

عوامل اثرگذار بر مدیریت دانش در سازمان‌ها: مروری نظام‌مند با فراترکیب

میترا عزتی^۱

سارا شفیعی باغبادرانی^۲

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۲۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۲۸)

چکیده

امروزه اهمیت مدیریت دانش برای اکثر سازمان‌ها در جهان ثابت شده است. سازمان‌ها در تلاش هستند که برای اجرای هرچه بهتر و کارآمدتر این فرایند خطیر بهترین عوامل را در نظر گرفته و آن‌ها را در عمل به کار گیرند. با توجه به اینکه حجم زیادی از مقاله‌های داخلی و خارجی به شناسایی و بررسی این عوامل پرداختند لذا هدف از این پژوهش شناسایی و بررسی عوامل اثرگذار بر مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌باشد. برای این منظور در این پژوهش از روش کیفی مرور نظام‌مند یکپارچه فراترکیب و برای تجزیه و تحلیل منابع مطالعاتی از مراحل هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو استفاده شد. به منظور یافتن مقاله‌های موردنظر به جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی اعم از Noormags، SID، Scopus، Google Scholar و Eric پرداخته شد. در نهایت ۳۰ مقاله برای مرور انتخاب گردید و داده‌های دریافتی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتیجه این تجزیه و تحلیل استخراج ۶ مقوله محوری، ۱۸ مقوله اصلی و ۱۴۸ مقوله فرعی بود که شامل نیروی انسانی (خود توسعه‌ای و وجه ممیز نیروی انسانی)؛ فرایندهای سازمانی (کارکردهای مالی و فرایند مدیریت دانش)؛ عوامل سازمانی (فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و مدیریت سازمان)؛ توسعه سرمایه انسانی (توسعه منابع انسانی توسط سازمان، انگیزش و تشویق، استخدام کارآمد، آموزش، نظارت و کنترل و تحقیق و پژوهش)؛ قوانین و مقررات و چشم‌اندازهای سازمانی (آیین‌نامه‌های سازمانی و راهبردهای سازمانی) و عوامل برون سازمانی (فشار سیاسی و فشار اقتصادی) بودند. یافته‌های این پژوهش می‌تواند راهنمای مناسبی برای دست‌اندرکاران سازمانی باشد که برای تحقق امر مدیریت دانش در سازمان اهمیت ویژه‌ای قائل هستند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، سازمان، مرور نظام‌مند، فراترکیب.

^۱ . دانشیار مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول) ezati.m@ut.ac.ir

^۲ . دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. sara.shafiei.b@gmail.com

مقدمه

تحقیقات اخیر نشان داده که سازمان‌ها در جهت استفاده از فرآیندهای مدیریت دانش^۱ حرکت می‌کنند. سازمان‌ها ملزم هستند که روند مدیریت دانش خود را (به عنوان مثال: کسب، ذخیره‌سازی، انتقال) بهبود بخشند، زیرا متمرکز شدن بر دانش داخلی یا قرارگیری در معرض دانش خارجی برای تطبیق با محیط جدید و افزایش نوآوری کافی نیست (۱). منظور از سازمان، اشاره به ساختمان یا مجموعه‌ای از ساختمان‌ها نیست. سازمان لزوماً در چهار دیوار ساختمان محدود نمی‌شود. البته، اغلب سازمان‌ها برای فعالیت در ساختمان‌ها مستقر می‌شوند. مشخصه اصلی سازمان، دامنه فعالیت و الگوی روابط انسانی آن است که به واسطه آن، هدف‌های سازمانی تحقق می‌یابند (۲). در محیط پویا و پیچیده امروزی برای سازمان‌ها ضروری است که به‌طور مداوم دانش جدید را به شکل ایجاد، اعتباربخشی و کاربرد در محصولات و خدمات خود به کارگیرند. بنابراین، مدیریت سازمان‌ها باید با تکیه بر دانش مرجح و تصمیم‌گیری‌های معقولانه در موضوعات مهم، در جستجوی بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش باشند. اگر به بررسی و تحلیل دانش و اهمیتی که هر یک از ویژگی‌های آن دارد در سازمان بپردازیم، این چنین برداشت می‌کنیم که لازمه‌ی ادامه‌ی حیات سازمان‌ها برخورداری از دانش و اطلاعات جدید می‌باشد. امروزه تقریباً تمامی امور مستلزم انجام کار دانش‌محور هستند و در این راستا تمامی کارکنان باید به نوعی به کارکنان دانش‌محور تبدیل شوند. این بدین معناست که یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های هر فرد در هر سازمان خلق، تسهیم و استفاده از دانش است. مدیریت دانش یعنی فرایند استفاده‌ی مبتکرانه، تأثیرگذار و کارآمد از دانش و اطلاعاتی که در دسترس سازمان می‌باشد (۳). دهه ۲۰۲۰ با پویایی بسیار بالای تغییرات در محیط مواجه است. این تغییرات هستند که پیشبینی را به طور فزاینده‌ای دشوار ساختند. این تغییرات ناگهانی ایجاد مزیت رقابتی بلندمدت برای سازمان‌ها را با مشکل مواجه ساخته است. با این حال، دانش یک منبع مزیت رقابتی را برای سازمان‌ها تشکیل می‌دهد. مدیریت دانش بر تولید محصولات مبتنی بر دانش متمرکز است. اغلب سازمان‌ها به ایده‌های اصلی و پیشنهادها بهبود پاداش می‌دهند و بازار خود را براساس استراتژی فعالیت در زمینه نوآوری پایه‌گذاری می‌کنند. بنابراین، کسب دانش، در خارج و همچنین انتقال شیوه‌های خوب و توسعه (به اشتراک گذاری) دانش در داخل سازمان برای سازمان‌ها یک امر ضروری می‌باشد (۴). سازمان‌ها برای کسب موفقیت و قابلیت رقابت در محیط پرفراز و نشیب امروزی، نیاز دارند تا از راهبردهای قابل انطباق و هوشمندی مشتعل بر رویه‌ها و فرآیندهای مدیریت دانش بهره ببرند. بر این اساس، مدیریت دانش یکی از راه‌هایی است که باعث عملکرد مطلوب در سازمان‌ها برای موفقیت و رقابتی بودن در محیط

^۱ . knowledge management

امروزی می‌شود. افراد در یک سازمان با نشر، اشتراک متقابل اندیشه‌ها، دانش و همچنین تجربه خود می‌توانند یافته‌های معمولشان را محک بزنند. امروزه سازمان‌های موفق از شیوه‌های نو و خلاق برای اصلاح ساختار و عملکردشان بهره برده و در نتیجه توانسته‌اند دانش خود را به گونه‌ای مناسب و مؤثر مدیریت کنند (۵). مدیریت دانش، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا بر سیاست‌های عمومی تأثیر بگذارند و باعث ضبط، انتشار، انتقال و پیاده‌سازی سیستماتیک و موثرتر دانش شده و پتانسیل بهبود سازمان را بالا ببرند. تحقیقات قبلی در مورد پیاده‌سازی دانش، اثرات مثبت حمایت مدیریت را ثابت کرده است. مدیریت دانش یک فعالیت مدیریتی است که باعث توسعه، انتقال و ذخیره دانش شده و هدف آن تجهیز کارمندان به اطلاعات بلادرنگ است تا بتوانند در برابر بحران‌ها واکنش مناسبی نشان دهند و تصمیماتی بگیرند که به آن‌ها اجازه موفقیت بدهد. مدیریت دانش به طور فزاینده‌ای در عملکرد کارکنان اهمیت داشته و تحقق اهداف سازمانی را میسر می‌نماید (۶). خواجه‌میرکی (۷)، عوامل موفقیت مدیریت دانش را عواملی همچون فناوری؛ به اشتراک‌گذاری دانش؛ زیرساختاری برای دانش؛ ایجاد اعتماد در بین افراد؛ آموزش و یادگیری و مهمترین عوامل شکست مدیریت دانش را آشنا نبودن مدیریت ارشد با ابعاد مدیریت دانش و الزامات پیاده‌سازی آن در سازمان؛ انتخاب نادرست افراد تیم مدیریت دانش؛ برنامه‌ریزی نادرست و پیشبینی نامناسب جهت اجرای مدیریت دانش در سازمان؛ عدم آمادگی فرهنگ سازمانی برای پذیرش نظام مدیریت دانش و مقاومت سازمانی در برابر تغییر معرفی کرده است. در تحقیقی که توسط رازینی و سینا (۸) انجام شد در نهایت دسته‌بندی جامعی از عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در شرکت‌های دانش بنیان ارائه دادند که شامل مدیریت منابع انسانی، فرهنگ، مؤلفه‌های محیطی، ساختار و مؤلفه‌های سازمانی، فناوری اطلاعات، مؤلفه‌ها و فرایندهای مدیریت دانش و راهبردها و چشم‌اندازها بودند. مقتدرکارگردان (۹) در پژوهش خود به این نتیجه رسید 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. منش و همکاران (۱۰) با بررسی مدیریت دانش در چهارمین انقلاب صنعتی به این نتیجه رسیدند که عواملی مانند سیستم فیزیکی و سایبری، نظارت بر وضعیت، کلان داده‌ها، کارخانه هوشمند، اینترنت اشیا، تولید، تحول دیجیتال و روند مدل‌سازی بر توسعه موفقیت‌آمیز مدیریت دانش تأثیرگذار هستند. وانگ و وانگ^۱ (۱۱) با تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که دانش به یک دارایی سازمانی ارزشمند و مهم تبدیل شده و بسیاری از شرکت‌ها پیش‌بینی می‌کنند که پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش به طور مؤثر از فعالیت‌های مدیریت دانش سازمانی

¹ . Yu-Min Wang and Yao-Ching Wang

پشتیبانی و تقویت خواهد کرد. حتی برخی شرکت‌ها سیستم مدیریت دانش را منبع نوظهور و قدرتمندی از مزایای رقابتی می‌دانند. با این حال، پیاده‌سازی مدیریت دانش با سیستم‌های اطلاعات یک سازمان سنتی متفاوت است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که عوامل نوآوری فناورانه (منافع، پیچیدگی و سازگاری درک شده)، عوامل سازمانی (حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی) و عوامل محیطی (فشار رقابتی) تأثیر معناداری بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها دارند.

باتوجه به مطالب مطرح شده و با توجه به اینکه پژوهش‌های بسیاری در مورد عوامل تأثیرگذار در سازمان‌ها انجام گرفته شده؛ این پژوهش قصد دارد ضمن بررسی و مرور نظام‌مند پاره‌ای از این تحقیقات که با هدف پژوهش حاضر هم‌راستا هستند به دسته‌بندی منسجمی از این عوامل دست پیدا کند. با نظر به اینکه هدف از این پژوهش شناسایی و بررسی عوامل اثرگذار بر مدیریت دانش در سازمان‌هاست در ادامه به بررسی بیشترین و کمترین عواملی که در این تحقیقات بدان اشاره کرده‌اند می‌پردازیم. شناسایی عوامل اثرگذار بر مدیریت دانش در سازمان‌ها یک پژوهش ضروری می‌باشد زیرا بررسی این عوامل و عمل به آنها به نفع ذی‌نفعان و در نتیجه، به سود خود سازمان خواهد شد. همچنین افراد بخصوصی می‌توانند از نتایج این پژوهش بهره ببرند از جمله مدیران، معاونان و کارکنان سازمان‌ها. همچنین دانشجویان، پژوهشگران و علاقه‌مندان به موضوع این تحقیق می‌توانند از مطالب و یافته‌های آن برای پژوهش‌های خود در آینده استفاده نمایند.

روش پژوهش

در این پژوهش به منظور مرور، بررسی و تفسیر پژوهش‌هایی که در گذشته انجام شدند از روش فراترکیب بهره گرفته شده است. با توجه به اینکه حجم زیادی از مقاله‌های داخلی و خارجی در رابطه با شناسایی و بررسی عوامل مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف وجود دارند لذا با توجه به هدف این پژوهش که شناسایی و بررسی عوامل اثرگذار بر مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌باشد از روش کیفی مرور نظام‌مند یکپارچه فراترکیب و برای تجزیه و تحلیل منابع مطالعاتی از مراحل هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو استفاده شد. در ادامه به تشریح هر کدام از این هفت مرحله می‌پردازیم.

مرحله اول طرح سؤالات پژوهش:

اولین مرحله از انجام روش فراترکیب انتخاب و تعیین سؤال یا سؤالات پژوهش می‌باشد. لذا سؤال پژوهش حاضر این است که: عوامل اثرگذار بر مدیریت دانش در سازمان‌ها کدام هستند؟

مرحله دوم گردآوری اسناد و مدارک گذشته:

باتوجه به هدف پژوهش حاضر ابتدا در پایگاه‌های اطلاعاتی همچون **Scopus** ، **Noormags** ، **SID** ، **Eric** و **Google Scholar** به جستجوی مقالات موردنظر پرداخته شد. مقالات خارجی واری شده از این پایگاه‌ها دارای محدوده زمانی سال ۱۹۹۸ تا سال ۲۰۲۲ و مقالات فارسی دارای محدوده زمانی سال ۱۳۸۸ تا ۱۴۰۱ می‌باشند. برای این جستجو از واژگان کلیدی همچون مدیریت دانش، عوامل مدیریت دانش، مدیریت دانش در سازمان استفاده شد و فقط مقالاتی موردبررسی قرار گرفتند که جامعه‌ی آن‌ها به صورت کلی سازمان‌ها یا سازمان‌های آموزشی بود.

مرحله سوم جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب:

در نتیجه جستجوی صورت‌گرفته ۵۶ مقاله یافت شد که ۱۶ مقاله به دلیل عناوین نامربوط، چکیده و محتوای نامتناسب، عدم کیفیت روش پژوهش و مغایرت با هدف پژوهش از روند بررسی حذف شده و در نهایت ۳۰ مقاله انتخاب گردید.

مرحله چهارم استخراج اطلاعات مقاله:

در این مرحله به طبقه‌بندی از اطلاعات مقاله‌ها مانند مشخصات نویسندگان، سال انتشار، روش پژوهش و غیره پرداخته شد.

مرحله پنجم تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌ها:

در این پژوهش برای بررسی پژوهش‌های پیشین مروری نظام‌مند بر آن‌ها صورت گرفت. به این صورت که ابتدا متن مقاله‌های نهایی انتخاب شده با هدف کسب درکی جامع از آن‌ها با دقت خوانده شد و سپس جملات معنادار را استخراج شده و جملات معنادار تکراری را ترکیب کرده و به هرکدام از این جملات یک کد اختصاص داده شد. بعد از اتمام مرحله کدگذاری، براساس ویژگی‌های مشترکی که داشتند تحت یک مقوله واحد نام‌گذاری شدند.

مرحله ششم کنترل کیفیت:

به منظور کنترل کیفیت مقاله‌های نهایی به دست آمده از همان ابتدا به جستجو در پایگاه‌های علمی معتبر و شناخته‌شده با استفاده از کلیدواژه‌های مرتبط و مناسب با هدف پژوهش پرداخته شد و

اطلاعات هر مقاله اعم از هدف، جامعه، روش تحقیق و ... با دقت مطالعه و بررسی گردید. ضمناً این جستجو در فواصل مختلف زمانی صورت گرفت. در جهت کنترل کیفیت تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده و کدگذاری‌های صورت گرفته از روش تبادل نظر با همتایان نیز استفاده شد بدین صورت که پژوهشگران خلاصه‌ای از مراحل تحلیل و یافته‌های خود را با سه نفر از افراد واجد شرایط به اشتراک گذاشتند و با آنها به بحث و تبادل نظر پرداختند. این کار از آن جهت که این افراد ارتباطی مستقیم با پژوهش ندارند باعث مشخص شدن سوگیری‌هایی می‌شود که محقق ناخواسته مرتکب آن شده و می‌تواند آن‌ها را از بین برده و سایر اشکالات و نقاط منفی پژوهش را نیز اصلاح نماید.

مرحله هفتم ارائه یافته‌ها:

در این مرحله که آخرین مرحله از رویکرد فراترکیب می‌باشد به ارائه یافته‌هایی پرداخته می‌شود که در مراحل قبلی صورت گرفته است. در حقیقت در این مرحله شاهد نتیجه‌ی تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده تحت عناوین مقوله‌های فرعی، مقوله‌های اصلی و مقوله محوری می‌باشیم.

یافته‌های پژوهش

در این قسمت شاهد جملات معنادار استخراج شده تحت عنوان مقوله‌های فرعی هستیم که هر دسته به علت وجه اشتراکی که دارند تحت یک مقوله اصلی قرار گرفت و در نهایت چند مقوله اصلی تحت یک مقوله محوری قرار گرفتند که این روند در جدول شماره (۱) به نمایش گذاشته شده است. در ادامه برای درک بهتر از این دسته‌بندی به تشریح هر کدام از این مقوله‌ها می‌پردازیم.

جدول شماره ۱: تحلیل کیفی عوامل اثرگذار بر مدیریت دانش در سازمان‌ها

| مقوله‌های محوری | مقوله‌های اصلی | مقوله‌های فرعی | منبع |
|-----------------|----------------|--|---|
| | خود توسعه‌ای | یادگیری از اشتباهات قبلی - الگوگیری از مراجع موفق در زمینه مدیریت دانش - خودسنجی و بازنگری - بررسی طرح‌ها و تحقیق‌های انجام شده در زمینه مدیریت دانش توسط افراد دانشی - شناسایی موانع موجود در فرایند اشتراک دانش و اطلاعات سازمانی توسط افراد | انصاری و همکاران (۱۳۹۲) قطب‌الدینی و همکاران (۱۳۹۸) باقرلباف و جعفری (۱۳۹) دارابی (۱۳۹۰) |

| مقوله‌های محوری | مقوله‌های اصلی | مقوله‌های فرعی | منبع |
|-------------------|-----------------------|---|--|
| نیروی انسانی | وجه ممیز نیروی انسانی | داشتن تفکر تیمی افراد- اعتقاد افراد به کار تیمی- هم‌راستا بودن ارزش‌ها و اعتقادات اعضای سازمان با مفاهیم اطلاعات و دانش- میزان درک کارکنان از مفاهیم مدیریت دانش- مهارت نقدی، تحلیل و مستندسازی افراد سازمان- میزان مشارکت کارکنان در امر مدیریت دانش- میزان تحصیلات کارکنان- میزان مهارت کارکنان- میزان دانش و آگاهی افراد در مورد تحول دیجیتال- پذیرش فناوری‌های دیجیتال توسط افراد سازمان- نوع نگرش افراد نسبت به سیستم‌های مدیریت دانش- میزان مقاومت افراد در برابر تغییر | حسن‌زاده و همکاران(۱۳۸۸) اسدی‌امیری(۱۳۹۹) هولزاپل و جوشی ^۱ (۲۰۰۰) رحیمیان و همکاران(۱۴۰۱) اداک و اداک(۱۳۹۸) |
| فرایندهای سازمانی | کارکردهای مالی | حقوق و مزایای کارکنان- بودجه جداگانه و کافی برای مدیریت دانش- پیگیری سازمان‌ها از اثرات مالی و غیرمالی اجرای مدیریت دانش- کنترل شواهد گزارشات مالی در مورد فعالیت‌های مدیریت دانش- سودآوری- رشد فروش- رشد دارایی- سهم بازار- بهره‌وری- ارائه محصولات و خدمات مناسب | اللهیاری(۱۳۹۴) اخوان و پزשکان(۲۰۱۴) میکلوسیک و زاک ^۲ (۲۰۱۵) داونپورت و همکاران(۱۹۹۸) کاوالیک ^۳ و همکاران(۲۰۲۱) |
| | | شناسایی موانع در فرایند اشتراک- دانش اطلاعات در سازمان- ارزیابی دانش- مدیریت زمان و تسریع و به روز بودن فعالیت‌های دانشی- رسیدگی به دانش منسوخ یا نامعتبر- بازیابی دانش ضمنی | اخوان و همکاران(۲۰۰۶) فیجو ^۴ و همکاران(۲۰۱۵) اسدی‌امیری(۱۳۹۹) داونپورت و همکاران(۱۹۹۸) فام ^۵ و همکاران(۲۰۲۱) |

1. Holsapple and Joshi

2. Miklosik and Zak

3. Kavalic

4. Feijoo

| منبع | مقوله‌های فرعی | مقوله‌های اصلی | مقوله‌های محوری |
|---|--|--------------------|-----------------|
| کشاورز افشار و همکاران (۱۴۰۱) جنکس و اولفمن ^۱ (۲۰۰۴) وینکلر و ماندل ^۲ (۲۰۰۷) | بازنشستگان سازمان- جهت‌گیری دانایی محور- ایجاد دانش توسط افراد سازمان- فعالیت‌های دانش‌محور- تسهیم دانش بین افراد سازمان- جابجایی دانش کهنه قبلی در کلیه سطوح سازمانی- کاربرد دانش- حفظ دانش فعلی- حفظ کارکنان دانش‌گر | فرایند مدیریت دانش | |
| ذاکری‌دانا (۱۴۰۰) مسیبی و همکاران (۱۳۹۹) احمدی و همکاران (۱۳۹۴) لیبویویتز ^۳ (۱۹۹۹) هولزاپل و جوشی (۲۰۰۰) انصاری و همکاران (۱۳۹۲) داونپورت و همکاران (۱۹۹۸) | ایجاد احساس نیاز به تغییر در کارکنان سازمان- تلاش کارکنان سازمان برای تغییر- رابطه‌ی مناسب میان مدیر- کارمند- افزایش تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش توسط کارکنان- جو مساوات میان کارکنان سازمان- یادگیری مشارکتی افراد سازمان- امنیت دانشی در سازمان- اعتماد کارکنان به یکدیگر- ایجاد ارتباط صادقانه بین افراد و گروه‌ها برای ایجاد جو باز دانشی- درگیر شدن افراد با مدیریت دانش در محیط سازمان- عدم احتکار دانشی توسط افراد سازمان- همکاری همه افراد سازمان با یکدیگر- ترویج و گسترش خلاقیت و نوآوری در سازمان- خلق فرصت‌های جدید برای شکوفایی استعدادها و نوآوری- حذف محدودیت‌های سازمانی- مشارکت دانشکاران در تصمیم‌گیری‌ها- معرفی انجمن‌های بحث در سازمان به منظور | فرهنگ سازمانی | عوامل سازمانی |

⁵ . Pham

¹ . Jennex and Olfman

² . Winkler and Mandl

³ . Liebowitz

| مقوله‌های محوری | مقوله‌های اصلی | مقوله‌های فرعی | منبع |
|-----------------|----------------|--|---|
| | | افزایش تبادل اطلاعات و همکاری بین کارمندان | |
| | فناوری اطلاعات | <p>بازنمایی دانش - استفاده از تجهیزات پیشرفته و به‌روز - استفاده از فناوری‌های نوین، شبکه نوآور و دیده‌بان فناوری در سازمان - استفاده از تکنولوژی مؤثر - ادغام زیرساخت تکنولوژی در فرایندهای روزانه - ایجاد سیستم های کلان داده - توسعه پویای فن آوری اطلاعات و ارتباطات به جای کنترل دستی فرآیند اطلاعات - استفاده از یک ساختار مشترک شبکه - افزایش مهارت‌های پشتیبانی فناوری - استفاده از کامپیوتر، پایگاه داده‌های یکپارچه - استانداردسازی سخت‌افزار و نرم‌افزار در سرتاسر سازمان - به کار بردن اینترنت اشیا - ایجاد شبکه‌های مدیریت دانش مناسب - احیای هوش مصنوعی - تجزیه و تحلیل داده‌ها و واکاوی بهینه - تشکیل پورتال برای همه کارکنان</p> | <p>وینکلر و ماندل (۲۰۰۷) گوپتا^۱ و همکاران (۲۰۲۲) مسیبی و همکاران (۱۳۹۹) دارابی (۱۳۹۰) فام و همکاران (۲۰۲۱) جنکس و اولفمن (۲۰۰۴) منش و همکاران (۲۰۲۰) کولومو-پالاسیوس^۲ و همکاران (۲۰۱۸) احمدی و همکاران (۱۳۹۴) فیجو و همکاران (۲۰۱۵)</p> |

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1. Gupta

2. Colomo-Palacios

| منبع | مقوله‌های فرعی | مقوله‌های اصلی | مقوله‌های محوری |
|---|---|----------------|-----------------|
| میکلوسیچک و زاک (۲۰۱۵) دارابی (۱۳۹۰) وینکلر و ماندل (۲۰۰۷) انصاری و همکاران (۱۳۹۲) اخوان و پزشکان (۲۰۱۴) اللهیاری (۱۳۹۴) | ایجاد ساختار سازمانی غیرسلسله مراتبی - داشتن طبقه‌بندی و ساختار وسیع دانش در سازمان - یکپارچگی مدیریت دانش با فرایندهای کاری - عدم تمرکز گرایی - انطباق بین سیستم‌های فعلی و سیستم‌های جدید - ایجاد کانال‌های ارتباطی - دانش محور بودن ساختار سازمان | ساختار سازمانی | |



| منبع | مقوله‌های فرعی | مقوله‌های اصلی | مقوله‌های محوری |
|---|--|--------------------------------|---------------------|
| <p>میکلوسیک و زاک (۲۰۱۵) باقرلیاف و جعفری (۱۳۹۵) حسن‌زاده و همکاران (۱۳۸۸) لیبوویتز (۱۹۹۹) احمدی و همکاران (۱۳۹۴) داوونپورت و همکاران (۱۹۹۸)</p> | <p>باور بالاترین مقام سازمان به مدیریت دانش و لزوم اجرای آن - نظام‌های مدیریتی مناسب - تعهد اجرایی مدیران ارشد - حمایت فکری و معنوی مدیران ارشد - مدیریت و پشتیبانی همیشگی از منابع انسانی - دفاع مدیران از دانش و یادگیری - تغییر نگاه مدیران سطح بالای سازمان نسبت به مدیریت دانش - طراحی و تهیه نقشه تخصص برای مهارت‌ها در سازمان توسط مدیر - طراحی و نظارت زیرساخت دانش سازمان توسط مدیر ارشد - ایفا نمودن نقش اصلی در طراحی و پیاده‌سازی معماری‌های دانش سازمان توسط مدیر ارشد - تحریک کارکنان به شرکت در فرایند مدیریت دانش توسط مدیر - یادگیری فرایند مدیریت دانش توسط مدیران - کسب تخصص در رشته‌های موردنیاز برای مدیریت دانش توسط مدیر ارشد</p> | مدیریت سازمان | |
| <p>جنکس و اولفمن (۲۰۰۴) باقرلیاف و جعفری (۱۳۹۵) وینکلر و ماندل (۲۰۰۷) لیبوویتز (۱۹۹۹) موفت^۱ و همکاران (۲۰۰۳) اداک و اداک (۱۳۹۸) رحیمیان و همکاران (۱۴۰۰)</p> | <p>به‌کارگیری مدیریت دانش در فرایندهای ارزیابی پرسنل - پیاده‌سازی معیارهای استفاده / رضایت مدیریت دانش - شناسایی نگرانی‌های فرهنگ سازمانی که می‌تواند مانع استفاده از مدیریت دانش شود - آماده‌سازی و توجیه مدیران ارشد و آشناکردن آنان با اهمیت و مزایای</p> | توسعه منابع انسانی توسط سازمان | توسعه سرمایه انسانی |

^۱ . Moffett

| مقوله‌های محوری | مقوله‌های اصلی | مقوله‌های فرعی | منبع |
|-----------------|----------------|--|---|
| | | مدیریت‌دانش - درگیرکردن همه کارکنان به طور بهینه برای رفع نیازهای آنان - ایجاد صلاحیت در کارکنان - ایجاد مراکز دانش شرکتی یا مراکز تخصصی - ارائه آموزش به کارکنان در خصوص مدیریت دانش - توانمندسازی کارکنان در امر مدیریت دانش - برگزاری کارگاه‌ها و سمینارهایی جهت آموزش مدیریت دانش و تشویق به آن - تشکیل گروه‌های حرفه‌ای مدیریت‌دانش - آشکارسازی سرمایه‌های فکری پنهان - مهندسی مجدد | کشاورز افشار و همکاران (۱۴۰۱) |
| | انگیزش و تشویق | تشویق و ایجاد انگیزه افراد دانشگر - در نظر گرفتن سیاست‌های پاداش - مشخص کردن ماهیت وظایف کارکنان - حفظ امنیت شغلی در سازمان | صفری و همکاران (۲۰۲۰) لیبویوتز (۱۹۹۹) انصاری و همکاران (۱۳۹۲) رحیمیان و همکاران (۱۴۰۱) |
| | استخدام کارآمد | استخدام نیروهای متخصص و علاقه‌مند به خلق، تبادل و مدیریت دانش - انتخاب تیم مجری ترکیبی از عوامل داخلی و خارجی و تیمی متخصص - استخدام افراد بومی دیجیتال | باقرلباف و جعفری (۱۳۹۵) میتلمن ^۱ (۲۰۱۶) |
| | آموزش | به کارگیری آموزش ترکیبی - آموزش تعاملی با کارکنان - آموزش اهمیت مدیریت دانش به کارکنان - آموزش علم مدیریت دانش به کارکنان - یادگیری مستمر کارکنان - یادگیری هوشمندانه کارکنان | وینکلر و ماندل (۲۰۰۷) ذاکری‌دانا (۱۴۰۰) قطب‌الدینی و همکاران (۱۳۹۸) احمدی و همکاران (۱۳۹۴) اداکی و اداکی (۱۳۹۸) |

^۱ . Mittlmann

| مقوله‌های محوری | مقوله‌های اصلی | مقوله‌های فرعی | منبع |
|--|-----------------------|--|---|
| | نظارت و کنترل | نظارت بر کیفیت انجمن‌های دانشی سازمان- نظارت بر رعایت استانداردهای موفقیت مدیریت دانش- سنجش عملکرد کارکنان سازمان | وینکلر و ماندل (۲۰۰۷) دارابی (۱۳۹۰) موفت و همکاران (۲۰۰۳) |
| | تحقیق و پژوهش | انجام پژوهش‌های کاربردی در زمینه مدیریت دانش در سازمان- اجرای روند مدل‌سازی- توسعه مدل‌های سیستم مدیریت دانش- تعامل با مراکز علمی و تحقیقاتی | باقرلیاف و جعفری (۱۳۹۵) منش و همکاران (۲۰۲۰) جنکس و اولفمن (۲۰۰۴) |
| قوانین و مقررات و چشم‌اندازهای سازمانی | آیین‌نامه‌های سازمانی | قوانین و مقررات درون سازمان- الزام مستحکم کسب و کار به اجرای مدیریت دانش | حسن‌زاده و همکاران (۱۳۸۸) |
| | راهبردهای سازمانی | تعیین راهبرد مدیریت دانشی- طراحی راهبرد نقشه دانشی- طراحی راهبرد معماری دانشی- مشخص نمودن راهبرد بهینه کاوی- اتخاذ سیاست‌های مبتنی بر آینده‌نگری و آینده‌پژوهی | لیبوییتز (۱۹۹۹) صفری و همکاران (۲۰۲۰) |
| عوامل برون سازمانی | فشار سیاسی | قوانین و مقررات دولتی- میزان ثبات سیاسی- جو حکومتی- میزان توجه برنامه‌ها و اسناد بالادستی به مدیریت دانش- مدیریت ناکارآمد تغییر توسط دولت | ذاکری‌دانا (۱۴۰۰) کشاورز افشار و همکاران (۱۴۰۱) هولزایل و جوشی (۲۰۰۰) اداک و اداک (۱۳۹۸) فیجو و همکاران (۲۰۱۵) |

| منبع | مقوله‌های فرعی | مقوله‌های اصلی | مقوله‌های محوری |
|--|---|----------------|-----------------|
| کوالیک و همکاران (۲۰۲۱) هولزایل و جوشی (۲۰۰۰) اخوان و پزشکان (۲۰۱۴) لیبوییتز (۱۹۹۹) | رقابت بین سازمان‌ها- موقعیت رقابتی در یک صنعت خاص- فشار زمان- شرایط بازارها- جو اقتصادی در جامعه- ضعف مشاوران خارجی در دانش کسب‌وکار و ارتباط سازمانی- بازده‌های اقتصادی- کیفیت مشتریان حقیقی و حقوقی- میزان اطلاعات مؤثر کاربران و مشتریان | فشار اقتصادی | |

۱- نیروی انسانی: اولین مقوله محوری حاصل از تحلیل کیفی در این پژوهش مربوط به نیروی انسانی می‌شود. یک سازمان بدون نیروی انسانی در پیشبرد اهداف دانشی خود ناتوان گردیده و امر مدیریت دانش غیرممکن می‌گردد. مقوله محوری نیروی انسانی شامل دو مقوله اصلی خود توسعه‌ای و وجه ممیز نیروی انسانی می‌باشد.

۱-۱- خود توسعه‌ای: نیروی انسانی می‌تواند با انجام اعمال مختلفی باعث پیشرفت و توسعه خود گردد به عنوان مثال در رابطه با خودسنجی و بازنگری در مقاله قطب‌الدینی و همکارانش (۱۳۹۸) این چنین نوشته بود که: ((لازم است که کارکنان در نحوه تعاملشان با محیط و روش تعاملی که در بین خودشان به کار می‌گیرند؛ بازنگری انجام دهند)). علاوه بر این هرکدام از نیروهای انسانی در سازمان دارای مشخصه و ویژگی فردی می‌باشد که ممکن است در امر مدیریت دانش تأثیر مستقیم و یا غیرمستقیم داشته باشند که در جدول بالا تحت عنوان مقوله‌های فرعی قابل مشاهده هستند.

۱-۲- وجه ممیز نیروی انسانی: هرکدام از نیروهای انسانی در سازمان دارای مشخصه و ویژگی فردی می‌باشد که ممکن است در امر مدیریت دانش تأثیر مستقیم و یا غیرمستقیم داشته باشند که در جدول بالا تحت عنوان مقوله‌های فرعی قابل مشاهده هستند.

۲- فرایندهای سازمان: دومین مقوله محوری مربوط به فرایندهایی است که در سازمان در حال اجرا می‌باشند. این مقوله محوری شامل دو مقوله اصلی کارکردهای مالی و فرایند مدیریت دانش می‌باشد.

۲-۱- کارکردهای مالی: کارکرد مالی سازمان‌ها یکی از مقوله‌هایی است که از چند جهت برای سازمان‌ها مفید می‌باشد. سازمان‌ها برای اجرای فرایند مدیریت دانش قطعاً باید هزینه‌های

مشخص شده‌ای را متقبل شوند و برای این کار نیاز به بودجه‌بندی مناسب دارند. همچنین در نظر گرفتن حقوق و مزایا برای افراد دانشی از مسائل مهم مطرح شده برای ایجاد انگیزه آنان می‌باشد.

۲-۲- فرایند مدیریت دانش: فرایند مدیریت دانش اولین مقوله اصلی از مقوله محوری فرایندهای سازمان می‌باشد. اخوان و همکاران (۲۰۰۶) در مقاله خود آورده بودند: ((بنا بر این شرکت‌هایی که قصد دارند سیستم مدیریت دانش خود را طراحی کنند، باید به درستی و محکم ساختن معماری دانش خود حساس باشند)). یا جنکس و اولفمن (۲۰۰۴) در این مورد در مقاله خود آورده بودند: ((یک سیستم مدیریت دانش موفق باید وظایف خلق دانش، ذخیره / بازیابی، انتقال و کاربرد دانش را به خوبی انجام دهد)). فرایند مدیریت دانش دارای سیزده مقوله فرعی می‌باشد. وینکلر و ماندل (۲۰۰۷) در مقاله خود در باب مقوله فعالیت‌های دانش‌محور چنین نوشته بودند: ((به منظور اینکه کارمندان سازمان اطلاعات محصول جدید را به صورت مناسب به دست آورند، سازمان یک سناریوی یادگیری ترکیبی را براساس آخرین یافته‌ها در روانشناسی آموزش و یادگیری اجرا می‌کند)). اسدی امیری (۱۳۹۹) در مقاله خود در باب مقوله فرعی کاربرد دانش چنین نوشت: ((حقیقت این است که افراد چگونه از اطلاعات و دانش در مؤسسات خود بهره‌گیری می‌نمایند)). یا داوونپورت و همکاران (۱۹۹۸) در مقاله خود در مورد همین مقوله نوشتند: ((رشد حجج و محتوا و کاربرد دانش مانند تعداد اسناد یا دسترسی به انبارها یا شرکت در پروژه‌های بحث‌محور در مدیریت دانش تأثیرگذار است)).

۳- عوامل سازمانی: سومین مقوله محوری مربوط به عوامل سازمانی می‌باشد. بی‌شک زمانی که صحبت از عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌شود؛ عوامل سازمانی جزء مهم‌ترین عوامل به حساب می‌آیند. کماکان در اکثر مقاله‌هایی که مورد تحلیل قرار گرفت عوامل سازمانی جزء لاینفک عوامل شمرده شده بود. در این پژوهش، مقوله محوری عوامل سازمانی شامل چهار مقوله اصلی فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و مدیریت سازمان می‌باشد که در ادامه به تشریح هر کدام از این مقوله‌ها می‌پردازیم.

۳-۱- فرهنگ سازمانی: ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و درخور مدیریت دانش فضایی را در سازمان ایجاد می‌کند که افراد سازمانی امور مربوط به سیستم مدیریت دانش را جزئی از فرایند کاری خود دانسته و تمام تلاش خود را برای تحقق این امر به کار گیرند. در رابطه با مقوله فرعی افزایش تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش توسط کارکنان در مقاله ذاکری‌دانا (۱۴۰۰) چنین آمده بود: ((فرهنگ سازمانی نامناسب می‌تواند کارمندان را از طرح سؤال و یا به اشتراک گذاشتن بترساند و یا اینکه آن‌ها را در مورد چگونگی استفاده از دانش دچار شک و تردید کند)). یا در مورد مقوله فرعی اعتماد کارکنان به یکدیگر در مقاله احمدی و همکاران (۱۳۹۴) چنین نوشته شده بود: ((بدون داشتن اعتماد، افراد در

تعاملات و رفتارهای دیگران دچار تردید هستند.) در مقاله داوونپورت و همکاران (۱۹۹۸) در مورد مقوله فرعی همکاری همه افراد سازمان با یکدیگر نوشته شده بود: ((حتمال اینکه پروژه سازمانی بدون حمایت یک فرد یا افراد خاصی ادامه یابد یکی از موانع سیستم مدیریت دانش است. پروژه یک عمل سازمانی است نه یک پروژه فردی)). در مورد مقوله معرفی انجمن‌های بحث در سازمان به منظور افزایش تبادل اطلاعات و همکاری بین کارمندان در مقاله لیوویتز (۱۹۹۹) چنین نوشته شد که: ((۷۰ تا ۸۰ درصد یادگیری از طریق روش‌های غیررسمی در مقابل رویکردهای رسمی انجام می‌شود (مانند خواندن کتاب، اسناد و غیره). دانش کاری در سازمان اغلب از طریق شبکه‌های مردمی منتقل می‌شود که در آن چت کردن، گفتگو، ناهار و دیگر ابزارهای رسمی کمتر برای یادگیری در مورد یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. به این ترتیب بعضی شرکت‌ها "نمایشگاه‌های دانش" یا "تبادل دانش" را برای ترویج گردهمایی‌های غیررسمی بین کارمندان برای تشویق به اشتراک‌گذاری دانش تأسیس کرده‌اند)).

۳-۲- فناوری اطلاعات: فناوری اطلاعات نقش بسیار خطیری را در امر مدیریت دانش ایفا می‌کند زیرا یکی از منابع اصلی دسترسی افراد سازمانی به اطلاعات و دانش موردنظر می‌باشد. در مورد بازنمایی دانش در مقاله وینکلر و ماندل (۲۰۰۷) نوشته شده بود: ((از پلتفرم مدیریت دانش می‌توان برای سازماندهی معنادار و یادآوری سریع اطلاعات استفاده کرد. در اینجا تأکید بر ارائه یک پیشنهاد اطلاعاتی است که در هر زمان و در هر مکانی برای کارمندان قابل‌دسترس باشد)). در مورد مقوله فرعی استفاده از تجهیزات پیشرفته و به‌روز در مقاله گوپتا و همکاران (۲۰۲۲) آمده بود: ((سازمان‌ها در عصر دیجیتال برای رقابت به شدت به اثربخشی دیجیتالی شدن فرآیندها و خدمات و ارتقای مهارت‌های فنی نیروی کار به مدل‌های کسب و کار نوظهور وابسته هستند)). در مورد مقوله فرعی ادغام زیرساخت تکنولوژی در فرایندهای روزانه در مقاله کولومو-پالاسیوس و همکاران (۲۰۱۸) آمده بود که: ((مدیریت دانش سنگ‌بنای یکپارچه‌سازی پیوسته بین توسعه نرم‌افزار و استقرار عملیاتی آن است که باید با استفاده از روش‌های صوتی و ابزارهای منسجم اجرا شود)). در مورد مقوله فرعی استفاده از یک ساختار مشترک شبکه در مقاله احمدی و همکاران (۱۳۹۴) نوشته شده بود: ((هر عضوی از سازمان به کمک هریک از رایانه‌های موجود در شبکه می‌تواند در جمع‌آوری دانش مشارکت داشته باشد)). در مورد مقوله فرعی تشکیل پورتال برای همه کارکنان در مقاله فیجو و همکاران (۲۰۱۵) آمده بود: ((پورتال‌های کارمندان فرصتی برای توسعه مدیریت دانش در داخل سازمان‌ها هستند)).

۳-۳- ساختار سازمان: نوع ساختار سازمانی با نوع پیاده‌سازی مدیریت دانش در آن سازمان ارتباط مستقیم داشته و این مقوله اصلی تأثیر مستقیمی بر اجرای مدیریت دانش در سازمان دارد. میکلوسیک و زاک (۲۰۱۵) در مقاله خود در مورد مقوله فرعی ایجاد ساختار سازمانی غیر سلسله مراتبی چنین

نوشته بودند: «ساختار جزیره‌ای و بالا به پایین در شرکت‌های مورد مصاحبه وجود داشت. در این سلسله‌مراتب، مدیران در تمامی سطوح مسئول اجرای مدیریت دانش در تمامی سطوح شرکت هستند و برای تصمیم‌گیری از اصل بالا به پایین استفاده می‌کنند». یا وینکلر و ماندل (۲۰۰۷) در مقاله خود در مورد مقوله فرعی یکپارچگی مدیریت دانش با فرایندهای کاری نوشته بودند: «جنبه کلیدی سیستم مدیریت دانش یکپارچه‌سازی پلتفرم مدیریت دانش، ادغام مستقیم آن در فرایندهای کاری می‌باشد».

۳-۴- مدیریت سازمان: مدیریت سازمان‌ها یکی از خطیرترین انواع عوامل سازمانی نرم می‌باشد. به جرأت می‌توان گفت که سازمان‌ها بدون مدیریت کارآمد توانایی اجرای مدیریت دانش را نیز ندارند. در مقاله میکلسیک و زاک (۲۰۱۵) در مورد مقوله فرعی تحریک کارکنان به شرکت در فرایند مدیریت دانش توسط مدیر نوشته بود: «مدیران سطح اول اغلب تیم‌های خود را برای مشارکت فعال در فرآیندهای مدیریت دانش تحریک نمی‌کنند و این مشارکت اجرا نمی‌شود». در مقاله احمدی و همکاران (۱۳۹۴) در باب مقوله فرعی یادگیری فرایند مدیریت دانش توسط مدیران چنین نوشته شده بود: «مدیران مجبور هستند که در جهت تمرکز بر فرایندهای عمومی مربوط به مدیریت دانش آموزش ببینند». در مقاله لیوویتز (۱۹۹۹) در مورد مقوله فرعی کسب تخصص در رشته‌های مورد نیاز برای مدیریت دانش توسط مدیر ارشد آمده بود: «بسیار مفید است اگر مدیران ارشد در رشته‌های مهندسی مجدد کسب‌وکار، نوآوری، فناوری اطلاعات، مدیریت تغییر و نیز مدیریت دانش تخصص داشته باشند».

۴- توسعه سرمایه انسانی: سازمان‌ها در راه رسیدن به اجرای یک سیستم مدیریت دانش موفق نیاز به اجرای تدابیر و راهکارهایی دارند که از این سیستم پشتیبانی کرده و محرک و مشوق افراد دانشی باشند که برای پیشبرد این هدف به کار گرفته شده‌اند. مقوله محوری توسعه سرمایه انسانی شامل شش مقوله اصلی توسعه منابع انسانی توسط سازمان، انگیزش و تشویق، استخدام کارآمد، نظارت و کنترل، آموزش و تحقیق و پژوهش می‌باشد.

۴-۱- توسعه منابع انسانی توسط سازمان: یکی از مقوله‌های فرعی توسعه منابع انسانی توسط سازمان؛ ایجاد صلاحیت در کارکنان بود. در مقاله وینکلر و ماندل (۲۰۰۷) در مورد این مقوله فرعی نوشته شده بود: «این نکته مربوط به مربی‌هایی است که باید برای حمایت از کارکنان سازمان به صورت مجازی و الکترونیکی آموزش می‌بینند». ارائه آموزش به کارکنان در خصوص مدیریت دانش یکی دیگر از مقوله‌های فرعی بودند که در مقاله لیوویتز (۱۹۹۹) در باب این مقوله نوشته شده بود: «ارائه چارچوب هستی‌شناسی مخزن دانش و ابزارهای مدیریت دانش به کارکنان در سرتاسر سازمان تا به گروه‌ها یا واحدهای خود اجازه دهند تا منابع دانش خود را توسعه دهند». در مورد مقوله فرعی آشکارسازی سرمایه‌های فکری پنهان در مقاله کشاورز افشار و همکاران (۱۴۰۱) چنین آمده بود: «

سازمان‌ها باید با تکیه بر سرمایه‌های فکری و ارائه آموزش‌های لازم و فعالیت‌های تحقیق و توسعه، سرمایه‌های ناملموس کارکنان را آشکارسازی کرده و از آنها در جهت پیشبرد مقاصد سازمان استفاده کنند).

۲-۴-انگیزش و تشویق: انگیزش و تشویق یکی از برجسته‌ترین موضوعاتی است که اکثر سازمان‌ها برای رسیدن به نتایج حاصل از آن تلاش می‌کنند. عدم وجود انگیزه‌های لازم و کافی در جهت فعالیت در سیستم مدیریت دانش؛ این سیستم را دچار اختلال کرده و افراد درگیر با این سیستم را بی‌رمق و غیرفعال می‌کند. یکی از مقوله‌های فرعی تشویق و ایجاد انگیزه افراد دانشگر بود. در مقاله لیوویتز (۱۹۹۹) چنین نوشته بود: ((سازمان باید در مورد سیستم‌های انگیزشی خود فکر کند)).

۳-۴-استخدام کارآمد: داشتن مسیر شغلی مشخص و مناسب یکی از ویژگی‌های مهم سازمان‌ها برای تحقق مدیریت دانش می‌باشد. استخدام کارآمد نیز نتایج قابل توجهی به دنبال دارد. در مقاله میتلمن (۲۰۱۶) در مورد مقوله فرعی استخدام افراد بومی دیجیتال چنین آمده بود: ((استخدام افراد بومی دیجیتال نیز ممکن است کمک‌کننده باشد. اما بسیاری از شرکت‌ها قادر به جذب افراد بومی دیجیتال به تعداد کافی نیستند. بنابراین آن‌ها باید راه‌های خلاقانه‌ای برای رفع این شکاف بیابند)).

۴-۴-آموزش: امروزه امر آموزش جزء جدایی‌ناپذیر سازمان‌ها شده و همه افراد سازمانی اعم از مدیران، معاونین، کارشناسان و ... در مورد فواید و نتایج حاصل از آن توجیه شده‌اند. در مورد مقوله فرعی به کارگیری آموزش ترکیبی در مقاله وینکلر و ماندل (۲۰۰۷) آمده بود: ((ترکیب آموزش الکترونیکی و آموزش رو در رو، شکل اساسی یادگیری ترکیبی را فراهم کرده است)). در مورد مقوله فرعی آموزش تعاملی با کارکنان در مقاله میتلمن (۲۰۱۶) آمده بود: ((پدیده‌ای است که آموزش رسمی در کلاس درس به طور کامل مناسب نیست. آموزش باید عمدتاً به محل کار منتقل شود و مسئولیت فرآیند یادگیری به دست کارکنان منتقل شود. آنچه اهمیت دارد، تطبیق سازمان‌ها با این نوع طرز جدید تفکر است. در مقاله ذاکری‌دانا (۱۴۰۰) در مورد مقوله فرعی آموزش علم مدیریت دانش به کارکنان چنین آمده بود: ((در صورتی که کارکنان ندانند مدیریت دانش چیست، نمی‌توانند برای آن کاری انجام دهند)). در مورد مقوله فرعی یادگیری هوشمندانه کارکنان در مقاله احمدی و همکاران (۱۴۰۰) چنین نوشته بود: ((کارکنان می‌توانند آموزش‌های لازم برای به کارگیری سیستم مدیریت دانش و دیگر ابزارهای نکتولوژیکی به منظور مدیریت دانش را ببینند تا بتوانند به صورت بهینه‌تر از این سیستم و ابزارها استفاده نمایند)).

۴-۵- نظارت و کنترل: نظارت و کنترل یکی از مقوله‌های اصلی در مورد توسعه سرمایه انسانی می‌باشد. این مقوله بیشتر به نظارت بر وضعیت کاری افراد در سازمان و کنترل رعایت استانداردهای سازمانی و کیفیت اجرایی مدیریت دانش در سازمان اشاره دارد.

۴-۶- تحقیق و پژوهش: آخرین مقوله اصلی در رابطه با مقوله محوری توسعه سرمایه انسانی؛ تحقیق و پژوهش می‌باشد. با توجه به اهمیت انجام تحقیق و پژوهش و استفاده از نتایج آن که منافع زیادی را برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد اما در مقاله‌های مورد بررسی به این امر خیلی کمتر از بقیه موارد برخورد کردیم و در اکثر مقاله‌ها هیچگونه اثری از این امر به چشم نمی‌خورد.

۵-قوانین و مقررات و چشم‌اندازهای سازمانی: پنجمین مقوله محوری حاصل از تحلیل کیفی در این پژوهش مربوط قوانین و چشم‌اندازهایی است که درون سازمان وجود داشته و عوامل سازمانی در همه سطوح موظف به اجرای آن‌ها بوده و بر فرایند مدیریت دانش تأثیرگذار می‌باشند. این مقوله اصلی شامل دو مقوله فرعی آیین‌نامه‌های سازمانی و راهبردهای سازمانی می‌باشد.

۵-۱- آیین‌نامه‌های سازمانی: در این آیین‌نامه‌ها همه فرایندهای دانشی اعم از نوع دانش کسب شده توسط افراد، شیوه‌ی کسب دانش، شیوه‌ی کاربرد دانش و ... قید شده است. در هر سازمانی آیین‌نامه یا شیوه‌نامه‌هایی وجود دارند که افراد سازمان موظف به اجرای بندهای آن هستند.

۵-۲- راهبردهای سازمانی: راهبردهای سازمانی برنامه‌های فراگیر و تکنیک‌هایی هستند که برای پیشبرد اهداف سازمانی به کاربرده می‌شوند. یکی از مقوله‌های فرعی در این زمینه تعیین راهبرد مدیریت دانشی بود که در مقاله لیپوویتز (۱۹۹۹) در مورد این مقوله نوشته شده بود: ((ممکن است برای اولین بار بر شایستگی‌های اصلی خاص سازمان تمرکز کند تا بهترین دانش را در داخل پایگاه سازمان به کارمندان و به طور خارجی به مشتریان نفوذ دهد)).

۶-عوامل برون سازمانی: آخرین مقوله اصلی در این قسمت مربوط به عوامل برون سازمانی می‌باشد. منظور از عوامل برون سازمانی همان عوامل محیطی هستند که سازمان نمی‌تواند بر آن‌ها دخل و تصرفی داشته باشد و به صورت عوامل جبری هستند که باید با آن‌ها سازگار شد. این مقوله اصلی شامل دو مقوله فرعی فشار سیاسی و فشار اقتصادی می‌باشد. البته در مقاله‌هایی که مورد بررسی قرار گرفتند به شرایط جغرافیایی نیز اشاره کرده بودند اما به علت اینکه این اشارات خیلی کم‌رنگ به نظر می‌رسید در دسته‌بندی موردنظر قرار نگرفت. به عنوان مثال ذاکری‌دانا (۱۴۰۰) در مقاله خود چنین

بیان کرده بود: ((یکی از عوامل تأثیرگذار بر مدیریت دانش تفاوت‌های فرهنگی ظریفی است که میان عملکردها، واحدها و موقعیت‌های جغرافیایی متفاوت وجود دارد)).

۱-۶- فشار سیاسی: مقوله اصلی فشار سیاسی مربوط به جو سیاسی و حکومتی موجود، قوانین و مقررات دولتی و نوع نگاه دولت به مدیریت دانش می‌باشد و به علت اینکه سازمان‌ها مستقیماً تحت نفوذ این فشارها هستند پس ناگزیر روند اجرای مدیریت دانش نیز تحت تأثیر آن‌ها قرار می‌گیرد.

۲-۶- فشار اقتصادی: مقوله اصلی فشار اقتصادی منوط به شرایط بازار، مشتریان، بازده‌های اقتصادی و رقابت می‌باشد. با توجه به جو نامحدود اقتصاد جهانی و رقابت تنگاتنگی که در این فضا موجود است سازمان‌ها باید به صورت مداوم به بررسی این شرایط بپردازند. بدیهی است که این فشارهای اقتصادی می‌تواند بر مدیریت دانش تأثیر شگرفی داشته باشد.

جدول شماره ۲: عوامل اثرگذار بر مدیریت دانش در سازمان‌ها

| عوامل اثرگذار بر مدیریت دانش در سازمان‌ها | |
|---|--------------------------------|
| نیروی انسانی | خود توسعه‌ای |
| | وجه ممیز نیروی انسانی |
| فرایندهای سازمانی | کارکردهای مالی |
| | فرایند مدیریت دانش |
| عوامل سازمانی | فرهنگ سازمانی |
| | فناوری اطلاعات |
| | ساختار سازمانی |
| | مدیریت سازمان |
| توسعه سرمایه انسانی | توسعه منابع انسانی توسط سازمان |
| | انگیزش و تشویق |
| | استخدام کارآمد |
| | آموزش |
| | نظارت و کنترل |
| قوانین و مقررات و چشم‌اندازهای سازمانی | تحقیق و پژوهش |
| | آیین‌نامه‌های سازمانی |
| | راهبردهای سازمانی |

| عوامل اثرگذار بر مدیریت دانش در سازمانها | |
|--|--------------|
| عوامل برون سازمانی | فشار سیاسی |
| | فشار اقتصادی |

بحث و نتیجه گیری

امروزه اهمیت مدیریت دانش برای اکثر سازمانها در جهان ثابت شده است و سازمانها در تلاش هستند که برای اجرای هرچه بهتر و کارآمدتر این فرایند خطیر بهترین عوامل را در نظر گرفته و آنها را در عمل به کار گیرند. با توجه به اینکه حجم زیادی از مقاله‌های داخلی و خارجی به شناسایی و بررسی این عوامل پرداختند لذا هدف از این پژوهش شناسایی و بررسی این عوامل اثرگذار بر مدیریت دانش در سازمانها می‌باشد. برای این منظور در این پژوهش از روش کیفی مرور نظام‌مند یکپارچه فراترکیب استفاده و تحلیل یافته‌ها به روش هفت مرحله‌ای سندلو سکی و باروسو انجام شد. طبق یافته‌های این پژوهش ۶ مقوله محوری، ۱۸ مقوله اصلی و ۱۴۸ مقوله فرعی شناسایی شدند که عبارتند از: مقوله محوری نیروی انسانی (مشمتمل بر دو مقوله اصلی خودتوسعه‌ای و وجه ممیز نیروی انسانی)؛ مقوله محوری فرایندهای سازمانی (مشمتمل بر دو مقوله اصلی کارکردهای مالی و فرایند مدیریت دانش)؛ مقوله محوری عوامل سازمانی (مشمتمل بر چهار مقوله اصلی فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و مدیریت سازمان)؛ مقوله محوری توسعه سرمایه انسانی (مشمتمل بر شش مقوله اصلی توسعه منابع انسانی توسط سازمان، انگیزش و تشویق، استخدام کارآمد، آموزش، نظارت و کنترل و تحقیق و پژوهش)؛ مقوله محوری قوانین و مقررات و چشم‌اندازهای سازمانی (مشمتمل بر دو مقوله اصلی آیین‌نامه‌های سازمانی و راهبردهای سازمانی) و مقوله محوری عوامل برون سازمانی (مشمتمل بر دو مقوله اصلی فشار سیاسی و فشار اقتصادی). در مروری که از ۳۰ مقاله به عمل آمد؛ مقوله‌ای که از لحاظ کمیت بیشتر از بقیه مقوله‌ها بدان اشاره شده بود مقوله اصلی فناوری اطلاعات بود. همچنین مقوله‌ای که از لحاظ کمیت کمترین اشاره بدان شده بود مقوله‌ی اصلی تحقیق و پژوهش و بعد از آن آیین‌نامه‌های سازمانی (قوانین و مقررات) بود. طبق پژوهش مرادزهی و حسن‌زهی (۱۲) فناوری اطلاعات را می‌توان یک عامل تسهیل‌کننده اصلی در فعالیتهای کسب و کار سازمانها در نظر گرفت. تقریباً بیش از نیمی از سرمایه‌های سازمانهای امروزی مبتنی بر فناوری اطلاعات است. بدین جهت استفاده از فناوری اطلاعات یک مزیت سازمانی محسوب می‌شود. در واقع با استفاده از فناوری اطلاعات در جهت به اشتراک‌گذاری اطلاعات میان خریداران و عرضه‌کنندگان یک زنجیره عرضه مجازی خلق خواهد شد که استوار بودن آن بیشتر براساس اطلاعات است تا ابداع. طبق پژوهش امیری‌نژاد (۱۳)، یکی از ضرورتها جهت ارتقای کیفیت و تنوع محصول و رقابت در سطح سازمانی تحقیق و توسعه

می‌باشد. با انجام تحقیقات در سازمان می‌توان فرایندها، محصولات، روند دانایی تولید و مهارت‌های تخصصی و حرفه‌ای مدیران و کارکنان بخش‌های مختلف را مورد بررسی و ارزیابی دقیق قرار داد.

منابع انسانی یکی از مقوله‌های اصلی بود که اثر مستقیمی بر مدیریت دانش در سازمان‌ها دارد. افراد در سازمان‌ها می‌توانند با انجام فعالیت‌های مختلف اعم از یادگیری فردی، سرمشق‌گیری از اشتباهات افراد قبلی، مطالعه و بررسی تحقیقات انجام گرفته و ... زمینه‌ی خودتوسعه‌ای را ایجاد کنند. همچنین این افراد هر کدام دارای تفاوت‌های فردی می‌باشند و دیدگاه‌ها و نگرش‌های متفاوتی نسبت به مدیریت دانش دارند که می‌تواند بر امر مدیریت دانش در سازمان تأثیرگذار باشند. این مقوله با بخشی از یافته‌های پژوهش عبدالله و همکاران (۱۴)، رحیمیان و همکاران (۱۵) و سنسیوز و همکاران (۱۶) هم‌راستا می‌باشد زیرا در این دو پژوهش نیز افراد سازمانی و مهارت‌های مختلف آنان به عنوان یک عامل اصلی مدیریت دانش در سازمان در نظر گرفته شده‌است. مقوله‌ی اصلی بعدی مربوط به فرایندهای سازمانی بود. بسیار مهم است که سازمان‌ها کارکردهای مالی دقیقی داشته و برای امر مدیریت دانش بودجه جداگانه در نظر گرفته و سیستم حقوقی کارکنان را حفظ نمایند. همچنین یکی از مسائل خیلی مهم در فرایند مدیریت دانش حفظ دانش کارکنان می‌باشد. مدیریت دانش دارای فرایند مشخصی است که لازم است به طور دقیق و منظم اجرا شده و خللی در این فرایند ایجاد نشود و اگر مانعی بر سر راه اجرای آن ایجاد شد سریعاً توسط عوامل مسئول این مانع برطرف گردد. این بخش با قسمتی از یافته‌های پژوهش زمانی طبقدهی و همکاران (۱۷) که مربوط به یکی از عوامل زمینه‌ای در این پژوهش است هم‌راستا می‌باشد زیرا به حمایت اقتصادی از طرح‌های مدیریت دانشی اشاره کرده است. مقوله‌ی دیگر مربوط به عوامل سازمانی بود. در این پژوهش فرهنگ سازمانی بیشتر به ایجاد جو صمیمی برای به اشتراک‌گذاری دانش و همدلی میان افراد اشاره داشت. در بحث فناوری اطلاعات می‌توان به استفاده از تجهیزات پیشرفته و به روز و ایجاد یک شبکه مشترک و پیوسته برای مبادله اطلاعاتی در سازمان اشاره نمود. ایجاد یک ساختار غیرسلسله‌مراتبی و دانش‌محور بودن می‌تواند بر مدیریت دانش در سازمان اثر بسزایی داشته باشد. یکی از مسائل بسیار خطیر در سازمان‌ها موضوع مدیریت سازمان‌ها می‌باشد. نوع نگرش و اعتقاد و باور مدیران ارشد در سازمان به امر مدیریت دانش برای اجرای صحیح و کارآمد آن غیرقابل انکار می‌باشد. در این راستا مدیران باید ضمن یادگیری مستمر به بروزرسانی علم و آگاهی خود نیز بپردازند. یافته‌های به‌دست آمده از این قسمت با بخشی از یافته‌های پژوهش اشرفی (۱۸) و بادین‌دهش و همکاران (۱۹) هم‌راستا می‌باشد. زیرا در این پژوهش‌ها به زیرمقوله‌ی استفاده بهینه از فناوری‌ها و فرهنگ سازمانی اشاره کرده‌اند. یکی از عوامل بااهمیت و مؤثر بر مدیریت دانش در سازمان‌ها، توسعه سرمایه انسانی می‌باشد. سازمان‌ها می‌توانند با اقدامات مختلف و متنوع اعم از درگیرکردن کارکنان در امر مدیریت دانش، توجیه‌سازی مدیران، ایجاد مراکز دانشی و ... باعث افزایش

توسعه منابع انسانی شوند. همچنین مقوله‌های دیگر مانند انگیزش و تشویق، آموزش، نظارت و کنترل امور و فرایندها و پژوهش و تحقیق در مدیریت دانش تأثیرات مستقیم و شگرفی را ایجاد می‌کنند. همچنین سازمان‌ها باید نسبت به استخدام کارآمد افراد که یکی از مراحل مسیرشغلی می‌باشد اهتمام ورزند زیرا این امر موجب به کارگیری افراد مستحق و متخصص در فرایند مدیریت دانش شده و مراحل اجرای این فرایند را به صورت حقیقی و دقیق میسر می‌سازد. نتایج این قسمت با بخشی از یافته‌های پژوهش محقر و همکاران (۲۰) و اخوان و همکاران (۲۱) همسو می‌باشد. در این دو پژوهش به ترتیب به اقدامات انگیزشی، تحصیلات و آموزش و سیستم‌های انگیزشی اشاره شده است. مقوله بعدی مربوط به قوانین و مقررات و چشم‌اندازهای سازمانی بود. قوانین و مقررات و چشم‌اندازهای سازمانی از طرفی با آیین‌نامه‌های سازمانی و از طرفی دیگر با راهبردهای سازمانی در ارتباط است. یافته‌های این قسمت با بخشی از یافته‌های پژوهش رمضانخانی و همکاران (۲۲) همسو می‌باشد. زیرا در این پژوهش نیز به تدوین بهتر راهبردها برای اجرای موفقیت‌آمیز فرایندهای مدیریت دانش اشاره شده است. عوامل برون سازمانی آخرین مقوله محوری بود. فشارهای سیاسی و فشارهای اقتصادی همیشه گریبانگیر سازمان‌ها برای اجرای فرایندهای مختلف بوده‌اند. فشارهای سیاسی مربوط به دخالت‌ها و یا قوانین دولتی بوده که بر امور داخلی سازمان‌ها سایه گسترانده است. فشارهای اقتصادی مربوط به جو و اوضاع بازار و محدودیت در زمان و سختی ناشی از رقابت‌های اقتصادی می‌باشد. در این زمینه بخشی از یافته‌های پژوهش صفری و همکاران (۲۳) نیز به عوامل سیاسی اشاره کرده است.

باتوجه به یافته‌های بدست آمده از این پژوهش انتظار می‌رود که دست‌اندرکاران سازمانی اعم از مدیران، معاونان، کارکنان دانشی، اساتید، دانشجویان و ... نسبت به مطالعه و یادگیری و به کارگیری این عوامل که به صورت یک مجموعه طبقه‌بندی شده‌اند اهتمام ورزند. ضمناً در ادامه برای به کارگیری و پیشرفت مدیریت دانش در سازمان راهکارهایی ارائه شده است:

- محققان می‌توانند با در نظر گرفتن چرخه‌ی مدیریت دانش در مورد هر یک از مراحل این چرخه مانند خلق دانش، اشتراک‌گذاری دانش و ... به صورت جداگانه در سازمان‌های مختلف به مطالعه و پژوهش پرداخته و از نتایج هر یک بهره‌مند شوند.

- پیشنهاد می‌شود قبل از انجام پژوهش در مورد مدیریت دانش در سازمان‌ها ابتدا یافته‌های این پژوهش عمیقاً مورد مطالعه قرار گیرد.

- پیشنهاد می‌شود که محققان علاقه‌مند به امر مدیریت دانش، موضوع این پژوهش را مورد مطالعه‌ی کمی (تحلیل کمی) قرار دهند.

-پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمانی نسبت به برگزاری دوره‌های آموزشی هدفمند و طبق نیازسنجی دقیق اقدام کنند.

-پیشنهاد می‌شود مسیر شغلی در سازمان‌ها به صورت سالانه مورد بررسی قرار گرفته و استخدام افراد دانشی روند صعودی داشته باشد. همچنین جا به جایی کارکنان سازمانی به صورت هدفمند و کارآمد صورت گیرد.

-پیشنهاد می‌شود کارکردهای مالی و بودجه‌بندی سازمان‌ها برای امر مدیریت دانش به صورت دقیق و جدی مورد کنترل و ارزیابی قرار گیرد.

منابع

1. Castagna F, Centobelli P, Cerchione R, Esposito E, Oropallo E, Passaro R. Customer knowledge management in SMEs facing digital transformation. *Sustainability*. 2020 May 10;12(9):3899.
2. Alagheband A. *Introduction to Educational Management*. Tehran: Ravan Publishing; 2017.
3. Ekrami M, Naeimi Majd A. Development of knowledge management based on organizational culture. *Innov Educ Manag*. 2012;8(3):19-34.
4. Ławicka M. Clusters as networking organizations supporting the digital development of companies. *Procedia Computer Science*. 2022 Jan 1;207:3189-97.
5. Rezagi, Mohammad, Baloch, Saleem, Mohajeran. The Role of Knowledge Management and Digital Literacy in Job Performance: The Contribution of the Organizational Learning Variable. *Information Management Sciences and Technologies*. 2022 March 21;8(1):359-92.
6. Colnar S, Dimovski V. Knowledge management in social work: Management support, incentives, knowledge implementation, and employee empowerment. *Economic and Business Review*. 2020;22(3):4.
7. KhawjaMirki S. The role of knowledge management in higher education institutions in Shiraz. [Master's thesis]. Marvdasht: Islamic Azad University, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Department of Educational Sciences; 2018.
8. Razini, Sina. Providing a Comprehensive Classification of Key Factors Influencing the Implementation of Organizational Knowledge Management. *Organizational Knowledge Management Quarterly*. 2018 Aug 23;1(1):133-68.

9. MoghtaderKargardan J. Providing a framework for the effective implementation of a knowledge management system in organizations with a meta-synthesis approach. *Rahyafteh*. 2022;31(1).
10. Manesh MF, Pellegrini MM, Marzi G, Dabic M. Knowledge management in the fourth industrial revolution: Mapping the literature and scoping future avenues. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2020 Jan 22;68(1):289-300.
11. Wang YM, Wang YC. Determinants of firms' knowledge management system implementation: An empirical study. *Computers in Human behavior*. 2016 Nov 1;64:829-42.
12. Moradzadeh M, Hassanzadeh Abdalrahman. The role of information technology in organizational agility. 2016.
13. Amirinajad Z. Position and importance of research and development in organizations. In: *First International Conference on Industrial Engineering, Management, and Accounting*; 2015; Tehran. Available from: <https://civilica.com/doc/502634>
14. Abdullah, M.R., Ahmad, K.A.M.S.U.R.I.A.H. and Elias, N.U.R.F., 2022. Knowledge management system implementation and the performance of higher education institutions in the developing countries: a conceptual framework. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 100(24), pp.4783-4798.
15. Rahimian A, Pour Abbas A, Zarrin A. Investigation of the factors affecting the establishment of knowledge management in schools. *Educational Innovations*. 2022 Dec 22;21(4):7-28.
16. Sensuse DI, Siregar JR, Ansis R, Lusa JS, Prima P. Measuring knowledge management readiness of Indonesia ministry of trade. In *2018 5th International Conference on Electrical Engineering, Computer Science and Informatics (EECSI)* 2018 Oct 16 (pp. 531-536). IEEE.
17. Zamani Tabaghdehi A, Hoseini Tabaghdehi L, Momeni Mahmuie H. Components and indicators of the knowledge management deployment model in the Ministry of Education. *Quarterly Journal of Education and Human Resource Development*. 2023;34(9):192-217.
18. Hamidreza Ashrafi. Components, elements, and success factors of knowledge management in organizations. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*. 2022 Oct 22;2(7):127-41.
19. Badin Dahesh M, Tabarsa G, Zandiyeh M, Hamidizadeh M. Academic social networks evaluation and analysis: A strategy for goal-oriented research. *Journal of Strategic Management Studies*. 2023 Mar 21;14(53):25-48.
20. Moghadas A, Shami Zanjani M, Noori M. Identifying and ranking key success factors of knowledge management using fuzzy quality function deployment

approach: a case study. *Information Processing and Management*. 2013;28(4):1037-1068.

21. Akhound A, Ouliya M, Zare Mehrjardi Y, Jafari M. The impact of organizational capabilities and knowledge management practices on university performance. *Research in Educational Systems*. 2013:53-77.

22. Ramazankhani A, Mahfoozpoor S, Daneshkohan A, Danesh G. Comparing the correlation between knowledge management and cultural development in selected public and private hospitals of Shiraz. *Health Promotion Management*. 2015;4(4):32-41.

23. Safari M, Pashaei M, Bakhshi G. Identifying of Effective Factors in the Establishment and Implementation of Knowledge Management in Tehran Education. *Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems*. 2020 Dec 21;7(25):95-120.

