

## ارائه الگوی سه لایه ای امکان‌سنجی و استقرار اثربخش مدیریت دانش با استفاده از روش فراترکیب (رویکرد یکپارچه)

مسعود دهقانی<sup>۱</sup>، \*نورمحمد یعقوبی<sup>۲</sup>، علیرضا موغلی<sup>۳</sup>، زهرا وظیفه<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، سیستان و بلوچستان، ایران

۲. استاد گروه مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، سیستان و بلوچستان، ایران

۳. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۴. استادیار گروه مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، سیستان و بلوچستان، ایران

(تاریخ دریافت: ۹۴/۴/۲ تاریخ پذیرش: ۹۴/۶/۲۲)

### A Three-layer Pattern for Feasibility and Stablishment of Knowledge Management by Meta-Synthesis Method (Integrated Approach)

Masoud Dehghan<sup>1</sup>, \*Noor Mohammad yaghoobi<sup>2</sup>, Ali Reza Mooghali<sup>3</sup>, Zahra Vazifah<sup>4</sup>

1. Ph.D student in Human Resource Management, Sistan and Baluchestan University, Sistan and Baluchestan, Iran

2. Professor of Public Management and Accounting, Sistan and Baluchestan University, Sistan and Baluchestan, Iran

3. Proffesor of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran

4. Associate Professor of Public Management and Accounting, Sistan and Baluchestan University, Sistan and Baluchestan, Iran

Received: ((20/Sep/2015) Accepted: (24/June/2015)

#### Abstract

This research aims to design a pattern for Feasibility and establishment of knowledge management by using Meta-synthesis method. In order to design and explain a comprehensive pattern, all dimensions of knowledge management have been identified through systematic literature review using 258 papers and Meta-Synthesis method. Then the importance and priority of each proposed dimension was determined using Shannon quantitative method based on content analysis. The results reveal; Rules and Regulations, Meetings, Crisis Management, Commitment to Knowledge program, Evaluation and reward, Documenting experiences, Employee communications (dynamic interactions), Trust, documents and Internal structured knowledge, are the major criteria knowledge management Feasibility and establishment. At the end the research results demonstrate a three-layer pattern for Feasibility and establishment of knowledge management

#### Keywords

Knowledge Management, Feasibility, Establishment of Knowledge Management, Meta-Synthesis, Shannon.

#### چکیده

دانش به‌طور فزاینده به عنوان اساس ایجاد یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها شناخته می‌شود. پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی سه لایه‌ای امکان‌سنجی و استقرار اثربخش مدیریت دانش با استفاده از روش فراترکیب انجام شده است. فراترکیب مستلزم این است که پژوهشگر یک بازنگری دقیق و عمیق انجام داده، یافته‌های پژوهش‌های کیفی مرتبط را ترکیب کند. با استفاده از روش فراترکیب، ۲۷۸ مقاله حوزه مدیریت دانش، ارزیابی و با تحلیل محتوا، ابعاد و کدهای مربوطه استخراج و میزان اهمیت و اولویت هر یک به کمک روش کمی آنتروپی شانون تعیین شد. بر اساس یافته‌ها مشخص شد کدهای قوانین و مقررات، برگزاری جلسات به منظور ترکیب دانش، توجه به توانمندی مدیریت بحران در جذب، التزام به برنامه دانشی، ارزیابی و پاداش دانشی، مستندسازی تجربیات به منظور برونی‌سازی دانش، وجود نرم‌افزار دانش برای ارتباط کارکنان (ایجاد تعامل پویا)، اعتماد در کار تیمی، استفاده از اسناد به منظور ترکیب دانش و وجود مخازن دانش برای ذخیره دانش ساخت‌م‌اند درونی، دارای بیشترین ضریب اهمیت می‌باشند. درنهایت پس از طی گام‌های پژوهش، الگوی امکان‌سنجی و استقرار اثربخش مدیریت دانش در سه لایه امکان‌سنجی، طراحی مفهومی و ساختار اجرا و استقرار مدیریت دانش ارائه شد.

#### واژه‌های کلیدی

مدیریت دانش، امکان‌سنجی، استقرار مدیریت دانش، فراترکیب، آنتروپی شانون.

\* Corresponding Author: Noor Mohammad yaghoobi  
E- mail: [yaghoobi@hamoon.usb.ac.ir](mailto:yaghoobi@hamoon.usb.ac.ir)

## مقدمه

دانش به طور فزاینده به‌عنوان اساس ایجاد یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها شناخته می‌شود؛ به‌طوری‌که مدیریت دانش در جهت بهبود فرایند عملکرد و به دنبال آن ارائه خدمت به مشتریان، برای سازمان بسیار مهم است (بختیار،<sup>۱</sup> ۲۰۱۵: ۲۲۲). تحقیقات اخیر نشان داده که مدیریت دانش، عملکرد شرکت را با ارائه چارچوبی مؤثر به سازمان‌ها برای پیاده‌سازی استراتژی نوآوری خود تحت تأثیر قرار داده است (کیابوشی و مارتین،<sup>۲</sup> ۲۰۱۲: ۲۰۱۳؛ مستقیفیر و شیوما،<sup>۳</sup> ۲۰۱۳؛ کوینستان و همکاران،<sup>۴</sup> ۲۰۱۱؛ راسموسن و نیلسن،<sup>۵</sup> ۲۰۱۱). سازمان‌های دانش‌محور با دانش و فناوری بالایی سروکار دارند. بنابراین، برخی از وظایف در این سازمان‌ها به گونه‌ای‌اند که کارمندان، مهارت و توانایی انجام وظایف انفرادی را نخواهند داشت (سعدآبادی و همکاران، ۱۳۹۲: ۶۸). یک نظر کلی در میان اندیشمندان مدیریت دانش وجود دارد که برنامه‌های دانش موفق، نیاز به نوعی از برنامه‌ریزی دارند؛ به‌عنوان مثال: تدوین اهداف، انتخاب منابع مربوطه و طراحی برنامه‌های اجرای مناسب. به همین دلیل است که مفهوم استراتژی مدیریت دانش، برای برنامه‌ریزی بلندمدت منابع سازمانی، مدیریتی و فنی در نظر گرفته می‌شود (هولزآپل و جونز،<sup>۶</sup> ۲۰۰۶) و به‌طور فزاینده مورد توجه پژوهشگران قرار می‌گیرد (کواکس و همکاران،<sup>۷</sup> ۲۰۱۰). با این حال، شکاف تحقیقاتی قابل‌توجهی در چارچوب‌های سازمانی منظم یکپارچه و سیستم‌های پشتیبانی‌کننده وجود دارد (خدمات اطلاعات بین‌الملل،<sup>۸</sup> ۲۰۱۴). بیشتر تحقیقات در حوزه موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش، بر بررسی عوامل شناخته‌شده موفقیت، شناسایی عوامل جدید موفقیت و ارزیابی روابط بین عوامل متمرکز شده‌اند (پارساییان و همکاران، ۱۳۹۳؛ سنجقی و همکاران، ۱۳۹۲؛ اخوان و همکاران، ۱۳۹۲؛ رهنورد و محمدی، ۱۳۸۸). تلاش‌های پژوهش‌هایی که بر ارائه روش‌ها و تکنیک‌هایی در جهت انتخاب و استفاده از عوامل موفقیت تمرکز داشته باشند، کمتر بوده و در حاشیه‌اند (دهقانی،<sup>۹</sup> ۲۰۱۴).

در مطالعات گذشته (ابزری، ۱۳۸۴ و ۱۳۹۰؛ ساعی، اعرابی و الهی، ۱۳۸۸؛ ربیعی، ۱۳۸۹؛ محمدی استانی، فضل‌الهی و کوچکی سیاه‌خاله‌سر، ۱۳۹۱؛ معمرحور و محمودی، ۱۳۹۲؛ پارسائیان، ۱۳۹۳) ابعاد مختلفی از مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفته است، اما مطالعه‌ای که الگوی کاملی از امکان‌سنجی و استقرار مدیریت دانش ارائه دهد، یافت نشد. لذا مسئله اصلی این پژوهش، بررسی مطالعات گذشته و شناسایی عوامل مؤثر بر استقرار اثربخش مدیریت دانش، مطالعه در الگوهای ارائه‌شده و درنهایت، ارائه الگوی جامعی برای امکان‌سنجی و استقرار اثربخش مدیریت دانش است.

## مبانی نظری

مدیریت دانش فرایندی است که سازمان را قادر می‌سازد به تدوین و فرموله کردن راه‌هایی در تلاش برای تشخیص و حفظ دارایی‌های دانش سازمان که توسط کارکنان یا از بخش‌های مختلف سازمان یا مطالعات دانشگاه‌های مختلف به‌دست‌آمده (لال،<sup>۱۰</sup> ۲۰۱۱). می‌تواند مدیریت دانش بسیار پیچیده است؛ به این دلیل که دانش، به دست آوردن و به اشتراک گذاشتن دانش به‌طور یکسان در سطح فردی و سازمانی است. از یک طرف، دانش در طبیعت خود یک شیء و در عین حال، نشان‌دهنده طبیعت ضمنی پویا و در حال حرکت در منبع است. با این حال، دانش را تنها به یکی از اشکال آن محدود کرده‌اند؛ یک شیء که می‌تواند به قطعات تقسیم شده و هر قسمت به‌طور جداگانه بین واحدهای کسب‌وکار به‌کار گرفته شود. دانش را می‌توان به عنوان داده‌ها یا اطلاعات تعریف کرد و این می‌تواند از ایجاد دانش جدید جلوگیری کند (هرن،<sup>۱۱</sup> ۲۰۰۳). برایان برگرن<sup>۱۲</sup> مدلی پنج مرحله‌ای برای اجرای سیستم مدیریت دانش ارائه می‌دهد که مراحل آن عبارت‌اند از: کسب تجارب (جمع‌آوری داده‌هایی در رابطه با روند اجرای فعالیت‌های کنونی سازمان در ارتباط با مدیریت دانش)، یافتن واقعیت‌ها (بررسی اینکه آیا زیرساخت‌های لازم برای طراحی و استقرار یک سیستم مدیریت دانش در سازمان وجود دارد یا اینکه از حمایت‌ها و زیرساخت‌های لازم برخوردار نیست)، تدوین الگو (تعیین ابزارها و معیارهای کسب موفقیت سیستم مدیریت دانش)، اجرا (طراحی برنامه مدیریت دانش به‌صورت عملی)، ارزیابی

1. Bakhtiar
2. Ciabuschi & Martin
3. Moustaghfir & Schiuma
4. Quintane et al.
5. Rasmussen & Nielsen
6. Holsapple & Jones
7. Coakes
8. National Data Service
9. Dehghani

10. Laal
11. Hearn
12. Brian Bergen

مدیریت دانش)، مرحله انتشار (زیرسازی و فعال‌سازی فعالیت‌های دانشی) مرحله یکپارچه‌سازی (یکپارچه‌سازی فعالیت‌های مدیریت دانش و موفقیت‌های سازمانی) و مرحله شبکه‌سازی (پیوند مدیریت دانش با شرکای بیرونی و خارجی سازمان) (لی و کیم، ۲۰۰۱). احمد هشام و همکاران<sup>۵</sup> یک مدل مدیریت دانش جدید ارائه داده‌اند که یک‌راه مؤثر و کارآمد از مدیریت دانش در صنعت ساخت‌وساز فراهم می‌کند. در مرحله اول، منابع دانش مشخص می‌شود؛ در مرحله دوم، نقش‌های دانش تعیین می‌شود؛ در مرحله سوم، فعالیت‌های پردازش، بسته به نوع منبع دانش، انجام می‌شود؛ در مرحله چهارم، سیستم دانش متناسب با فعالیت دانش مشخص شده در مرحله قبل انتخاب می‌شود و در نهایت، فعالیت‌های کاربران نهایی می‌شود که استفاده مجدد از دانش (در مورد دانش درونی) و به‌روزرسانی (در مورد دانش خارج از سازمان) یا پردازش داده‌ها به اطلاعات و دانش (در مورد دانش درونی) و ذخیره‌سازی دانش جدید (در مورد دانش خارج از سازمان) است (احمد، ۲۰۰۸).

### ادبیات تجربی پژوهش

در پژوهش ابزری و کرمانی القریشی (۱۳۸۴) امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش در صنعت فولاد کشور مورد بررسی قرار گرفت. روش تحقیق پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی و از شاخه میدانی بوده است. ابزار اندازه‌گیری این تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته است. از جمع‌بندی تعاریف متعدد ارائه شده در زمینه مدیریت دانش و همچنین ساختار کلی جریان اطلاعات در صنایع کشورمان و تعریف عملیاتی محقق از مدیریت دانش، متغیرهای تحقیق شامل جمع‌آوری اطلاعات، ذخیره اطلاعات، سازماندهی دانش، توزیع دانش، پالایش دائمی و استفاده از دانش انتخاب شد و در سؤال‌های پرسشنامه میزان حضور یا عدم حضور زمینه‌های لازم در سازمان مورد مطالعه برای این متغیرها بررسی شد.

در پژوهش ساعی و یزدانی (۱۳۸۸) مدل فرایندی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو ارائه شده است. روش تحقیق به کار گرفته شده از نظر نوع داده‌ها، کیفی؛ از نظر ماهیت، اکتشافی و از نظر نوع نظریه، برخاسته از داده‌ها است که با نمونه‌گیری هدفمند و انجام مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته (فردی و

(بررسی میزان حصول نتایج بر اساس معیارهای تعیین شده) (بامداد صوفی و طاهری، ۱۳۹۱). تات و استوارت<sup>۱</sup> چارچوبی چهار مرحله‌ای برای کاربرد مدیریت دانش در صنعت هوافضای مالزی ارائه دادند؛ به این صورت: پرورش آگاهی (سودمندی مدیریت دانش، مدیریت دانش در برابر مدیریت اطلاعات، منابع گوناگون دانش، موانع دانش، تصنیف دانش شغلی)، تعریف اهداف (رقابت‌پذیری خارجی، پیشرفت داخلی، غنای فردی)، پذیرش استراتژی (پرورش فرهنگ تسهیم دانش، نهادینه‌سازی بهترین تجربیات، درگیری در تحقیقات، کار متهورانه به عنوان ارزش)، اجرای اقدامات (حمایت سازمانی، عوامل انسانی، مکانیزم‌های عملی) (تات و استوارت، ۲۰۰۷: ۱۵۱-۱۴۳). پروبست و همکاران<sup>۲</sup> اقداماتی را برای استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان پیشنهاد دادند که عبارت‌اند از: مقایسه سازمان با عناصر بنیادی مدیریت دانش، تلاش برای درک و استفاده بهتر از دانش، تجدیدنظر درباره شیوه برخورد با دانش، شناخت مجموعه قابلیت‌های خود، استفاده از زیرساخت‌های اطلاعاتی و سیستم‌های دانش موجود در سازمان، توسعه یک زبان مشترک برای گفتگو درباره دانش، انتصاب تعدادی از مدیران دانش، حمایت مدیریت ارشد از پروژه‌های مدیریت دانش، استقرار مدیریت دانش در ساختار سازمان. استفاده از انقلاب فناوری اطلاعات (پروبست، ۲۰۰۰). فلاین<sup>۳</sup> مراحل را برای استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان عنوان کرده است: در ابتدا مطابق رسالت و چشم‌انداز سازمان و با توجه به ساختار و فرهنگ سازمان، راهبرد مدیریت دانش تدوین می‌شود، در ادامه، دانش موجود و مورد نیاز سازمان مورد شناسایی قرار گرفته و گروه‌های هم‌کارکرد ایجاد شده و مورد پشتیبانی قرار می‌گیرند. به دنبال این مرحله، با استفاده مناسب از فناوری دانش مورد سنجش قرار می‌گیرد و پاداش‌های مقتضی تخصیص داده شده و در نهایت ارزیابی مجدد صورت می‌گیرد (فلاین، ۲۰۰۴). هوانگ لی و یانگ گول کیم<sup>۴</sup> مدل مرحله‌ای پیاده‌سازی مدیریت دانش را ارائه داده‌اند. این مدل، مشابه مدل چرخه عمر سازمان است که با توجه به شرایط سازمان، مراحل پیاده‌سازی مدیریت دانش را در سازمان مشخص می‌کند. وی چهار مرحله را برای استقرار مدیریت دانش در نظر می‌گیرد: مرحله آغازین (آماده‌سازی برای فعالیت‌های

1. Tat & Stewart
2. Probst, Raub & Romhardt
3. Flynn
4. Lee & Kim

گروهی) صورت گرفته است. الگوی فرایندی ارائه شده نشان می‌دهد که توسعه مدیریت دانش از طریق یک فرایند یادگیری چهار حلقه‌ای محقق می‌شود؛ به گونه‌ای که منابع سازمانی در طی این فرایند، ارتقا یافته و به قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری سازمان تبدیل می‌شوند. فرایند ارائه شده، مراحل توسعه و پیاده‌سازی مدیریت دانش را توصیف می‌کند و نقش هر یک از عوامل اساسی، همچون: فرایندها و حلقه‌های یادگیری، منابع سازمانی و استفاده خلاقانه از فناوری اطلاعات را در پیاده‌سازی مدیریت دانش تبیین می‌کند.

در پژوهش اعرابی و موسوی (۱۳۸۸) به منظور تعریف الگویی برای مدیریت دانش در پژوهشگاه‌ها برای ارتقای عملکرد آنها، پس از مطالعه ادبیات موجود در این حوزه مشخص شد که سه دیدگاه اصلی در خصوص مدیریت دانش و جایگاه آن در سازمان‌ها وجود دارد. در این پژوهش، به مفهوم مدیریت دانش از دیدگاه سیستمی و استراتژیک نگاه شده و بر اساس آن، مدل مفهومی پژوهش طراحی و پیشنهاد شده است. یافته‌های حاصل از پژوهش نشان داد که هماهنگی بین استراتژی‌های دانش، تولید و توسعه دانش، انتقال دانش و به‌کارگیری دانش در پژوهشگاه‌ها با توجه به استراتژی کار پژوهشگاه‌ها، به ارتقای عملکرد آنان منجر می‌شود.

در پژوهش الهی و همکاران (۱۳۸۸) یک روش‌شناسی برای ایجاد استراتژی مدیریت دانش ارائه شده است. در این پژوهش ابتدا عوامل تأثیرگذار بر استراتژی مدیریت دانش سازمانی از چارچوب‌ها و مدل‌های مفهومی و روش‌شناسی‌ها و روش‌های اجرایی موجود استخراج شده‌اند. سپس یک روش‌شناسی جامع برای ایجاد استراتژی مدیریت دانش ارائه شده است. در این روش‌شناسی عواملی که بر استراتژی انتخاب‌شده نهایی اثر می‌گذارند عبارت‌اند از: استراتژی عمومی کسب‌وکار سازمان، ساختار سازمانی، عوامل فرهنگی و فرایندهای خلق و انتشار دانش در ناحیه دانش بر سازمان.

در پژوهش ربیعی و خواجوی (۱۳۸۹) استقرار نظام مدیریت دانش و ارائه مدل کاربردی در شهرداری تهران مورد بررسی قرار گرفته است. در این تحقیق از مدل نوناکا و تاکوچی برای طراحی پرسشنامه و از مدل پایه‌های ساختمان دانش برای طراحی و تدوین یک مدل کاربردی برای استقرار مدیریت دانش در شهرداری تهران استفاده شده است. مدل تدوین‌شده: شاخص‌های رهبری، منابع انسانی، ساختار، فناوری، فرایند و فرهنگ را شامل می‌شود.

در پژوهش ابزری و همکاران (۱۳۹۰) شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت دانش در صنعت خودروی ایران مورد بررسی قرار گرفته است. در این پژوهش پس از احصای مؤلفه‌های اصلی مدیریت دانش از طریق بررسی ادبیات موضوع، میزان توجه با این مؤلفه‌ها در دو وضعیت موجود و مطلوب صنعت خودرو و میزان شکاف بین آن‌ها مطالعه شده است. مؤلفه‌های مدیریت دانش مورد بررسی در این پژوهش، ایجاد، نگهداری، تسهیم و کاربرد دانش بودند.

در پژوهش محمدی استانی و همکاران (۱۳۹۱) وضعیت استقرار مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بر اساس مدل بکوویتز و ویلیامز مورد بررسی قرار گرفت. پژوهش، توصیفی-پیمایشی بود. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته بر اساس مؤلفه‌های مدل بکوویتز و ویلیامز بود که روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. مؤلفه‌های مدل بکوویتز و ویلیامز (یافتن، به‌کارگیری، یادگیری، تسهیم، ارزیابی، ایجاد/نگهداری، حذف و استقرار دانش) هست.

در پژوهش سیف‌الله فضل‌الهی و حسین کریمیان (۱۳۹۱) وضعیت استقرار مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم از دیدگاه اعضای هیئت علمی مورد بررسی قرار گرفت. روش تحقیق از نظر اهداف، کاربردی و به لحاظ شیوه جمع‌آوری اطلاعات، توصیفی از نوع پیمایشی بود. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه مدیریت دانش زمانی و همکاران استفاده شد. مؤلفه‌های مورد بررسی در این پژوهش، عوامل فنی و حرفه‌ای، عوامل فرهنگی و عوامل مدیریتی است.

در پژوهش مروارید کوچکی سیاه‌خاله‌سر (۱۳۹۱) رابطه فرهنگ سازمانی (مدل کوبین) با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران مورد بررسی قرار گرفت. در مدل مفهومی این پژوهش، مؤلفه‌های امکان‌سنجی مدیریت دانش (تولید، کسب، سازماندهی، ذخیره، انتشار و کاربرد دانش) در نظر گرفته شد.

در پژوهش معمرحور و همکاران (۱۳۹۲) امکان استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل مورد بررسی قرار گرفت که مؤلفه‌های مدیریت دانش (فناوری اطلاعاتی، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، منابع انسانی، سیاست‌ها و راهبردهای سازمانی و رهبری) را مورد سنجش قرار داد.

### روش تحقیق

فرا ترکیب مشابه فراتحلیل، برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه برای ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری صورت می‌گیرد. در مقایسه با رویکرد فراتحلیل کمی که بر داده‌های کمی ادبیات موضوع و رویکردهای آماری تکیه دارد، فراترکیب متمرکز بر مطالعات کیفی بوده، به ترجمه مطالعات کیفی به یکدیگر و فهم عمیق پژوهشگر برمی‌گردد. به عبارت دیگر؛ فراترکیب، ترکیب تفسیر تفسیرات داده‌های اصلی مطالعات منتخب است (زیمر، ۲۰۰۶). فراترکیب با فراهم کردن نگرش نظام‌مند برای پژوهشگران از راه ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف، به کشف موضوعات و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد و با این روش، دانش جاری را ارتقا داده، دید جامع و گسترده‌ای را نسبت به مسائل پدید می‌آورد. فراترکیب مستلزم این است که پژوهشگر یک بازنگری دقیق و عمیق انجام داده، یافته‌های پژوهش‌های کیفی مرتبط را ترکیب کند. در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۳) استفاده شده که در شکل ۱ نشان داده شده است.

در پژوهش محمودی و همکاران (۱۳۹۲) امکان استقرار نظام مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی مورد بررسی قرار گرفت و مدل مناسب آن ارائه شد. روش پژوهش توصیفی بود. در نهایت با تلفیق مدل‌های بررسی شده در بخش مبانی نظری، مدلی که مورد استفاده در واحدهای عملیاتی وزارت نفت می‌باشد پیشنهاد شده است.

در پژوهش پارسائیان و ریاحی‌نیا (۱۳۹۳) میزان تأثیر عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی استان یزد مورد بررسی قرار گرفت. در پایان پژوهش، مدل عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش ارائه شد که مؤلفه‌های امکانات فناوری، فرهنگ سازمانی، نیروی انسانی، ساختار سازمانی و رهبری را شامل می‌شد.

پس از مطالعه پژوهش‌های پیشین مشاهده شد که هر یک از مطالعات از منظرهای گوناگون به ابعاد مدیریت دانش پرداخته‌اند؛ اما هیچ‌یک، مدل یا الگویی جامع از فرایند امکان‌سنجی و استقرار اثربخش مدیریت دانش ارائه نداده‌اند. ارائه الگویی جامع از ابعاد منابع انسانی، زیرساخت، ساختار و استراتژی برای امکان‌سنجی و استقرار مدیریت دانش، وجه تمایز و جنبه نوآوری پژوهش پیش رو محسوب می‌شود.

تنظیم پرسش پژوهش
بررسی نظام‌مند متون
جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب
استخراج اطلاعات مقاله
تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها
کنترل کیفیت
ارائه یافته‌ها

شکل ۱. مراحل هفت‌گانه پژوهش

### تنظیم سؤال‌های پژوهش

در جدول ۱ سؤال‌های پژوهش به همراه پارامترها بیان شده است.

### جدول ۱. پارامترها و سؤال‌های پژوهش

سؤال‌های پژوهش	پارامترها
چه عواملی مؤلفه‌های امکان‌سنجی و استقرار مدیریت دانش را تشکیل می‌دهند؟	(What)
چه اهمیت و وزنی هر یک از مؤلفه‌ها در امکان‌سنجی و استقرار مدیریت دانش دارند؟	(Who)
چرا چوب پیاده‌سازی امکان‌سنجی و استقرار مدیریت دانش چگونه است؟	(When)
	(How)

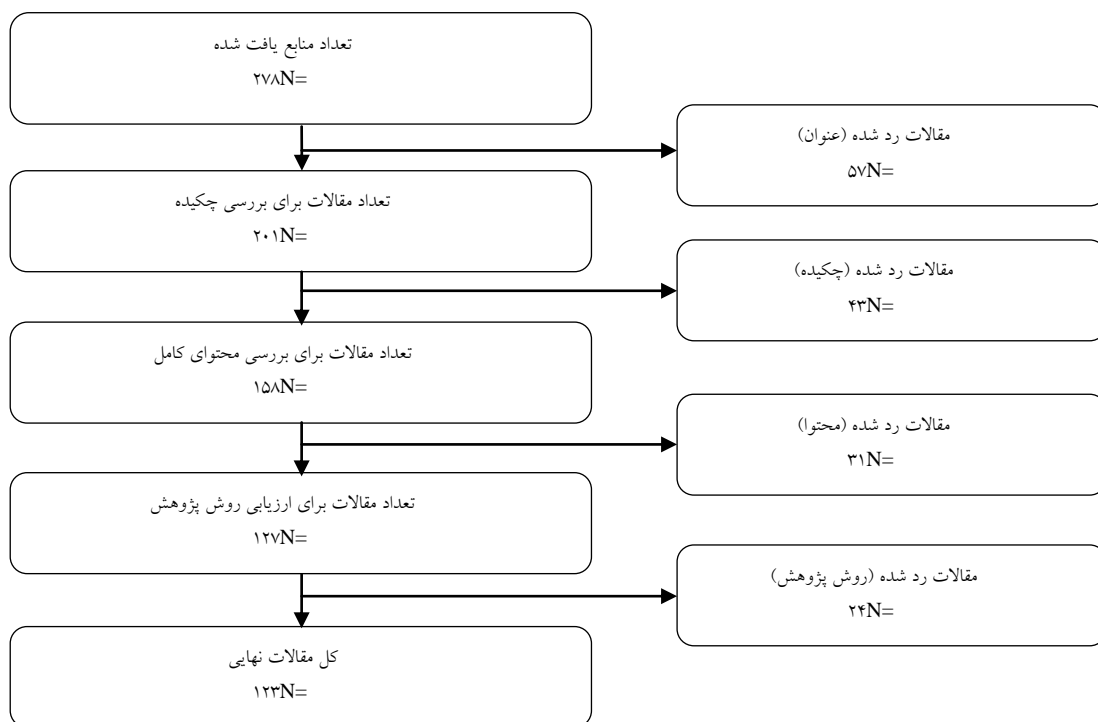
### بررسی نظام‌مند متون

در این پژوهش پایگاه‌های داده، نشریه‌های داخلی و خارجی با تمرکز بر مقالات مرتبط با مدیریت دانش به دلیل انعکاس مطالعات قبل‌تر در مقالات بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۵ بررسی شده است. واژه‌های کلیدی متنوعی از جمله: مدیریت‌دانش، امکان‌سنجی و استقرار مدیریت دانش، برای جستجوی مقاله‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. در نتیجه جستجو و بررسی پایگاه‌های داده، نشریه‌ها و

موتورهای جستجوی مختلف و با استفاده از واژه‌های کلیدی موردنظر (مدیریت دانش، امکان‌سنجی، استقرار مدیریت دانش)، ۲۷۸ مقاله یافت شد.

### جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

برای انتخاب مقاله‌های مناسب بر اساس الگوریتم نشان داده شده در شکل ۲، پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی، محتوا و کیفیت روش پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفته است.



شکل ۲. الگوریتم انتخاب مقاله‌های نهایی

### استخراج نتایج

مقاله‌ها بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام و نام خانوادگی نویسنده، به همراه سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی بیان شده که در هر مقاله به آنها اشاره شده است. طبقه‌بندی شد.

### تجزیه و تحلیل و تلیق یافته‌های کیفی

در این پژوهش، ابتدا برای تمام عوامل استخراج شده از مطالعات پیشین، کدی را در نظر گرفته، سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آنها را در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی کردیم. به این ترتیب، مفاهیم پژوهش مشخص شدند. به عنوان نمونه، شش موضوع انضباط، جمع‌پذیری، مدیریت بحران، تسلط، نظارت‌پذیری و تطبیق که

به کرات در مطالعات پیشین مورد بحث قرار گرفته است، به عنوان شش کد انتخاب شدند و با توجه به اینکه در سطح پرسنلی در سازمان مطرح می‌شوند، جزء مفاهیم رویکرد دانش‌محوری در جذب و به‌کارگیری در نظر گرفته شدند که به همراه توانمندسازی با رویکرد دانش‌بنیان، محرک‌های انگیزاننده دانشی، کار تیمی و فرهنگ دانشی، مقوله منابع انسانی را تشکیل دادند. بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته به کمک روش تحلیل محتوا روی ۱۲۳ مقاله نهایی انتخاب شده، در مجموع تعداد چهار مقوله و ۱۷ مفهوم و ۸۳ کد برای مؤلفه‌های امکان‌سنجی و استقرار مدیریت دانش در این پژوهش کشف و برجسب‌گذاری شدند. یافته‌های حاصل از این مرحله بیانگر آن بود که در مطالعات قبلی تاکنون چنین مطالعه نظام‌مندی انجام نشده و هریک از مطالعات، فقط به

جنبه خاصی از مقوله امکان‌سنجی و استقرار مدیریت دانش توجه داشته‌اند و ابعاد چندگانه در قالب یک چارچوب منسجم و به صورت نظام‌مند در نظر گرفته نشده است. در جدول ۲

جدول ۲. مقوله‌بندی یافته‌ها

مقوله	مفاهیم	کد
توانمندسازی با رویکرد دانش‌بنیان	رویکرد دانش‌محوری در جذب و به‌کارگیری	انضباط، جمع‌پذیری، مدیریت بحران، تسلط، نظارت‌پذیری، تطبیق آموزش پایه‌های مدیریت دانش، آموزش استفاده از سیستم مدیریت دانش، آموزش‌های حل مسئله و خلاقیت، آموزش روش‌های انتقال دانش، شرکت کارکنان در آموزش‌های داخل و خارج سازمان، استفاده از سیستم آموزش استاد - شاگردی
	منابع انسانی	پاداش خود پرورشی (خود پرورانی)، پاداش‌دهی گروهی، پاداش خلاقیت و نوآوری، پاداش ایجاد دانش، پاداش انتقال دانش
کار تیمی	محرک‌های انگیزاننده دانشی	ادراک، مالکیت، خلاقیت و همکاری، اعتماد، درک متقابل، رشد فردی، رفع تضادهای تصمیم‌گیری مشارکتی، رهبری شفاف، تعهد
	فرهنگ دانشی	میل به دانش، آموزش و یادگیری، ارتباطات متقابل دانشی، همدلی، جمع‌گرایی دانشی، التزام به برنامه دانشی، ارزیابی و پاداش دانشی، قدرت و مشروعیت دانشی، زمان‌بندی دانشی، انعطاف دانشی، صیانت دانش
ساختار	ارتباطات سازمانی پشتیبان دانش	سبک ارتباطات، کانال ارتباطات، مسیر ارتباطات، محتوی ارتباطات
	ساختار سازمانی	رابطه مبتنی بر اعتماد، رابطه تعاملی برون‌سازمانی، رابطه فراگیر عاطفی
زیرساخت	فرایندهای مدیریت دانش	یافتن دانش، به‌کارگیری دانش، یادگیری، تسهیم دانش، ارزیابی دانش، ایجاد و نگهداری دانش، حذف دانش
	سخت‌افزار	ابزارها و سیستم‌های مدیریت دانش، بلوغ فنی، کامپیوترها، دسترسی به سخت‌افزار
استراتژی	نرم‌افزار	جستجوی سریع اطلاعات، ارتباط کارکنان (ایجاد تعامل پویا)، ابزارها و نرم‌افزارهای تصمیم‌گیری، تناسب با نیازهای کاربران، کاربرپسند بودن
	شبکه	رواج ابزارهای فناورانه (اینترنت و اینترنت)، دسترسی به شبکه
استراتژی	مخازن دانش	دانش بیرونی، دانش ساختمان درونی، دانش بدون ساختار درونی
	خط‌مشی امنیت در مدیریت دانش	کاربران، اطلاعات، قوانین و مقررات، نگهداری
	اجتماعی سازی (ضمنی به ضمنی)	چرخش شغلی، کنفرانس‌ها، جلسات طوفان مغزی، ملاقات‌ها، مباحث تیمی
	برونی سازی (ضمنی به صریح)	مدل سازی و نمونه‌سازی‌ها، مستندسازی تجربیات
	ترکیب (صریح به صریح)	مکالمات تلفنی، اسناد، جلسات، ارائه مقالات جدید
	درونی سازی (صریح به ضمنی)	آموزش‌های ضمن خدمت، یادگیری از طریق مشاهده

### کنترل کدهای استخراجی

موقعی که دو رتبه‌دهنده، پاسخگویان را رتبه‌بندی می‌کنند و قصد داریم میزان توافق بین این دو رتبه‌دهنده را بسنجیم، از شاخص کاپا استفاده می‌کنیم (حبیب‌پور، ۱۳۸۸). برای کنترل مفاهیم استخراجی، از مقایسه نظر پژوهشگر با یک خبره استفاده شده است. شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد. هرچه مقدار این سنجه به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان می‌دهد که توافق بیشتری بین رتبه‌دهندگان وجود دارد. اما

زمانی که مقدار کاپا به عدد صفر نزدیک‌تر باشد، در آن صورت توافق کمتر بین دو رتبه‌دهنده وجود دارد (محقر، جعفرنژاد، مدرس یزدی و صادقی مقدم، ۱۳۹۲). با استفاده از نرم‌افزار SPSS عدد معناداری ۰/۰۰۰ و مقدار شاخص ۰/۶۷۹ محاسبه شد که در جدول ۳ نشان داده شده است. با توجه به کوچک‌تر بودن عدد معناداری از ۰/۰۵ فرض استقلال کدهای استخراجی رد می‌شود. پس می‌توان ادعا کرد که استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار بوده است.

**جدول ۳. مقادیر اندازه توافق**

مقدار	انحراف استاندارد	عدد معناداری
۰/۶۷۹	۰/۰۷۰	۰/۰۰۰
۸۳		

اساس، میزان پشتیبانی پژوهش‌های گذشته از یافته‌های این پژوهش به صورت آماری نشان داده می‌شود. برای محاسبه بار اطلاعاتی عدم اطمینان و ضریب اهمیت به ترتیب از رابطه ۱ و ۲ استفاده می‌شود.

رابطه ۱:

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m [p_{ij} \ln p_{ij}] , (j = 1, 2, \dots, n) , k = \frac{1}{\ln m}$$

رابطه ۲:

$$W_j = \frac{E_j}{\sum_{j=1}^n E_j}$$

برای محاسبه وزن هریک از مفاهیم نیز، به محاسبه مجموع وزن کدهای آن مفهوم پرداخته شده و بر اساس وزن‌های به‌دست‌آمده در جدول ۴ رتبه‌بندی صورت گرفته است.

تحلیل محتوا، مرحله‌ای از فرایند اطلاعاتی است که به وسیله آن محتوای ارتباطات با استفاده از به‌کارگیری مجموعه‌ای از قوانین طبقه‌بندی شده و نظام‌دار تغییر و تبدیل می‌یابد و به صورت داده‌های خلاصه شده و قابل مقایسه درمی‌آید. روش آنتروپی شانون پردازش داده‌ها را در مبحث تحلیل محتوا بسیار قوی انجام می‌دهد. آنتروپی در تئوری اطلاعات، شاخصی است برای اندازه‌گیری عدم اطمینان که به وسیله یک توزیع احتمال بیان می‌شود. روش‌های متعددی برای تعیین وزن شاخص‌ها وجود دارد؛ یکی از بهترین این روش‌ها، آنتروپی شانون است (آذر، میر فخرالدینی و انواری رستمی، ۱۳۸۷). در روش آنتروپی شانون ابتدا پیام برحسب مقوله‌ها به تناسب هر پاسخگو در قالب فراوانی شمارش می‌شود. سپس با استفاده از بار اطلاعاتی هر مقوله، درجه اهمیت هر یک محاسبه می‌شود. در این پژوهش از روش آنتروپی شانون به دلیل قدرت آن و سادگی محاسبه استفاده شده است. بر این

**جدول ۴. رتبه‌بندی و ضریب اهمیت کدهای امکان‌سنجی و استقرار مدیریت دانش**

مفاهیم	کد	فراوانی	عدم اطمینان $E_j$	ضریب اهمیت $W_j$	رتبه در مفاهیم	رتبه در کل
	انضباط	۱	۰/۰۰۸۴	۰/۰۰۹۰	۳	۶۱
رویکرد	جمع‌پذیری	۴	۰/۰۰۵۵	۰/۰۰۵۹	۶	۷۹
دانش‌محوری	مدیریت بحران	۴	۰/۰۲۰۰	۰/۰۲۱۹	۱	۳
در جذب و به‌کارگیری	تسلط	۱	۰/۰۱۰۶	۰/۰۱۱۵	۲	۴۰
	نظارت‌پذیری	۱	۰/۰۰۶۴	۰/۰۰۶۹	۵	۷۵
	تطبیق	۱۵	۰/۰۰۸۳	۰/۰۰۹۰	۴	۶۳
	آموزش پایه‌های مدیریت دانش	۶	۰/۰۰۸۷	۰/۰۰۹۴	۴	۵۸
	آموزش استفاده از سیستم مدیریت دانش	۶	۰/۰۰۹۹	۰/۰۱۰۷	۳	۴۵
توانمندسازی	آموزش‌های حل مسئله و خلاقیت	۱۳	۰/۰۱۱۸	۰/۰۱۲۸	۱	۳۲
با رویکرد دانش‌بنیان	آموزش روش‌های انتقال دانش	۷	۰/۰۰۸۴	۰/۰۰۹۱	۵	۵۹
	شرکت کارکنان در آموزش‌های داخل و خارج سازمان	۹	۰/۰۱۰۰	۰/۰۱۰۸	۲	۴۲
	استفاده از سیستم آموزش استاد - شاگردی	۷	۰/۰۰۷۹	۰/۰۰۸۵	۶	۶۷
محرک‌های	پاداش خود پرورشی (خود پرورانی)	۱	۰/۰۰۵۱	۰/۰۰۵۵	۵	۸۱



۱۷	۱	۰/۰۱۶۳	۰/۰۱۵۱	۴	پاداش دهی گروهی	انگیزاننده
۵۶	۳	۰/۰۰۹۵	۰/۰۰۸۸	۱۰	پاداش خلاقیت و نوآوری	دانشی
۷۳	۴	۰/۰۰۶۹	۰/۰۰۶۴	۱	پاداش ایجاد دانش	
۵۱	۲	۰/۰۱۰۱	۰/۰۰۹۴	۱۱	پاداش انتقال دانش	
۷۱	۹	۰/۰۰۷۲	۰/۰۰۶۷	۲	ادراک	
۷۲	۱۰	۰/۰۰۷۲	۰/۰۰۶۷	۱	مالکیت	
۳۷	۵	۰/۰۱۱۹	۰/۰۱۱۰	۶	خلاقیت و همکاری	
۸	۱	۰/۰۱۸۴	۰/۰۱۷۰	۹	اعتماد	
۳۶	۴	۰/۰۱۲۰	۰/۰۱۱۱	۲	درک متقابل	کار تیمی
۱۳	۲	۰/۰۱۷۱	۰/۰۱۵۸	۲	رشد فردی	
۳۱	۳	۰/۰۱۲۸	۰/۰۱۱۸	۱۰	رفع تضادها	
۴۶	۶	۰/۰۱۰۶	۰/۰۰۹۸	۷	تصمیم‌گیری مشارکتی	
۴۹	۷	۰/۰۱۰۲	۰/۰۰۹۴	۱۳	رهبری شفاف	
۵۴	۸	۰/۰۰۹۹	۰/۰۰۹۲	۹	تعهد	
۶۹	۱۰	۰/۰۰۸۳	۰/۰۰۷۷	۱۰	میل به دانش	
۴۸	۶	۰/۰۱۰۳	۰/۰۰۹۵	۲	دانشکارمحوری	
۶۸	۹	۰/۰۰۸۳	۰/۰۰۷۷	۷	آموزش و یادگیری	
۵۳	۸	۰/۰۱۰۱	۰/۰۰۹۳	۵	ارتباطات متقابل دانشی	
۲۰	۳	۰/۰۱۵۷	۰/۰۱۴۵	۷	همدلی	
۵۰	۷	۰/۰۱۰۲	۰/۰۰۹۴	۵	جمع‌گرایی دانشی	فرهنگ
۴	۱	۰/۰۲۰۷	۰/۰۱۹۲	۷	التزام به برنامه دانشی	دانشی
۵	۲	۰/۰۱۹۹	۰/۰۱۸۴	۶	ارزیابی و پاداش دانشی	
۲۳	۴	۰/۰۱۵۲	۰/۰۱۴۱	۸	قدرت و مشروعیت دانشی	
۳۰	۵	۰/۰۱۳۱	۰/۰۱۲۱	۹	زمان‌بندی دانشی	
۸۳	۱۱	۰/۰۰۵۰	۰/۰۰۴۷	۱۱	صیانت دانش	
۱۸	۱	۰/۰۱۶۱	۰/۰۱۴۹	۱	سبک ارتباطات	ارتباطات
۲۶	۲	۰/۰۱۴۴	۰/۰۱۳۴	۳	کانال ارتباطات	
۸۲	۴	۰/۰۰۵۴	۰/۰۰۵۰	۲	مسیر ارتباطات	سازمانی
۵۵	۳	۰/۰۰۹۹	۰/۰۰۹۲	۸	محتوی ارتباطات	
۸۰	۳	۰/۰۰۵۹	۰/۰۰۵۵	۴	رابطه مبتنی بر اعتماد	ساختار
۱۹	۱	۰/۰۱۶۰	۰/۰۱۴۸	۵	رابطه تعاملی برون‌سازمانی	دانشی
۷۴	۲	۰/۰۰۶۹	۰/۰۰۶۴	۵	رابطه فراگیر عاطفی	سازمان
۶۴	۷	۰/۰۰۸۸	۰/۰۰۸۱	۲۳	یافتن دانش	
۴۳	۴	۰/۰۱۰۸	۰/۰۱۰۰	۱۹	به‌کارگیری دانش	فرایندهای
۳۳	۲	۰/۰۱۲۴	۰/۰۱۱۵	۵	یادگیری	مدیریت
۴۷	۵	۰/۰۱۰۴	۰/۰۰۹۶	۱۷	تسهیم دانش	دانش مدل
۴۱	۳	۰/۰۱۱۰	۰/۰۱۰۲	۸	ارزیابی دانش	

۲۴	۱	۰/۰۱۴۶	۰/۰۱۳۶	۱۸	ایجاد و نگهداری دانش	
۶۲	۶	۰/۰۰۹۰	۰/۰۰۸۴	۶	حذف دانش	
۵۲	۲	۰/۰۱۰۱	۰/۰۰۹۳	۵	ابزارها و سیستم‌های مدیریت دانش	
۶۶	۴	۰/۰۰۸۶	۰/۰۰۷۹	۳	بلوغ فنی	سخت‌افزار
۶۵	۳	۰/۰۰۸۷	۰/۰۰۸۱	۹	کامپیوترها	
۳۴	۱	۰/۰۱۲۲	۰/۰۱۱۳	۱۰	دسترسی به سخت‌افزار	
۳۵	۵	۰/۰۱۲۱	۰/۰۱۱۲	۹	جستجوی سریع اطلاعات	
۷	۱	۰/۰۱۸۴	۰/۰۱۷۱	۱۰	ارتباط کارکنان (ایجاد تعامل پویا)	نرم‌افزار
۲۸	۴	۰/۰۱۴۲	۰/۰۱۳۲	۱	ابزارها و نرم‌افزارهای تصمیم‌گیری	
۱۴	۳	۰/۰۱۶۹	۰/۰۱۵۷	۱۰	تناسب با نیازهای کاربران	
۱۲	۲	۰/۰۱۷۱	۰/۰۱۵۸	۹	کاربرپسند بودن	
۳۸	۲	۰/۰۱۱۷	۰/۰۱۰۸	۱۰	رواج ابزارهای فناورانه (اینترنت و اینترنت)	شبکه
۲۲	۱	۰/۰۱۵۳	۰/۰۱۴۱	۲	دسترسی به شبکه	
۲۹	۲	۰/۰۱۳۵	۰/۰۱۲۵	۵	دانش بیرونی	
۱۰	۱	۰/۰۱۷۱	۰/۰۱۵۹	۱۰	دانش ساختمان‌درونی	مخازن دانش
۳۹	۳	۰/۰۱۱۵	۰/۰۱۰۷	۲	دانش بدون ساختار درونی	
۲۵	۳	۰/۰۱۴۶	۰/۰۱۳۵	۲	کاربران	
۱۵	۲	۰/۰۱۶۸	۰/۰۱۵۶	۱	اطلاعات	خط‌مشی
۱	۱	۰/۰۲۱۹	۰/۰۲۰۳	۲	قوانین و مقررات	امنیت
۶۰	۴	۰/۰۰۹۱	۰/۰۰۸۴	۳	نگهداری	
۷۷	۴	۰/۰۰۶۸	۰/۰۰۶۳	۲	چرخش شغلی	
۷۸	۵	۰/۰۰۶۷	۰/۰۰۶۲	۱	کنفرانس‌ها	اجتماعی سازی
۱۱	۱	۰/۰۱۷۱	۰/۰۱۵۹	۵	جلسات طوفان مغزی	
۷۰	۳	۰/۰۰۷۶	۰/۰۰۷۰	۱	ملاقات‌ها	
۱۶	۲	۰/۰۱۶۷	۰/۰۱۵۵	۷	مباحث تیمی	
۴۴	۲	۰/۰۱۰۷	۰/۰۰۹۹	۱	مدل‌سازی و نمونه‌سازی‌ها	برونی‌سازی
۶	۱	۰/۰۱۸۹	۰/۰۱۷۵	۹	مستندسازی تجربیات	
۲۱	۳	۰/۰۱۵۷	۰/۰۱۴۵	۱	مکالمات تلفنی	
۹	۲	۰/۰۱۸۲	۰/۰۱۶۸	۱	اسناد	ترکیب
۲	۱	۰/۰۲۱۹	۰/۰۲۰۳	۷	جلسات	
۷۶	۴	۰/۰۰۶۹	۰/۰۰۶۴	۹	ارائه مقالات جدید	
۵۷	۲	۰/۰۰۹۵	۰/۰۰۸۸	۱	آموزش‌های ضمن خدمت	درونی سازی
۲۷	۱	۰/۰۱۴۴	۰/۰۱۳۳	۷	یادگیری از طریق مشاهده	

آشکار با هدایت مدیریت و توسط متخصصان استراتژی‌های مدیریت دانش مشخص و تدوین شود. طراحی مدل اجرایی مدیریت دانش از طریق تعریف چشم‌انداز، مأموریت، اهداف کلان، خطمشی‌ها و راهبردها، طراحی الگوی مرحله‌ای استقرار، تعیین کاربردها و کارکردهای مدیریت دانش، شناسایی موانع استقرار و عوامل کلیدی موفقیت، تعیین گستره مکانی استقرار، تعیین شاخص‌ها و ساختار ارزیابی، تعیین سطح مشارکت بخش بیرون سازمانی و تعریف استانداردها، انجام می‌گیرد. در ادامه این مرحله، ساختار اجرا طراحی شده و قلمرو کاری هر یک از بخش‌های سازمان مشخص می‌شود. این اقدامات، زمینه‌ساز برنامه‌ریزی عملیاتی فرایند پیش رو؛ یعنی استقرار مدیریت دانش خواهد شد. در این مرحله پیش از اجرای طرح، با توجه به یافته‌های تحلیل شکاف، می‌توان اقدام به ارزیابی طرح موردنظر کرد. تمامی اقدامات صورت گرفته، بسترهای لازم برای گذار به مدیریت دانش را فراهم می‌آورد.

#### لایه سوم: استقرار مدیریت دانش

در شروع فرایند استقرار مدیریت دانش باید با توجه به خروجی‌های امکان‌سنجی و نیز مطالعات وضع مطلوب، مؤلفه‌های مدیریت (هدف‌گذاری، سازماندهی، حمایت، هماهنگی، رهبری و ارزیابی)، مؤلفه‌های منابع انسانی (رویکرد دانش‌محوری در جذب و به‌کارگیری، فرهنگ دانشی، کار تیمی، توانمندسازی با رویکرد دانش‌بنیان و محرک‌های انگیزاننده دانشی)، مؤلفه‌های ساختار (ارتباطات سازمانی پشتیبان دانش، ساختار سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش) و مؤلفه‌های زیرساخت (سخت‌افزار، نرم‌افزار، شبکه، پایگاه داده و خطمشی امنیت در مدیریت دانش)، به سطح موردنیاز از آمادگی رسیده باشند و در وضع مطلوب قرار داشته باشند. پس از این اقدامات، وارد مراحل عملیاتی استقرار مدیریت دانش خواهیم شد که عبارت‌اند از: بسترسازی حقوقی، تقویت زیرساخت‌ها متناسب با تحلیل شکاف، تدوین خطمشی‌های امنیت، استقرار نرم‌افزارهای تخصصی و بانک داده، تشکیل کارگروه راهبری، برگزاری کارگاه توجیهی و آموزشی، فرهنگ‌سازی، پیاده‌سازی فرایندهای مدیریت دانش، پایش سیستماتیک عملکرد دانشی و پاداش‌های دوره‌ای. در تمام فرایند استقرار مرحله‌ای مدیریت دانش در سازمان، به‌طور مداوم بازخوردهایی به لایه طراحی مفهومی و ساختار اجرا داده می‌شود تا به اقتضای نیازهای پیش رو، تصمیمات لازم اتخاذ شود.

بر اساس ضرایب به‌دست‌آمده در جدول ۴ مشخص شد که کدهای قوانین و مقررات، برگزاری جلسات به منظور ترکیب دانش، توجه به توانمندی مدیریت بحران در جذب، التزام به برنامه دانشی، ارزیابی و پاداش دانشی، مستندسازی تجربیات به‌منظور برونی‌سازی دانش، وجود نرم‌افزار دانش برای ارتباط کارکنان (ایجاد تعامل پویا)، اعتماد در کار تیمی، استفاده از اسناد به‌منظور ترکیب دانش و وجود مخازن دانش برای ذخیره دانش ساختمان درونی، دارای بیشترین ضریب اهمیت می‌باشند و بالاترین رتبه‌ها را در کل کسب کرده‌اند؛ بدین مفهوم که در حوزه امکان‌سنجی و استقرار اثربخش مدیریت دانش، این موضوعات بیشتر مورد توجه و مطالعه قرار گرفته‌اند و تکرارپذیری بیشتری نسبت به سایر کدها داشته‌اند. از همین رو می‌توان گفت که توجه به این ابعاد در امکان‌سنجی و استقرار اثربخش مدیریت دانش حایز اهمیت است.

#### ارائه یافته‌ها

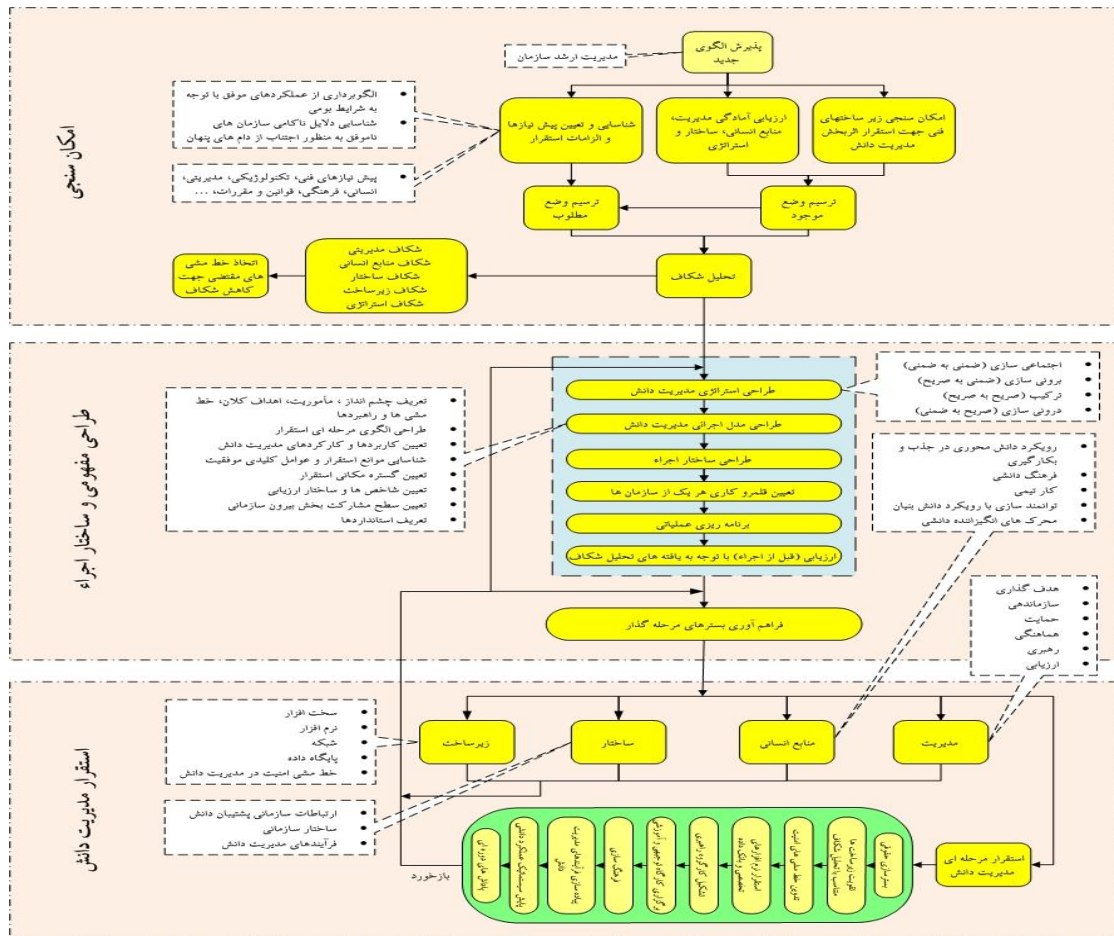
بر اساس مطالعه پژوهش‌های پیشین و کدهای استخراج‌شده، مؤلفه‌های اصلی امکان‌سنجی و استقرار مدیریت دانش در سه لایه امکان‌سنجی، طراحی مفهومی و ساختار اجرا و استقرار مدیریت دانش، شامل موارد زیر می‌شود:

#### لایه اول: امکان‌سنجی

پیش از آغاز، الگوی جدید توسط مدیریت ارشد باید موردپذیرش قرار گیرد. در ادامه، پیش‌نیازهای فنی، فناورانه، مدیریتی، انسانی، فرهنگی، قوانین و مقررات برای شناسایی و تعیین الزامات استقرار مورد بررسی قرار می‌گیرد. بدین منظور می‌توان از عملکردهای موفق، با توجه به شرایط بومی، الگوبرداری و دلایل ناکامی سازمان‌های ناموفق را به‌منظور اجتناب از دام‌های پنهان شناسایی کرد. نتایج این بررسی‌ها تصویری از وضع مطلوب را نمایان می‌سازد. در کنار این بررسی‌ها، امکان‌سنجی زیرساخت‌های فنی و آمادگی مدیریت، منابع انسانی، ساختار و استراتژی، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد تا تصویری از وضع موجود مؤلفه‌های تأثیرگذار در استقرار اثربخش مدیریت دانش در سازمان به‌دست آید. تحلیل شکاف وضعیت موجود و مطلوب در زمینه‌های مدیریتی، منابع انسانی، ساختار، زیرساخت و استراتژی، زمینه‌ساز اتخاذ خطمشی‌های مقتضی برای کاهش شکاف می‌شود.

#### لایه دوم: طراحی مفهومی و ساختار اجرا

طراحی استراتژی مدیریت دانش: می‌بایست استراتژی‌های متناسب با اهداف سازمان در زمینه برخورد با دانش ضمنی و



شکل ۳. الگوی جامع امکان‌سنجی و استقرار اثربخش مدیریت دانش (منبع پژوهش حاضر)

### بحث و نتیجه گیری

به این موارد اهمیت زیادی دارد. از همین رو، سازمان‌ها باید نخست به خط‌مشی امنیت در مدیریت دانش، استراتژی ترکیب (تبدیل دانش صریح به دانش صریح)، رویکرد دانش‌محوری در جذب و به‌کارگیری، فرهنگ دانش، استراتژی برونی‌سازی (تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح)، نرم‌افزار مدیریت دانش، کار تیمی و وجود مخازن دانش، توجه داشته باشند.

با توجه به الگوی نهایی این پژوهش، برای امکان‌سنجی و استقرار مدیریت دانش، توجه به چند نکته اساسی پیشنهاد می‌شود:

۱. توجه ویژه به قوانین و مقررات موجود و نیز الزامات قانونی موردنیاز در مطالعات امکان‌سنجی برای استقرار مدیریت دانش سازمان‌ها.
۲. در تدوین استراتژی‌های دانشی بر مستندسازی تجربیات در استراتژی‌های ترکیب و نیز برگزاری جلسات و استفاده از اسناد دانشی در استراتژی برونی‌سازی تأکید می‌شود.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، برای امکان‌سنجی و استقرار مدیریت دانش در یک سازمان، به ابعاد منابع انسانی، ساختار، زیرساخت و استراتژی باید توجه داشت. با توجه به تجربیات و مطالعات پیشین می‌توان گفت که الگوی نهایی این پژوهش نقشه راه مناسبی برای امکان‌سنجی و استقرار اثربخش مدیریت دانش محسوب می‌شود. از بین ۸۳ کد مورد مطالعه در این پژوهش، مشخص شد که قوانین و مقررات، برگزاری جلسات به منظور ترکیب دانش، توجه به توانمندی مدیریت بحران در جذب، التزام به برنامه دانشی، ارزیابی و پاداش دانشی، مستندسازی تجربیات به‌منظور برونی‌سازی دانش، وجود نرم‌افزار دانش برای ارتباط کارکنان (ایجاد تعامل پویا)، اعتماد در کار تیمی، استفاده از اسناد به‌منظور ترکیب دانش و وجود مخازن دانش برای ذخیره دانش ساختمان‌درونی، دارای بیشترین ضریب اهمیت‌اند. این بدان معنی است که برای امکان‌سنجی و استقرار موفق و اثربخش مدیریت دانش، توجه

در مقایسه با نتایج پژوهش‌های پیشین می‌توان گفت که نتایج و ابعاد امکان‌سنجی و استقرار مدیریت دانش که در پژوهش‌های گذشته مورد بحث گرفته، در الگوی نهایی این پژوهش منظور شده و در تدوین الگو مورد استفاده قرار گرفته است؛ اما هیچ یک از مطالعات پیشین (ابزری، ۱۳۸۴ و ۱۳۹۰؛ ساعی، اعرابی و الهی، ۱۳۸۸؛ ربیعی، ۱۳۸۹؛ محمدی استانی، فضل‌الهی و کوچکی سیاه‌خاله‌سر، ۱۳۹۱؛ معمرحور و محمودی، ۱۳۹۲؛ پارساییان، ۱۳۹۳)، الگوی امکان‌سنجی و استقرار مدیریت دانش جامعی ارائه ندهاند و از این نظر، پژوهش حاضر الگوی مناسبی را در این زمینه ارائه داده است. برای پژوهش‌های آینده موضوعاتی چون: ارزیابی الگوی ارائه‌شده این پژوهش در صنعت‌های مختلف و همچنین ارائه سازوکارهای ارزیابی فرایند امکان‌سنجی و استقرار مدیریت دانش پیشنهاد می‌شود.

۳. توجه به ایجاد مخازن دانشی برای نگهداری دانش ساختمان درونی در سازمان.
۴. در زیرساخت‌های مورد نیاز برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، وجود نرم‌افزار مناسب برای ارتباط کارکنان (ایجاد تعامل پویا) مورد نیاز است.
۵. وجود برنامه دانشی و التزام به آن برای پیاده‌سازی اثربخش مدیریت دانش.
۶. ارزیابی فعالیت‌های دانشی کارکنان و در نظر گرفتن پاداش دانشی متناسب با این تلاش‌ها.
۷. ایجاد و حفظ جو اعتماد برای توفیق در کار تیمی.
۸. رویکرد دانش‌محوری در جذب و به‌کارگیری منابع انسانی با توجه ویژه به توانمندی کار تیمی و مدیریت بحران متقاضیان.

## منابع

- ابزری، مهدی؛ شائمی، علی؛ طالبی، هوشنگ و عبدالمنافی، سعید (۱۳۹۰). «بررسی شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت دانش در صنعت خودروی ایران». *مجله مدیریت دولتی دانشگاه تهران*، دوره ۳، شماره ۶.
- ابزری، مهدی و کرمانی القریشی، محمدرضا (۱۳۸۴). «امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش در صنعت فولاد کشور (مورد مطالعه: شرکت ذوب‌آهن اصفهان)». *مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان*، سال هفدهم، شماره ۳، ۱۲۱-۱۳۹.
- اخوان، پیمان؛ اولیایی، نوش؛ دسترنج ممقانی، نسرین و ثقفی فاطمه (۱۳۹۲). «توسعه فرایندهای چرخه مدیریت دانش مبتنی بر عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش». *فصلنامه علمی پژوهشی سیاست علم و فناوری*، سال سوم، شماره ۲، ۱-۱۱.
- آذر، عادل؛ میرفخرالدینی، سید حیدر و انواری رستمی، علی اصغر (۱۳۸۷). «بررسی مقایسه‌ای تحلیل داده‌ها در شش سیگما، با کمک ابزارهای آماری و فنون تصمیم‌گیری چند شاخصه». *مجله مدرس علوم انسانی*، شماره ۵۹، ۱-۳۶.
- اعرابی، محمد و موسوی، سعید (۱۳۸۸). «الگوی استراتژیک مدیریت دانش برای ارتقای عملکرد پژوهش گاه‌ها». *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، شماره ۵۱، ۲۶-۱.
- الهی، شعبان؛ خدیور، آمنه و حسن زاده، علیرضا (۱۳۸۸). «ارائه یک مدلولوژی برای ایجاد استراتژی مدیریت دانش مطالعه و بررسی سه سازمان نمونه». *مجله مدرس علوم انسانی - پژوهش‌های مدیریت در ایران*، دوره ۱۴، شماره ۳، ۲۳-۵۹.
- بامداد صوفی، جهانیار و طاهری، پریسا (۱۳۹۱). *مدیریت دانش سازمانی. راهبردها، فرایندها و ساختارهای سازمان دانش‌محور*. تهران: انتشارات سیمای دانش.
- پارساییان، مریم و ریاحی نیا، نصرت (۱۳۹۳). «سنجش میزان تأثیر عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در کتابخانه های دانشگاهی استان یزد». *مطالعات کتابداری و علم اطلاعات*، سال ششم، شماره ۲، ۱۹-۳۷.
- حبیب پور، کرم و صفری، رضا (۱۳۸۸). *راهنمای جامع کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی*. نشر لویه، متفکران، تهران.
- ربیعی، علی و خواجوی، زینب (۱۳۸۹). «استقرار نظام مدیریت دانش و ارائه مدل کاربردی در شهرداری تهران». *فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد*، شماره ۲۴، ۲۲-۲۹.
- رهنورد، فرج اله و محمدی اصغر (۱۳۸۸). «شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران». *نشریه مدیریت فن‌آوری اطلاعات*، دوره ۱، شماره ۳، ۳۷-۵۲.
- ساعی، مهدی و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۸). «ارائه مدل فرایندی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو: نظریه برخاسته از داده‌ها». *نشریه مدیریت فناوری اطلاعات*، دوره ۱، شماره ۲، ۶۷-۸۴.
- سعدآبادی، علی‌اصغر؛ طالقانی، غلامرضا و گلچین، آرمین

اطلاعاتی شبکه تأمین خودروسازی با استفاده از روش فراترکیب». *مجله مدیریت فناوری اطلاعات*، شماره ۴، ۱۶۱-۱۹۴.

محمدی استانی، مرتضی؛ شعبانی، احمد و رجایی پور، سعید (۱۳۹۱). «وضعیت استقرار مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان». *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*، سال ۱۲، شماره ۳، ۱۶۷-۱۷۵.

محمدی فاتح، اصغر؛ سبحانی، محمدصادق و محمدی، داریوش (۱۳۸۷). *مدیریت دانش، رویکردی جامع*. تهران: انتشارات پیام پویا.

محمودی، امیرحسین؛ افتخار زاده، فرهاد و محمدی، بتول (۱۳۹۲). «امکان‌سنجی استقرار نظام مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی و ارائه مدل مناسب». *فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی*، سال ۴، ۱۶، ۱۵-۳۸.

معمر حور، جمال؛ ستاری، صدرالدین؛ کاظم پور، اسماعیل؛ سلامت آذر، رحیم و علی پور، عادل (۱۳۹۲). «امکان استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل». *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، سال ۸، ۳، ۹۳-۱۰۶.

(۱۳۹۲). «شناسایی و بررسی موانع کار تیمی در سازمان‌های دانش‌محور و پارک‌های علم و فناوری با رویکرد فازی». *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، شماره ۳، ۶۵-۸۲.

سنجی، محمدابراهیم؛ جنیدی جعفری، یاسر و غضنفری، سید محمدجواد (۱۳۹۲). «سنجش فرایندها و عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش (مطالعه موردی ستاد یک سازمان دفاعی امنیتی)». *فصلنامه پژوهش‌های حفاظتی امنیتی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال ۲، شماره ۲، ۷۷-۱۰۰.

فضل الهی، سیف اله و کریمیان، حسین (۱۳۹۱). «وضعیت استقرار مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم از دیدگاه اعضای هیئت‌علمی». *مجله نامه آموزش عالی*، سال پنجم، شماره هفدهم، ۷۷-۹۶.

کوچکی سیاه‌خاله، مروارید؛ قیومی، عباسعلی و حسن مرادی، نرگس (۱۳۹۱). «بررسی فرهنگ سازمانی (مدل کوپین) با امکان‌پذیری استقرار مدیریت دانش در شرکت انتقال گاز ایران». *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، دوره چهارم، شماره ۱۲، ۱۰۱-۱۲۴.

محرر، علی؛ جعفرنژاد، احمد؛ مدرس یزدی؛ محمد و صادقی مقدم، محمدرضا (۱۳۹۲). «ارائه الگوی جامع هماهنگی

Ahmad, H. & An, M. (2008). Knowledge management implementation in construction projects: a KM model for Knowledge Creation, Collection and Updating (KCCU). *International Journal of Project Organisation and Management*, 11(2), 133-166.

Bachtiar, H. S. (2015). "The Impact of Request Tracker Application as Knowledge Management System on Employee Performance". *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 76(2), 222-229.

Ciabuschi, B. & Martin, O. (2012). "Knowledge ambiguity, innovation and subsidiary performance". *Baltic Journal of Management*, 7(2), 143-166.

Coakes, E., Amar, A.D. & Granados, M.L. (2010). "Knowledge management strategy, and technology: a global snapshots". *Journal of Enterprise Information Management*, 23 (3), 282-304.

Dehghani, R. Raman Ramsin R. (2014). Methodologies for developing knowledge management systems: an evaluation

framework. *Journal of Knowledge Management*, 19 (4), 682-710.

Flynn, A. E. (2004). *Knowledge Management Process: The Care and Feeding of Knowledge Workers*, in 89th Annual International Supply Management Conference.

Hearn, G., Mandeville, T. and Rooney, D. (2003). "Phenomenological turbulence and innovation in knowledge systems". *Prometheus*, 21 (2), 231-245.

Holsapple, C.W. and Jones, K. (2006), *Knowledge management strategy formation*, in Schwartz, D.G. (Ed.), *Encyclopedia of Knowledge Management*, Idea Group, Hershey, PA, 419-428.

Quintane, E., Casselman, R.M., Reiche, B.S. & Nylund, P.A. (2011). "Innovation as a knowledge-based outcome". *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 928-947.

Laal, M. (2011), Knowledge management in "higher education". *Procedia Computer Science*, 3 (1), 544-549

Lee, J.H., Kim, Y.G. (2001). A stage model of organizational KM: a latent content

- analysis. *Expert Systems with Applications*, 20(4) 299-311.
- Moustaghfir, K. and Schiuma, G. (2013). "Knowledge, learning, and innovation: research and perspectives". *Journal of Knowledge Management*, 17(4), 495-510.
- National Data Service (2014). The national data service, available at: [www.nationaldataservice.org/](http://www.nationaldataservice.org/) (2 May 2014).
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2000). *Managing Knowledge Building Blocks for Success*, John Willey & Sons Ltd, England.
- Rasmussen, P. & Nielsen, P. (2011). "Knowledge management in the firm: concepts and issues". *International Journal of Manpower*, 32 (5/6), 479-493.
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2003). "Toward a Meta synthesis of qualitative findings on motherhood in HIV-positive women". *Research in Nursing & Health*, 26 (2), 153-170.
- Shafia, M. A., Motevalian, A., Rahnamafard, M. (2007) *Presenting an applied model in comprehensive planning of organizational knowledge management* First national conference of knowledge management, Tehran: Iran.
- Tat, L.W. and Stewart, H. (2007) "Knowledge Management in the Malaysian Aerospace Industry". *Journal of Knowledge Management*, 11(1), 143-151.
- Zimmer, L. (2006). "Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts". *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 311-318.