

ارائه دسته‌بندی جامع از عوامل کلیدی مؤثر در استقرار مدیریت دانش سازمانی

روح‌اله رازینی*، میلاد سینا**

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۳/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۲۵

چکیده

در جهان امروز که تولید کالاها و ارائه خدمات بشدت دانش‌مدار شده‌اند، دانش‌دارایی کلیدی برای کسب مزیت رقابتی به شمار می‌رود و مدیریت دانش سازمانی یکی از مهمترین عوامل موفقیت شرکتها در شرایط رقابتی و عصر اطلاعات است. باید اذعان کرد که تبیین نظری از جایگاه مدیریت دانش، الزاماً به معنی توفیق مدیریت دانش نخواهد بود. اگر چه مدیریت دانش در نگاه اول مجموعه‌ای از ابزارها یا فرایندهای مدیریتی روشن و مشخص است اما پیاده‌سازی (استقرار) و استفاده اثربخش از آن مهم و پیچیده است که به کارگیری آن منجر به بهبود عملکرد و فرایندها می‌شود. استفاده مؤثر از مدیریت دانش، مستلزم فهم و شناخت دقیق مباحث مربوط به فرایند مدیریت دانش و مهمترین مرحله این فرایند یعنی استقرار و پیاده‌سازی آن و شناخت مؤلفه‌های کلیدی به‌منظور استقرار مدیریت دانش است. غالباً در پژوهشهای مختلف صرفاً برخی از عوامل اصلی به‌منظور استقرار مدیریت دانش، معرفی شده است و در برخی دیگر به برخی از زیر مؤلفه‌ها نیز اشاره شده است اما هیچ پژوهشی به معرفی جامعی از کلیه عوامل مؤثر در استقرار مدیریت دانش و زیر مؤلفه‌های مربوطه نپرداخته است. لذا در این پژوهش با استفاده از روش تحلیل مضمون به شناسه‌گذاری عوامل اشاره شده (مضامین پایه) در پژوهشهای مختلف در این حوزه پرداخته و پس از آن مقوله‌های اصلی (مضامین فراگیر) و زیر مؤلفه‌های هر یک (مضامین سازماندهنده) استخراج و نگاشت نهایی مؤلفه‌های مؤثر ترسیم گردیده است. تلاش محقق بر این بوده است که مؤلفه‌های استخراجی از جامعیت کافی برخوردار باشد. یافته‌های این پژوهش حاکی است که به‌منظور استقرار مدیریت دانش باید هفت عامل فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، ساختار و مؤلفه‌های سازمانی، فناوری اطلاعات، مؤلفه‌ها و فرایندهای مدیریت دانش، راهبردها و چشم‌اندازها و مؤلفه‌های محیطی و زیر مؤلفه‌های شناسایی شده هر یک را مورد توجه قرار داد و به کار بست.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، عوامل کلیدی استقرار.

* استادیار دانشکده معارف اسلامی و مدیریت صنعتی دانشگاه امام صادق علیه السلام

** نویسنده مسئول: کارشناس ارشد معارف اسلامی و مدیریت صنعتی دانشگاه امام صادق علیه السلام

مقدمه

در سالهای اخیر مدیریت دانش به موضوعی مهم و حیاتی تبدیل شده است. جوامع علمی و تجاری هر دو بر این باورند که سازمانها با قدرت دانش می‌توانند برتریهای بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند. دانشمندان در تحقیقات خود دریافته‌اند که مدیریت دانش برخلاف مدیریتهای دیگر زودگذر نیست؛ بلکه تأثیرات ماندگاری دارد. وضعیت و فضای رقابتی سازمانها بیش از پیش پیچیده و بسرعت در حال تغییر است به گونه‌ای که سرعت تغییر در بیشتر سازمانها بمراتب بیشتر از سرعت توان پاسخگویی و تطبیق آنهاست. تغییرات مستمر دانش نیز وضعیت عدم تعادل جدیدی را برای سازمانها به وجود آورده است. در این میان تنها سازمانهایی می‌توانند به حیات خود ادامه دهند که بتوانند مزیت رقابتی خود را حفظ کنند. به نظر اندیشمندان این عرصه، حفظ مزیت رقابتی و بقای سازمان به کمک مدیریت دانش امکانپذیر است به گونه‌ای که بتوان پیوسته به خلق دانشهای نو در سازمان پرداخت (بختیاری، ۱۳۸۸).

سازمانهای کنونی، اهمیت بیشتری برای درک، انطباق‌پذیری و مدیریت تغییرات محیط پیرامون قائل شده و در کسب و به کارگیری دانش و اطلاعات روزآمد به منظور بهبود عملیات و عرضه خدمات و محصولات مطلوبتر به ارباب رجوعان پیشی گرفته‌اند. چنین سازمانهایی نیازمند به کارگیری سبک جدیدی از مدیریت به نام «مدیریت دانش» هستند. برخی از سازمانها بر این باورند که با تمرکز صرف بر افراد، فناوری و فنون می‌توان دانش را مدیریت کرد (قربانی، ۱۳۸۸).

اگر چه مدیریت دانش نیز در نگاه اول مجموعه‌ای از ابزارها یا فرایندهای مدیریتی روشن و مشخص است، اجرا (استقرار) و استفاده اثربخش از آن مهم و پیچیده است که به کارگیری آن به بهبود عملکرد و فرایندها منجر می‌شود. اجرا از جنس عمل است و به دنبال کاربردی کردن نتایج روی کاغذ و به معنای عملیاتی کردن آن نتایج، اطمینان از رسیدن به موفقیت واقعی با ارزیابیهای منسجم و اثربخش کردن تصمیم‌ها و برنامه‌هاست.

با توجه به لزوم تبیین، استخراج، دسته‌بندی، ارائه و الگو سازی دانش سازمانی اعم از دانش صریح و ضمنی و اهمیت ویژه آنها به نظر می‌رسد که مشخص کردن عوامل کلیدی استقرار مدیریت دانش می‌تواند راهکاری اساسی در رسیدن به موفقیت سازمانها و شرکتهای دانش‌مدار باشد. بنابراین ارائه و دسته‌بندی جامع از تمام عوامل کلیدی در استقرار مدیریت دانش و شناخت زیر مؤلفه‌های هر یک می‌تواند به عنوان نسخه‌ای کامل به منظور استقرار مدیریت دانش در سازمانها استفاده شود.

مبانی نظری پژوهش

امروزه دیگر همه گروه‌های کاری و علمی اذعان می‌کنند که برای اینکه سازمانها بتوانند در دنیای تجارت و رقابت، حضور مستمر و پایدار داشته باشند، باید حول محور علم و دانش فعالیت کنند. به رغم اینکه دانش به عنوان منبع بقای سازمانها ضروری است و شرط موفقیت سازمانها دستیابی به دانش و فهم عمیق در تمامی سطوح است، باز هم بسیاری از سازمانها هنوز به مدیریت دانش به طور جدی توجه نکرده‌اند. به گفته پیتر دراگر «راز موفقیت سازمانها در قرن ۲۱ همان مدیریت دانش است» (مراذاده و همکاران، ۱۳۸۵).

پیتر دراگر در کتاب «جامعه پسا سرمایه‌داری» عنوان می‌کند که مهمترین منابع اقتصادی، دیگر سرمایه یا منابع طبیعی و نیروی کار نیست؛ بلکه این منبع اقتصادی بنیادی، دانش هست و خواهد بود (رضایی و همکاران، ۱۳۹۴).

در جهان امروز، که تولید کالاها و عرضه خدمات بشدت دانش‌مدار شده است، دانش دارایی کلیدی برای کسب مزیت رقابتی به شمار می‌رود و مدیریت دانش سازمانی یکی از مهمترین عوامل موفقیت شرکتهای در وضعیت رقابتی و عصر اطلاعات است (پوراابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۱).

صاحب‌نظران مدیریت، دانش را جایگزین نهایی تولید، ثروت و سرمایه پولی می‌دانند. دانش تنها منبعی در سازمان است که در اثر استفاده، نه تنها از ارزش آن کاسته نمی‌شود، بلکه بر ارزش

آن نیز افزوده می‌شود. این دانش در روشها، دستورالعملها، دیدگاهها، اقدامات و تصمیمات سازمانی مستقر و پنهان است و زمانی اهمیت بیشتر می‌یابد که به محصولات و خدمات ارزشمندی تبدیل شود (رضائیان و همکاران، ۱۳۹۰).

تعریف مدیریت دانش

نویسندگان مختلف از دیدگاه‌های مختلف و با رویکردهای متفاوت و انگیزه‌های گوناگون به تعریف مدیریت دانش پرداخته‌اند که برخی از این تعاریف به تفکیک در قالب جدول ذیل ارائه می‌شود:



جدول ۱. تعاریف مختلف مدیریت دانش

ردیف	تعریف	ارائه‌کننده
۱	مدیریت دانش، شامل همه روشهایی است که سازمان، داراییهای دانش خود را اداره می‌کند که شامل چگونگی جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال، به کارگیری، به روزسازی و ایجاد دانش است.	روبیترز ^۱ (۲۰۰۷)
۲	مدیریت دانش اعمال مدیریت و زمینه‌سازی برای تبدیل دانش در داخل سازمان از طریق گردآوری، اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش به عنوان سرمایه انسانی در راستای دستیابی به اهداف سازمان است.	حسن زاده (۱۳۸۶)
۳	مدیریت دانش فرایندی است که طی آن سازمان به تولید ثروت و ارزش از دانش و یا سرمایه فکری خود می‌پردازد.	نوناکا و تاکوچی ^۲ (۱۹۹۵)
۴	مدیریت دانش، طراحی هوشمندانه فرایندها، ابزارها، ساختار، و غیره با قصد افزایش، نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش است.	سیمن ^۳ (۱۹۹۹)
۵	مدیریت دانش، فرایند یا فعالیت ایجاد، به دست آوردن، تسخیر، تسهیم و به کار بردن دانش در هر جایی که وجود داشته باشد برای افزایش یادگیری و عملکرد در سازمانهاست.	سوان و پرستون ^۴ (۱۹۹۹)
۶	مدیریت دانش، تلاشی برای آشکار کردن دارایی پنهان در ذهن اعضا و تبدیل این دارایی به دارایی سازمانی است تا همه کارکنان سازمان به آن دسترسی داشته باشند.	پروساک ^۵ (۲۰۰۰)
۷	مدیریت دانش، عملیات کشف، سازماندهی و خلاصه کردن دارایی اطلاعات است به شکلی که معلومات کارکنان را بهبود بخشد.	داونپورت ^۶ (۱۹۹۸)
۸	مدیریت دانش، فرایند خلق و تسهیم دانش به گونه‌ای است که بتوان آن را به شیوه‌ای اثربخش در سازمان به کار برد.	هافمن ^۷ و همکارانش (۲۰۰۵)
۹	مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان در جهت یافتن، انتخاب، توزیع و انتقال اطلاعات و تخصص مورد نیاز برای فعالیتهایی از قبیل حل مسئله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری کمک می‌کند.	گوپتا و دیگران ^۸ (۲۰۰۰)

1. Rubitz
2. Nonaka & Takeuchi
3. Seemann
4. Swan & Preston
5. Prusak
6. Tom Davenport
7. Hoffman
8. Gupta et al

مزایا و اهداف مدیریت دانش

مزایای مدیریت دانش شامل استفاده دوباره از دانش موجود و پرهیز از تکرار هزینه‌ها برای حل مسائل تکراری است. مدیریت دانش دوره زمانی بیان مسئله تا شفاف‌سازی مسئله را کاهش می‌دهد؛ بازاریابی را تسریع می‌کند و سازمان را از طریق بازاریابی دقیق یا تشخیص نیازمندیهای مشتری یاری می‌رساند (سهرابی و دارمی، ۱۳۸۸).

هم‌چنین سازمان می‌تواند از دانش ذخیره شده برای برطرف کردن طیفی از مشکلات از قبیل تولید محصول جدید، برنامه‌ریزی تبلیغات و رسیدگی به شکایات مشتری استفاده کند. مدیریت دانش هم‌چنین موجب افزایش کارایی داخلی، هماهنگی خدمات مشتریان و سودآوری کلی می‌شود. دانش سازمانی از طریق ارائه محیط بهبود یافته برای توسعه دانش جدید و استفاده از تجربه حل مسائل، ارزش آفرینی می‌کند (گوپتارا، ۱۹۹۹).

سازمانهای موفق مزیت رقابتی را از طریق کاهش کنترل و افزایش یادگیری ایجاد می‌کنند که این خود از طریق خلق و به اشتراک گذاشتن مستمر دانش جدید به دست می‌آید. از فواید مدیریت دانش می‌توان به بهبود تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری بیشتر، افزایش سود، کاهش بار کاری، افزایش بهره‌وری، ایجاد فرصت‌های جدید کسب و کار، کاهش هزینه‌ها، سهم بازار بیشتر و بهبود انگیزه کارکنان اشاره کرد (جعفری و همکاران، ۱۳۸۸).

اجرای مدیریت دانش و اهمیت استقرار آن

امروزه نقش دانش محوری و بهره‌گیری از تجربه و دانش اذهان افراد، نقشی بنیادین در توسعه جوامع ایجاد می‌کند. بنابراین برای ایجاد دانش و نوآوری بیشتر و در نتیجه افزایش توان علمی، فناوری، مدیریتی و تبدیل کردن آنها به سازمان یادگیرنده با کارکنان دانش محور و استفاده بهینه از دانایی به عنوان بازوی اصلی توسعه، اجرای مدیریت دانش، اجتناب‌پذیر است (ریبعی و معالی، ۱۳۸۸). استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش به توانایی سازمان در ایجاد جوی منجر می‌شود که دانش در آن آزادانه جریان دارد. شاید بتوان بدرستی ادعا کرد که مهمترین

رکن مدیریت دانش، اجرای آن در سازمان است (گوپتا و دیگران^۱، ۲۰۰۰).

سازمانها برای پیشبرد اهداف خود و کنترل بهتر بر فرایندهایشان نیازمند استفاده از ابزارهای مدیریتی هستند و مشروط به اثربخشی ابزارها، آنها را مورد استفاده قرار می‌دهند. اگر چه قوت و توان ذاتی هر ابزار شرط لازم اثربخشی آن است، چگونگی اجرای آن ابزار نیز، شرط کافی این اثربخشی به شمار می‌رود، به عبارت دیگر، «استفاده از ابزارها و روشها یک جزء حیاتی هر فرایند موفق بهبود است». برخی از ابزارها، خود در قالب چارچوب بیان می‌شود و به تدوین دوباره چارچوب برای اجرای آنها در سازمان نیازی نیست؛ به عنوان مثال الگوی اروپایی مدیریت کیفیت چارچوبی شامل توانمندسازها و معیارها است که اجرای آن نیازمند چارچوبی جدید نیست؛ اما برخی دیگر از ابزارها چارچوبی به همراه خود ندارد و اجرای آنها به تدوین چارچوبی متناسب با وضعیت آن ابزار و شرایط سازمان مشروط است. (رازینی و ابراهیمی، ۱۳۹۴). یکی از ابزارهایی که برای اجرا در سازمان نیازمند چارچوب است، استقرار مدیریت دانش است.

باید اذعان کرد که تبیین نظری از جایگاه مدیریت دانش، الزاماً به معنی توفیق مدیریت دانش در این شرکتها نخواهد بود. در دنیای پیچیده امروز برای هر کاری به ابزار نیاز است و مدیریت نیز از این قاعده مستثنی نیست و بخشی از چالشهای عدم توفیق ابزارها در گرو عدم استقرار و اجرا است (میرسپاسی و دیگران، ۱۳۸۸).

روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش ابتدا با استفاده از روش کتابخانه‌ای به بررسی پیشینه پژوهش پرداخته و مضمونهای پایه استخراج، و سپس با استفاده از روش تحلیل مضمون، داده‌ها تجزیه و تحلیل می‌شود.

روش تحلیل مضمون

تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای داده‌های کیفی است. این

روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و گوناگون را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (براون و کلارک^۱، ۲۰۰۶). تحلیل مضمون، رویکردی نظام‌مند به تحلیل داده‌های کیفی است که دربرگیرنده شناسایی مضمونها یا الگوهای دارای معنی فرهنگی، شناسه‌گذاری و دسته‌بندی داده‌ها است که معمولاً متنی است و دسته‌بندی داده‌ها بر اساس مضمونها و تفسیر نتایج ساختار مضمون بنیاد ایجاد شده در راستای یافتن مشابهتها، روابط، الگوهای غالب، برساختهای نظری و اصول تبیینی است (لاپادت^۲، ۲۰۱۰). هر چند روشهای مختلفی برای تحلیل مضمون وجود دارد که هر یک از آنها، فرایندهای خاصی را دنبال می‌کند، کلیت فرایند تحلیل مضمون، زمانی شروع می‌شود که تحلیلگر به دنبال شناخت الگوهای معنایی و موضوعات در داده‌ها باشد. البته ممکن است این کار در طول جمع‌آوری داده‌ها اتفاق بیفتد. نقطه پایان این فرایند نیز تهیه گزارشی از محتوا و معانی الگوها و مضمونها در داده‌ها است. فرایند تحلیل مضمون شامل سه مرحله اصلی است:

الف - تجزیه و توصیف متن؛

ب - تشریح و تفسیر متن؛

ج - ادغام و یکپارچه کردن دوباره متن (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۷۶).

یافته‌های پژوهش

در جدول ۳ با مطالعه ادبیات نظری و تحقیقات پیشینی حول موضوع پژوهش، تمامی عوامل کلیدی استقرار مدیریت دانش در سازمانها و شرکتهای مختلف گردآوری و مشخص شده است که پژوهشگران مختلف در یافته‌های خود به آن رسیده بودند. این عوامل مضمونهای پایه و هر یک از منابع شناسه‌های روش تحلیل مضمون به شمار می‌رود.

1. Braun & Clarke
2. Lapadat

جدول ۳. تمام عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش (شناسایی مضمونهای پایه)

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده و سال انتشار	مضمونهای پایه
۱	عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی (مطالعه موردی: دانشگاه یزد)	سعید اردکانی و کنجکاو منفرد (۱۳۹۰)	فرهنگ
۲			فناوری
۳			انگیزه (برنامه‌های انگیزشی)
۴			توانایی
۵			هماهنگی
۶			شناخت (آشنایی با مدیریت دانش)
۷	ارائه مدل مفهومی جهت استقرار مدیریت دانش در سازمانهای ایرانی؛ مطالعه موردی: شرکت پالایش نفت تهران	ریبیعی و معالی (۱۳۸۸)	آموزش
۸			فرهنگ
۹			انگیزش
۱۰			تعهد نیروی انسانی
۱۱	ارائه مدل مفهومی جهت استقرار مدیریت دانش در سازمانهای ایرانی؛ مطالعه موردی: جهاد کشاورزی	ریبیعی و معالی (۱۳۸۸)	میزان دانش ضمنی و آشکار
۱۲			فرهنگ به اشتراک گذاری دانش
۱۳			زیرساخت ICT
۱۴			آموزش کارکنان
۱۵			ساختار
۱۶	ارائه مدل مفهومی جهت استقرار مدیریت دانش در سازمانهای ایرانی؛ مطالعه موردی: بانک اقتصاد نوین	ریبیعی و معالی (۱۳۸۸)	ساختار سازمانی
۱۷			فناوری اطلاعات
۱۸			منابع انسانی
۱۹			فرهنگ
۲۰	ارائه مدل مفهومی جهت استقرار مدیریت دانش در سازمانهای ایرانی؛ مطالعه موردی: نیروگاه سیکل ترکیبی گیلان	ریبیعی و معالی (۱۳۸۸)	فرهنگ
۲۱			فناوری اطلاعات
۲۲			فرایند
۲۳			ساختار
۲۴			منابع انسانی
۲۵	ارائه مدل استقرار مدیریت دانش در صنایع کشور بر اساس فاکتورهای زمینه‌ای	عطوفی نجف آبادی و بنی‌هاشمی (۱۳۹۲)	حمایت مدیریت
۲۶			حسن تعلق سازمانی
۲۷			مشارکت در تصمیم‌گیری
۲۸			سامانه‌های اطلاعاتی
۲۹			فرایندهای کسب اطلاعات
۳۰			مدیریت فناوری اطلاعات
۳۱			نظام پردازش دانش
۳۲			نظام تبادل
۳۳			تسهیم دانش

ادامه جدول ۳. تمام عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش (شناسایی مضمونهای پایه)

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده و سال انتشار	مضمونهای پایه
۳۴	بررسی عوامل مؤثر در استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش (مطالعه موردی: سازمان مخابرات استان خوزستان)	نیسی و رنگباری (۱۳۸۸)	راهبرد کسب و کار
۳۵			ساختار سازمان
۳۶			گروه مدیریت دانش
۳۷			حسابرسی دانش
۳۸			نقشه دانش
۳۹	استقرار مدیریت دانش در نیروهای مسلح، ارائه مورد کاوی تطبیقی از صنایع هوافضای کشورهای دیگر	محمدی فاتح و جوکار (۱۳۹۰)	توسعه منابع انسانی
۴۰			جهتگیری راهبردی دانایی محور
۴۱			زیر ساخت سامانه های اطلاعاتی
۴۲			ارزیابی و انتقال دانش
۴۳			الگوگیری
۴۴			درگیری فردی
۴۵			فرهنگ مشارکتی
۴۶	شناسایی و اولویت بندی عوامل اساسی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط؛ مطالعه موردی: شرکتهای قطعه سازی فعال ایران خودرو	طالبی و سلیمی ترکمانی (۱۳۹۰)	مدیریت راهبردی
۴۷			زیرساختهای سازمانی
۴۸			فرهنگ
۴۹			مدیریت منابع انسانی
۵۰			فرایند
۵۱			اندازه گیری موفقیت مدیریت دانش
۵۲			منابع سازمانی
۵۳			الگو برداری رقابتی
۵۴	عوامل ذکر شده در پیشینه مقاله «شناسایی و اولویت بندی عوامل اساسی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط؛ مطالعه موردی: شرکتهای قطعه سازی فعال ایران خودرو»	طالبی و سلیمی ترکمانی (۱۳۹۰) - پیشینه	رهبری و حمایت های رهبری
۵۵			فرهنگ
۵۶			فناوری اطلاعات
۵۷			اهداف و راهبرد
۵۸			سامانه ارزیابی
۵۹			زیرساختهای سازمانی
۶۰			فعالیتها و فرایندها
۶۱			مشوقهای محرک
۶۲			منابع
۶۳			آموزش
۶۴			مدیریت منابع انسانی
۶۵			الگو برداری

ادامه جدول ۳. تمام عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش (شناسایی مضمونهای پایه)

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده و سال انتشار	مضمونهای پایه		
۶۶	تبیین و سنجش عوامل زمینه‌ای برای استقرار مدیریت دانش: مطالعه موردی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران- منطقه تهران	طبرسا و اورمزدی (۱۳۸۷)	مدیریت فناوری اطلاعات		
۶۷			فرایندهای کسب اطلاعات		
۶۸			سامانه‌های اطلاعاتی		
۶۹			پردازش دانش		
۷۰			انتقال دانش		
۷۱			تسهیم دانش		
۷۲			حس تعلق سازمانی		
۷۳			حمایت مدیریت		
۷۴			مشارکت در تصمیم‌گیریها		
۷۵			بررسی تحلیلی عوامل زمینه‌ای مؤثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران	صلواتی و حق‌نظر (۱۳۸۸)	تمرکز
۷۶	رسمیت				
۷۷	پیچیدگی				
۷۸	حمایت مالی				
۷۹	سامانه‌های فرعی منابع انسانی				
۸۰	مدیریت راهبردی				
۸۱	یادگیری				
۸۲	مشارکت				
۸۳	گروه‌های دانشی				
۸۴	حمایت مدیریت				
۸۵	فرهنگ اعتماد				
۸۶	فرهنگ				
۸۷	نرم افزار				
۸۸	سخت‌افزار				
۸۹	مهارت				
۹۰	دسترسی				
۹۱	مروری بر مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمانها	عباسی (۱۳۸۶)			دانشکاران
۹۲					فرایند مدیریت دانش
۹۳					فناوری اطلاعات
۹۴					دانش سازمانی
۹۵	عوامل ذکر شده در پیشینه مقاله «مدیریت دانش، الزامات و چالشها»	محمدی‌مقدم، سادات هاشمی و محمدی‌مقدم (۱۳۹۰) - پیشینه	اعتماد و فرهنگ سازمانی		
۹۶			پشتیبانی و تعهد مدیر ارشد اجرایی (رهبری)		
۹۷			درگیری، درک و آگاهی کارکنان		
۹۸			آموزش و تحصیلات کارکنان		

ادامه جدول ۳. تمام عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش (شناسایی مضمونهای پایه)

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده و سال انتشار	مضمونهای پایه
۹۹			اندازه گیری عملکرد
۱۰۰			بنچ مارکینگ
۱۰۱			ساختار دانش
۱۰۲			مدیریت تغییر
۱۰۳			تسهیم دانش
۱۰۴			آمادگی سازمان برای مدیریت دانش
۱۰۵			راهبردی
۱۰۶			رویکرد نظام مند به مدیریت دانش
۱۰۷			معیارهای دانش
۱۰۸			معماری دانش
۱۰۹			یادگیری مستمر
۱۱۰			خلق دانش
۱۱۱	عوامل ذکر شده در پیشینه	محمدی مقدم، سادات	انتصاب مدیر ارشد دانش
۱۱۲	مقاله «مدیریت دانش، الزامات و چالشها»	هاشمی و محمدی مقدم (۱۳۹۰) - پیشینه	زیرساختهای سازمانی
۱۱۳			اندوخته های دانش
۱۱۴			سامانه های مدیریت دانش
۱۱۵			غنی سازی شغل
۱۱۶			کار گروهی و اجتماعات کاری
۱۱۷			زیرساختهای IT
۱۱۸			همکاری و ارتباطات سازمانی
۱۱۹			پشتیبانی
۱۲۰			تنظیم مقررات
۱۲۱			یکپارچگی مدیریت دانش با سامانه های جاری
۱۲۲			امنیت شغلی
۱۲۳			جو خطرپذیری در سازمان
۱۲۴			مدیریت منابع انسانی و انگیزش
۱۲۵			ساختار سازمانی منعطف و پویا
۱۲۶			انتصاب مدیر ارشد دانشی
۱۲۷			ایجاد تغییر فرهنگی
۱۲۸	مدیریت دانش، الزامات و چالشها	محمدی مقدم، سادات	ایجاد زیرساخت مدیریت دانش
۱۲۹		هاشمی و محمدی مقدم (۱۳۹۰)	ایجاد فرایندهای مشارکتی
۱۳۰			مدیریت موجودی دانش
۱۳۱			آموزش

ادامه جدول ۳. تمام عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش (شناسایی مضمونهای پایه)

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده و سال انتشار	مضمونهای پایه
۱۳۲	امکان‌سنجی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل	معمر حور و همکاران (۱۳۹۲)	سیاستها و راهبردهای مدیریت دانش
۱۳۳			رهبری سازمانی
۱۳۴			منابع انسانی
۱۳۵			فناوری اطلاعات
۱۳۶			یادگیری سازمانی
۱۳۷			فرهنگ سازمانی
۱۳۸	امکان‌سنجی استقرار نظام مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی و ارائه مدل مناسب	محمودی و همکاران (۱۳۹۲)	فناوری اطلاعات
۱۳۹			ساختار سازمانی
۱۴۰			منابع انسانی
۱۴۱			فرهنگ سازمانی
۱۴۲	عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران	نیاز آذری و عمومی (۱۳۸۶)	فناوری اطلاعات
۱۴۳			یادگیری سازمانی
۱۴۴			ت نیروی انسانی
۱۴۵			فرهنگ سازمانی
۱۴۶	استقرار نظام مدیریت دانش و ارائه مدل کاربردی در شهرداری تهران	ریبچی و خواجهی (۱۳۸۹)	ساختار
۱۴۷			فرهنگ
۱۴۸			فناوری
۱۴۹			منابع انسانی
۱۵۰			فرآیندهای دانشی
۱۵۱			رهبری
۱۵۲	ارائه مدلی برای ارزیابی مدیریت دانش سازمانهای دانش‌بنیان مورد کاوی دانشگاه قم	هوشمند و همکاران (۱۳۹۳)	منابع انسانی
۱۵۳			فناوری اطلاعات
۱۵۴			آموزش
۱۵۵			فرهنگ
۱۵۶	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی زیرساخت به منظور استقرار نظام مدیریت دانش در سازمانهای پروژه محور؛ بررسی موردی پروژه‌های پیمانکاری هولدینگ معدنکاری توسعه فدک ایرانیان	رحیمی قاضی کلاهی و همکاران (۱۳۹۲)	امکان‌سنجی
۱۵۷			اولویتها
۱۵۸			نگرش مدیران ارشد
۱۵۹			شایستگی‌ها
۱۶۰			ارزشهای سازمانی
۱۶۱			دستورالعمل دانش
۱۶۲			ساختار فیزیکی محیط کار
۱۶۳			رهبری
۱۶۴			فرهنگ

ادامه جدول ۳. تمام عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش (شناسایی مضمونهای پایه)

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده و سال انتشار	مضمونهای پایه		
۱۶۵	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی زیرساخت به منظور استقرار نظام مدیریت دانش در سازمانهای پروژه محور؛ بررسی موردی پروژه‌های پیمانکاری هولدینگ معدنکاری توسعه فدک ایرانیان	رحیمی قاضی کلابه و همکاران (۱۳۹۲)	مدیریت فرایند و داده‌ها		
۱۶۶			طبقه‌بندی مشاغل		
۱۶۷			مستندسازی دیجیتال		
۱۶۸			شبکه‌های ارتباطی		
۱۶۹			سرمایه منابع انسانی		
۱۷۰			یادگیری		
۱۷۱			آموزش		
۱۷۲			حمایت سازمانی		
۱۷۳			پاداش سازمانی		
۱۷۴			استقرار مدیریت دانش در نیروهای مسلح، ارائه مورد کاوی تطبیقی از صنایع هوافضای کشورهای دیگر	محمدی فاتح و جوکار (۱۳۹۰)	توسعه منابع انسانی
۱۷۵	جهتگیری راهبردی دانایی محور				
۱۷۶	زیرساخت سامانه‌های اطلاعاتی				
۱۷۷	ارزیابی و انتقال دانش				
۱۷۸	الگوگیری				
۱۷۹	درگیری فردی				
۱۸۰	فرهنگ مشارکتی				
۱۸۱	پروژه‌های موفق مدیریت دانش	داونپورت و همکاران ^۱ (۱۹۹۸)			عملکرد اقتصادی یا ارزش آن صنعت
۱۸۲					زبان و هدف مشترک
۱۸۳					ساختار دانش انعطاف‌پذیر و استاندارد
۱۸۴			راه‌های چندگانه برای انتقال دانش		
۱۸۵			فرهنگ منعطف		
۱۸۶			زیرساخت سازمانی و فنی		
۱۸۷			تغییر در اقدامات انگیزشی		
۱۸۸			حمایت مدیریت‌ارشد		
۱۸۹			راهبرد مدیریت دانش		
۱۹۰			رهبری دانش		
۱۹۱	عوامل تعیین‌کننده موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش	خلیفا و لیو ^۲ (۲۰۰۳)	فرهنگ سازمانی		
۱۹۲			درگاه‌های دانش		
۱۹۳			فناوری اطلاعات		
۱۹۴			ایجاد دانش		

1. Danvenport et al.
2. Mohamed Khalifa & Vanessa Liu

ادامه جدول ۳. تمام عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش (شناسایی مضمونهای پایه)

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده و سال انتشار	مضمونهای پایه
۱۹۵	عوامل تعیین‌کننده موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش	خلیفا و لیو (۲۰۰۳)	انتقال دانش
۱۹۶			به کارگیری دانش
۱۹۷			حفظ دانش
۱۹۸	تعیین عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش با استفاده از ابزارهای کیفی و کینی (مطالعه موردی: صنعت خودرو بهمن)	کریمی و همکاران (۲۰۱۵)	فرهنگ کار گروهی
۱۹۹			فرهنگ درستکاری
۲۰۰			فرهنگ نشر دانش
۲۰۱			فرهنگ شرکت در اجرای وظایف
۲۰۲			فرهنگ الگوپذیری
۲۰۳			فرهنگ سازمانی
۲۰۴			ساختار دانش استاندارد و منعطف
۲۰۵			وجود گروه ویژه مدیریت دانش
۲۰۶			دانش در محصول و خدمات
۲۰۷			بازخورگیری از کارکنان و مشتریان
۲۰۸			سازگاری سامانه و کاربر
۲۰۹			زیرساختهای فناوری اطلاعات
۲۱۰			نشر ابزارهای فناورانه
۲۱۱			همبستگی فناوری اطلاعات با مدیریت دانش
۲۱۲			شیکه‌های توزیع منابع اطلاعاتی
۲۱۳			همراستایی با راهبردهای سازمانی
۲۱۴			حمایت از مدیران ارشد
۲۱۵			تخصیص بودجه مناسب
۲۱۶			افزایش مهارت‌های کارکنان
۲۱۷			راهبرد مدیریت دانش
۲۱۸			آموزش کارکنان
۲۱۹			تخصیص پادشاهای مالی و غیر مالی
۲۲۰			استفاده از بخش آموزش ویژه
۲۲۱			فرصتهای پیشرفت
۲۲۲	ارزیابی سمت و سوی دانش افراد		
۲۲۳	پاداش بر اساس صلاحیتهای دانشی افراد		
۲۲۴	ارتقا بر اساس صلاحیتهای دانشی افراد		

ادامه جدول ۳. تمام عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش (شناسایی مضمونهای پایه)

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده و سال انتشار	مضمونهای پایه		
۲۲۵	مرور انتقادی عوامل مختلف مؤثر در پیاده‌سازی موفق پروژه‌های مدیریت دانش در سازمانها	آسیدو ^۱ (۲۰۱۵)	آموزش		
۲۲۶			توانمندسازی		
۲۲۷			انگیزه		
۲۲۸			جذابیت		
۲۲۹			مؤلفه‌های فناوری		
۲۳۰			انس کارکنان با فناوری		
۲۳۱			روشهای استفاده		
۲۳۲			قدرت بازیابی اطلاعات		
۲۳۳			مدیریت اسناد		
۲۳۴			برنامه‌ها و نرم افزارها		
۲۳۵			مدیریت دانش طرحها		
۲۳۶			شناسایی و اولویت‌بندی سازه‌های مؤثر در آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی (AHP)	صادقی و مقیمی (۲۰۱۳)	زیر مؤلفه‌های تسهیل شوندگی
۲۳۷					یادگیرنده
۲۳۸					همکاری و به اشتراک گذاری تجربه
۲۳۹					منابع مالی
۲۴۰	فناوری				
۲۴۱	حمایت‌کننده				
۲۴۲	جذابیت				
۲۴۳	تعهد				
۲۴۴	مدیریت راهبرد دانش				
۲۴۵	ارزیابی نتایج				
۲۴۶	انگیزه				
۲۴۷	بهبود				
۲۴۸	تعهد				
۲۴۹	ساختار دانشی				
۲۵۰	سامانه پاداش				
۲۵۱	راه‌های ارتباطی				
۲۵۲	بهبود نسبت به رقبا				
۲۵۳	تعامل با دیگر سازمانها				

1. Asiedu

ادامه جدول ۳. تمام عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش (شناسایی مضمونهای پایه)

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده و سال انتشار	مضمونهای پایه		
۲۵۴	استراتژی پیاده‌سازی مدیریت دانش: نقش منابع انسانی مدیریت	سلیمان و اسپونر ^۱ (۲۰۰۰)	خلق دانش		
۲۵۵			دزدی دانش		
۲۵۶			دانش نادرست		
۲۵۷			تصحیح دانش		
۲۵۸			توزیع دانش از طریق زنجیره ارزش		
۲۵۹			درخواست انتشار و دانش ادراک شده برای استفاده از آن		
۲۶۰			تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار		
۲۶۱			استفاده از دانش در تصحیح فرایندها		
۲۶۲			استفاده از دانش در فرهنگ		
۲۶۳			استفاده از دانش در عمل		
۲۶۴			یک مطالعه موردی در مورد پیاده‌سازی راهبردی مدیریت دانش به منظور ایجاد نوآوری	فورکادل ^۲ و گوادامیلاس ^۳ (۲۰۰۲)	فرهنگ کار گروهی
۲۶۵					سیک رهبری در سازمان
۲۶۶					ابزار مدیریت دانش
۲۶۷	ساختار سازمانی				
۲۶۸	راهبرد مدیریت دانش				
۲۶۹	توان نوآوری در سازمان و کارکنان				
۲۷۰	روحیه همکاری در سازمان				
۲۷۱	چشم انداز مرتبط با مدیریت دانش				
۲۷۲	تشکیل گروه‌های مختلف در سازمان بر اساس نیازهای سازمانی				
۲۷۳	مروری بر چارچوبهای استقرار مدیریت دانش	وانگ ^۴ و اسپینوال ^۵ (۲۰۰۴) - پیشینه	تجزیه و تحلیل نیازهای مدیریت دانش		
۲۷۴			تشخیص و جمع‌آوری دانش		
۲۷۵			فناوری دانش در سازمان		
۲۷۶			نگهداری فناوری		
۲۷۷			آموزش کارکنان		
۲۷۸			عملیاتی کردن دانش در سازمان		
۲۷۹			سامانه آنلاین مدیریت دانش		
۲۸۰			ارزیابیهای دوره‌ای بهره‌وری در سازمان		
۲۸۱			تدوین راهبردهای دانش در سازمان		

1. Soliman and Spooner
2. Forcadell
3. Guadamillas
4. Wong
5. Aspinwall

ادامه جدول ۳. تمام عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش (شناسایی مضمونهای پایه)

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده و سال انتشار	مضمونهای پایه
۲۸۲	مروری بر چارچوبهای استقرار مدیریت دانش	وانگ و آسپینوال (۲۰۰۴) - پیشینه	تدوین نقشه دانش در سازمان
۲۸۳			توزیع دانش در سازمان
۲۸۴			راهنمای مدیریت دانش
۲۸۵			مدیریت دانش محور در سازمان
۲۸۶	مروری بر چارچوبهای استقرار مدیریت دانش	وانگ و آسپینوال (۲۰۰۴) - مقوله‌های اصلی	وجود ساختار آشکار برای سازماندهی وظایف
۲۸۷			توزیع دانش مورد نیاز برای هر یک از بخشهای مورد نیاز
۲۸۸			دارا بودن فرایندهای کاری مبتنی بر مدیریت دانش
۲۸۹			شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد مدیریت دانش
۲۹۰			فراهم کردن دیدگاهی متعادل بین فناوری و چشم‌اندازها
۲۹۱	پایه‌سازی مدیریت دانش	چان ^۱ ، پولارد ^۲ (۲۰۰۱)	تسهیم فناوری
۲۹۲			تعاملات رقیبان
۲۹۳			تعاملات میان کارکنان
۲۹۴			یکپارچگی راهبرد
۲۹۵	عوامل کلیدی پایه‌سازی مدیریت دانش	لو و لی ^۳ (۲۰۱۳)	جو و فضای اخلاقی
۲۹۶			تعهد
۲۹۷			رضایتمندی
۲۹۸			درستکاری
۲۹۹			عملکرد مدیریت دانش
۳۰۰	بررسی مؤلفه‌های ضروری برای استقرار مدیریت دانش راهبردی در شرکت‌های خدماتی	فرزین و همکاران (۲۰۱۴)	همراستایی بین اهداف، مأموریتها و دیگر اسناد بالادستی با یکدیگر
۳۰۱			ارائه اطلاعات
۳۰۲			به اشتراک گذاری دانش
۳۰۳			همکاری
۳۰۴			هنجارهای قانونی
۳۰۵			اندازه سازمان
۳۰۶			تمایل کارکنان
۳۰۷			مسئولیت اجتماعی شرکت
۳۰۸			مشارکت جامعه در تصمیم‌گیریهای شرکت
۳۰۹			اعتماد سازمانی
۳۱۰			مشارکت هیئت مدیره در سازمانها
۳۱۱	رهبری کارزماتیک		

1. Chan
2. Pollard
3. Luo & Lee

ادامه جدول ۳. تمام عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش (شناسایی مضمونهای پایه)

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده و سال انتشار	مضمونهای پایه
۳۱۲	بررسی مؤلفه‌های ضروری برای استقرار مدیریت دانش راهبردی در شرکت‌های خدماتی	فرزین و همکاران (۲۰۱۴)	تعهد سازمانی
۳۱۳			هنجارهای اجتماعی و تأثیر عوامل جامعه
۳۱۴			فرهنگ سازمانی
۳۱۵			رضایت شغلی
۳۱۶			غنی‌سازی شغلی
۳۱۷			رقابت محور بودن فعالیتهای سازمانی
۳۱۸			رفتار شهروندی سازمانی
۳۱۹			برنامه راهبردی رسمی
۳۲۰			سطح بالای ارتباطات در سازمان
۳۲۱			رقابت درون سازمانی در سازمان
۳۲۲			رقابت برون سازمانی در سازمان
۳۲۳			دستور کار دانشی ^۱
۳۲۴	وجود چشم‌انداز و نقشه دانش		
۳۲۵	مدیریت و راهبری دانش		
۳۲۶	فرهنگ ایجاد و تشریح دانش		
۳۲۷	یادگیری مستمر		
۳۲۸	زیرساخت فناوری مناسب		
۳۲۹	استقرار فرایندهای ساختارمند دانش سازمانی		
۳۳۰	رقابت		
۳۳۱	بررسی عواملی که مدیریت دانش را در سازمانها تحت تأثیر قرار می‌دهد.	هالسابل ^۴ و جوشی ^۵ (۲۰۰۰)	بازارها
۳۳۲			سرعت و محدودیت زمان
۳۳۳			فشارهای اقتصادی و دولتی
۳۳۴			دانش و اطلاعات
۳۳۵			افراد
۳۳۶			منابع مالی و غیر مالی
۳۳۷			همانگی
۳۳۸			کنترل
۳۳۹			حمایت
۳۴۰			راهبری

1. The knowledge agenda
2. Skryme
3. Amidon
4. Holsapple
5. Joshi

ادامه جدول ۳. تمام عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش (شناسایی مضمونهای پایه)

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده و سال انتشار	مضمونهای پایه
۳۴۱	عوامل کلیدی موفقیت برای استقرار مدیریت دانش در شرکتهای کوچک و متوسط	وانگ ^۱ (۲۰۰۵)	حمایت مدیریت ارشد
۳۴۲			فرهنگ سازمانی
۳۴۳			فناوری اطلاعات
۳۴۴			اهداف و راهبرد سازمان
۳۴۵			ارزیابی عملکرد
۳۴۶			زیرساختهای سازمانی
۳۴۷			فعاليتها و فرایندهای سازمانی
۳۴۸			مشوقها
۳۴۹			منابع
۳۵۰			آموزش
۳۵۱			مدیریت منابع انسانی
۳۵۲	تعالی در مدیریت دانش: مطالعه‌ای تجربی به منظور شناسایی عوامل کلیدی و سنجه‌های عملکردی ^۲	چریدس و دیگران ^۳ (۲۰۰۳)	راهبرد
۳۵۳			مدیریت منابع انسانی
۳۵۴			فناوری اطلاعات
۳۵۵			بازاریابی
۳۵۶			کیفیت
۳۵۷	عناصر کلیدی موفقیت راهبردی مدیریت دانش سازمان	لیبویتز ^۴ (۱۹۹۹)	حمایت مدیریت عالی از راهبرد مدیریت دانش
۳۵۸			زیرساخت مدیریت دانش
۳۵۹			آنتولوژی (گونه شناسی) دانش و مخازن دانش
۳۶۰			سامانه‌ها و ابزارهای مدیریت دانش
۳۶۱			مشوق‌های محرک تشریک دانش
۳۶۲	فرهنگ حمایتی	هونگ و همکاران ^۵ (۲۰۰۵)	راهبرد محک‌زنی و ساختار دانشی اثربخش
۳۶۳	فرهنگ سازمانی		
۳۶۴	زیرساخت سامانه اطلاعاتی		
۳۶۵	درگیری و آموزش کارمندان		
۳۶۶	رهبری و تعهد قوی مدیریت ارشد		
۳۶۷	محیط یادگیری و قلمرو کنترل منابع		
۳۶۸	ارزیابی از آموزش حرفه‌ای		
۳۶۹	کار گروهی		
۳۷۰			

1. Wong
2. Performance Measures
3. Chourides, Longbottom & Murphy
4. Liebowitz
5. Hung Et Al

ادامه جدول ۳. تمام عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش (شناسایی مضمونهای پایه)

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده و سال انتشار	مضمونهای پایه
۳۷۱	«عوامل کلیدی موفقیت سامانه مدیریت دانش: تحلیلی چندموردی» ^۱	اخوان و همکاران (۲۰۰۶)	تعاملات و ارتباطات
۳۷۲			امنیت شغلی
۳۷۳			فضای خطرپذیری سازمان
۳۷۴			مدیریت منابع انسانی
۳۷۵			کار گروهی
۳۷۶			تشریک دانش
۳۷۷			آمادگی شرکتهای پذیرش مدیریت دانش
۳۷۸			داشتن نگرش ساختارمند به مدیریت دانش
۳۷۹			معماران مدیریت دانش
۳۸۰			ابزارهای فناورانه و پایگاه داده برای تحقیقات دانش
۳۸۱			مستندسازی
۳۸۲			مخازن دانش
۳۸۳			ارزیابی عملکرد
۳۸۴	الگوبرداری		
۳۸۵	مدیران ارشد		
۳۸۶	چرا پروژه‌های مدیریت دانش شکست خورده است؟ (تجزیه و تحلیل چند مورد)	چوا و لام ^۲ (۲۰۰۵)	فناوری
۳۸۷			فرهنگ
۳۸۸			درونمایه و محتوا
۳۸۹			مدیریت طرح
۳۹۰	عوامل ذکر شده در پیشینه مقاله «چرا پروژه‌های مدیریت دانش شکست خورده است؟ (تجزیه و تحلیل چند مورد)»	داونپورت و همکاران (۱۹۹۸)	زیرساخت فناوری
۳۹۱			زیرساخت سازمانی
۳۹۲			دانش تسهیم شده
۳۹۳			فرهنگ دانش دوست
۳۹۴			کارمندان برانگیخته
۳۹۵		تعهد و حمایت مدیریت ارشد	
۳۹۶		فرهنگ سازمانی باز	
۳۹۷		رهبری و مدیریت ارشد	
۳۹۸		مشارکت و درگیر بودن کارکنان	
۳۹۹		کار گروهی	
۴۰۰	زیرساخت سامانه‌های اطلاعات		
		ریان و پریبتوک (۲۰۰۱)	

1. multi-case analysis
2. Chua & Lam

ادامه جدول ۳. تمام عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش (شناسایی مضمونهای پایه)

ردیف	عنوان پژوهش	نویسنده و سال انتشار	مضمونهای پایه
۴۰۱	عوامل ذکر شده در پیشینه مقاله «چرا پروژه‌های مدیریت دانش شکست خورده است؟» (تجزیه و تحلیل چند مورد)	موفت و همکاران (۲۰۰۳)	فرهنگ سازمانی موافق
۴۰۲			تعمد مدیریت ارشد
۴۰۳			مشارکت و درگیری کارکنان
۴۰۴			آموزش کارکنان
۴۰۵			کار گروهی قابل اعتماد
۴۰۶			واگذاری اختیار به کارکنان
۴۰۷		کونلی و کلوی (۲۰۰۳)	حمایت مدیریت
۴۰۸			کنش متقابل اجتماعی
۴۰۹			فناوری
۴۱۰		یه و همکاران (۲۰۰۶)	رهبری و راهبرد
۴۱۱			فرهنگ
۴۱۲			افراد
۴۱۳			فناوری اطلاعات
۴۱۴			فرهنگ
۴۱۵			حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد
۴۱۶		میگدادی و همکاران (۲۰۰۹)	آموزش
۴۱۷			راهبرد
۴۱۸			فناوری اطلاعات
۴۱۹			مدیریت منابع انسانی

پس از استخراج جدول اولیه شامل تمام مضمونهای پایه شناسایی شده حاصل پیشینه پژوهش (۴۱۹ مضمون)، به استخراج مضمونهای سازمان‌دهنده پرداخته می‌شود.

مضمونهای سازمان‌دهنده مستخرج از مضمونهای پایه

جدول زیر، مضمونهای سازمان‌دهنده را همراه با منابع مشترک (شناسه‌های تکراری) نمایش

می‌دهد:

جدول ۴. مضمونهای سازمان دهنده

ردیف	مضمون سازمان دهنده	منابع مشترک (شناسه‌های تکراری)
۱	فرهنگ	سعید اردکانی و کنجکاومنفرد (۱۳۹۰)؛ ربیعی و معالی (۱۳۸۸)؛ طالبی و سلیمی ترکمانی (۱۳۹۰)؛ صلواتی و حق‌نظر (۱۳۸۸)؛ معمرحور، ستاری، کاظم‌پور، سلامت آذر و علیپور (۱۳۹۲)؛ محمودی و افتخارزاده و محمدی (۱۳۹۲)؛ نیازآذری و عمویی (۱۳۸۶)؛ ربیعی و خواجوی (۱۳۸۹)؛ هوشمند، میرافضل و رضایی‌نور (۱۳۹۳)؛ رحیمی قاضی کلایه، امیرافشاری و رضانی (۱۳۹۱)؛ محمد خلیفه و وانسا لیو (۲۰۰۳)؛ کرمی و همکاران (۲۰۱۵)؛ وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)؛ هونگ و همکاران (۲۰۰۵)؛ چوا و لام (۲۰۱۰)؛ یه و همکاران (۲۰۰۶)؛ میگدادی و همکاران (۲۰۰۹)؛ موفت و همکاران (۲۰۰۳)؛ فرزین و همکاران (۲۰۱۴)؛ ریان و پریبتوک (۲۰۰۱).
۲	تعهد نیروی انسانی	ربیعی و معالی (۱۳۸۸)؛ صادقی و مقیمی (۲۰۱۳)؛ لو و لی (۲۰۱۳)؛ فرزین و همکاران (۲۰۱۴).
۳	حمایت مدیریت	عطوفی‌نجف‌آبادی و بنی‌هاشمی (۱۳۹۲)؛ طالبی و سلیمی ترکمانی (۱۳۹۰)؛ طبرسا و اورمزدی (۱۳۸۷)؛ صلواتی و حق‌نظر (۱۳۸۸)؛ داوونپورت و همکاران (۱۹۹۸)؛ کرمی و همکاران (۲۰۱۵)؛ صادقی و مقیمی (۲۰۱۳)؛ هالساپل و جوشی (۲۰۰۰)؛ وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)؛ لیپوویتز (۱۹۹۹)؛ داوونپورت و همکاران (۱۹۹۸)؛ کونلی و کلویی (۲۰۰۳)؛ میگدادی و همکاران (۲۰۰۹)؛ محمدی‌مقدم، سادات هاشمی و محمدی‌مقدم (۱۳۸۹)؛ موفت و همکاران (۲۰۰۳)؛ هم‌چنین ن.ک. رحیمی‌قاضی کلایه، امیرافشاری و رضانی (۱۳۹۱).
۴	حسن تعلق سازمانی	طبرسا و اورمزدی (۱۳۸۷)؛ عطوفی‌نجف‌آبادی و بنی‌هاشمی (۱۳۹۲).
۵	فرهنگ مشارکتی	عطوفی‌نجف‌آبادی و بنی‌هاشمی (۱۳۹۲)؛ محمدی‌فاتح و جوکار (۱۳۹۰)؛ طبرسا و اورمزدی (۱۳۸۷)؛ محمدی‌فاتح و جوکار (۱۳۹۰)؛ فرزین و همکاران (۲۰۱۴)؛ ریان و پریبتوک (۲۰۰۱)؛ موفت و همکاران (۲۰۰۳)؛ محمدی‌مقدم، سادات هاشمی و محمدی‌مقدم (۱۳۸۹)؛ صلواتی و حق‌نظر (۱۳۸۸)؛ ربیعی و معالی (۱۳۸۸)؛ کرمی و همکاران (۲۰۱۵)؛ وانگ و اسپینوال (۲۰۰۴)؛ صادقی و مقیمی (۲۰۱۳)؛ اسکریم و آمیدون (۱۹۹۷)؛ هونگ و همکاران (۲۰۰۹).
۶	فرهنگ الگوبرداری	طالبی و سلیمی ترکمانی (۱۳۹۰)؛ محمدی‌فاتح و جوکار (۱۳۹۰)؛ محمدی‌مقدم، سادات هاشمی و محمدی‌مقدم (۱۳۸۹)؛ محمدی‌فاتح و جوکار (۱۳۹۰)؛ کرمی و همکاران (۲۰۱۵)؛ اخوان، جعفری و فتحیان (۲۰۰۶).
۷	فرهنگ اعتماد	صلواتی و حق‌نظر (۱۳۸۸)؛ محمدی‌مقدم، سادات هاشمی و محمدی‌مقدم (۱۳۸۹)؛ فرزین و همکاران (۲۰۱۴).
۸	یادگیری سازمانی	معمرحور، ستاری، کاظم‌پور، سلامت آذر و علیپور (۱۳۹۲)؛ نیازآذری و عمویی (۱۳۸۶)؛ رحیمی‌قاضی کلایه، امیرافشاری و رضانی (۱۳۹۱)؛ صادقی و مقیمی (۲۰۱۳)؛ اسکریم و آمیدون (۱۹۹۷)؛ محمدی‌مقدم، سادات هاشمی و محمدی‌مقدم (۱۳۸۹)؛ صلواتی و حق‌نظر (۱۳۸۸).
۹	فرهنگ کار گروهی	کرمی و همکاران (۲۰۱۵)؛ فورکادل و گادامیلاس (۲۰۰۲)؛ اخوان، جعفری و فتحیان (۲۰۰۶)؛ ریان و پریبتوک (۲۰۰۱)؛ موفت و همکاران (۲۰۰۳)؛ هونگ و همکاران (۲۰۱۲)؛ محمدی‌مقدم، سادات هاشمی و محمدی‌مقدم (۱۳۸۹).
۱۰	تعاملات میان کارکنان	چان، پولارد و پوریوت (۲۰۰۱)؛ اخوان، جعفری و فتحیان (۲۰۰۶)؛ فرزین و همکاران (۲۰۱۴)؛ کونلی و کلویی (۲۰۰۳).
۱۱	دیگر ویژگیهای فرهنگی	برای مثال فرهنگ دانش دوست (داوونپورت و همکاران، ۱۹۹۸)؛ فضای ریسک‌پذیری سازمان (اخوان، جعفری و فتحیان، ۲۰۰۶)؛ احساس نیاز کسب و کار به اجرای مدیریت دانش (اسکریم و آمیدون، ۱۹۹۷)؛ رقابت درون سازمانی در سازمان (فرزین و همکاران، ۲۰۱۴)؛ رفتار شهروندی سازمانی (فرزین و همکاران، ۲۰۱۴)؛ جو و فضای اخلاقی، درستکاری و رضایتمندی (لو و لی، ۲۰۱۳)؛ فرهنگ درستکاری (کرمی و همکاران، ۲۰۱۵)؛ جو ریسک‌پذیری در سازمان (محمدی‌مقدم، سادات هاشمی و محمدی‌مقدم، ۱۳۸۹)؛ ارزشهای سازمانی (رحیمی‌قاضی کلایه، امیرافشاری و رضانی، ۱۳۹۱)؛ فرهنگ منعطف (داوونپورت و همکاران، ۱۹۹۸)؛ زبان و هدف مشترک (داوونپورت و همکاران، ۱۹۹۸).

ادامه جدول ۴. مضمونهای سازمان دهنده

ردیف	مضمون سازمان دهنده	منابع مشترک (شناسه‌های تکراری)
۱۲	فناوری	سعید اردکانی و کنجکاومنفرد (۱۳۹۰)؛ ربیعی و خواجوی (۱۳۸۹)؛ کونلی و کلویی (۲۰۰۳)؛ صادقی و مقیمی (۲۰۱۳)؛ چوا و لام (۲۰۱۰)؛ آسیدو (۲۰۱۵)؛ وانگ و اسپینوال (۲۰۰۴).
۱۳	زیرساخت فناوری	ربیعی و معالی (۱۳۸۸)؛ طالبی و سلیمی ترکمانی (۱۳۹۰)؛ کرمی و همکاران (۲۰۱۵)؛ وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)؛ داوینورت و همکاران (۱۹۹۸)؛ ریان و پریبتوک (۲۰۰۱)؛ لیوویتز (۱۹۹۹)؛ محمدی فاتح و جوکار (۱۳۹۰)؛ اسکریم و آمیدون (۱۹۹۷)؛ محمدی مقدم، سادات هاشمی و محمدی مقدم (۱۳۸۹)؛ هونگ و همکاران (۲۰۰۷).
۱۴	فناوری اطلاعات	ربیعی و معالی (۱۳۸۸)؛ طالبی و سلیمی ترکمانی (۱۳۹۰)؛ نیازآذری و عمویی (۱۳۸۶)؛ محمودی و افتخارزاده و محمدی (۱۳۹۲)؛ عباسی (۱۳۸۶)؛ معمرحور، ستاری، کاظم‌پور، سلامت‌آذر و علیپور (۱۳۹۲)؛ هوشمند، میرافضل و رضایی‌نور (۱۳۹۳)؛ وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)؛ چریدس، لانگباتوم و مورفی (۲۰۰۳)؛ میگدادی و همکاران (۲۰۰۹)؛ یه و همکاران (۲۰۰۶)؛ محمد خلیفه و وانسیا لیو (۲۰۰۳).
۱۵	مدیریت فناوری اطلاعات	عطوفی نجف‌آبادی و بنی‌هاشمی (۱۳۹۲)؛ طبرسا و اورمزدی (۱۳۸۷).
۱۶	سامانه‌های اطلاعاتی و ابزارهای فناورانه	کرمی و همکاران (۲۰۱۵)؛ اخوان، جعفری و فتحیان (۲۰۰۶)؛ فورکادل و گادامیلاس (۲۰۰۲)؛ نیز.ن.ک. آسیدو (۲۰۱۵)؛ صلواتی و حق‌نظر (۱۳۸۸)؛ محمد خلیفه و وانسیا لیو (۲۰۰۳)؛ لیوویتز (۱۹۹۹)؛ ن.ک. رحیمی قاضی کلاهی، امیرافشاری و رضایی (۱۳۹۱)؛ وانگ و اسپینوال (۲۰۰۴)؛ عطوفی نجف‌آبادی و بنی‌هاشمی (۱۳۹۲)؛ طبرسا و اورمزدی (۱۳۸۷).
۱۷	شبکه‌های توزیع منابع اطلاعاتی	رحیمی قاضی کلاهی، امیرافشاری و رضایی (۱۳۹۱)؛ صادقی و مقیمی (۲۰۱۳)؛ کرمی و همکاران (۲۰۱۵).
۱۸	دیگر زیر مؤلفه‌های فناوری اطلاعات	نگهداری تکنولوژی (وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۴)؛ قدرت بازیابی اطلاعات (آسیدو، ۲۰۱۵)؛ سازگاری سیستم و کاربر و هم چنین همبستگی فناوری اطلاعات با مدیریت دانش (کرمی و همکاران، ۲۰۱۵).
۱۹	سرمایه منابع انسانی	ربیعی و معالی (۱۳۸۸)؛ معمرحور، ستاری، کاظم‌پور، سلامت‌آذر و علیپور (۱۳۹۲)؛ محمودی و افتخارزاده و محمدی (۱۳۹۲)؛ نیازآذری و عمویی (۱۳۸۶)؛ ربیعی و خواجوی (۱۳۸۹)؛ هوشمند، میرافضل و رضایی‌نور (۱۳۹۳)؛ یه و همکاران (۲۰۰۶)؛ رحیمی قاضی کلاهی، امیرافشاری و رضایی (۱۳۹۱)؛ ن.ک. عباسی (۱۳۸۶)؛ هالسابل و جوشی (۲۰۰۰)؛ اخوان، جعفری و فتحیان (۲۰۰۶).
۲۰	مدیریت منابع انسانی	طالبی و سلیمی ترکمانی (۱۳۹۰)؛ وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)؛ اخوان، جعفری و فتحیان (۲۰۰۶)؛ محمدی مقدم، سادات هاشمی و محمدی مقدم (۱۳۸۹)؛ میگدادی و همکاران (۲۰۰۹)؛ چریدس، لانگباتوم و مورفی (۲۰۰۳)؛ صلواتی و حق‌نظر (۱۳۸۸).
۲۱	آموزش و توانمندسازی کارکنان	ربیعی و معالی (۱۳۸۸)؛ هوشمند، میرافضل و رضایی‌نور (۱۳۹۳)؛ طالبی و سلیمی ترکمانی (۱۳۹۰)؛ محمدی مقدم، سادات هاشمی و محمدی مقدم (۱۳۸۹)؛ رحیمی قاضی کلاهی، امیرافشاری و رضایی (۱۳۹۱)؛ کرمی و همکاران (۲۰۱۵)؛ آسیدو (۲۰۱۵)؛ وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)؛ هونگ و همکاران (۲۰۱۲)؛ میگدادی و همکاران (۲۰۰۹)؛ موفت و همکاران (۲۰۰۳)؛ آسیدو (۲۰۱۵)؛ کرمی و همکاران (۲۰۱۵)؛ سعید اردکانی و کنجکاومنفرد (۱۳۹۰).
۲۲	انگیزش (برنامه‌های انگیزشی)	سعید اردکانی و کنجکاومنفرد (۱۳۹۰)؛ ربیعی و معالی (۱۳۸۸)؛ آسیدو (۲۰۱۵)؛ صادقی و مقیمی (۲۰۱۳)؛ محمدی-مقدم، سادات هاشمی و محمدی مقدم (۱۳۸۹)؛ داوینورت و همکاران (۱۹۹۸)؛ طالبی و سلیمی ترکمانی (۱۳۹۰)؛ وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)؛ لیوویتز (۱۹۹۹)؛ بطور خاص پاداش (رحیمی قاضی کلاهی، امیرافشاری و رضایی، ۱۳۹۱)؛ کرمی و همکاران، ۲۰۱۵ و صادقی و مقیمی، ۲۰۱۳).
۲۳	ارزیابی عملکرد	محمدی مقدم، سادات هاشمی و محمدی مقدم (۱۳۸۹)؛ وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)؛ اخوان، جعفری و فتحیان (۲۰۰۶)؛ طالبی و سلیمی ترکمانی (۱۳۹۰)؛ هونگ و همکاران (۲۰۱۲)؛ کرمی و همکاران (۲۰۱۵).

ادامه جدول ۴. مضمونهای سازمان دهنده

ردیف	مضمون سازمان دهنده	منابع مشترک (شناسه‌های تکراری)
۲۴	شایستگی‌ها	رحیمی‌قاضی‌کلایه، امیرافشاری و رمضانی (۱۳۹۱)؛ انس کارکنان با تکنولوژی (آسیدو، ۲۰۱۵)؛ توانایی (سعید) اردکانی و کنجکاومنفرد، ۱۳۹۰؛ مهارت (صلواتی و حق‌نظر، ۱۳۸۸)؛ تمایل کارکنان (فرزین و همکاران، ۲۰۱۴).
۲۵	وجود گروه ویژه مدیریت دانش	صلواتی و حق‌نظر (۱۳۸۸)؛ کرمی و همکاران (۲۰۱۵)؛ نیسی و رنگباری (۱۳۸۸).
۲۶	ویژگیهای شغلی	امنیت شغلی (اخوان، جعفری و فتحیان، ۲۰۰۶؛ محمدی‌مقدم، سادات هاشمی و محمدی‌مقدم، ۱۳۸۹)، فرصت‌های پیشرفت و ارتقا (کرمی و همکاران، ۲۰۱۵؛ محمدی‌فاتح و جوکار، ۱۳۹۰؛ صادقی و مقیمی، ۲۰۱۳)، رضایت شغلی (فرزین و همکاران، ۲۰۱۴) و غنی‌سازی شغلی (محمدی‌مقدم، سادات هاشمی و محمدی‌مقدم، ۱۳۸۹؛ فرزین و همکاران، ۲۰۱۴).
۲۷	ساختار سازمانی	ریبعی و معالی (۱۳۸۸)؛ نیسی و رنگباری (۱۳۸۸)؛ محمدی‌مقدم، سادات هاشمی و محمدی‌مقدم (۱۳۸۹)؛ محمودی و افتخارزاده و محمدی (۱۳۹۲)؛ ریبعی و خواجوی (۱۳۸۹)؛ فورکادل و گادامیلاس (۲۰۰۲)؛ وانگ و اسپینوال (۲۰۰۴).
۲۸	اهداف و راهبرد	نیسی و رنگباری (۱۳۸۸)؛ محمدی‌فاتح و جوکار (۱۳۹۰)؛ فرزین و همکاران (۲۰۱۴)؛ یه و همکاران (۲۰۰۶)؛ چریدس، لانگباتوم و مورفی (۲۰۰۳)؛ طالبی و سلیمی‌ترکمانی (۱۳۹۰)؛ محمدی‌مقدم، سادات هاشمی و محمدی‌مقدم (۱۳۸۹)؛ وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)؛ میگدادی و همکاران (۲۰۰۹)؛ هم‌چنین ن.ک. جان پولارد و پوریوت (۲۰۰۱)؛ کرمی و همکاران (۲۰۱۵)؛ فرزین و همکاران (۲۰۱۴)؛ اسکریم و آمیدون (۱۹۹۷) و به‌طور خاص استراتژی مدیریت دانش (فورکادل و گادامیلاس، ۲۰۰۲؛ کرمی و همکاران، ۲۰۱۵؛ صادقی و مقیمی، ۲۰۱۳؛ وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۴؛ معمر حور، سناری، کاظم‌پور، سلامت‌آذر و علیپور، ۱۳۹۲؛ محمد خلیفه و وانسا لیو، ۲۰۰۳) و مدیریت استراتژیک (صلواتی و حق‌نظر، ۱۳۸۸؛ طالبی و سلیمی‌ترکمانی، ۱۳۹۰).
۲۹	منابع سازمانی	طالبی و سلیمی‌ترکمانی (۱۳۹۰)؛ کرمی و همکاران (۲۰۱۵)؛ صادقی و مقیمی (۲۰۱۳)؛ هالسابل و جوشی (۲۰۰۰)؛ وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)؛ صلواتی و حق‌نظر (۱۳۸۸).
۳۰	رهبری	معمرحور، سناری، کاظم‌پور، سلامت‌آذر و علیپور (۱۳۹۲)؛ ریبعی و خواجوی (۱۳۸۹)؛ رحیمی‌قاضی‌کلایه، امیرافشاری و رمضانی (۱۳۹۱)؛ محمد خلیفه و وانسا لیو (۲۰۰۳)؛ فورکادل و گادامیلاس (۲۰۰۲)؛ فرزین و همکاران (۲۰۱۴)؛ یه و همکاران (۲۰۰۶)؛ ریان و پریبتوک (۲۰۰۱)؛ اسکریم و آمیدون (۱۹۹۷)؛ هالسابل و جوشی (۲۰۰۰)؛ هم‌چنین به‌طور خاص انتصاب مدیر ارشد دانشی (محمدی‌مقدم، سادات هاشمی و محمدی‌مقدم، ۱۳۸۹؛ چوا و لام، ۲۰۱۰).
۳۱	ارزیابی	صادقی و مقیمی (۲۰۱۳)؛ وانگ و اسپینوال (۲۰۰۴)؛ طالبی و سلیمی‌ترکمانی (۱۳۹۰)؛ هونگ و همکاران (۲۰۰۵)؛ ن.ک. کرمی و همکاران (۲۰۱۵).
۳۲	هماهنگی و کنترل	هالسابل و جوشی (۲۰۰۰)؛ سعید اردکانی و کنجکاومنفرد (۱۳۹۰).
۳۳	فعالیتها و فرایندهای سازمانی	وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)؛ رحیمی‌قاضی‌کلایه، امیرافشاری و رمضانی (۱۳۹۱)؛ محمدی‌مقدم، سادات هاشمی و محمدی‌مقدم (۱۳۸۹)؛ ریبعی و معالی (۱۳۸۸)؛ طالبی و سلیمی‌ترکمانی (۱۳۹۰)؛ فرزین و همکاران (۲۰۱۴)؛ آسیدو (۲۰۱۵).
۳۴	توان و ویژگیهای سازمانی	آمادگی شرکتها جهت پذیرش مدیریت دانش (اخوان، جعفری و فتحیان، ۲۰۰۶؛ محمدی‌مقدم، سادات هاشمی و محمدی‌مقدم، ۱۳۸۹)؛ مدیریت دانش محور در سازمان (وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۴)؛ یکپارچگی مدیریت دانش با سیستم‌های جاری (محمدی‌مقدم، سادات هاشمی و محمدی‌مقدم، ۱۳۸۹)؛ قابلیت‌های نوآوری در سازمان و کارکنان (فورکادل و گادامیلاس، ۲۰۰۲)؛ عملکرد اقتصادی یا ارزش آن صنعت (داونپورت و همکاران، ۱۹۹۸)؛ امکان‌سنجی و اولویت‌های سازمان (رحیمی‌قاضی‌کلایه، امیرافشاری و رمضانی، ۱۳۹۱)؛ سرعت و محدودیت زمان (هالسابل و جوشی، ۲۰۰۰).

ادامه جدول ۴. مضمونهای سازمان دهنده

ردیف	مضمون سازمان دهنده	منابع مشترک (شناسه‌های تکراری)
۳۵	مؤلفه‌های ساختاری	اندازه سازمان (فرزین و همکاران، ۲۰۱۴)؛ تمرکز (صلواتی و حق‌نظر، ۱۳۸۸؛ موفت و همکاران، ۲۰۰۳)؛ رسمیت (صلواتی و حق‌نظر، ۱۳۸۸؛ محمدی‌مقدم، سادات هاشمی و محمدی‌مقدم، ۱۳۸۹؛ فرزین و همکاران، ۲۰۱۴)؛ پیچیدگی (صلواتی و حق‌نظر، ۱۳۸۸).
۳۶	تعامل با رقیبان و دیگر سازمانها	هالسایل و جوشی (۲۰۰۰)؛ چان، پولارد و پوریوت (۲۰۰۱)؛ صادقی و مقیمی (۲۰۱۳).
۳۷	فشارهای محیطی	مستولیت اجتماعی شرکت (فرزین و همکاران، ۲۰۱۴)، فشارهای اقتصادی و دولتی (هالسایل و جوشی، ۲۰۰۰)
۳۸	بازاریابی	چریدس، لانگباتوم و مورفی (۲۰۰۳)؛ هالسایل و جوشی (۲۰۰۰)
۳۹	شناخت دانش	ساختار دانش (هونگ و همکاران، ۲۰۰۶)؛ محمدی‌مقدم، سادات هاشمی و محمدی‌مقدم، ۱۳۸۹؛ صادقی و مقیمی، ۲۰۱۳؛ هم‌چنین ن.ک. ربیعی و معالی، ۱۳۸۸؛ کرمی و همکاران، ۲۰۱۵)؛ نقشه دانش (وانگ و آسپینوال، ۲۰۰۴)؛ اسکریم و آمیدون، ۱۹۹۷؛ نیسی و رنگاری (۱۳۸۸)؛ مخازن دانش (ن.ک. چوا و لام، ۲۰۱۰)؛ اخوان، جعفری و فتحیان، ۲۰۰۶؛ لیوویتز، ۱۹۹۹؛ هالسایل و جوشی، ۲۰۰۰)؛ محمدی‌مقدم، سادات هاشمی و محمدی‌مقدم، ۱۳۸۹)
۴۰	تشخیص، جمع‌آوری و مستندسازی دانش	وانگ و آسپینوال (۲۰۰۴)؛ محمد خلیفه و وانسا لیو (۲۰۰۳)؛ اخوان، جعفری و فتحیان (۲۰۰۶)؛ سلیمان و اسپونر (۲۰۰۰).
۴۱	خلق دانش	محمدی‌مقدم، سادات هاشمی و محمدی‌مقدم، ۱۳۸۹؛ محمد خلیفه و وانسا لیو، ۲۰۰۳؛ سلیمان و اسپونر، ۲۰۰۰).
۴۲	پردازش دانش	طبرسا و اورمزدی (۱۳۸۷)؛ عطوفی‌نجف‌آبادی و بنی‌هاشمی (۱۳۹۲).
۴۳	انتقال دانش	محمد خلیفه و وانسا لیو (۲۰۰۳)؛ طبرسا و اورمزدی (۱۳۸۷)؛ محمدی‌فانج و جوکار (۱۳۹۰).
۴۴	تسهیم دانش	طبرسا و اورمزدی (۱۳۸۷)؛ عطوفی‌نجف‌آبادی و بنی‌هاشمی (۱۳۹۲)؛ محمدی‌مقدم، سادات هاشمی و محمدی‌مقدم (۱۳۸۹)؛ سلیمان و اسپونر (۲۰۰۰)؛ داوونپورت و همکاران (۱۹۹۸)؛ اخوان، جعفری و فتحیان (۲۰۰۶)؛ وانگ و آسپینوال (۲۰۰۴)؛ چان، پولارد و پوریوت (۲۰۰۱)؛ عطوفی‌نجف‌آبادی و بنی‌هاشمی (۱۳۹۲).
۴۵	ارزیابی دانش	محمدفانج و جوکار (۱۳۹۰).
۴۶	به‌کارگیری دانش	سلیمان و اسپونر (۲۰۰۰)؛ محمد خلیفه و وانسا لیو (۲۰۰۳)؛ وانگ و آسپینوال (۲۰۰۴).
۴۷	دستورالعمل مدیریت دانش	وانگ و آسپینوال (۲۰۰۴)؛ رحیمی‌قازی کلاهی، امیرافشاری و رضائی (۱۳۹۱).

مضمونهای فراگیر

پس از استخراج مضمونهای سازمان‌دهنده (۴۷ مضمون)، مضمونهای فراگیر را به دست می‌آوریم. جدول زیر نمایانگر مضمونهای سازمان‌دهنده و مضمونهای فراگیر است؛ بدین طریق که مضمونهای سازمان‌دهنده توصیفگر، مضمونهای سازمان‌دهنده است.

جدول ۵. مضمونهای فراگیر و سازمان‌دهنده

ردیف	مضمونهای فراگیر	مضمونهای سازمان‌دهنده
۱	فرهنگ سازمانی	فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش، حس تعلق سازمانی، فرهنگ الگوگیری، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ کار گروهی، فرهنگ درستکاری، اعتماد سازمانی، جو خطرپذیری در سازمان، حمایت مدیریت، تعهد سازمانی، نگرش مدیران ارشد، زبان و هدف مشترک، فرهنگ منعطف، جو و فضای اخلاقی، فرهنگ دانش دوست
۲	مدیریت منابع انسانی	برنامه‌های انگیزشی اعم از پاداش‌های مالی و غیرمالی، تحصیلات کارکنان، وجود گروه ویژه مدیریت دانش، سبک رهبری در سازمان، انتصاب مدیر ارشد دانش، امنیت شغلی، طبقه‌بندی مشاغل، بازخورگیری از کارکنان و مشتریان، آموزش و افزایش مهارت‌های کارکنان، ارزیابی سمت و سوی دانش افراد، پاداش بر اساس صلاحیت‌های دانشی افراد، ارتقا بر اساس صلاحیت‌های دانشی افراد، غنی‌سازی شغلی، کارمندان برانگیخته، واگذاری اختیار به کارکنان
۳	ساختار و مؤلفه‌های سازمانی	زیرساخت‌های سازمانی، تمرکز، رسمیت، پیچیدگی، اندازه سازمان، مشارکت در تصمیم‌گیری، آمادگی سازمان برای مدیریت دانش، تنظیم مقررات، ساختار سازمانی منعطف و پویا، یادگیری سازمانی، توان نوآوری در سازمان و کارکنان، مسئولیت اجتماعی شرکت، رقابت‌محور بودن فعالیت‌های سازمانی، عملکرد اقتصادی یا ارزش آن صنعت، همکاری و ارتباطات سازمانی، ساختار فیزیکی محیط کار، تخصیص بودجه مناسب، منابع مالی و غیرمالی
۴	فناوری اطلاعات	زیرساخت‌های ICT، سامانه‌های اطلاعاتی، زیرساخت سامانه‌های اطلاعاتی، فرایندهای کسب اطلاعات، ایجاد زیرساخت مدیریت دانش، مستندسازی دیجیتال، شبکه‌های ارتباطی، راه‌های چندگانه برای انتقال دانش، سازگاری سامانه و کاربر، نگهداری فناوری، انس کارکنان با فناوری، قدرت بازیابی اطلاعات، سامانه آنلاین مدیریت دانش
۵	مؤلفه‌ها و فرایندهای مدیریت دانش	میزان دانش ضمنی و آشکار، نظام پدازش دانش، تسهیم دانش، حساسی دانش، تدوین نقشه دانش در سازمان، ارزیابی و انتقال دانش، داشتن نگرش ساختارمند به مدیریت دانش، راهنمای مدیریت دانش، اندازه‌گیری موفقیت مدیریت دانش، خلق دانش، به کارگیری دانش، حفظ دانش، ساختار دانش انعطاف‌پذیر و استاندارد، تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار، تجزیه و تحلیل نیازهای مدیریت دانش، تشخیص و جمع‌آوری دانش، توزیع دانش مورد نیاز برای هر یک از بخش‌های مورد نیاز، دارا بودن فرایندهای کاری مبتنی بر مدیریت دانش، یکپارچگی مدیریت دانش با سامانه‌های جاری
۶	راهبردها و چشم‌اندازها	ارزشهای سازمانی، سیاستها و راهبردهای مدیریت دانش، جهتگیری راهبردی دانایی‌محور، چشم‌انداز مرتبط با مدیریت دانش، تدوین راهبردهای دانش در سازمان، همراستایی بین اهداف، ماموریتها و دیگر اسناد بالادستی با یکدیگر، اهداف و راهبرد سازمان
۷	مؤلفه‌های محیطی	بهبود نسبت به رقیبان، تعامل با دیگر سازمانها، تعاملات میان رقیبان، هنجارهای قانونی، رقابت‌برون سازمانی، فشارهای اقتصادی و دولتی

بحث و نتیجه‌گیری

اهمیت مدیریت دانش به حدی است که امروزه شماری از سازمانها دانش خود را اندازه‌گیری، و شاخص درجه‌بندی شرکتها را در گزارشهای خود منعکس می‌کنند. آگاهی از دانش در هر سازمانی و چگونگی مدیریت این دانش به منظور به کارگیری آن در فعالیتهای مربوط از اهمیت خاصی برخوردار است. بر این اساس مدیریت دانش با استفاده از ذخایر پنهان و آشکار دانش و ایجاد فرهنگ مبتنی بر دانش در سازمانهای مختلف می‌تواند ابزار و شیوه موفقیت در جهت هر چه کارا تر کردن آنها به شمار آید. شناخت جامع عوامل کلیدی استقرار مدیریت دانش و زیر مؤلفه‌های مربوط (مضمونهای فراگیر و سازمان‌دهنده) و توجه به این عوامل می‌تواند در موفقیت و رشد سازمان کمک شایانی بکند.

در این پژوهش ضمن بیان چستی و چرایی مدیریت دانش و اهمیت، ضرورت و جایگاه آن در سازمان، عوامل کلیدی مؤثر بر استقرار مدیریت دانش مشخص شد؛ بدین منظور پس از بررسی و مطالعه پژوهشهای مختلف مرتبط با عوامل کلیدی تأثیرگذار بر استقرار مدیریت دانش با استفاده از روش تحلیل مضمون به شناسه‌گذاری باز ادبیات نظری در این حوزه پرداخته و پس از آن مقوله‌های اصلی (مؤلفه‌های کلیدی مؤثر) شناسایی، و زیر مؤلفه‌های هر کدام استخراج شد.

یافته‌های این پژوهش حاکی است که به منظور استقرار مدیریت دانش باید هفت عامل فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، ساختار و مؤلفه‌های سازمانی، فناوری اطلاعات، مؤلفه‌ها و فرایندهای مدیریت دانش، راهبردها و چشم‌اندازها و مؤلفه‌های محیطی و زیر مؤلفه‌های شناسایی شده هر یک را مورد توجه قرار داد و به کار بست.

بر اساس نتایج این پژوهش، دانش در صورتی می‌تواند به طور مؤثر در سازمان خلق و تسهیم شود که مورد حمایت فرهنگ سازمان قرار گیرد. بحث تغییر فرهنگ یکی از مهمترین جنبه‌های هر نظام مدیریت دانش به شمار می‌رود.

مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش با یکدیگر ارتباط تنگاتنگی دارد و تاکنون نیز بسیاری از طرحهای مدیریت دانش به علت بی‌توجهی به منابع انسانی با شکست روبه‌رو شده است و با

توجه به ماهیت اجتماعی مدیریت دانش، موفقیت چنین سامانه‌ای بدون در نظر گرفتن موارد مرتبط با نیروی انسانی، تقریباً غیر ممکن خواهد بود.

ساختار و مؤلفه‌های سازمانی می‌تواند مشوق یا مانع موفقیت مدیریت دانش باشد. پرداختن به مدیریت دانش بدون ساختار مناسب و حمایتی امکانپذیر نیست. میزان تمرکز، رسمیت، چگونگی جریان اطلاعات بین واحدها، وضعیت اسناد و مدارک محرمانه سازمان و... عوامل ساختاری مهمی است که وضعیت و ویژگی آنها به طور مستقیم بر خلق، انتقال، ذخیره‌سازی و به کارگیری دانش در سازمان تأثیر می‌گذارد.

فناوری اطلاعات از مهمترین عواملی است که در سازمان بر کمیت و کیفیت مدیریت دانش اثر گذار است و وجود پایگاه‌های دانش، گروه‌افزارها، سامانه‌های پست الکترونیک و دیگر ابزارها کمک می‌کند تا دانش سازمان به صورت ساختار یافته در کل سازمان انتشار یابد.

استقرار مدیریت دانش بدون توجه به مؤلفه‌ها و فرایندهای مدیریت دانش امکانپذیر نیست. مدیریت دانش به صورت فرایند دارای آغاز و پایان مشخص دیده شده است. فرایند مدیریت دانش با خلق و کسب دانش آغاز می‌شود و با عملکرد پایان می‌یابد. هر یک از مراحل فرایند مدیریت دانش در استقرار و اجرای آن تأثیرگذار است و سازمان باید به هر یک از این مراحل توجه ویژه‌ای بکند.

پرداختن به مدیریت دانش بدون توجه به راهبردها و چشم‌اندازهای مدیریت دانش از یک سو و راهبردها و چشم‌اندازهای سازمان از سوی دیگر، امکانپذیر نیست. وجود راهبردی منسجم برای شفاف کردن فلسفه مدیریت دانش و اهداف سازمان، سازمان را در تبدیل شدن به سازمان دانش محور هدایت می‌کند.

مؤلفه‌های محیطی از این حیث در استقرار مدیریت دانش مهم است که تحول در هر نظامی مستلزم شناخت عوامل محیطی مؤثر بر آن است. اجرای مدیریت دانش نیز از این قاعده مستثنی نیست. عدم قاطعیت محیطی یک متغیر مهم در مدیریت دانش است.

نوآوری این پژوهش در مقایسه با دیگر پژوهشها این است که غالباً در پژوهشهای مختلف

صرفاً برخی از عوامل اصلی به منظور استقرار مدیریت دانش، معرفی شده و در برخی دیگر به برخی از زیرمؤلفه‌ها نیز اشاره شده؛ اما هیچ پژوهشی به معرفی جامعی از تمام عوامل مؤثر در استقرار مدیریت دانش و زیرمؤلفه‌های آن نپرداخته؛ اما در این پژوهش سعی شده است که مؤلفه‌های استخراجی از جامعیت کافی برخوردار باشد.



منابع

- آتشک، محمد؛ ماهزاده، پریسا (۱۳۸۸). روش‌شناسی فرایند الگوهای استقرار مدیریت دانش به منظور ارائه روشی تلفیقی. دومین همایش مدیریت دانش و علوم اطلاعات: پیوندها و برهم کنشها. ۴۱۹ - ۴۴۷.
- اردکانی، سعید؛ کنجکاومنفرد، امیررضا (۱۳۹۰). عوامل مؤثر بر موفقیت استقرار مدیریت دانش در موسسات آموزش عالی (مطالعه موردی: دانشگاه یزد). *کاوش‌های مدیریت بازرگانی*. دوره ۳. ش ۵: ۱۳۶ - ۱۵۸.
- الهیاری‌فرد، نجف؛ عباسی، رسول (۱۳۹۰). بررسی الگوی مناسب ساختار سازمانی شرکتهای دانش‌بنیان. *فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد*. دوره هشتم. ش ۲۹: ۴۷ - ۵۴.
- بختیاری، حسین (۱۳۸۸). *ضرورت و اهمیت مدیریت دانش در عصر اطلاعات*. تهران: انتشارات بوم سازه. اولین کنفرانس مدیریت اجرایی.
- پورابراهیمی، علیرضا؛ میرزنده‌دل، مرجان؛ طلوعی‌اشلقلی، عباس (۱۳۹۱). مدیریت دانش در پارک‌های علم و فناوری. *ماهنامه وب*. سال سیزدهم. شماره ۱۴۴.
- تقدسی، روناک؛ شعبانیان، مهرداد؛ تقدسی، مرضیه (۱۳۹۴). *بلوغ مدیریت دانش در شرکتهای دانش‌بنیان (مطالعه موردی: شرکتهای دانش‌بنیان در استان همدان)*. هشتمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش. تهران.
- جعفری، مصطفی؛ اخوان، پیمان؛ مرتضایی، اشرف (۱۳۸۸). مقایسه الگوهای مدیریت دانش و ارائه یک الگوی ترکیبی. *مدیریت فردا*. دوره ۸. ش ۲۱: ۱۵ - ۲۴.
- حسن‌زاده، محمد (۱۳۸۶). *مدیریت دانش، مفاهیم و زیرساختها*. تهران: نشر کتابدار.
- رازینی، روح‌الله؛ کریم، ابراهیمی (۱۳۹۴). *نقد و بررسی چارچوب‌های پیاده‌سازی کنترل فرایند آماری (SPC) و ارائه الگوی ترکیبی برای سازمانهای ایرانی*. دومین کنفرانس بین‌المللی ابزار و تکنیک‌های مدیریت. تهران.
- ربیعی، علی؛ خواجه‌ی، زینب (۱۳۸۹). *استقرار نظام مدیریت دانش و ارائه الگوی کاربردی در شهرداری تهران*. *فصلنامه تخصصی رشد فناوری*. دوره ۶. ش ۲۴: ۲۲ - ۲۹.
- ربیعی، علی؛ معالی، مهناز (۱۳۸۸). ارائه الگوی مفهومی جهت استقرار مدیریت دانش در سازمانهای ایرانی (مطالعه موردی: شرکت پالایش نفت تهران و فراتحلیل در چند سازمان ایرانی). *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*. س ۳. ش ۹.
- رحیمی‌قاضی‌کلایه، امیر؛ امیرافشاری، مهدی؛ رضانی، علی (۱۳۹۲). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی زیرساخت به منظور استقرار نظام مدیریت دانش در سازمانهای پروژه محور. *بررسی موردی پروژه‌های*

- پیمانکاری هولدینگ معدنکاری توسعه فدک ایرانیان. **مطالعات کمی در مدیریت**. دوره ۴. ش ۱: ۴۱ - ۶۰. رضایی، صادق؛ مصدقی‌نیک، فاطمه؛ زرانی، ساسان (۱۳۹۴). نقش ICT در ارتباط با مدیریت دانش در دانشگاه علوم انتظامی امین. **فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی**. س ۱۰. شماره ۱.
- رضاییان، علی؛ احمدوند، علی‌محمد؛ تولایی، روح‌اله (۱۳۸۸). بررسی الگوهای راهبرد مدیریت دانش و راهبرد دانش در سازمانها. **توسعه سازمانی پلیس**. ش ۶: ۳۳ - ۶۴.
- سوزنجی‌کاشانی، ابراهیم؛ زینالو، مهدی (۱۳۹۴). **فصلنامه علمی - پژوهشی سیاست علم و فناوری**. س ۷. ش ۳: ۲۳ - ۳۸.
- سهرابی، بابک؛ دارمی، هادی (۱۳۸۸). **مدیریت دانش: راهکارهای مشکلات جوامع یادگیرنده برخط**. دومین همایش آموزش الکترونیک. تهران.
- صلواتی، عادل؛ حق‌نظر، فرشته (۱۳۸۸). بررسی تحلیلی عوامل زمینه‌ای مؤثر بر استقرار سامانه مدیریت دانش در واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران. **مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)**. دوره ۳. ش ۱۰: ۷۷ - ۱۰۴.
- طالبی، کامبیز؛ سلیمی‌ترکمانی، مهدی (۱۳۹۰). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل اساسی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط؛ (مطالعه موردی: شرکتهای قطعه‌سازی فعال ایران خودرو). **نشریه کار و جامعه**. ش ۱۳۴.
- طبرسا، غلامعلی؛ اورمزدی، نوشین (۱۳۸۷). تبیین و سنجش عوامل زمینه‌ای برای استقرار مدیریت دانش: مطالعه موردی در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران - منطقه تهران. **چشم‌انداز مدیریت**. ش ۲۶.
- عابدی‌جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضمونها: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. **فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی**. ۱۵۱ - ۱۹۸.
- عباسی، زهره (۱۳۸۶). **مروری بر الگوهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمانها**. اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش. تهران: مؤسسه اطلاع‌رسانی نفت، گاز و پتروشیمی. مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- عطوفی نجف‌آبادی، مریم؛ بنی‌هاشمی، سیدعلی (۱۳۹۲). ارائه الگوی استقرار مدیریت دانش در صنایع کشور بر اساس فاکتورهای زمینه‌ای. **فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت دولتی**. دوره ۵. ش ۲: ۵۵ - ۷۲.
- قربانی، صابر (۱۳۸۸). چیهستی مدیریت دانش. **ماهنامه کار و جامعه**. ش ۱۱۶ و ۱۱۷: ۴۸ - ۵۶.
- محمدی‌فاتح، اصغر؛ جوکار، علی (۱۳۹۰). **استقرار مدیریت دانش در نیروهای مسلح**. ارائه مورد کاوی تطبیقی از صنایع هوافضای کشورهای دیگر. **فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت نظامی**. دوره ۱۱. ش ۴۴: ۱۲۳ - ۱۵۸.

- محمدی فاتح، اصغر؛ جوکار، علی (۱۳۹۰). استقرار مدیریت دانش در نیروهای مسلح. ارائه مورد کاوی تطبیقی از صنایع هوافضای کشورهای دیگر. **مدیریت نظامی**. دوره ۱۱. ش ۴۴: ۱۲۳ - ۱۵۷.
- محمودی، امیرحسین؛ افتخارزاده، سیدفرهاد؛ محمدی، بتول (۱۳۹۲). امکان سنجی استقرار نظام مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی و ارائه الگوی مناسب. **فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی**. دوره ۴. ش ۱۶: ۱۵ - ۳۸.
- مرادزاده، محمد؛ کریمی، بنیامین؛ به‌آذین، فرید (۱۳۸۵). ده عامل موفقیت مدیریت دانش در سازمانها. **تدبیر**. س ۱۸. ش ۱۶۹.
- معمرحور، جمال؛ ستاری، صدرالدین؛ کاظم‌پور، اسماعیل؛ سلامت‌آذر، رحیم؛ علی‌پور، عادل (۱۳۹۲). امکان‌سنجی استقرار سامانه مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل. **فصلنامه علمی - پژوهشی نوآوری‌های مدیریت آموزشی**. دوره ۸. ش ۳: ۸۹ - ۱۰۲.
- میرسپاسی، ناصر؛ متقی، محمدحسین؛ سلاجقه، سنجر (۱۳۸۸). بررسی میزان عوامل مرتبط با کندی تسری نظام مدیریت کیفیت جامع در پیکره بخش دولتی ایران. **مجله پژوهش‌های مدیریت**. ش ۸۱.
- نیازآزری، کیومرث؛ عمویی، فتانه (۱۳۸۶). عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران. **فصلنامه پژوهش در برنامه‌ریزی درسی (دانش و پژوهش در علوم تربیتی - برنامه‌ریزی درسی)**. دوره ۲۱. ش ۱۴: ۹۳ - ۱۰۶.
- نیسی، عبدالحسین؛ رنگباری‌خینی، محمود (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر در استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش (مطالعه موردی: سازمان مخابرات استان خوزستان). **چشم‌انداز مدیریت بازرگانی (چشم‌انداز مدیریت پیام مدیریت)**. دوره ۹. ش ۳۳: ۱۲۵ - ۱۴۲.
- هاشمی، صدیقه‌سادات؛ محمدی‌مقدم، یوسف؛ محمدی‌مقدم، الهام (۱۳۹۰). مدیریت دانش، الزامات و چالشها. **توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی**. دوره ۶. ش ۱۹: ۱۰۱ - ۱۳۰.
- هوشمند، هانیه؛ میرافضل، سمیه؛ رضایی‌نور، جلال (۱۳۹۳). ارائه الگوی برای ارزیابی مدیریت دانش سازمانهای دانش‌بنیان مورد کاوی دانشگاه قم. **فصلنامه تخصصی رشد فناوری**. دوره ۱۰. ش ۳۸: ۶۵ - ۷۷.
- Akhavan P, Jafari, M., Fathian M. (2006). Critical success factors of knowledge management systems: A multi-case analysis, *Eur. Bus. Rev.*, 18(2), pp. 97-113.
- Asiedu E. (2015), A Critical Review on the Various Factors that Influence Successful Implementation of Knowledge Management Projects within Organizations, *International Journal of Economics & Management Sciences*, vol. 4, issue 7, pp. 1-5.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), pp. 77-101.
- Brown, J. D., & Eisenhardt, K. (1997). The art of continuous change: Linking complexity

- theory and time pace-evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, pp. 1-34.
- Burk, Mike. (1999), *Knowledge Management: Everyone Benefits by Sharing Information*.
- Chan P, Pollard D. (2001), *Implementing Knowledge Management*, *Journal of Business & Economics Research*, Vol 2, No 5.
- Chourides, P., Longbottom, D., Murphy, W. (2003). "Excellence in knowledge Management: an Empirical Study to Identify Critical Factors and Performance Measures", *Measuring Business Excellence*", Vol. 7 No.2, pp. 29-45.
- Chua A, Lam W. (2005), *Why KM projects fail: a multi case analysis*, *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, issue 3, pp. 6-17.
- Davenport, T. H. and prusak, L. (2000), *Working Knowledge, How Organization Manage What They Know*, Boston, Harvard Business School Press.
- Davenport, T.H., De Long, D.W., Beers, M.C, 1998, *Successful Knowledge Management Projects* , *Sloan Management Review*, 39(2), pp. 43-57.
- Farzin M, Kahreh M, Hesani M, Khalouei A. (2014), *A Survey of Critical Success Factors for Strategic Knowledge Management Implementation: Applications for Service Sector*, *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, vol, pp. - .
- Forcadell F, Guadamillas F. (2002), *A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation*, *Knowledge and Process Management*, vol. 9, issue 3, pp. 162-171.
- Gupta, B., Lyster, L. s. m et, al. (2000), *Knowledge Management: practices and challenges*. *Industrial management & data system*, p 17-21.
- Guptara, P. (1999). *Why Knowledge Management Fails How To Avoid The Common Pitfalls*. *Knowledge Management Review*, issue 9, pp. 26-29.
- Hoffman, J., Hoelscher, M. L., Sheriff-K. (2005), *Social capital, Knowledge Management and sustained a superior performance*. *Journal of Knowledge Management*, p 93-100.
- Holsapple, C.W., Joshi, K.D. (2000), *An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations* , *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2/3), pp. 235-261.
- Hung, Y.C., Huang, S.M Lin, Q, Tsai, M.L. (2005), *Critical Factors in Adopting a Knowledge Management System for the Pharmaceutical Industry*, Vol.105, No.2, pp. 164-168.
- Karami M, Alvani S, Zare H, Kheirandish M. (2015), *Determination of Critical Success Factors for Knowledge Management Implementation, Using Qualitative and Quantitative Tools (Case study: Bahman Automobile Industry)*, *Iranian Journal of Management Studies*, vol. 8, issue 2 (2015) pp. 181-201.
- Khalifa, M. and Liu, V. (2003). *Determinants of Successful Knowledge Management Programs*, *Electronic Journal on Knowledge Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 103-112 .
- Lapadat, J. C., Black, N. E., Clark, P. G., Gremm, R. M., Karanja, L. W., Mieke, L. W., & Quinlan, L. (2010). *Life challenge memory work: Using collaborative autobiography to understand ourselves*. *International Journal of Qualitative Methods*, 9(1), pp. 77-104.
- Liebowitz, J. (1999), *Key ingredients to the success of an organization knowledge management strategy* , *Knowledge and process Management*, 6,(1), pp. 37-40.
- Luo S, Lee G. (2013), *Key Factors for Knowledge Management Implementation*, *Social Behavior and Personality: an international journal*, vol. 41, issue 3 (2013) pp. 463-475.

- Nonaka I, Takeuchi H. (1995), Knowledge-Creating Company, Knowledge-Creating Company, issue December 1991, pp. 3-19.
- Reza Sadeghi M, Mohammad Moghimi S, Ramezan M. (2013), Identifying and prioritizing of effective constructs in readiness of knowledge management implementation by using fuzzy analytic hierarchy process (AHP), Journal of Knowledge-based Innovation in China, vol. 5, issue 1 (2013) pp. 16-31.
- Seemann P, De Long D, Stucky S, Guthrie E. (1999), Building intangible assets: a strategic framework for investing in intellectual capital PAKeM99 Proceedings. The Practical Application Company Ltd, 229.
- Skryme, D., Amidon, D. (1997), The knowledge agenda J of Knowledge Management, pp. 27-37.
- Soliman F, Spooner K. (2000), Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management, Journal of Knowledge Management, vol. 4, issue 4, pp. 337-345
- Swan, Scarborough, & Preston. Knowledge management, 1999, the next fad to forget people? ,Proceedings of the 7th European Conference on Information Systems, Copenhagen.
- Valkokari, k . & Helander , N . (2007) . knowledge management in different types of strategic SME networks. management Research news, p 597 ° 60.
- Wong K, Aspinwall E. (2004), Knowledge management implementation frameworks: A review, Knowledge and Process Management, vol. 11, issue 2 (2004) pp. 93-104.
- Wong,K.Y, (2005). Critical success factor for implementing knowledge management in small and medium enterprises, Industrial management & data System, Vol. 105 No.3 NewYork.

