowledge, Policy and Power in International Development* (pp. 1-12). Bristol: Policy Press.
- Kachra, A., & White, R. E. (2008). Know-how transfer: The role of social, economic/competitive, and firm boundary factors. *Strategic Management Journal*, 29(4), 425-45.
- Kelly, P. R. (2018). An activity theory study of data, knowledge, and power in the design of an international development NGO impact evaluation. *Information Systems Journal*, 28(3), 465-88.
- Kemp, J., Pudlatz, M., Perez, P., & Ortega, A. M. (2001). KM technologies and tools. England: *European KM Forum consortium*.
- Khalifa, M., & Liu, V. (2003). Determinants of successful knowledge management programs. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(2), 101-10.
- Koskinen, K. U. (2003). Evaluation of tacit knowledge utilization in work units. *Journal Of Knowledge Management*, 7(5), 67-81.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
- Mason, M., Crossley, M., & Bond, T. (2019). Changing modalities in international development and research in education: Conceptual and ethical issues. *International Journal of Educational Development*, 70, 102080.
- McAdam, R., & McCreedy, S. (1999). A critical review of knowledge management models. *The Learning Organization*, 6(3), 91-101.
- Meyer, M., & Zack, M. (1996). The design and implementation of information product. *Sloan Management Review*, 37(3), 43-59.
- Mikovic, R. (2019). *Integrated model of knowledge management based on social capital of the organization*. (doctoral dissertation). Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade, Serbia.
- Moffett, S., McAdam, R., & Parkinson, S. (2002). Developing a model for technology and cultural factors in knowledge management: a factor analysis. *Knowledge and Process Management*, 9(4), 237-55.
- Mohaghar, A., Jabbarzadeh, Y., Amoozad Mahdiraji, H., & Mokhtarzadeh, N. (2013). Analysing Iranian industry cookbook: Stories and strategies for organisations exploring knowledge management standard ISO30401. London: Facet Publishing.
- Cross, R., & Baird, L. (2000). Technology is not enough: Improving performance by building organizational memory. *MIT Sloan Management Review*, 41(3), 69-78.
- Dehghani, M., Yaghobi, N., Mooghali, A., & Vazifeh, Z. (2015). A three-layer pattern for Feasibility and establishment of knowledge management by Meta-Synthesis Method (Integrated Approach). *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 3(4), 93-107. (Persian)
- Fey, C. F., & Furu, P. (2008). Top management incentive compensation and knowledge sharing in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1301-23.
- Forcadell, F. J., & Guadamillas, F. (2002). A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation. *Knowledge and Process Management*, 9(3), 162-71.
- Hasanali, F. (2003, November 20). Critical Success Factors of Knowledge Management. Retrieved from: [www.kmadvantage.com/docs/km_articles/Critical Success Factors of KM. pdf](http://www.kmadvantage.com/docs/km_articles/Critical%20Success%20Factors%20of%20KM.pdf) (Persian)
- Hassanzadeh, M. (2009). *Knowledge management: Concepts and infrastructures*. Tehran: Ketabdar. (Persian)
- Hassanzadeh, M. (2020). Establishing effective knowledge management in Iranian organizations: Barriers that need to be overcome. *Sciences and Techniques of Information Management*, 6(4), 7-14. (Persian)
- Heisig, P. (2003). Business process oriented knowledge management. In *Knowledge management: Concepts and best practices* (pp. 15-44). Heidelberg: Springer.
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3), 235-61.
- Huang, J. C., & Newell, S. (2003). Knowledge integration processes and dynamics within the context of cross-functional projects. *International Journal of Project Management*, 21(3), 167-76.
- 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), 164-83.
- Jafari, S. M., Shami Zanjani, M., & Yekkeh, H. (2020). A framework for identifying knowledge management advantages based on Meta-synthesis Method.

- R. C., Barquin, A., Bennet, & S. G., Remez (Eds.). Knowledge management: The Catalyst for Electronic Government (p. 137). Vienna: Management Concepts.
- Steele, N. O. (2000). Success factors for virtual libraries. *Econtent*, 23(5), 68-71.
- Sunassee, N. N., & Sewry, D. A. (2003, September). An investigation of knowledge management implementation strategies [Conference presentation]. In *Proceedings of the 2003 Annual Research Conference of The South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists on Enablement Through Technology* (pp. 24-36). Johannesburg, south Africa.
- Tabarsa, G. A., & Ormazdi, N. (2008). Explanation and evaluation of basic factors for creating knowledge management in N. LO. DC. *Journal of Business Management*, 7(1), 1-39. (Persian)
- Taylor Small, C., & Taattalias, J. (2000, April 28). Knowledge management model guides KM process. Retrieved from: http://www.mitre.org/pubs/edge/april_00.htm
- Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79.
- Wang, Z., Wang, N., Su, X., & Ge, S. (2020). An empirical study on business analytics affordances enhancing the management of cloud computing data security. *International Journal of Information Management*, 50, 387-94.
- Williams, C. (2007). Transfer in context: Replication and adaptation in knowledge transfer relationships. *Strategic Management Journal*, 28 (9), 867-89.
- Yang, L. R., Huang, C. F., & Hsu, T. J. (2014). Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management*, 32(1), 40-53.
- behavior by using dynamic Systems Modeling. *Industrial Management Studies*, 11(28), 1-19. (Persian)
- Müller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21-32.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Rašula, J., Bosilj Vukšić, V., & Indihar Štemberger, M. (2008). The integrated knowledge Management Maturity Model. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 11(2), 47-62.
- Ronaghi, M. H., Zeinodinzadeh, S., & Alambeladi, S. (2019). Identification and ranking the factors affecting the knowledge management implementation using Metasynthesis Method. *Library and Information Sciences*, 22(3), 112-35. (Persian)
- Rubenstein-Montano, B., Buchwalter, J., & Liebowitz, J. (2001). Knowledge management: A US social security administration case study. *Government Information Quarterly*, 18(3), 223-53.
- Sadri, A. (2018). Institutionalizing of knowledge management in Iranian universities. *Journal of Research in Educational Science*, 12(43), 41-63. (Persian)
- Santoro, M. D., & Gopalakrishnan, S. (2000). The institutionalization of knowledge transfer activities within industry–university collaborative ventures. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17(3-4), 299-319.
- Snyman, R., & Kruger, C. J. (2004). The interdependency between strategic management and strategic knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 8(1), 5-19.
- Stankosky, M. and Baldanza, C., A System Approach to Engineering a Knowledge Management System, In



جواد مقتدر کارگران

دکتری تخصصی مدیریت دولتی، عضو بنیاد ملی نخبگان، عضو استعدادهای درخشان وزارت علوم، ۱۰ سال سابقه تدریس دانشگاهی و سازمانی، چاپ مقالات متعدد در مجلات و کنفرانس‌های معتبر علمی داخلی و خارجی، چاپ کتب دانشگاهی، پژوهشگر و محقق علمی، علاقه‌مند به پژوهش‌های مدیریتی و سازمانی.

