



## Identification and Ranking the Factors Affecting the Knowledge Management Implementation Using Metasynthesis Method

**Mohammad Hossein Ronaghi**

\*Corresponding Author, Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Economics, Management and social sciences, Shiraz University. Shiraz. Iran. Email: mh\_ronaghi@shirazu.ac.ir

**Sara Zeinodinzadeh**

Ph.D Student of Industrial Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaei University, Tehran, Iran. Email: zzeinodin@yahoo.com

**Sepehr Alambeladi**

MSc, Faculty of Accounting and Management, Zand Shiraz Institute of Higher Education. Shiraz, Iran. Email: spr.mailbox1@gmail.com

### Abstract

**Objective:** Organizations require knowledge management (KM) in order to continue their activities and sustainability in their competitive cycles. One of the problems of organizations and managers is the implementation of KM, considering the factors affecting the implementation of KM plays an important role in the success and development of the organization. Meanwhile, the factors affecting the implementation of KM, determining the importance of each of the factors and providing an appropriate framework for their application in KM implementation process play a fundamental role in advancing the organization's goals. The purpose of this research is to identify and rank the factors affecting the implementation of KM by reviewing the past studies.

**Methodology:** Meta-synthesis attempts to integrate results from a number of different but inter-related qualitative studies. In order to identify the factors, all dimensions of KM implementation have been identified through Meta-Synthesis using 335 papers were published in Scencedirect, SID, Magiran and ElmNet from 2010 to 2018. Then, the importance and priority of each proposed dimension was determined using Shannon quantitative method based on content analysis.

**Findings:** The results of the research in the extension method showed 3 categories (organizational, personal, and environmental), 8 concepts (KM process, organization structure, technology, management, individual, trust, competitive and culture) and 52 codes (knowledge creation (0.016), knowledge identification (0.026), knowledge leadership (0.00), knowledge

planning (0.01), knowledge effectiveness (0.024), knowledge sharing (0.039), knowledge evaluation (0.01), knowledge storage (0.02), knowledge learning (0.00), knowledge transparency (0.00), knowledge implementation (0.024), knowledge quality (0.024), KM alignment (0.02), organization strategy (0.016), KM strategies (0.039), employees enrichment (0.01), organizational enrichment (0.00), organizational sources (0.02), financial sources (0.016), organizational environment (0.00), the number of employees (0.016), recruitment (0.00), organizational size (0.016), performance evaluation (0.026), KM system selecting (0.026), employees training (0.031), reverse engineering (0.00), fast upgrade (0.024), flexibility (0.032), confidence (0.032), easy implementation (0.026), technological tools(0.01), storage capacity (0.024), information technology infrastructure (0.035), management support (0.035), human resource management (0.039), team working (0.031), participation (0.00), motivation (0.034), justice (0.00), readiness (0.00), concentration (0.00), communication (0.031), employees trust and managers (0.031), employees trust (0.024), competition force (0.016), benchmarking (0.016), world services availability (0.02), best practices (0.01), knowledge base culture (0.01), innovation culture (0.032) and organizational culture (0.044) in KM implementation.

**Conclusion:** A successful KM program will consider more than just technology. An organization should also consider organization culture, leadership, strategic alignment, managers' support, information technology and motivation were identified as the most important factors for success of KM implementation.

**Keywords:** Knowledge management, Knowledge management implementation, Meta-synthesis, Shannon Entropy.

## شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش با استفاده از روش فراترکیب

محمدحسین رونقی

\*نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران. رایانامه: mh\_ronaghi@shirazu.ac.ir

سارا زین الدین زاده

دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: zzeinodin@yahoo.com

سپهر علم بلادی

کارشناس ارشد مدیریت صنعتی، دانشکده حسابداری و مدیریت، مؤسسه آموزش عالی زند شیراز، شیراز، ایران. رایانامه: spr.mailbox1@gmail.com

### چکیده

هدف: هدف این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش با استفاده از مطالعه پژوهش‌های پیشین است. روش‌شناسی: جهت شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش با استفاده از روش فراترکیب تعداد ۳۳۵ مقاله چاپ شده در پایگاه‌های علمی همچون ساینس دایرکت، علم نت، مگ ایران و پایگاه مرکز علمی جهاد دانشگاهی در بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۸ در حوزه مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفته است. از روش وزن‌دهی شانون بر مبنای تحلیل محتوا برای تعیین اوزان کدها استفاده شد. یافته‌ها: خروجی روش فراترکیب سه مقوله (سازمانی، فردی و محیطی)، هشت مفهوم (فراایندهای مدیریت دانش، ساختار سازمانی، فناوری، مدیریتی، فردی، اعتماد، رقابتی و فرهنگی - اجتماعی) و ۵۲ کد در پیاده‌سازی مدیریت دانش شناسایی گردید. نتایج: مطابق پژوهش‌های پیشین به ترتیب توجه به عوامل فرهنگی سازمان، رهبری، هم‌راستایی راهبردی، حمایت مدیران ارشد، فناوری اطلاعات و انگیزه افراد در حوزه پیاده‌سازی مدیریت دانش دارای بیشترین اهمیت است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش، پیاده‌سازی مدیریت دانش، فراترکیب، آنتروپی شانون.

کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی

کتابداری و اطلاع‌رسانی، دوره ۲۲، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۸، صص. ۱۱۲-۱۳۵.

تاریخ ارسال: ۹۸/۲/۵ - تاریخ پذیرش: ۹۸/۳/۱۹

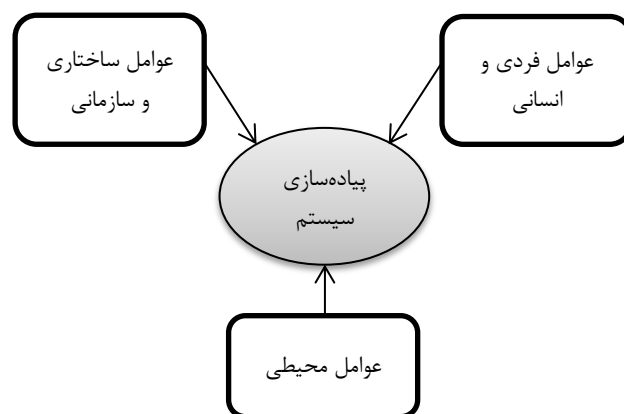
**مقدمه**

دانش، هسته اصلی رقابت در اقتصاد پیشرفته محسوب می‌شود و مدیریت دانش جهت حفظ مزیت رقابتی سازمان‌ها ضروری است (هو و دیگران، ۲۰۱۸). دانش نقش مؤثری بر توسعه دارد و سازمان‌ها با استفاده از مدیریت دانش مؤثر، قادر به ارائه بهتر خدمات هستند (حجازی‌نیا، ۱۳۹۵). مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شود و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند؛ شناسایی، انتخاب، سازمان‌دهی و منتشر نمایند و منجر به کاهش خطاکاری‌ها و دوباره کاری‌ها می‌شود. این امر مدیریت سازمان‌ها را برای حل مسائل یادگیری، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های پویا به صورت کارا و مؤثر قادر می‌سازد و سرعت حل مسائل و تصمیم‌گیری‌ها را افزایش می‌دهد (صفایی، طالقانی‌نیا و کیامنش، ۱۳۹۶). شرایط و فضای رقابتی سازمان‌ها بیش از پیش پیچیده و به سرعت در حال تغییر است. به گونه‌ای که سرعت تغییر در بیشتر سازمان‌ها به مراتب بیشتر از سرعت توان پاسخگویی و تطبیق آن‌هاست.

مهمترین هدف به کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها، انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون می‌باشد. تغییرات مستمر دانش، 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 نمایند و حفظ مزیت رقابتی و بقاء سازمان به کمک مدیریت دانش می‌تواند امکان‌پذیر شود (ایرانبان، ۱۳۹۶). هدف نهایی مدیریت دانش بهره‌برداری و توسعه دارایی‌های دانشی در راستای تحقق اهداف، خلق دانش‌های نو در سازمان، چگونگی انجام کار و افزایش تجربیات افراد و مهارت‌ها و ایجاد ارزش افزوده برای سازمان است.

آنچه نظام مدیریت دانشی انجام می‌دهد، برقراری ارتباط میان افرادی است که با هم بیندیشند و زمانی را برای اشتراک افکار و دیدگاه‌هایی که به نظر می‌رسد برای دیگر اعضا گروه مناسب است، اختصاص دهند (حسنی، ملک زاد و عرفانیان، ۱۳۹۴). برای استقرار و پیاده‌سازی مؤثر سیستم مدیریت دانش ابعاد درون و برون سازمان متعددی تأثیرگذار هستند. در خصوص عوامل موفقیت بر پیاده‌سازی مدیریت دانش و سیستم‌های مدیریت دانش مطالعات زیادی انجام شده است. زواری و داخلی (۲۰۱۸) چهار بعد فناوری، منابع انسانی، فرایند و زمینه را عوامل مؤثر بر موفقیت سیستم مدیریت دانش معرفی می‌کنند. هاک و انوار (۲۰۱۶) سیستم‌های انگیزشی و پاداش، ساختار سازمانی، روابط اجتماعی، فرهنگ سازمانی، بستر فناوری اطلاعات و حمایت مدیران ارشد را عوامل تأثیرگذار بر موفقیت پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش می‌دانند. ساعی (۱۳۹۶) معتقد است عوامل اقدامات منابع انسانی، زیرساخت فناوری اطلاعات، ساز و کار خلق و توسعه دانش و اسناد بالادستی در پیاده‌سازی مدیریت دانش مؤثر است. خدیور و درتاج (۱۳۹۵) استفاده از فناوری رایانش

ابری را زمینه‌ساز استقرار مناسب سیستم مدیریت دانش می‌دانند. گران، مروتی و زنجیرچی (۱۳۹۴) عوامل فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، ساختار سازمانی، رهبری و حمایت رهبری، اهداف، آموزش کارکنان، ارزیابی عملکرد، فرایندهای دانشی، حمایت‌ها و اقدامات انگیزشی و یادگیری سازمانی برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش را مورد مطالعه قرار دادند. رضایی، شاه حسینی و خسروی (۱۳۹۳) در مدل مفهومی خود به تأثیر عوامل فرهنگ سازمانی، آگاهی کارکنان، ساختار، سیستم انگیزش، کارگروهی کارکنان، راهبرد مدیریت دانش، پشتیبانی مدیریت ارشد، مهندسی فرایندهای سازمان و ساختاردهی به دانش در استقرار سیستم مدیریت دانش پرداختند. برای بهره‌مندی موفق و اثربخش از مدیریت دانش در ابتدا لازم است تا نسبت به شناخت عوامل و فاکتورهایی که بر روی پیاده‌سازی مدیریت دانش تأثیرگذار هستند اقدام شود. پژوهش‌های مختلف از منظرهای گوناگونی پیاده‌سازی مدیریت دانش را مورد بررسی قرار داده‌اند و با تنوع عوامل تأثیرگذار مواجه هستیم؛ از همین رو نیاز به ارائه چارچوبی جامع از عوامل مؤثر وجود دارد. دستیابی به اجماع بین پژوهشگران پیشین و ارائه رویکردی جامع نسبت به عوامل مؤثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش مسأله اصلی پژوهش است. با توجه به تنوع عوامل مؤثر ذکر شده در پژوهش‌های پیشین جهت دستیابی به رویکردی جامع مدل مفهومی پژوهش مطابق شکل ۱ تدوین گردید.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

بر اساس هدف پژوهش و مدل مفهومی ارائه شده پرسش‌های پژوهش در خصوص عوامل مؤثر بیرونی، درونی و فردی عبارتند از:

عوامل محیطی تأثیرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت دانش کدامند؟

عوامل فردی و انسانی تأثیرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت دانش کدامند؟

عوامل سازمانی و ساختاری تأثیرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت دانش کدامند؟  
وزن عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش بر اساس مطالعات پیشین چگونه است؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است. این تحقیق از این نظر کاربردی است که نتایج آن برای سازمان‌ها جهت پیاده‌سازی مناسب مدیریت دانش و همچنین پژوهشگران این حوزه قابل استفاده است. روش پژوهش فراترکیب است. 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 و یک دید جامع و گسترده را نسبت به مسائل پدید می‌آورد (زیمر، ۲۰۰۶).

با توجه به مطالعات متعددی که در حوزه پیاده‌سازی مدیریت دانش در سالیان گذشته انجام شده است و همچنین با توجه به فراوانی مطالعات؛ می‌توان ادعا کرد اشباع نظری در این حوزه رخ داده است. از همین رو عوامل پیاده‌سازی مدیریت دانش در قالب ابعاد درون و بیرون سازمانی و فردی از مطالعات پیشین و مقالاتی که در زمینه مدیریت دانش بودند، با استفاده از روش فراترکیب شناسایی گردید و وزن و اهمیت عوامل با استفاده از تکنیک شانون محاسبه گردید. 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 از طریق یک توزیع احتمال بیان می‌شود. روش‌های متعددی برای تعیین وزن شاخص‌ها وجود دارد. یکی از بهترین روش‌ها، آنتروپی شانون است (مانیان و رونقی، ۱۳۹۴). در این مقاله از فرایند هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۳) استفاده گردید.

جامعه آماری این تحقیق در روش فراترکیب، پژوهش‌های پیشین می‌باشد که بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۸ از پایگاه‌های علمی ساینس دایرکت، پایگاه علمی جهاد دانشگاهی، مگ ایران و علم نت جستجو شده است.

## یافته‌های روش فراترکیب

گام اول: ابتدا پرسش‌های پژوهش همانند جدول ۱ به همراه پارامترها بیان می‌شود.

جدول ۱. پارامترها و پرسش‌های پژوهش

پارامترها	پرسش‌های پژوهش
چه چیزی جامعه مورد مطالعه محدودیت زمانی چگونگی روش	چه عوامل محیطی، سازمانی و فردی در پیاده‌سازی مدیریت دانش تأثیرگذار است؟ هر یک از عوامل چه اهمیت و وزنی در پیاده‌سازی مدیریت دانش دارند؟

## گام دوم: بررسی نظام‌مند متون

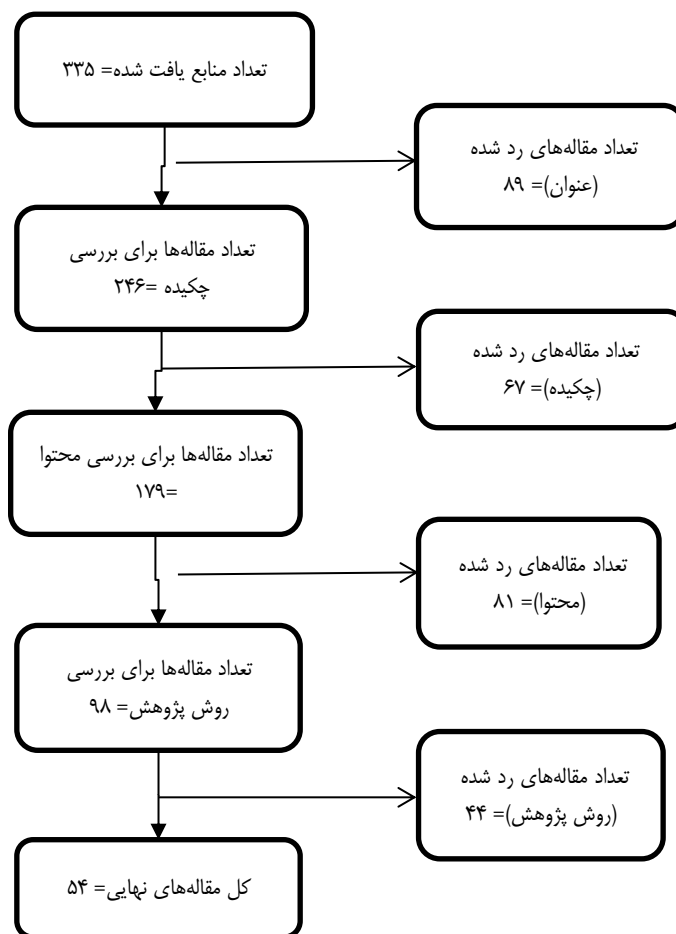
برای جستجوی مقاله‌های پژوهش از واژه‌های کلیدی در خصوص عوامل زیرمجموعه محیطی، سازمانی و فردی استفاده شد. عوامل محیطی مؤثر بر مدیریت دانش، عوامل سازمانی مدیریت دانش و عوامل فردی مدیریت دانش، پیاده‌سازی مدیریت دانش، مدل‌های مدیریت دانش و عوامل موفقیت مدیریت دانش از جمله عواملی بودند که در نتیجه جستجو و بررسی پایگاه‌های علمی و با استفاده از واژه‌های کلیدی مورد نظر در ۳۳۵ مقاله یافت شد. در جدول ۲ واژه‌های مورد جستجو نشان داده شده است.

جدول ۲. واژه‌های جستجو

واژه‌های کلیدی	
انگلیسی	فارسی
Environmental factors of knowledge management	عوامل محیطی مدیریت دانش
Organizational factors of knowledge management	عوامل سازمانی مدیریت دانش
Individual factors of knowledge management	عوامل فردی مدیریت دانش
Critical Success Factors of Knowledge management	عوامل موفقیت مدیریت دانش
Knowledge Management implementation Model	مدل‌های استقرار مدیریت دانش
KM Implementation	پیاده‌سازی نظام‌های مدیریت دانش
Knowledge Management system	نظام مدیریت دانش
-	ترکیبی از موارد بالا

## گام سوم: جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

برای انتخاب مقاله‌های مناسب بر اساس الگوریتم مشاهده شده پارامترهای مختلفی مانند چکیده و محتوا ارزیابی شده است. در بخش عنوان، مقاله‌های مرتبط با پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش و عوامل موفقیت انتخاب گردیدند. در بخش محتوا، بر اساس پرداختن مطالعات به عوامل موفقیت و ابعاد درون و برون سازمانی تحلیل محتوا صورت گرفت و منابع غیرمرتبط حذف گردید. در هر بازبینی تعدادی مقاله از روند مطالعه فراتر کپی حذف شده اند. شکل ۲ نشان دهنده مراحل حذف منابع یافت شده است.



شکل ۲. خلاصه از نتایج جستجو و انتخاب مقاله‌ها

## گام چهارم: استخراج نتایج

در این مرحله، اطلاعات مقاله‌ها بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام نویسنده، به همراه سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی بیان شده در هر مقاله طبقه‌بندی شدند و عوامل مورد نظر استخراج شده از



مطالعه مقاله‌ها به عنوان کد در نظر گرفته شده‌اند. نتایج این فرآیند و برخی از منابع در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. کدها و منابع مطالعاتی

ردیف	کد	منبع
۱	تولید دانش، خلق دانش، دانش آفرینی	مردانی و همکاران (۲۰۱۸)، صفایی و همکاران (۱۳۹۶)، نامی و همکاران (۱۳۹۶)
۲	شناسایی دانش، آشکارسازی دانش	نامی و همکاران (۱۳۹۶)، اوزتمل و همکاران (۲۰۱۱)
۳	رهبری دانش	چن و فانگ (۲۰۱۵)
۴	هدف‌گذاری دانش، برنامه‌ریزی دانش	اولیوا (۲۰۱۴)، اوزتمل و همکاران (۲۰۱۱)
۵	ارتقا دانش، به‌روزرسانی دانش	نورس و کامتا (۲۰۱۴)، اولیوا (۲۰۱۴)، نامی و همکاران (۱۳۹۶)
۶	تسهیم دانش (انتقال دانش)	ژوو (۲۰۱۳)، نامی و همکاران (۱۳۹۶)، اکسوی و الگوایز (۲۰۱۴)، سالمیان (۲۰۱۳)، لیائو و کائو (۲۰۱۴)، صفایی و همکاران (۱۳۹۶)
۷	ارزیابی دانش	اوزتمل و همکاران (۲۰۱۱)
۸	نگهداری، ذخیره دانش	اکسوی و الگوایز (۲۰۱۴)، سالمیان (۲۰۱۳)، لیائو و کائو (۲۰۱۴)
۹	پذیرش دانش	ژوو (۲۰۱۳)، سالمیان (۲۰۱۴)، لیائو و کائو (۲۰۱۴)
۱۰	یادگیری دانش	سنتورو و همکاران (۲۰۱۸)، اولیوا (۲۰۱۴)
۱۱	تعریف شفاف دانش	اولیوا (۲۰۱۴)
۱۲	محتوا دانش، ساختار دانشی	اوزتمل و همکاران (۲۰۱۱)، حجازی نیا (۱۳۹۵)
۱۳	اشتراک‌گذاری دانش	صفایی و همکاران (۱۳۹۶)، سالمیان (۲۰۱۴)، لیائو و کائو (۲۰۱۴)
۱۴	انتشار دانش	صفایی و همکاران (۱۳۹۶)، سالمیان (۲۰۱۴)، لیائو و کائو (۲۰۱۴)
۱۵	اثربخشی دانش، سازماندهی دانش	صفایی و همکاران (۱۳۹۶)، نامی و همکاران (۱۳۹۶)
۱۶	کاربرد و پیاده‌سازی دانش	نامی و همکاران (۱۳۹۶)، اکسوی و الگوایز (۲۰۱۴)، سالمیان (۲۰۱۴)، لیائو و کائو (۲۰۱۴)، صفایی و همکاران (۱۳۹۶)
۱۷	کیفیت دانش ذخیره شده	مدهواییا و بشیر (۲۰۱۲)، سری و کورنیاوان (۲۰۱۵)، لیائو و کائو (۲۰۱۴)
۱۸	آمادگی اولیه	اولیوا (۲۰۱۴)، لیائو و کائو (۲۰۱۴)
۱۹	فرهنگ دانش محور	اوزتمل و همکاران (۲۰۱۱)
۲۰	فرهنگ نوآوری و خلاقیت (در فناوری و تمامی موارد)	مردانی و همکاران (۲۰۱۸)، سنتورو و همکاران (۲۰۱۸)، ژوو و همکاران (۲۰۱۸)، اولیوا (۲۰۱۴)، لک و همکاران (۱۳۹۵)، الرشید و همکاران (۲۰۱۴)، مدهواییا و بشیر (۲۰۱۲)، رضایی و همکاران (۲۰۱۶)، وانگ و وانگ (۲۰۱۶)
۲۱	فرهنگ سازمانی	وانگ و وانگ (۲۰۱۶)، ایرانبان (۱۳۹۶)، حجازی نیا (۱۳۹۵)، صفایی و همکاران (۱۳۹۶)، تولایی و فدایی (۱۳۹۵)، امیری و همکاران (۱۳۹۵)، نامی و همکاران (۱۳۹۶)، لک و همکاران (۱۳۹۵)، خلج و زارعیان (۱۳۹۵)، حسین پور و علی پور (۱۳۹۷)، صیادی و همکاران (۱۳۹۵)
۲۲	ساختار سازمانی و زیرساخت‌ها	ایرانبان (۱۳۹۶)، صفایی و همکاران (۱۳۹۶)، تولایی و فدایی (۱۳۹۵)، امیری و همکاران (۱۳۹۵)، نامی و همکاران (۱۳۹۶)، لک و همکاران (۱۳۹۵)، خلج و زارعیان (۱۳۹۵)، حسین پور و علی پور (۱۳۹۷)، صیادی و همکاران (۱۳۹۵)
۲۳	قضاوت	نورس و کامتا (۲۰۱۴)

۲۴	مدیریت منابع انسانی	دالوتا (۲۰۱۱)، نورس و کامتا (۲۰۱۴)، تولایی و فدایی (۱۳۹۵)، امیری و همکاران (۱۳۹۵)، حسین پور و علی پور (۱۳۹۷)، صیادی و همکاران (۱۳۹۵)
۲۵	حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد	شی و سای (۲۰۱۶)، وانگ و وانگ (۲۰۱۶)، حجازی نیا (۱۳۹۵)، تولایی و فدایی (۱۳۹۵)، بری و بهال (۲۰۱۵)
۲۶	رهبری	نورس و کامتا (۲۰۱۴)، صفایی و همکاران (۱۳۹۶)
۲۷	نتایج کلیدی عملکردها، تجربه موفقیت	نورس و کامتا (۲۰۱۴)، حجازی نیا (۱۳۹۵)
۲۸	فرایندهای مدیریت دانش	شان و همکاران (۲۰۱۳)، چن و فانگ (۲۰۱۳)، لیندندر و والد (۲۰۱۱)، اوزتمل و همکاران (۲۰۱۱)، نورس و کامتا (۲۰۱۴)، لک و همکاران (۱۳۹۵)
۲۹	همسویی مدیریت دانش با فرایندهای مدیریت دانش	مارتا و همکاران (۲۰۱۱)، بيمول و همکاران (۲۰۱۴)، سلطان (۲۰۱۳)، سالیمان (۲۰۱۴)
۳۰	اهداف، راهبرد و چشم‌اندازهای سازمان	صفایی و همکاران (۱۳۹۶)، تولایی و فدایی (۱۳۹۵)، لک و همکاران (۱۳۹۵)
۳۱	راهبردهای مدیریت دانش	کروگر و جانسون (۲۰۱۱)، لیندندر و والد (۲۰۱۱)، کیم و همکاران (۲۰۱۴)، اولیوا (۲۰۱۴)، اوزتمل و همکاران (۲۰۱۱)، نورس و کامتا (۲۰۱۴)، ایرانبان (۱۳۹۶)
۳۲	همسویی مدیریت دانش با راهبردهای سازمان	لیندندر و والد (۲۰۱۱)، اولیوا (۲۰۱۴)، مدهواییا و بشیر (۲۰۱۲)، سری و کورنیواوان (۲۰۱۴)، لیائو و کائو (۲۰۱۴)
۳۳	آموزش کارکنان	لیندندر و والد (۲۰۱۱)، حجازی نیا (۱۳۹۵)، صفایی و همکاران (۱۳۹۶)، امیری و همکاران (۱۳۹۵)، نامی و همکاران (۱۳۹۶)
۳۴	توانمندسازی کارکنان	شی و سای (۲۰۱۶)، شان و همکاران (۲۰۱۳)
۳۵	توانمندسازی سازمانی	فرزین و همکاران (۲۰۱۴)
۳۶	اعتماد کارکنان	صفایی و همکاران (۱۳۹۶)، الرشید و همکاران (۲۰۱۴)، خوشنویس و ربیعی فر (۲۰۱۲)، رضایی و همکاران (۲۰۱۶)
۳۷	اعتماد کارکنان و مدیریت	خوشنویس و ربیعی فر (۲۰۱۲)، مارتا و همکاران (۲۰۱۱)، مدهواییا و بشیر (۲۰۱۲)، هیر و همکاران (۲۰۱۴)، سالیمان (۲۰۱۴)، گاریسون و کیم (۲۰۱۲)، بری و بهال (۲۰۱۵)، آیونیتا و آیونیتا (۲۰۱۱)
۳۸	کار تیمی و تعامل سازنده (ارتباطات)	شان و همکاران (۲۰۱۳)، حجازی نیا (۱۳۹۵)، الرشید و همکاران (۲۰۱۴)، مارتا و همکاران (۲۰۱۱)، امیری و همکاران (۱۳۹۵)
۳۹	تمرکز	صیادی و همکاران (۱۳۹۵)
۴۰	درگیری و مشارکت کارکنان	شان و همکاران (۲۰۱۳)
۴۱	مشارکت در تصمیمات	حجازی نیا (۱۳۹۵)، فرزین و همکاران (۲۰۱۴)
۴۲	تشویق و انگیزه (مالی و غیرمالی)	شان و همکاران (۲۰۱۳)، لیندندر و والد (۲۰۱۱)، حجازی نیا (۱۳۹۵)، صفایی و همکاران (۱۳۹۶)، خلیج و زارعیان (۱۳۹۵)، حسین پور و علی پور (۱۳۹۷)، الرشید و همکاران (۲۰۱۴)، خوشنویس و ربیعی فر (۲۰۱۲)
۴۳	تعداد کارمندان	الرشید و همکاران (۲۰۱۴)، مارتا و همکاران (۲۰۱۱)، بيمول و همکاران (۲۰۱۴)
۴۴	ارزیابی عملکرد و پیشرفت	مردانی و همکاران (۲۰۱۸)، شان و همکاران (۲۰۱۳)، کروگر و جانسون (۲۰۱۱)، لیندندر و والد (۲۰۱۱)، حجازی نیا (۱۳۹۵)، صفایی و همکاران (۱۳۹۶)
۴۵	منابع سازمان	شان و همکاران (۲۰۱۳)، لیندندر و والد (۲۰۱۱)، نامی و همکاران (۱۳۹۶)
۴۶	منابع انسانی	زوری و دخری (۲۰۱۸)، نورس و کامتا (۲۰۱۴)، ایرانبان (۱۳۹۶)، امیری و همکاران (۱۳۹۵)، نامی و همکاران (۱۳۹۶)، صیادی و همکاران (۱۳۹۵)

۴۷	منابع مالی	حجازی نیا (۱۳۹۵)، بری و بهال (۲۰۱۵)
۴۸	شرایط حاکم در سازمان	امیری و همکاران (۱۳۹۵)
۴۹	انصاف پذیری	الرشید و همکاران (۲۰۱۴)، مارتا و همکاران (۲۰۱۱)، مدهویا و بشیر (۲۰۱۲)، هیر و همکاران (۲۰۰۹)، سالیمان (۲۰۱۴)، گاریسون و کیم (۲۰۱۲)، سری و کورنیاوان (۲۰۱۴)، آیونیتا و آیونیتا (۲۰۱۱)
۵۰	قابلیت اطمینان	الرشید و همکاران (۲۰۱۴)، مارتا و همکاران (۲۰۱۱)، مدهویا و بشیر (۲۰۱۲)، هیر و همکاران (۲۰۰۹)، سالیمان (۲۰۱۴)، گاریسون و کیم (۲۰۱۲)، سری و کورنیاوان (۲۰۱۴)، آیونیتا و آیونیتا (۲۰۱۱)
۵۱	اندازه سازمان	سری و کورنیاوان (۲۰۱۴)، بری و بهال (۲۰۱۵)
۵۲	فناوری اطلاعات (زیرساخت فناوری)	اولیوا (۲۰۱۴)، صفایی و همکاران (۱۳۹۶)، تولایی و فدایی (۱۳۹۵)، امیری و همکاران (۱۳۹۵)، خلیج و زارعیان (۱۳۹۵)، حسین پور و علی پور (۱۳۹۷)، صیادی و همکاران (۱۳۹۵)، الرشید و همکاران (۲۰۱۴)، مدهویا و بشیر (۲۰۱۲)، گاریسون و کیم (۲۰۱۲)، حجازی نیا (۱۳۹۵)
۵۳	ابزار فناورانه	اولیوا (۲۰۱۴)، نامی و همکاران (۱۳۹۶)
۵۴	فشار رقابتی، ایجاد رقابت	وانگ و وانگ (۲۰۱۶)، حجازی نیا (۱۳۹۵)، امیری و همکاران (۱۳۹۵)
۵۵	الگوبرداری	حجازی نیا (۱۳۹۵)، صفایی و همکاران (۱۳۹۶)، صیادی و همکاران (۱۳۹۵)
۵۶	مهندسی معکوس	حجازی نیا (۱۳۹۵)
۵۷	استخدام افراد با صلاحیت	صفایی و همکاران (۱۳۹۶)
۵۸	انتخاب صحیح ارائه دهنده مدیریت دانش	زوری و دخری (۲۰۱۸)، الرشید و همکاران (۲۰۱۴)، مارتا و همکاران (۲۰۱۱)، مدهویا و بشیر (۲۰۱۲)، سلطان (۲۰۱۳)
۵۹	سهولت استقرار و استفاده از مدیریت دانش	زوری و دخری (۲۰۱۸)، خوشنویس و ربیعی فر (۲۰۱۲)، مدهویا و همکاران (۲۰۱۲)، بیمول و همکاران (۲۰۱۴)، سلطان (۲۰۱۳)، سالیمان (۲۰۱۴)
۶۰	ارتقا و به‌روزرسانی سریع و دائمی	الرشید و همکاران (۲۰۱۴)، مدهویا و همکاران (۲۰۱۲)، بیمول و همکاران (۲۰۱۴)، سولیمان (۲۰۱۴)، هووا و همکاران (۲۰۱۴)
۶۱	بهره‌مندی از فضای ذخیره سازی حجیم اطلاعات	الرشید و همکاران (۲۰۱۴)، سیادت و مفری مهر (۱۳۹۷)، مدهویا و همکاران (۲۰۱۲)، بیمول و همکاران (۲۰۱۴)، سالیمان (۲۰۱۴)، هووا و همکاران (۲۰۱۴)
۶۲	دسترسی به بسترهای خدمات جهانی	سیادت و مفری مهر (۱۳۹۷)، خوشنویس و ربیعی فر (۲۰۱۲)، مدهویا و بشیر (۲۰۱۲)، هووا و همکاران (۲۰۱۴)، رضایی و همکاران (۲۰۱۶)
۶۳	مشارکت مدیریت در اجرای کارهای گروهی	فرزین و همکاران (۲۰۱۴)، الرشید و همکاران (۲۰۱۴)، مارتا و همکاران (۲۰۱۱)، سالیمان (۲۰۱۴)، سری و کورنیاوان (۲۰۱۴)، لانگنبرگ و همکاران (۲۰۱۱)، آیونیتا و آیونیتا (۲۰۱۱)

با توجه به اطلاعات جدول ۳، تعداد ۶۳ کد اولیه از میان پژوهش‌ها و مطالعات مورد بررسی استخراج

گردید. باید توجه داشت که برخی از این کدها دارای اشتراک معانی و همپوشانی هستند، از همین رو در

مرحله بعد به تحلیل و تلفیق کدهای مستخرج پرداخته می‌شود.

### گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

در این پژوهش، ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعات پیشین را کد در نظر می‌گیریم. سپس با در نظر گرفتن مفهوم هریک از این کدها، آنها را در مفهومی مشابه دسته‌بندی می‌کنیم و به این ترتیب مفاهیم پژوهش مشخص می‌شوند؛ سه معیار عوامل سازمانی، فردی، محیطی به عنوان سه مقوله انتخاب شدند. براساس تحلیل‌های صورت گرفته، با کمک روش تحلیل محتوا روی ۵۴ مقاله نهایی انتخاب شده، در مجموع سه مقوله و هشت مفهوم و ۵۲ کد برای پیاده سازی موفق مدیریت دانش در این پژوهش کشف و برچسب‌گذاری شدند. در جدول ۴ کدهای نهایی استخراج شده مشاهده می‌شود.

جدول ۴. مقوله‌بندی یافته‌ها

مقوله	مفاهیم	کد
سازمانی	فرایندهای مدیریت دانش	تولید دانش، خلق دانش، دانش آفرینی
		شناسایی دانش، پذیرش دانش، آشکارسازی دانش
		رهبری دانش
		هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی دانش
		ارتقاء، به‌روز رسانی، سازماندهی و اثربخشی دانش
		تسهیم دانش (انتقال، اشتراک‌گذاری، انتشار دانش)
		ارزیابی دانش
		نگهداری، ذخیره دانش
		یادگیری دانش
		تعریف شفاف دانش
		کاربرد دانش (پیاده‌سازی دانش)
		کیفیت دانش ذخیره شده (محتوا و ساختار دانش)
ساختار سازمانی		همسویی مدیریت دانش با فرایندهای مدیریت دانش
		اهداف، راهبرد و چشم‌اندازهای سازمان
		همسویی راهبردهای مدیریت دانش با راهبردهای سازمان
		توانمندسازی کارکنان
		توانمندسازی سازمانی
		منابع سازمان
		منابع مالی
		شرایط حاکم در سازمان
		تعداد کارمندان
		استخدام افراد با صلاحیت
		اندازه سازمان

ارزیابی عملکرد و پیشرفت	فناوری
انتخاب صحیح ارائه دهنده نظام مدیریت دانش	
آموزش کارکنان	
مهندسی معکوس	
ارتقا و به‌روز رسانی سریع و دائمی	
انعطاف پذیری	
قابلیت اطمینان	
سهولت استقرار و استفاده از نظام مدیریت دانش	
ابزار فناورانه	

## ادامه جدول ۴. مقوله‌بندی یافته‌ها

مقوله	مفاهیم	کد
سازمانی	فناوری	بهره‌مندی از فضای ذخیره‌سازی حجیم اطلاعات
		فناوری اطلاعات (زیرساخت فناوری)
مدیریتی	مدیریتی	حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد
		رهبری (مدیریت منابع انسانی)
		مشارکت مدیریت در اجرای کارهای گروهی
		مشارکت دادن نیروی انسانی در تصمیمات
		تشویق و انگیزه (مالی و غیرمالی)
		قضاوت
		آمادگی اولیه
فردی	عوامل شخصیتی (نیروی انسانی)	تمرکز
		کار تیمی و تعامل سازنده و مشارکت کارکنان (ارتباطات)
محیطی	عوامل اعتمادی	اعتماد کارکنان و مدیریت
		اعتماد بین کارکنان
		فشار رقابتی، ایجاد رقابت
	رقابتی	الگوبرداری
		دسترسی به بسترهای خدمات جهانی
		نتایج کلیدی عملکردها (تجربه موفقیت)
فرهنگی و اجتماعی	فرهنگی و اجتماعی	فرهنگ دانش محور
		فرهنگ نوآوری و خلاقیت (در فناوری و همه زمینه‌ها)
		فرهنگ سازمانی (ساختار سازمانی و زیرساخت‌ها)

اطلاعات مندرج در جدول ۴ تقسیم‌بندی کدهای نهایی پژوهش شامل ۵۲ کد را نشان می‌دهد. سه مقوله کلی برای تقسیم‌بندی کدها در نظر گرفته شد. این امر نشان دهنده توجه به عوامل داخلی سازمان، محیطی و فردی در جهت استقرار مدیریت دانش می‌باشد. جهت تقسیم‌بندی دقیق‌تر هر مقوله به چند مفهوم تقسیم می‌گردد در این بین مقوله سازمانی؛ به فرایندهای مدیریت دانش، ساختار سازمانی، فناوری و مدیریتی و مقوله فردی؛ به عوامل شخصیتی و اعتمادی و در نهایت مقوله محیطی؛ به مفاهیم رقابتی، فرهنگی و اجتماعی تقسیم گردیدند. همان گونه که در جدول ۳ نشان داده شده است در ذیل هر مفهوم کدهای مرتبط مشخص شدند.

### گام ششم: کنترل کدهای استخراجی

برای کنترل مفاهیم استخراجی از مقایسه نظر پژوهشگر با خبرگان استفاده شد. خبره از اعضای هیئت علمی بخش مدیریت دانشگاه دولتی و دارای تألیف در حوزه مدیریت دانش است. زمانی که دو رتبه دهنده، پاسخگویان را رتبه‌بندی می‌کنند؛ برای ارزیابی میزان توافق بین این دو رتبه دهنده از شاخص کاپای کوهن استفاده می‌شود. شاخص کاپا فقط برای متغیرهایی استفاده می‌شود که سطح سنجش آن‌ها یکی باشد و همچنین تعداد طبقات آن‌ها با یکدیگر برابر باشد. مقدار شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد. هرچه مقدار این سنججه به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان دهنده توافق بیشتر بین رتبه دهندگان است؛ اما زمانی که مقدار کاپا به عدد صفر نزدیک‌تر باشد، توافق کمتر بین دو رتبه دهنده وجود دارد (مانیان و رونقی، ۱۳۹۴). با استفاده از نرم افزار SPSS عدد معناداری  $0/001$  و مقدار شاخص  $0/755$  محاسبه شد که در جدول ۵ مشاهده می‌شود. با توجه به کوچک‌تر بودن عدد معناداری از  $0/05$  فرض استقلال کدهای استخراجی رد می‌شود. پس می‌توان ادعا کرد استخراج کدها پایایی مناسبی داشته است.

جدول ۵. مقادیر اندازه توافق

مقدار	انحراف استاندارد	عدد معناداری
۰/۷۵۵	۰/۱۱	۰/۰۰۱

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 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 (مانیان و رونقی، ۱۳۹۴).

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m [p_{ij} \ln p_{ij}] \quad \text{رابطه ۱} \quad \dots, n) , k = \frac{1}{\ln m}$$

$$W_j = \frac{E_j}{\sum_{j=1}^n E_j} \quad \text{رابطه ۲}$$

### گام هفتم: ارائه خروجی‌ها

بر اساس مطالعه پژوهش‌های پیشین و کدهای استخراج شده مؤلفه‌های اصلی در پیاده‌سازی مدیریت دانش در ۳ مقوله و ۸ مفهوم طبقه‌بندی شد. برای محاسبه وزن هر یک از مفاهیم با استفاده از رابطه ۱ و ۲ وزن کدهای آن مفهوم محاسبه شد و بر اساس وزن‌های به دست آمده در جدول ۶، رتبه‌بندی صورت گرفت.

جدول ۶. رتبه‌بندی و ضریب اهمیت کدهای پیاده‌سازی بازاریابی اینترنتی

رتبه در کل	رتبه در مفاهیم	ضریب اهمیت $W_j$	عدم اطمینان $E_j$	$\ln p_{ij}$	فراوانی	کد	مفاهیم	مقوله
۱۰	۵	۰/۰۱۶	۰/۲۸۰	-۱/۰۹۹	۳	تولید دانش، خلق دانش، دانش آفرینی	فرایندهای مدیریت دانش	سازمانی
۷	۲	۰/۰۲۶	۰/۴۵۶	-۱/۷۹۱	۶	شناسایی دانش، پذیرش دانش، آشکارسازی دانش		
۱۲	۷	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱	رهبری دانش		
۱۱	۶	۰/۰۱۰	۰/۱۷۶	-۰/۶۹۳	۲	هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی دانش		
۸	۳	۰/۰۲۴	۰/۴۱۰	-۱/۶۰۹	۵	ارتقا، به‌روز رسانی، سازماندهی و اثربخشی دانش		
۲	۱	۰/۰۳۹	۰/۶۷۲	-۲/۶۳۹	۱۴	تسهیم دانش (انتقال، اشتراک گذاری، انتشار دانش)		
۱۱	۶	۰/۰۱۰	۰/۱۷۶	-۰/۶۹۳	۲	ارزیابی دانش		
۹	۴	۰/۰۲۰	۰/۳۵۳	-۱/۳۸۶	۴	نگهداری، ذخیره دانش		
۱۲	۷	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱	یادگیری دانش		
۱۲	۷	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱	تعریف شفاف دانش		
۸	۳	۰/۰۲۴	۰/۴۱۰	-۱/۶۰۹	۵	کاربرد دانش (پیاده‌سازی دانش)		
۸	۳	۰/۰۲۴	۰/۴۱۰	-۱/۶۰۹	۵	کیفیت دانش ذخیره شده (محتوا و ساختار دانش)		

۹	۴	۰/۰۲۰	۰/۳۵۳	-۱/۳۸۶	۴	همسویی مدیریت دانش با فرایندهای مدیریت دانش	ساختار سازمانی
۱۰	۵	۰/۰۱۶	۰/۲۸۰	-۱/۰۹۹	۳	اهداف، راهبرد و چشم‌اندازهای سازمان	
۲	۱	۰/۰۳۹	۰/۶۷۲	-۲/۶۳۹	۱۴	راهبردهای مدیریت دانش (همسویی مدیریت دانش با راهبردهای سازمان)	
۱۱	۶	۰/۰۱۰	۰/۱۷۶	-۰/۶۹۳	۲	توانمندسازی کارکنان	
۱۲	۷	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱	توانمندسازی سازمانی	
۹	۴	۰/۰۲۰	۰/۳۵۳	-۱/۳۸۶	۴	منابع سازمان	
۱۰	۵	۰/۰۱۶	۰/۲۸۰	-۱/۰۹۹	۳	منابع مالی	
۱۲	۷	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱	شرایط حاکم در سازمان	
۱۰	۵	۰/۰۱۶	۰/۲۸۰	-۱/۰۹۹	۳	تعداد کارمندان	

## ادامه جدول ۶. رتبه‌بندی و ضریب اهمیت کدهای پیاده‌سازی بازاریابی اینترنتی

رتبه در کل	رتبه در مفاهیم	ضریب اهمیت $W_j$	عدم اطمینان $E_j$	$\ln p_{ij}$	فراوانی	کد	مفاهیم	مقوله
۱۲	۷	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱	استخدام افراد با صلاحیت	ساختار سازمانی	ساختار سازمانی
۱۰	۵	۰/۰۱۶	۰/۲۸۰	-۱/۰۹۹	۳	اندازه سازمان		
۷	۳	۰/۰۲۶	۰/۴۵۶	-۱/۷۹۱	۶	ارزیابی عملکرد و پیشرفت		
۷	۳	۰/۰۲۶	۰/۴۵۶	-۱/۷۹۱	۶	انتخاب صحیح ارائه دهنده نظام مدیریت دانش		
۶	۲	۰/۰۳۱	۰/۵۳۰	-۲/۰۷۹	۸	آموزش کارکنان		
۱۲	۶	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱	مهندسی معکوس		
۸	۴	۰/۰۲۴	۰/۴۱۰	-۱/۶۰۹	۵	ارتقا و به‌روزرسانی سریع و دائمی	فناوری	سازمانی
۵	۲	۰/۰۳۲	۰/۵۶۰	-۲/۱۹۷	۹	انعطاف‌پذیری		
۵	۲	۰/۰۳۲	۰/۵۶۰	-۲/۱۹۷	۹	قابلیت اطمینان		
۷	۳	۰/۰۲۶	۰/۴۵۶	-۱/۷۹۱	۶	سهولت استقرار و استفاده از نظام مدیریت دانش		
۱۱	۵	۰/۰۱۰	۰/۱۷۶	-۰/۶۹۳	۲	ابزار فناورانه		
۸	۴	۰/۰۲۴	۰/۴۱۰	-۱/۶۰۹	۵	بهره‌مندی از فضای ذخیره‌سازی حجیم اطلاعات		
۳	۱	۰/۰۳۵	۰/۶۱۱	-۲/۳۹۷	۱۱	فناوری اطلاعات (زیرساخت فناوری)		



۳	۲	۰/۰۳۵	۰/۶۱۱	-۲/۳۹۷	۱۱	حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد	مدیریتی	
۲	۱	۰/۰۳۹	۰/۶۷۲	-۲/۶۳۹	۱۴	رهبری (مدیریت منابع انسانی، منابع انسانی)		
۶	۴	۰/۰۳۱	۰/۵۳۰	-۲/۰۷۹	۸	مشارکت مدیریت در اجرا کارهای گروهی		
۱۲	۵	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱	مشارکت دادن نیرو انسانی در تصمیمات		
۴	۳	۰/۰۳۴	۰/۵۷۸	-۲/۳۰۲	۱۰	تشویق و انگیزه (مالی و غیرمالی)		
۱۲	۵	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱	قضاوت		
۱۲	۲	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱	آمادگی اولیه	شخصیتی (نیرو انسانی)	فردی
۱۲	۲	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۱	تمرکز		
۶	۱	۰/۰۳۱	۰/۵۳۰	-۲/۰۷۹	۸	کار تیمی و تعامل سازنده و مشارکت کارکنان (ارتباطات)		
۶	۱	۰/۰۳۱	۰/۵۳۰	-۲/۰۷۹	۸	اعتماد کارکنان و مدیریت		
۸	۲	۰/۰۲۴	۰/۴۱۰	-۱/۶۰۹	۵	اعتماد بین کارکنان		
۱۰	۲	۰/۰۱۶	۰/۲۸۰	-۱/۰۹۹	۳	فشار رقابتی، ایجاد رقابت	رقابتی	محیطی
۱۰	۲	۰/۰۱۶	۰/۲۸۰	-۱/۰۹۹	۳	الگو برداری		
۹	۱	۰/۰۲۰	۰/۳۵۳	-۱/۳۸۶	۴	دسترسی به بسترهای خدمات جهانی		
۱۱	۳	۰/۰۱۰	۰/۱۷۶	-۰/۶۹۳	۲	نتایج کلیدی عملکردها (تجربه موفقیت)	فرهنگی و اجتماعی	
۱۱	۳	۰/۰۱۰	۰/۱۷۶	-۰/۶۹۳	۲	فرهنگ دانش محور		
۵	۲	۰/۰۳۲	۰/۵۶۰	-۲/۱۹۷	۹	فرهنگ نوآوری و خلاقیت (در فناوری و همه زمینه‌ها)		
۱	۱	۰/۰۴۴	۰/۷۶۳	-۲/۹۹۵	۲۰	فرهنگ سازمانی (ساختار سازمانی و زیرساخت‌ها)		

بر اساس ضرایب به دست آمده مشخص شد کدهای فرهنگ سازمانی (ساختار سازمانی و زیرساخت‌ها)، تسهیم دانش (انتقال، اشتراک گذاری، انتشار دانش)، راهبردهای مدیریت دانش (همسویی مدیریت دانش با راهبردهای سازمان)، رهبری (مدیریت منابع انسانی، منابع انسانی)، فناوری اطلاعات (زیرساخت فناوری)، حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد به ترتیب بیشترین ضریب اهمیت را دارند و درکل بالاترین رتبه‌ها را کسب

کرده اند؛ یعنی در حوزه پیاده‌سازی مدیریت دانش این موضوعات بیشتر مطالعه شده اند و تکرارپذیری بیشتری نسبت به سایر کدها داشته اند.

### بحث و نتیجه گیری

خروجی روش فراترکیب رویکردی کلی نسبت به پدیده مورد مطالعه ارائه می‌دهد. بر اساس نتایج فراترکیب این پژوهش مشخص گردید توجه به سه بعد سازمانی، فردی و محیطی در استقرار مدیریت دانش حائز اهمیت است. بدین مفهوم که برای پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت دانش در یک سازمان نه تنها باید به عوامل درون سازمانی مانند فرایندهای خلق، انتقال، ذخیره‌سازی و کاربرد دانش، ساختار سازمانی، مدیریتی و فناوری مورد استفاده توجه داشت؛ بلکه عوامل محیط پیرامون سازمان و عوامل فردی نیز مؤثر هستند. دلیل این یافته تأثیر محیط پیرامون جهت کسب دانش از بیرون و انتقال آن به سازمان و همچنین انتقال فناوری مورد نظر می‌باشد. از طرف دیگر مدیریت دانش، مفهومی انسانی نیز محسوب می‌شود و توجه به ابعاد شخصیتی افراد و کارکنان و همچنین فضای اعتماد بین افراد عامل اثرگذار در انتقال دانش بین آن‌ها و تبدیل دانش ضمنی به صریح محسوب می‌شود.

با توجه به ضرایب محاسباتی و فراوانی‌های به دست آمده مشخص گردید، عامل فرهنگ سازمانی از بعد فرهنگی و اجتماعی دارای بیشترین تکرار در مطالعات گذشته بوده است و از مهمترین عوامل موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش محسوب می‌شود. جهت تقویت این بعد در سازمان، دانش محور کردن سازمان و ترویج فرهنگ نوآوری و خلاقیت در کارکنان در زمینه‌های مختلف و ایجاد زیرساخت‌ها و ساختار سازمانی مناسب از طریق برگزاری کلاس‌های مربوطه برای آموزش کارکنان و فراهم کردن تجهیزات و موارد مورد نیاز کارکنان پیشنهاد می‌شود. راه‌اندازی اتاق فکر و استفاده از عوامل انگیزشی مالی و غیرمالی جهت انتقال تجربیات و دانش در سازمان می‌تواند در اعتلای فرهنگ دانشی یک سازمان مؤثر باشد. استفاده از فناوری‌های انتقال دانش مانند استفاده از شبکه‌های اجتماعی درون سازمانی و سامانه ثبت بهترین تجارب، راهکارهایی جهت اشتراک گذاری دانش در سازمان است که پیشنهاد می‌شود.

در سطح عالی، سازمان و مدیریت راهبردی نیاز به برنامه‌ریزی بلند مدت و همراستایی پیاده‌سازی مدیریت دانش با سایر راهبردهای کسب و کار از جمله استقرار نظام‌های اطلاعاتی در سازمان دارد. همچنین شناخت بهترین الگو از بین رقبا برای یک سازمان و ارائه اطلاعات به سازمان و کارکنان و ایجاد رقابتی سالم با رقبا برای کارکنان و سازمان، ایجاد زمینه مناسب دسترسی به بسترهای خدمات جهانی در جهت آگاهی و دانش کارکنان از مهمترین عوامل جهت ابعاد محیطی است. استفاده از دانش برون سازمانی نیز کمک بسیاری

به کارکنان برای انتقال دانش دارد. مدیریت باید در سازمان تلاش کند اعتماد بین کارکنان و اعتماد بین کارکنان و مدیریت حفظ شود.

در بعد مدیریتی، حمایت و پشتیبانی از نیروی کار و رهبری کارکنان در جهت صحیح و یکسان نسبت به تمامی کارکنان و مشارکت دادن افراد در کارهای گروهی و مشارکت دادن افراد در تصمیمات که در بالا بردن سطح یادگیری و اعتماد به نفس کارکنان و ابراز تجربیات آن‌ها، نقش بسزایی دارد. تشویق کارکنان به صورت مالی و غیرمالی به عنوان انگیزه‌ای در استقرار مدیریت دانش در سازمان می‌باشد.

استقرار سیستم مدیریت دانش و نرم‌افزار ثبت گزارش عملکرد روزانه جهت تسهیم تجربیات و ذخیره دانش می‌تواند در حوزه بسترهای فناوری‌های دانشی پیشنهاد شود. استفاده از مشاوره خبرگان برون سازمانی و جذب افراد توانمند در جهت تقویت فرایند خلق دانش مؤثر است. وجه تمایز خروجی این پژوهش نسبت به مطالعات پیشین همچون ساعی، ۱۳۹۶؛ حجازی‌نیا، ۱۳۹۵؛ حسنی، ملک زاده و عرفانیان، ۱۳۹۴؛ لیائو و کائو، ۲۰۱۴؛ بررسی جامع و کامل کدها و عوامل مربوط به پیاده‌سازی مدیریت دانش است که به نوعی از جمع‌بندی یافته‌های پژوهش‌های پیشین حاصل گردید.

جهت پژوهش‌های آینده ارائه مدل بومی پیاده‌سازی مدیریت دانش و آسیب‌شناسی مدیریت دانش در ایران بر اساس عوامل حاصل شده از این مقاله پیشنهاد می‌شود.

## منابع

- امیری، علی نقی؛ عباسی، رسول؛ استواری، عذرا (۱۳۹۵). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهبود مدیریت دانش نخبگان در دانشگاه‌ها، مدیریت در دانشگاه اسلامی. ۵(۲)، ۳۱۳-۳۳۷.
- ایرانیان، جواد (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش و رابطه آن با مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی. فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۸(۲)، ۱۴۱-۱۲۷.
- تولایی، روح الله؛ فدایی، روزبه (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل اساسی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش (مطالعه موردی شرکت توزیع برق استان کردستان). دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم انسانی، استانبول ترکیه.
- حجازی‌نیا، رؤیا (۱۳۹۵). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش با رویکرد تحقق اقتصاد مقاومتی، فصلنامه رشد و فناوری. ۱۲(۴۷)، ۱۲-۲۰.
- حسینی سعادت، حجت؛ ملک زاد، غلامرضا؛ عرفانیان خانزاده، حمید (۱۳۹۴). شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر راهبردهای کسب و کار، فصلنامه رشد فناوری. ۱۲(۴۵)، ۳۵-۲۶.
- حسین پور، عباس؛ علی پور، محمدباقر (۱۳۹۷). شناسایی عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی، فصلنامه رشد و فناوری. ۱۴(۵۴)، ۴۶-۵۴.

- خدیور، آمنه؛ درتاج، فاطمه (۱۳۹۵). ارائه چارچوبی برای موفقیت در پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش مبتنی بر رایانش ابری، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*. ۲۰(۹)، ۹۳-۱۱۸.
- خلج، محمدعلی؛ زارعیان، آرمین (۱۳۹۵). طراحی و برازش الگوی ساختاری پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه علوم پزشکی آجا، *مجله علوم مراقبتی نظامی*. ۲(۳)، ۶۹-۷۹.
- سیادت، سیدحسین؛ مفری‌مهر، آزاده السادات (۱۳۹۷). ارائه چارچوبی برای مدیریت دانش در محیط رایانش ابری و وب ۲، *پژوهش‌نامه پردازش و مدیریت اطلاعات*. ۳۳(۴)، ۱۳۹۳-۱۴۱۸.
- صفایی، ناصر؛ طالقانی نیا، فرشته؛ کیامنش، احمد (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در شرکت‌های دانش بنیان (مطالعه موردی پارک علم و فناوری دانشگاه تهران)، *فصلنامه رشد و فناوری*. ۱۳(۵۰)، ۲۱-۲۸.
- صیادی، حسین؛ فلامرزی، احمد؛ اعلم‌الهدی، عاطفه؛ احمد زاده، محمد (۱۳۹۵). مروری بر مدل‌ها و عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها، *دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و فناوری اطلاعات و ارتباطات تهران*.
- لک، بهزاد؛ رضایی نور، جلال؛ حسینی رضی، الهام؛ خسروی، سروش (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب راهبرد مدیریت دانش در ناچا، *فصلنامه مدیریت منابع در نیرو انتظامی*. ۴(۳)، ۱۱-۳۰.
- مانیان، امیر؛ رونقی، محمدحسین (۱۳۹۴). ارائه چارچوب جامع پیاده‌سازی بازاریابی اینترنتی با استفاده از روش فراترکیب، *فصلنامه مدیریت بازرگانی*. ۷(۴)، ۹۰۱-۹۲۰.
- نامی، کلثوم؛ سیدعباس زاده، میرمحمد؛ حسنی، محمد؛ بازرگان، عباس (۱۳۹۶). مدل‌یابی ساختاری تأثیر عوامل سازمانی بر توسعه منابع انسانی با نقش میانجی فرایند مدیریت دانش و الگوی انتقال آموزش، *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*. ۴(۱۴)، ۷۷-۹۶.

## References

- Acsoy, M., & Algawiaz, D. (2014). Knowledge Management in the Cloud: Benefits and Risks. *International Journal of Computer Applications Technology and Research*, 3(11), 718 – 720.
- Al-Rasheed A., Berri J., & Chikh A. (2014). Toward a Cloud Based Knowledge Management System of E-learning Best Practices. *New Perspectives in Information Systems and Technologies*, 1, 115-125.
- Amiri, A., Abasi, R., & Ostovari A. (2017). Identification and ranking the factors effecting improvement of experts' knowledge management at Universities. *Iranian journal of Management in the Islamic University*, 5(12), 313-337. (in Persian)
- Beri, R., & Behal, V. (2015). Cloud computing; a survey on cloud computing. *International journal of computer applications*, 111(16), 19-22.
- Bimol, S., Saikia, M., & Devi, L. (2014). Achieving knowledge management through cloud computing; A case in higher education, computing for sustainable global development (INDIA COM). *International conference on New Delhi*. India , IEEE.
- Chan, R., KaiWah. S., Lee, C., & leung, C. (2013). Knowledge Management using social media. *proceedings of the American society for information science and technology*, 50(1), 1-9.

- Chen, L., & Fong, P. (2015). Evaluation of knowledge management performance: An organic approach. *Information & Management*, 52(4), 431-453.
- Farzin, M., Safari, M., Hesan, M., & Khalouei, M. (2014). A survey of critical success factors for strategic knowledge management implementations. Applications for service sectors, *predecia social and behaviors science*, 109, 595-599.
- Garrison, G., & Kim, S. (2012). Success factors for deploying cloud computing. *Communications of the ACM*, 55(9), 62-68.
- Haghighi, M. A., Tabarsa, G. A., & Kameli, B. (2014). Investigation the Relationship between Knowledge Management Processes and Empowerment of Human Resources. *Global Journal of Management Studies and Researches*, 1(2), 122-130.
- Hair, F., William. JR., Blackberry, C., Rolph J., & Anderson, E. (2014). *Multivariate data analysis*. global perspective. prentis hall, 7th edition, London.
- Haq, M., & Anwar, S. (2016) A systematic review of knowledge management and knowledge sharing: Trends, issues, and challenges. *Cogent Business & Management*, 3, 1-17.
- Hasani, H., Malekzade, G., & Erfanian, H. (2015). Identify Factors Affecting the Implementation of Knowledge Management Based on Business Strategies, *Technology Development*, 12(45), 26-35. (in Persian)
- Hejazinia R. (2016). Identify and Ranking Effective Factors on Success of Knowledge Management with the Approach of the Realization of Resistance Economic, *Technology Development*, 12(47), 12-20. (in Persian)
- Hosseinpoor, A., & Alipoor, M. (2018). Investigation of Effective Factors on Implementing the Knowledge Management in Central Office of Jihad Daneshgahi. *Technology Development*, 14(54), 46-54. (in Persian)
- Hu, Y., Hou, J. & Chien, C. (2018). A framework for knowledge management of university–industry collaboration and an illustration. *Computers & Industrial Engineering*.
- Huo, L., Ji, D., Liu, Z., & Yu, Y. (2014). Enterprise Knowledge Management Under Cloud Computing Environment. *The 8th International Conference on Knowledge Management in Organizations*. Springer Proceedings in Complexity. Springer, Dordrecht, 513-519.
- Ionita, I., & Ionita, L. (2011). An overview of cloud computing and knowledge management. *scientific bulletin nicolae bulcescu land forces academy*, 16(1), 1-25.
- Iranban, J. (2017). Identification and Prioritization of the Factors Effecting on Establishment Knowledge Management (KM) and its Relationship to Competitive Advantage and Organizational Performance. *Journal management system*. 8(30), 127-142. (in Persian)
- Khadivar, A., & Dortaj, F. (2016). Presentation a framework for success in the implementation of knowledge management systems based on cloud computing. *Management Research in Iran*, 20(2), 93-118. (in Persian)
- Khalaj, M., & Zareian, A. (2016). Design and Implementation of Knowledge Management in the Structural Model Fit of AJA University of Medical Sciences. *Journal of military caring sciences*, 3(2), 69-79. (in Persian)

- Khoshnevis, F., & Rabiefar, S. (2011). Toward knowledge management as a service in-cloud based environment. *international journal of mechatronics electrical and computer technology*, 2(4), 88-110.
- Kim, T., Lee, J., Chun, J., & Benbasat, I. (2014). Understanding the effect of knowledge management strategies on knowledge management performance: A contingency perspective. *Information & Management*, 51(4), 398-416.
- Kruger, C., & Johnson, R. D. (2011). Is there a correlation between knowledge management maturity and organizational performance?. *VINE*, 41(3), 265-295.
- Lak, B., Rezaei, J., Hosseini, E., & Khosravi, S. (2016). Identification the Factors Effecting on knowledge management strategy in Naja. *Sources management in Naja*, 4(3), 11-30. (in Persian)
- Langenberg, D., Kind, C., & Dames, M. (2011). Knowledge management in cloud environment. *Proceeding of the 11<sup>th</sup> international conference on knowledge management and knowledge technology ACM*. New York, USA.
- Liao, N., & Kao, P. (2014). A QFD approach for cloud computing evaluation and selection in KMS: a case study. *International journal of computational intelligence systems*, 7(5), 896-908.
- Linder, F., & Wald, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 29(7), 877-888.
- Madhavaiah, C., & Bashir, I. (2012). Defining cloud computing in business perspective. A review of research vision. *Journal of business perspective*, 16(3), 163-173.
- Manian, A., & Ronaghi, M. (2015). A Comprehensive Framework for E-marketing Implementation by Meta-Synthesis Method. *journal of business management*, 7(4), 901-920. (in Persian)
- Mardani, A., Nikoosokhan, S., Moradi, M., & Doustar, M. (2018). The relationship between knowledge management and innovation performance. *journal of high technology management research*, 29(1), 12-26.
- Marta, F., Coreia A., & Neves, F. (2011). Supporting KMS through cloud computing. *a scoping reviews 6th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI 2011)*, Chaves, Portugal IEEE, 1-6.
- Nami, K., Seidabaszade, M., Hassani M., & Bazargan, A. (2017). Structural Modeling of the Impact of Organizational Factors on the Human Resource Development with the Mediating Role of Knowledge Management Process and Transfer of Training. *Journal of human resource training and development*, 4(14), 77-96. (in Persian)
- North, K., & Kumta, G. (2014). How can information and communication technology support knowledge work. In *Knowledge management: Value creation through organizational learning* 227-249. New York: Springer International Publishing
- Oliva, F. (2014). Knowledge management barriers, practices and maturity model. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1053-1074.

- Oztemel, E., Arslankaya, S., & KorkusuzPolat, T. (2011). Enterprise Knowledge Management Model in strategic enterprise resource management. *Social and Behavioral Sciences*, 24, 870-879.
- Rezaeie, H., Karimi, B. & Hosseini, S. (2016). Effect of cloud computing systems interms of service quality of knowledge management of systems. lecture notes note of *software engineering*, 4(1), 73-77.
- Safaei, N., Taleghaninia, F., & kiamanesh, A. (2017). Identifying and Ranking Key Factors of Success in Knowledge Management in Knowledge-Based Companies (Case Study: Science and Technology Park in Tehran University). *Technology Development*, 13(50), 21-28. (in Persian)
- 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.
- Santoro, G., Verontis, D., Therassou, A., & Dezi, L. (2018). The internet of things: building a knowledge management system for open innovation and knowledge management. *Technological forecasting and social change*, 136, 347-354.
- Sari, R., & kurniawan, Y. (2015). Cloud computing technology infrastructure to support the knowledge management process (a case study approach ). *Journal of theoretical and applied information technology*, 73(3), 377-383.
- Sayadi, H., Falamarzi, A., Alamolhoda, A., & Ahmadzade, M. (2016). A review on knowledge management models and CSF in organizations. *2<sup>nd</sup> international conference on information technology and management*, Iran, Tehran. (in Persian)
- Shih, W., & Tsai, C. (2016). The effects of knowledge management capabilities on perceived school effectiveness in career and technical education. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1373-1392.
- Siadat H. & Mafarimeht, A. (2018). A Framework for Knowledge Management System in the Cloud Computing Environment and Web 2.0, *Iranian Journal of Information processing and Management*, 33(4), 1393-1418. (in Persian)
- Soliman, F. (2013). Modelling critical success factor for cloud systems implementation in innovative firms. *the online journal on computer science and information technology*, 3(3), 179-184.
- Sultan, N. (2013). Knowledge management in the age of cloud computing and web 2; 0.; experiencing the power of disruptive innovations. *International journal of information management*, 33(1), 160-165.
- Tavalaie, R., & Fadaei, R. (2016). Identification and Prioritization critical Factors Effecting on knowledge management implementation. *2<sup>nd</sup> international conference on management and humanities*, Istanbul Turkey.
- Wang, Y. M., & Wang, Y.C. (2016). Determinants of firms' knowledge management system implementation: An empirical study. *Computers in Human Behavior*, 64, 829-842

- Xu, J., Hou, Q., niu, C., wang, Y., & xie, Y. (2018). Process optimization of the university industry research collaborative innovation from the perspective. *Cognitive systems research*, 52, 995-1003.
- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 311–318.
- Zouari, M., & Dakhli, S. (2018). A Multi-Faceted Analysis of Knowledge Management Systems. *Procedia Computer Science*, 138, 646–654.