A Reflection on Knowledge Management Implementation Models in Organizations: A Systematic Literature Review

Yaghoub Norouzi
** Corresponding author, Professor, Department of Knowledge and Information Science, Faculty of Literature and Humanities, University of Qom, Qom, Iran. Email: y.norouzi@qom.ac.ir. (ORCID) 0000-0003-3030-7647*

Bent-ol Hoda Khabbazan
Ph.D. Student, Department of Knowledge & Information Science, Faculty of Literature and Humanities, University of Qom, Qom, Iran. Email: khabazan.lib@gmail.com. (ORCID) 0009-0000-0297-8393

Abstract

Objective: Over the past two decades, knowledge management (KM) has become one of the most central management approaches, playing an undeniable role in enhancing organizational performance, innovation, and competitive advantage. Despite extensive research in this field, a clear picture of the dominant research patterns, strengths, and shortcomings of KM implementation studies in Iranian organizations is still lacking. Therefore, this study aimed to systematically analyze studies on the implementation of KM models and frameworks in Iranian organizations over the past twenty years and to identify research trends, gaps, and deficiencies.

Methodology: This applied study is based on a systematic review conducted in Khordad 1404 (May–June 2025), covering Farvardin 1384 (March–April 2005) to Esfand 1403 (February–March 2025). The research population consisted of Persian scientific-research articles indexed in domestic databases, including Magiran, SID, Noormags, ISC, and Google Scholar. After searching with relevant keywords, removing duplicates, and applying inclusion criteria—Persian scientific research articles on KM implementation in Iranian organizations—and exclusion criteria—review or non-research articles, articles lacking full text, articles in journals without scientific credibility, articles outside the time frame, and articles with methodological ambiguity—95 articles were selected for final analysis. Data were analyzed based on research objectives, methodology, statistical population, data collection instruments, models, thematic axes, and success factors.

Findings: The results showed that most studies used an applied approach and quantitative methods with questionnaires. The main focus was on large industries, corporations, universities, and governmental organizations. Many studies did not clearly report their theoretical framework. Thematically, most attention was given to factors affecting implementation, while outcome evaluation was less examined. Organizational factors—including structure, culture, and human resources—played a more prominent role in success than technological factors, and the interaction among these factors was often overlooked.

Conclusion: Despite the quantitative growth of KM literature in Iran, weaknesses are evident in theoretical development, methodological diversity, and outcome evaluation. The findings can help guide future research and improve KM implementation in Iranian organizations.

Keywords: Knowledge Management, Organizations, Systematic Review, Iran, Models

Introduction

Knowledge management (KM) has become a central management approach over the past two decades, playing a fundamental role in organizational performance, innovation, learning, and sustainable competitive advantage. Despite the substantial growth of research on KM—particularly regarding model development, success factors, and organizational readiness—a comprehensive understanding of the methodological, thematic, and practical characteristics of KM implementation research in Iranian organizations remains lacking. Accordingly, this study systematically reviewed research conducted over the past 20 years on the implementation of KM models and frameworks in Iranian organizations to identify prevailing research patterns, gaps, and shortcomings.

Methodology

This applied study employed a systematic review design based on Aveyard's (2007) seven-step framework and covered the period from March 2005 to March 2025.

The study population comprised all Persian-language scientific research articles indexed in major Iranian databases, including Magiran, the Scientific Information Database (SID), Noormags, the Islamic World Science Citation Center (ISC), and Google Scholar. A comprehensive search strategy combining relevant keywords and Boolean operators was applied to titles, abstracts, and keywords. Inclusion criteria comprised Persian-language research articles focusing substantively on KM implementation in Iranian organizations. Review and non-research articles, studies without full-text access, articles published in journals lacking scientific credibility, studies outside the specified period, and studies with methodological ambiguity were excluded.

The initial search identified 592 records. After removing 214 duplicates through automated comparison based on title, authors, and publication year and subsequent manual screening by two independent researchers, 378 records remained. Abstract screening excluded 169 irrelevant records, leaving 209 articles for full-text assessment. Application of the eligibility criteria resulted in the exclusion of 144 articles, primarily because of methodological incompatibility, incomplete information, or lack of full-text access. Ultimately, 95 articles were included in the final analysis. Data were extracted according to research objectives, methodology, study population, data-collection instruments, theoretical models, thematic areas, and success factors. Screening was independently conducted by two researchers, with disagreements resolved by a third researcher.

Results

The review revealed a research field characterized by substantial methodological and thematic imbalances. The vast majority of studies (97.89%, 93 articles) were applied, whereas only 2.11% (2 articles) were basic research. Quantitative approaches dominated (71.58%, 68 articles), followed by mixed-method designs (22.11%, 21 articles) and qualitative approaches (6.32%, 6 articles), indicating limited use of qualitative and interpretive approaches capable of illuminating the human, cultural, and contextual dimensions of KM implementation.

Regarding study populations, 22.11% (21 articles) focused on managers, experts, and specialists in large industries and companies, while 21.05% (20 articles) examined faculty members and employees of universities and higher education institutions. Government and public organizations accounted for 10.53% (10 articles), followed by librarians and information professionals (9.47%, 9 articles) and military/defense organizations (7.37%, 7 articles). Healthcare centers and hospitals represented only 3.16% (3 articles), indicating substantial underrepresentation of the health sector.

Researcher-developed questionnaires were the predominant data-collection instrument (62.11%, 59 articles), followed by combined questionnaires and interviews (17.89%, 17 articles), standardized questionnaires (9.47%, 9 articles), and interviews alone (6.32%, 6 articles). The limited use of standardized instruments may constrain the comparability and accumulation of findings across studies.

Thematic analysis showed that factors influencing KM implementation constituted the most common research focus (33.68%, 32 articles), followed by implementation of models and frameworks (16.84%, 16 articles), feasibility and readiness assessment (12.63%, 12 articles), barriers and challenges (10.53%, 10 articles), success factors (9.47%, 9 articles), and effectiveness of various factors (8.42%, 8 articles). Outcome and impact assessment received considerably less attention: only 5.26% (5 articles) examined the current status of KM, and 3.16% (3 articles) assessed its impact.

Only 15 studies (15.79%) explicitly reported a theoretical framework or model. Bukowitz and Williams, Lawson, Wiig, and Probst's Building Blocks were the most frequently used models and collectively accounted for more than half of the identified models. The remaining 84.21% of studies reported no explicit theoretical model, indicating limited theoretical grounding and conceptual coherence.

Network analysis identified organizational structure (PageRank: 0.132; closeness: 0.056; betweenness: 21.061) and organizational culture (PageRank: 0.110; closeness: 0.048; betweenness: 37.193) as the most central determinants of successful KM implementation, followed by human resources (PageRank: 0.115; closeness: 0.053; betweenness: 8.142). Technological factors ranked lower in centrality, suggesting a greater influence of organizational and cultural conditions than technological considerations in the Iranian context. Cluster analysis identified three groups: (1) organizational and human factors, including structure, culture, human resources, and senior management support; (2) technological and process-related factors, including information technology, training, incentive rewards, and knowledge processes; and (3) governance factors, including leadership and strategy. The first cluster exerted the strongest influence on KM success.

Discussion

The findings reveal a paradoxical trajectory in Iranian KM research: despite substantial growth in publication volume, the field continues to face structural challenges in theoretical development, methodological diversity, and empirical evaluation of implementation outcomes. The dominance of applied and quantitative research is consistent with global trends since the early 2000s toward empirical and application-oriented KM studies (Jamipour et al., 2016; Heisig, 2009). However, unlike international literature, where theoretical and applied research coexist, the Iranian literature appears to have undergone an unbalanced transition that has marginalized conceptual and theoretical research. This pattern suggests that KM is primarily viewed as a problem-oriented management tool rather than as an independent knowledge domain, potentially limiting long-term theory development and the generation of context-specific knowledge. The methodological imbalance, particularly the reliance on quantitative surveys and researcher-developed questionnaires, reflects concerns identified in international systematic reviews regarding methodological diversity and rigor in KM research (Sarmento dos Santos-Neto & Costa, 2019; Idris et al., 2023). Limited use of standardized instruments and qualitative or mixed-method approaches may weaken comparability and hinder the accumulation of a coherent body of knowledge. The strong thematic emphasis on implementation factors, prerequisites, and barriers is consistent with international research (Onofre & Teixeira, 2022; Mardian et al., 2025), but it has occurred at the expense of outcome and impact evaluation. Iranian KM research appears to remain concentrated in the "pre-implementation" and "implementation" stages, with comparatively limited attention to "learning, continuous improvement, and long-term impact evaluation."

The centrality of organizational structure and culture, compared with technological factors, is consistent with international evidence emphasizing the importance of non-technological determinants (Onofre & Teixeira, 2022; Mardian et al., 2025). The present network analysis further demonstrates that structure and culture occupy central positions and connect the influence of other factors, including technology. This finding supports the arguments of Sarmento dos Santos-Neto and Costa (2019) and Heisig (2009) concerning the gap between KM model design and successful implementation. Technology alone is therefore unlikely to improve knowledge flows unless structural conditions—such as reduced centralization, organizational flexibility, and process redesign—and cultural conditions—including trust, participation, and knowledge-sharing norms—are simultaneously established. This interpretation is consistent with Nashik et al. (2024) and Kulkarni (2024), who attribute KM project failures primarily to process misalignment, cultural resistance, and poor alignment between KM models and organizational structure and maturity.

Conclusion

This systematic review provides a comprehensive synthesis of two decades of research on KM implementation in Iranian organizations. The findings indicate a field characterized by substantial quantitative growth but limited structural maturity. The predominance of applied and quantitative research, marginalization of theoretical and qualitative approaches, limited use of standardized

instruments, underreporting of theoretical frameworks, and insufficient attention to outcome evaluation collectively suggest that KM research in Iran has not yet achieved full scientific maturity.

The structure-driven and culture-based pattern of KM success highlights the importance of organizational and cultural conditions relative to technological factors in the Iranian context. Future research should therefore move beyond the dominant applied and problem-oriented paradigm toward interpretive, mixed-method, and theory-driven approaches. Priority should be given to longitudinal research, systematic outcome evaluation, explicit theoretical frameworks, and the development and validation of context-specific models suited to Iranian organizations. At the policy level, developing a national KM framework, supporting theory-driven research, promoting methodological diversity, and establishing a national network of KM researchers could help advance KM from an operational management tool toward a mature, theory-based, and impactful knowledge domain.

Funding

This research received no specific grant or financial support from any funding organization or institution in the public, commercial, or not-for-profit sectors. The authors received no financial support for the research, authorship, or publication of this article.

Author Contributions

All authors contributed equally to this research.

Declaration of Generative AI Use

The authors declare that no artificial intelligence tools were used in the preparation of this article for writing, analysis, or data generation. All content of the article is the result of the authors' human effort and judgment.

Conflict of Interest

The authors declare that they have no known competing financial interests or personal relationships that could have appeared to influence the work reported in this article.

Ethical Considerations

This study was conducted in accordance with ethical guidelines for systematic reviews. All sources used have been properly cited, and no primary data were collected from human participants. The screening and selection of articles were performed independently by two researchers, and in cases of disagreement, a third researcher made the final decision to ensure objectivity and minimize bias.

Data Availability Statement

The data supporting the findings of this study are available from the corresponding author upon reasonable request based on scientific necessity. The full list of the 95 analyzed articles is provided in the Appendix of the original article.

Acknowledgments

The authors would like to express their sincere gratitude to the esteemed reviewers for their careful reading of the manuscript and their valuable comments and suggestions.

روند ویرایش شده

تأملی بر مدل‌های پیاده سازی و اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها: مرور نظام مند ادبیات

یعقوب نوروزی
نویسنده مسئول، استاد گروه علم اطلاعات و دانش شناسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه قم، قم، ایران. رایانامه: y.norouzi@qom.ac.ir
(ORCID) 0000-0003-3030-7647

بنت الهدی خبازان
دانشجوی دکتری گروه علم اطلاعات و دانش شناسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه قم، قم، ایران. رایانامه: Khabazan.lib@gmail.com
(ORCID) 0009-0000-0297-8393

تاریخ ارسال: ۱۴۰۵/۰۳/۱۸
تاریخ ویرایش: ۱۴۰۵/۰۴/۲۹
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۱۱

چکیده:

هدف: مدیریت دانش در دو دهه اخیر به‌عنوان یکی از محوری‌ترین رویکردهای مدیریتی، نقشی انکارناپذیر در ارتقای عملکرد، نوآوری و مزیت رقابتی سازمان‌ها ایفا کرده است. با وجود حجم قابل‌توجه پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه، همچنان تصویر روشنی از الگوهای غالب پژوهشی، نقاط قوت و کاستی‌های مطالعات پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایران وجود ندارد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف تحلیل نظام‌مند مطالعات انجام شده در حوزه پیاده‌سازی مدل‌ها و الگوهای مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی طی بیست سال اخیر و شناسایی روندها، خلأها و کاستی‌های پژوهشی انجام شد.

روش‌شناسی: این پژوهش کاربردی و مبتنی بر مرور نظام‌مند است که در خرداد ماه ۱۴۰۴ انجام شد و بازه زمانی فروردین ۱۳۸۴ تا اسفند ماه ۱۴۰۳ را پوشش می‌دهد. جامعه پژوهش شامل مقالات علمی‌پژوهشی فارسی نمایه‌شده در پایگاه‌های داخلی (بانک اطلاعات نشریات کشور (مگیران)، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (اس‌آی‌دی)، پایگاه مجلات تخصصی نور (نورمگز)، پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ای‌اس‌سی) و گوگل اسکالر) بود. پس از جست‌وجوی منابع با کلیدواژه‌های مرتبط، حذف موارد تکراری و اعمال معیارهای ورود شامل مقالات علمی–پژوهشی فارسی‌زبان با موضوع پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی و معیارهای خروج شامل مقالات مروری، غیرپژوهشی، فاقد متن کامل و مقالات منتشرشده در مجلات بدون اعتبار علمی، خارج از بازه زمانی مورد نظر و دارای ابهام در روش شناسی، ۹۵ مقاله برای تحلیل نهایی انتخاب شد. داده‌ها بر اساس اهداف پژوهش، روش، جامعه آماری، ابزار گردآوری داده‌ها، مدل‌ها، محورهای موضوعی و عوامل موفقیت تحلیل شدند.

یافته‌ها: نتایج نشان داد اغلب مطالعات با رویکرد کاربردی و روش کمّی و با استفاده از پرسشنامه انجام شده‌اند. تمرکز اصلی پژوهش‌ها بر صنایع بزرگ، شرکت‌ها، دانشگاه‌ها و سازمان‌های دولتی بوده است. در بسیاری از مطالعات چارچوب نظری شفاف گزارش نشده است. از نظر موضوعی، بیشترین توجه به عوامل مؤثر بر اجرا و پیاده‌سازی بوده و ارزیابی پیامدها کمتر بررسی شده است. همچنین عوامل سازمانی شامل ساختار، فرهنگ و منابع انسانی نسبت به عوامل فناورانه نقش پررنگ‌تری در موفقیت داشته‌اند و در بسیاری از موارد تعامل این عوامل نیز نادیده گرفته شده است.

نتیجه‌گیری: با وجود رشد کمّی ادبیات مدیریت دانش در ایران، ضعف در توسعه نظری، تنوع روش‌شناختی و ارزیابی پیامدها مشاهده می‌شود. نتایج این پژوهش می‌تواند در جهت‌دهی پژوهش‌های آینده و بهبود پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی مؤثر باشد.

کلید واژه‌ها: مدیریت دانش، سازمان‌ها، مرور نظام مند، ایران، مدل‌ها

مقدمه

در حالی که جوامع بشری با سرعتی بی سابقه به سمت جامعه دانشی حرکت می‌کنند، شواهد جهانی نشان می‌دهد که رقابت پذیری کشورها به توانایی آنها در ایجاد، به کارگیری و انتقال دانش بستگی دارد. امروزه که تولید کالاها و ارائه خدمات به شدت دانش مدار شده اند، دانش دارایی کلیدی برای کسب مزیت رقابتی به حساب می‌آید. به عبارت دیگر می‌توان گفت به منظور رفع نیازها و توسعه فناوری کشور از طریق شناسایی و سازماندهی عوامل تأثیرگذار از جمله دانش، مهارت، فن، ابزار و تجهیزات همچنین یکپارچه سازی توان علمی جهت مشارکت فعال و موثر در عرصه نهضت نرم افزاری و تولید علم در جهان رقابتی کنونی، بسیار مهم و حیاتی است که سازمان‌ها از دانسته‌ها و مهارت‌های افراد خود اطلاع داشته و قادر باشند این دانسته‌ها را به بهترین شکل مدیریت نمایند تا بتوانند برتری‌های بلند مدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند. کسب و کارهایی که بتوانند به صورت کارا دانش موجود در سازمان خود را کسب کنند و از آن در راستای فرآیندهای کسب و کار استفاده نمایند، محصولات و خدماتشان از مزیت‌های رقابتی مناسبی در بازار برخوردار خواهند بود (گرجی و براتی، ۱۳۹۹). بنابراین اساس رقابت مندی سازمانی در اقتصاد کنونی از منابع ملموس و غیر ملموس پیشین به دانش تبدیل شده است . دانش سازمانی باید در جهت محصولات، خدمات و فرآیند سازمان به کار گرفته شود. زمانی که نوآوری و خلاقیت راه پیروزی در جهان امروز است، سازمان باید بتواند دانش مناسب را در جای مناسب به کار گیرد. مارتینسونس[1] و همکاران (۲۰۱۷) تأکید می‌کنند که امروزه مدیریت دانش یکی از مهم ترین عوامل موفقیت سازمان در کسب مزیت رقابتی می‌باشد و اگر سازمان به راحتی نتواند شکل صحیح دانش را در جای مناسب آن مشخص نماید در عرصه‌های رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد.

دانش سازمانی یا دارایی‌های دانشی سازمان به هر دارایی نامشهودی اشاره دارد که از طریق تجربه و یادگیری حاصل می شود که نقش مهمی در ارزش آفرینی سازمانی دارد. از این رو توانایی سازمان‌ها در بهره برداری هر چه بیشتر از این نوع دارایی می‌تواند تأثیر بسزایی در موفقیت سازمان داشته باشد. با توجه به اهمیت این جنس از دارایی در سازمان، مدیریت دانش یک شرط اساسی سازمان‌های دانش محور محسوب می‌شود (رفوآ و همکاران، ۱۴۰۱).

در همین راستا، کارداشه[2] و همکاران (۲۰۰۹) مدیریت دانش را فرآیندی ساختار یافته برای جذب، کشف، ایجاد، پالایش، ارزیابی ، ذخیره، تقسیم و کاربرد دانش افراد به منظور پیشبرد فرآیندهای کسب و کار و دستیابی به اهداف سازمان معرفی می‌کنند. همچنین مدیریت دانش مزایای بسیاری برای سازمان‌ها به همراه دارد. در این رابطه هوانگ[3] و همکاران (۲۰۱۱) بیان می‌کنند که پیاده سازی مدیریت دانش تأثیر مستقیم و معنی داری بر عملکرد سازمانی دارد. به طوری که از طریق افزایش کارایی، بهره وری، کیفیت و نوآوری،عملکرد سازمانی بهبود خواهد یافت (مهربانی و شجری،[4] ۲۰۱۳). این دیدگاه توسط ژنگ[5] و دیگران (۲۰۱۰) پشتیبانی می‌شود. از نظر ایشان مدیریت دانش مزیت‌های رقابتی از جمله بهبود کیفیت خدمات، کاهش هزینه و زمان، تقویت روابط میان همکاران و ایجاد سریع دانش برای سازمان فراهم می‌کند (هوانگ و لای،[6] ۲۰۱۴). مارارو[7] (۲۰۱۳) نیز خاطر نشان می‌سازد که مدیریت

---

[1] Martinsons
[2] Karadsheh
[3] Huang
[4] Mehrabani & Shajari
[5] Zheng
[6] Huang & Lai
[7] Mararo

دانش، به سازمان کمک می‌کند تا از طریق کسب، نگهداری، انتقال و استفاده از دانش، بهبود اثربخشی سازمانی، افزایش بهره وری، تصمیم‌گیری بهتر، تبدیل شدن به سازمان نوآورانه و بهبود عملکرد سازمانی فراهم شود.

در این میان مطالعاتی که در زمینه جریان دانش در سازمانها انجام می‌گیرد و تعیین عوامل دخیل در آن، می‌تواند زمینه‌ساز طراحی برنامه‌های دقیق و اولویت‌بندی شده برای سازمان‌ها باشد؛ به نحوی که بتوانند نوع دانش جاری در سازمان را شناسایی، و با مدیریت صحیح و هدایت آن در مسیر دلخواه، با گام‌های سریعتری به سوی اهداف و نتایج از پیش تعیین شده پیش روند و تاثیر بسیار زیادی بر بهبود بازده آن گذاشته و سطح رقابتی سازمان را به نحو موثری افزایش دهد و همچنین باعث می‌شود تا سازمان از سردرگمی افراد و درنتیجه اتلاف انرژی، زمان و هزینه صرف شده جلوگیری کند (تاج آبادی، اصنافی و حاجی زین العابدینی، ۱۳۹۹).

پیتر دراکر[1](۱۹۹۹) موفقیت سازمانهای قرن ۲۱ را در گروی تمرکز بر مدیریت دانش و اجرای برنامه‌ریزی شده آن می‌داند چرا که ارزشمندترین دارایی سازمان‌ها دانشگران و دانش آنهاست. برای پیاده سازی مدیریت دانش در هر سازمان نیاز به قالب و مدلی است که بتوان تمام این فعالیت‌ها را نظام مند کرد و تاکنون نویسندگان زیادی مدل‌هایی در زمینه مدیریت دانش ارائه داده‌اند که بیشتر آن‌ها از نظر محتوایی تقریبا مشابه یکدیگراند اما دارای واژه‌ها و مراحلی با ترکیبات متفاوت نیز می‌باشند. نکته‌ای که تقریبا در تمامی این مدل‌ها به چشم می‌خورد تأکید بر استفاده و بکارگیری دانش است، دیگر مراحل به منزله مقدمه‌ای در ایجاد بسترهای لازم و مناسب برای استفاده از دانش تلقی می‌شود. بدین ترتیب پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها از اهمیت و ارزش بالایی نزد مدیران برخوردار است. حجم زیاد مقاله‌ها و پایان نامه‌های منتشر شده در سال‌های اخیر به خوبی بیانگر اهمیت این حوزه در سازمان‌هاست. با وجود اینکه مدیریت دانش به‌عنوان یک رشته علمی و مدیریتی، از اواسط دهه ۱۹۹۰ میلادی با آثار بنیادین اندیشمندانی چون نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) و داونپورت و پروساک (۱۹۹۸) شکل گرفت و به‌تدریج وارد ادبیات مدیریتی کشورهای مختلف شد. در ایران نیز از اوایل دهه ۱۳۸۰، با ترجمه و تألیف آثار اولیه در این حوزه، پژوهش‌های مرتبط با مدیریت دانش آغاز گردید و نخستین کنفرانس‌های ملی مدیریت دانش از سال ۱۳۸۴ به‌بعد برگزار شد. با این حال با وجود گذشت بیش از دو دهه از شکل‌گیری مباحث جدی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی و انتشار صدها مقاله و پایان‌نامه در این حوزه، تاکنون هیچ مطالعه‌ای به‌صورت نظام‌مند و جامع به تحلیل و ارزیابی کلیت این پژوهش‌ها از منظر روش‌شناختی، موضوعی، زمینه‌ای و کاربردی نپرداخته است. مرور مطالعات موجود نشان می‌دهد که پژوهش‌های پیشین یا صرفاً به حوزه‌های خاصی مانند کتابخانه‌ها، دانشگاه‌ها یا صنایع معدودی محدود شده‌اند و یا رویکردی توصیفی و غیرنظام‌مند داشته‌اند و از ارائه تصویری یکپارچه و داده‌محور از وضعیت کلی پژوهش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایران ناتوان بوده‌اند. به‌ویژه در ایران، علی‌رغم رشد چشمگیر تعداد پژوهش‌های مدیریت دانش در دو دهه اخیر، تاکنون هیچ مطالعه‌ای مستقل و جامع به‌منظور مرور نظام‌مند و تحلیل ساختاریافته این پژوهش‌ها از منظر روش‌شناسی، موضوعات، مدل‌های به‌کاررفته و عوامل موفقیت انجام نشده است. این خلأ پژوهشی، ضرورت انجام مطالعه‌ای را که بتواند تصویری روشن و یکپارچه از وضعیت موجود ارائه دهد، دوچندان می‌سازد.

مشخص کردن گستردگی موفقیت در یک حوزه موضوعی نیاز به تجزیه و تحلیل پیشینه پژوهش‌ها دارد. به همین دلیل بررسی مقالات و پژوهش‌های انتشار یافته در این حوزه از روش‌هایی است که می‌تواند به یافتن شرایط جدید حاکم بر آن و پیش بینی تغییرات در آینده کمک کند. نبود آگاهی از تغییر و تحولات به وجود آمده در یک حوزه،

[1] Peter Drucker

باعث کاهش درک و شـناخت مناسـب در ابعاد مختلف آن حوزه و دور افتادن آن از واقعیت‌های موجود می‌شـود. در حقیقت رصد پژوهش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها به مدیران کمک می‌کند تا خلاءهای موجود، کشف شده و موضوعات تحقیقاتی جدید شناسایی شوند و مسائل و مشکلاتی که در گذشته قابل رؤیت نبودند را ببینند و آشکار سازند. مرور نظام مند این امکان را فراهم می‌آورد تا با بررسی جامع پژوهش‌های مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها، اصلی ترین موضوعات مورد توجه پژوهشگران شناسایی شده و امکان پرداختن به کاستی‌ها فراهم آید.

مطالعات بسیاری در رابطه با موضوع پیاده سازی مدل‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها در داخل و خارج از کشور انجام شـده اسـت، اما هیچ کدام از این پژوهش‌ها به بررسـی و تحلیل نتایج پژوهش‌های این حوزه نپرداخته اند. بنابراین، در این پژوهش به تحلیل شـکاف پژوهش‌های پیاده‌سـازی مدیریت دانش و مدل‌های آن در سـازمان‌ها از مقاله‌های علمی- پژوهشـی و پایان نامه‌ها با روش مرور نظام مند پرداخته شـده اسـت. بنابراین، مسـئله اصـلی این پژوهش بررسی متون و مقالات منتشر شده در حوزه پیاده‌سازی مدل‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها از نظر پیشینه پژوهش، موضـوع، بافت، بسـتر و نتایج به منظور شـناسـایی و درک ابعاد مختلف این حوزه و همچنین شـناسـایی کاستی‌های پژوهشی در این زمینه است. همچنین این پژوهش در پی تحلیل وضعیت پژوهش‌های انجام شده حوزه پیاده سازی مدل‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها در ایران طی بیست سال اخیر و به منظور نشان دادن قوت‌ها و کاستی‌های احتمالی این پژوهش‌ها و نشان دادن تصویری از این مطالعات در ایران است.

پیشینه پژوهش

در عصـری که زندگی می‌کنیم دانایی مهم ترین سـرمایه و بهترین و کارآمدترین ابزار برای پیشـرفت و ارتقای سازمان‌ها، جوامع و کشورها محسوب می شود. در حال حاضر دیگر نمی توان تنها با پشتوانه سرمایه‌های مادی، فیزیکی و طبیعی پیشرفت کرد بلکه باید با بهره گیری از سرمایه‌های دانشی از دیگر سرمایه‌ها استفاده کرد و از زوال و فنای آن‌ها جلوگیری نمود (ابراهیمی خوراسـگانی، شـعبانی، رجایی پور،۱۴۰۰). مدیریت دانش راه حل جدیدی است که سعی در تغییر روشهای موجود در مدیریت کارکنان، فرایندها و اطلاعات دارد. مدیریت دانش با به کارگیری رایانه‌ها و شبکه‌ها، زیر ساخت‌های بالقوه‌ای را برای تبدیل اطلاعات و دانش به وجود می‌آورد. دانش فردی به سوی خرد جمعی و دانش سازمانی هدایت می‌شود و سازمانها به سازمانهای یادگیرنده تبدیل میشوند (محمودی، ۱۳۹۵).

طی دو دهه گذشـته، ادبیات مدیریت دانش به‌ویژه در حوزه سـازمانی، از مرحله مدل‌سـازی مفهومی به سـوی بررسـی‌های تجربی و کاربردی حرکت کرده اسـت. به طوری که می‌توان این مطالعات را به چهار گروه تقسـیم بندی کرد. جدول ۱ این تقسیم بندی و مطالعات انجام شده داخلی و بین المللی را نشان می‌دهد.

جدول ۱: پژوهش‌های انجام شده داخلی و بین المللی پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها

محور پژوهشی	پژوهشگر (سال)	هدف پژوهش	یافته‌های کلیدی و تمرکز	شکاف‌ها و کاستی‌های شناسایی شده
مدل‌ها و چارچوب‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش	جامی پور و همکاران[1] (۲۰۱۶)	مرور نظام‌مند مدل‌های مدیریت دانش بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۴	پارادایم کارکردگرا (Functionalist) غالب است و بیشتر مدل‌ها فاقد اعتبارسنجی روش‌شناختی قوی هستند؛ ابعاد فناوری، فرایند و افراد بیشترین تکرار را داشته و تنها ۵ مدل از ۲۲ مدل، فرایند اعتبارسنجی را طی کرده‌اند	تنها بخش محدودی به‌صورت تجربی اعتبارسنجی شده‌اند.
	سارمنتو دوس سانتوس-نتو و کاستا[2] (۲۰۱۹)	تحلیل مدل‌های بلوغ سازمانی و سنجش کارایی آن‌ها.	باوجود توسعه مدل‌های بلوغ مدیریت دانش متعدد، روش‌های اعتبارسنجی و طبقه‌بندی سطوح بلوغ بسیار محدود است و این شکاف، نیاز به پژوهش‌های بیشتر در زمینهٔ روش‌های اندازه‌گیری و تشخیص سطح بلوغ مدیریت دانش را آشکار می‌سازد	ضعف روش‌شناسی و نبود داده‌های میدانی در الگوها.
	هیسینگ[3] (۲۰۰۹)	شناسایی نقاط اشتراک در ۱۶۰ چارچوب مدیریت دانش.	باوجود تنوع اصطلاحات، اجماع نسبی بر پنج فعالیت اصلی مدیریت دانش (شناسایی، خلق، ذخیره، اشتراک و کاربست دانش) و چهار دسته عامل موفقیت (عوامل انسانی، سازمان، فناوری و فرایند مدیریت) وجود دارد؛ درک مفهوم «دانش» همچنان نیازمند شفافیت بیشتر است	پراکندگی شدید در نحوه پیاده‌سازی و سنجش نتایج.
عوامل موفقیت و موانع اجرای مدیریت دانش	مردیان[4] و همکاران (۲۰۲۵)	تجمیع عوامل مؤثر بر موفقیت KM در محیط‌های نوین کسب‌وکار.	هشت عامل کلیدی مدیریت دانش در چهار دسته (استراتژیک، فناورانه، انسانی-یادگیری و نوآوری) دسته‌بندی شده و اثربخشی آن نیازمند هم‌افزایی این عوامل است	عدم انسجام میان مؤلفه‌ها در حضور زیرساخت‌های فنی.
	اونوفره و تیشیرا[5] (۲۰۲۲)	شناسایی ۲۵ عامل بحرانی موفقیت (CSF) با پروتکل PRISMA.	۲۵ عامل بحرانی موفقیت در چهار بعد سازمان، فناوری، دانش و تأثیرات خارجی دسته‌بندی می‌شوند و مهم‌ترین عوامل، فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریت ارشد و استراتژی شفاف هستند	تمرکز بر ابعاد نرم بدون ارائه‌ی مدل اولویت‌بندی.
	ناشیکا و همکاران[6] (۲۰۲۴)	شناسایی چالش‌های آینده KM در عصر هوش مصنوعی و کلان‌داده.	فناوری‌های نوین (هوش مصنوعی، داده‌های بزرگ، اینترنت‌اشیا) اثربخشی مدیریت دانش را افزایش می‌دهند، اما موانع فرهنگی، پیچیدگی داده‌ها و محدودیت‌های عملیاتی چالش‌های اصلی هستند؛ راهکارها شامل	ناهماهنگی فرایندهای سازمانی با ابزارهای دیجیتال.

[1] Jamipour
[2] Sarmento dos Santos-Neto & Costa
[3] Heisig
[4] Mardian
[5] Onofre & Teixeira
[6] Nashikha

محور پژوهشی	پژوهشگر (سال)	هدف پژوهش	یافته‌های کلیدی و تمرکز	شکاف‌ها و کاستی‌های شناسایی شده
			استاندارد ایزو 30401 ، همکاری ذی‌نفعان و فناوری‌های هوشمند می‌باشد	
	کولکارنی [1] (۲۰۲٤)	ریشه‌یابی علل ناکامی پروژه‌های مدیریت دانش سازمانی (EKM).	چالش‌های اصلی مدیریت دانش سازمانی شامل یکپارچه‌سازی مدل‌های دانش، نبود روش‌شناسی استاندارد، ارزیابی و اعتبارسنجی مدل‌ها، و مدیریت تحول و پویایی دانش است؛ استفاده از آنتولوژی به عنوان رویکردی نوین برای مدل‌سازی دانش سازمانی پیشنهاد شده است	چالش‌ها بیش از آنکه فنی باشند، راهبردی و مدیریتی هستند.
	شاهمرادی و همکاران [2] (۲۰۱۷)	بررسی موانع و عوامل موفقیت KM در حوزه سلامت ایران.	پیاده‌سازی مدیریت دانش در بخش سلامت با استفاده از ابزارهایی مانند سیستم‌های پشتیبانی تصمیم بالینی، پرونده الکترونیک سلامت و جوامع عملی، کیفیت تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را بهبود می‌بخشد؛ موانع اصلی شامل کمبود زیرساخت، عدم تمایل کارکنان به اشتراک دانش و مسائل حریم خصوصی است	مقاومت کارکنان و فقدان نظام‌های انگیزشی کارآمد.
مطالعات حوزه‌محور پیاده‌سازی مدیریت دانش	کوسکلین [3] و همکاران (۲۰۲۲)	بررسی اثرات KM بر عملکرد و ایمنی در سازمان‌های سلامت.	مدیریت دانش در مراقبت‌های سلامت به‌عنوان دارایی، پشتیبان و میانجی عمل می‌کند و با عملکرد مالی، کیفیت مراقبت، ایمنی بیمار و رضایت شغلی کارکنان ارتباط مثبت دارد؛ بااین‌حال، ساختار سلسله‌مراتبی و فرهنگ سازمانی از موانع اصلی اجرای مؤثر آن هستند	تمرکز محدود بر عملیات بالینی و غفلت از ابعاد کلان.
	آخشیک (۱٤۰۳)	مرور ۸۲ مطالعه فارسی در حوزه مدیریت دانش کتابخانه‌ای.	بیش از نیمی از پژوهش‌های مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی ایران با جامعهٔ کتابداران و با ابزار پرسشنامه انجام شده و موضوع اصلی آنها کاربست و پیاده‌سازی مدیریت دانش است؛ باوجود پژوهش‌های فراوان در زمینه آمادگی، اجرای عملی مدیریت دانش در کتابخانه‌های ایران همچنان به بلوغ نرسیده است	کمتر از ۱۵ درصد مطالعات وارد مرحله اجرای واقعی شده‌اند.
	سرمدی و همکاران (۱٤۰۳)	شناسایی مؤلفه‌های موفقیت KM در صنعت بانکداری ایران.	عوامل مربوط به رهبری و حمایت مدیران ارشد و فرهنگ سازمانی جزو مهم‌ترین عوامل موفقیت هستند. عواملی همچون مدیریت منابع انسانی، تأمین مسائل انگیزشی کارکنان، ساختار سازمانی، آموزش، پایش و ارزیابی و	ضرورت توسعه چارچوب‌های بومی برای شبکه بانکی.

[1] Kulkarni
[2] Shahmoradi
[3] Kosklin

محور پژوهشی	پژوهشگر (سال)	هدف پژوهش	یافته‌های کلیدی و تمرکز	شکاف‌ها و کاستی‌های شناسایی شده
			فناوری اطلاعات در رتبه‌های پایین‌تر قرار دارند.	
	محقق و همکاران (۱۳۹۶)	ارزیابی سطح پیاده‌سازی KM در کتابخانه‌های دانشگاهی ایران.	وضعیت استقرار مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی ایران عمدتاً پایین‌تر یا در حد متوسط است و تنها دو کتابخانه وضعیت مطلوب دارند؛ کتابخانه‌های پزشکی شرایط بهتری داشته و آگاهی‌افزایی اولین گام بهبود است.	فاصله معنادار میان پذیرش نظری و اجرای عملی در دانشگاه.
مطالعات کتاب‌سنجی و روندپژوهی مدیریت دانش	ادریس[1] و همکاران (۲۰۲۳)	ترسیم ساختار دانشی و مسیر تحول مفهومی KM در سطح جهان.	مدیریت دانش در توسعه محصول جدید شرکت‌های فناوری-محور، با افزایش کارایی، اثربخشی و نوآوری، بر پیامدهای پروژه، فردی و سازمانی تأثیر مثبت دارد و جزئی از استراتژی کسب‌وکار محسوب می‌شود	ضعف انسجام روش‌شناختی در ارزیابی اثرات اجرایی.
	سوسانتو و هاندالانی[2] (۲۰۲۳)	تحلیل کتاب‌سنجی الگوهای همکاری علمی KM در اندونزی.	۱۲ خوشه هم‌نویسندگی و ۵ خوشه کلیدواژه در پژوهش‌های مدیریت دانش اندونزی وجود دارد؛ کلیدواژه‌های غالب شامل مدیریت دانش، دانش، اندونزی، سیستم مدیریت دانش و یادگیری الکترونیکی است	نیاز به جهت‌گیری‌های نوین پژوهشی در سطح منطقه.
	ژلاهتیچ[3] و همکاران (۲۰۱۷)	بررسی سیر تحول پژوهش‌ها از زیرساخت به سمت اثربخشی.	چهار موضوع اصلی (آموزش-سلامت، فنون-سیستم‌ها، مدیریت دانش، اشتراک دانش) و پنج دوره زمانی در مدیریت دانش سازمانی شناسایی شد؛ آمریکا، انگلستان و چین پرتولیدترین کشورها بودند.	کمبود داده‌های میدانی برای ارزیابی بلندمدت اثربخشی.

در ایران، اگرچه برخی مطالعات کتاب سنجی انجام شده است، این پژوهش‌ها عمدتاً توصیفی بوده و کمتر به تحلیل ساختاریافته پیوند میان اهداف پژوهش‌ها، روش‌ها و مدل‌های اجرایی پرداخته‌اند.

مرور نظام‌مند مطالعات مروری داخلی و خارجی نشـــان می‌دهد که ادبیات مدیریت دانش، به‌ویژه در حوزه طراحی مدل‌ها، شناسایی عوامل کلیدی موفقیت و تحلیل‌های موضوع‌محور، به سطحی از انسجام و بلوغ نظری دست یافته است؛ با این حال، بررسی انتقادی این مطالعات حاکی از وجود چند کاستی بنیادین است. نخست، بخش قابل‌توجهی از مرورهای موجود، تمرکز خود را بر طراحی مفهومی یا سنجش آمادگی سازمان‌ها معطوف کرده‌اند و کمتر به تحلیل «پیاده‌ســـازی و اجرای واقعی مدل‌های مدیریت دانش» و ارزیابی تجربی پیامدهای آن‌ها در بســـترهای ســـازمانی پرداخته‌اند. دوم، مرورهای نظام‌مند انجام‌شـــده یا ماهیتی بین‌المللی دارند یا به حوزه‌ها و بخش‌های خاص محدود شده‌اند و از این رو، تصویری جامع، یکپارچه و داده‌محور از وضعیت پژوهش‌های انجام‌شده در سازمان‌های ایرانی طی

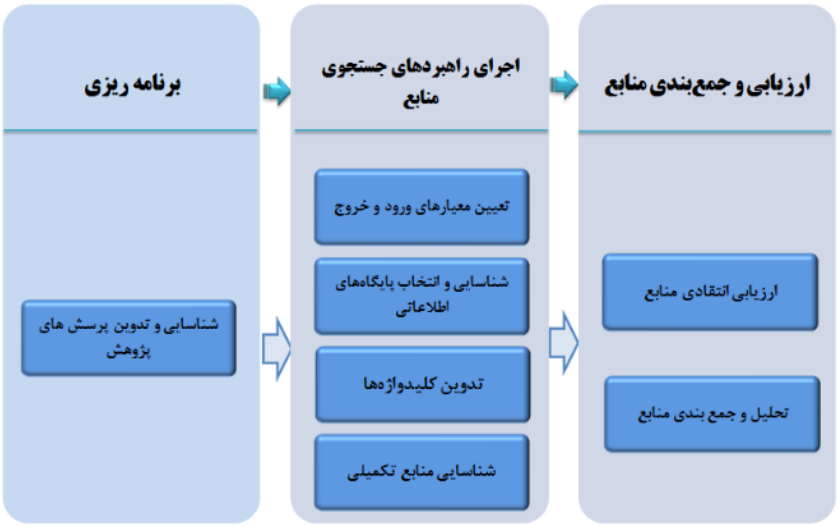
[1] Idrees
[2] Soesanto & Handalani
[3] Žlahtič

دو دهه اخیر ارائه نمی‌کنند. سوم، در اغلب مرورهای پیشین، ارتباط ساختاریافته میان اهداف پژوهش‌ها، نوع و روش مطالعات، مدل‌ها و الگوهای به‌کاررفته در پیاده‌سازی مدیریت دانش و محورهای موضوعی مورد توجه، به‌صورت منسجم تحلیل نشده است.

بر این اساس، می‌توان گفت که علی‌رغم حجم قابل‌توجه پژوهش‌ها در حوزه مدیریت دانش، هنوز شناخت روشنی از الگوهای غالب پژوهشی، قوت‌ها و کاستی‌های مطالعات انجام‌شده درباره پیاده‌سازی و اجرای مدل‌های مدیریت دانش در سازمان‌های ایران وجود ندارد. ازاین‌رو، پژوهش حاضر با اتخاذ رویکرد مرور نظام‌مند، می‌کوشد با تحلیل جامع و ساختاریافته نوشته‌های منتشرشده طی بیست سال اخیر، تصویری روشن از وضعیت این پژوهش‌ها ارائه دهد، نقاط قوت و ضعف آن‌ها را آشکار سازد و زمینه‌ای برای جهت‌گیری آگاهانه‌تر پژوهش‌های آینده در حوزه پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها فراهم آورد.

روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی است که با شیوه مرور نظام مند و در خرداد ماه ۱۴۰۴ انجام شد. در این شیوه، از داده‌هایی که توسط پژوهشگران دیگر در رابطه با موضوع پژوهش انجام شده، استفاده می‌شود و نتایج پژوهش‌های پیشین مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. جامعه آماری این مرور نظام‌مند شامل کلیه مقالات پژوهشی مبتنی بر مطالعات کمی و کیفی است که در ایران انجام شده و به بررسی پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها پرداخته‌اند. این مقالات که در به زبان فارسی و در بازه زمانی سال ۱۳۸۴ تا اسفندماه ۱۴۰۳ منتشر شده‌اند. این بازه زمانی به‌دلیل آن انتخاب شده است که بررسی‌های اولیه نشان داد نخستین مقالات علمی-پژوهشی جدی در حوزه پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایران از اواسط دهه ۱۳۸۰ آغاز شده و پیش از آن، مطالعات اندک و عمدتاً به صورت ترجمه یا مفاهیم مقدماتی بوده است. این پژوهش با استفاده از روش مرور نظام مند آویارد[1] (۱۳۹۰) در ۷ گام انجام شد. در نمودار ۱ گام‌های اجرای پژوهش حاضر ارائه شده است:



نمودار ۱. روش اجرای مرور نظام مند در پژوهش حاضر

[1] Aveyard

با انجام مرور نظام‌مند منابع، افزون بر ارائه دیدگاهی کلی از حوزه موردمطالعه و روند مطالعات انجام‌شده به شناسایی ابعاد مختلف موضوع موردپژوهش، شکاف‌ها، زمینه‌ها و ظرفیت‌های انجام پژوهش‌های جدید پرداخته می‌شود. در ادامه گام‌های انجام این پژوهش به تفکیک ارائه می‌شود.

تعیین و شناسایی پرسش‌های پژوهش، گام بسیار مهمی در روش‌شناسی پژوهش مرور نظام‌مند است. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به پرسش‌های ذیل است:

۱. پژوهش‌های پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایران طی ۲۰ سال اخیر، از نظر هدف و نوع پژوهش چه پراکندگی‌ای دارند؟

۲. جامعه و ابزار در پژوهش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایران طی ۲۰ سال اخیر کدام اند؟

۳. کدام الگوها و مدل‌ها برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها طی ۲۰ سال اخیر در ایران استفاده شده‌اند؟

۴. در پژوهش‌های پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایران طی بیست سال اخیر، به چه موضوع‌هایی پرداخته شده یا نشده است؟

۵. عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی این مدل‌ها در سازمان‌های ایرانی طی بیست سال اخیر کدام است؟

پاسخ به این پرسش‌ها با هدف دستیابی به درکی جامع و نظام‌مند و نیز شناسایی خلأها و شکاف‌های موجود در ادبیات پژوهشی صورت می‌گیرد. بر این اساس، به‌منظور اطمینان از اینکه منابع شناسایی‌شده با پرسش‌های پژوهش مرتبط هستند، معیارهای ورود و خروج که در جدول ۲ آمده تعریف شد.

جدول ۲. معیارهای پذیرش و عدم پذیرش (ورود و خروج) منابع بازیابی شده

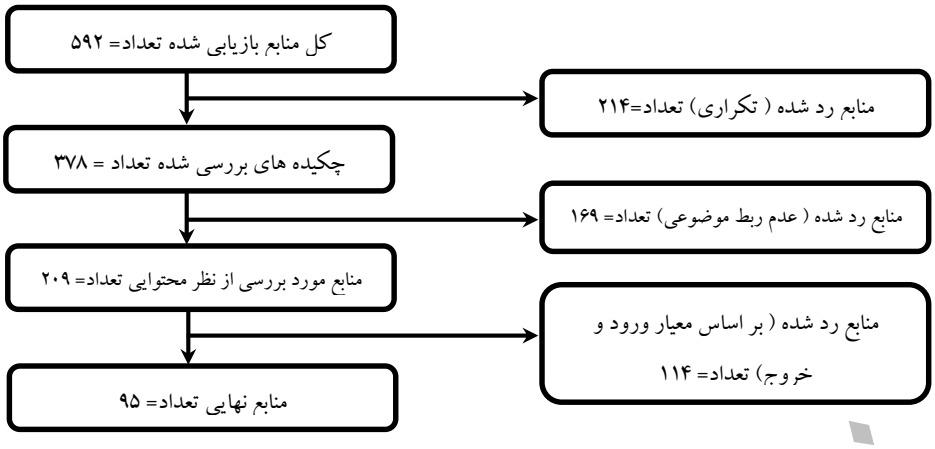
عنوان	معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش
موضوع پژوهش	فرآیند، پیاده‌سازی، بررسی، امکان سنجی، نظرسنجی، ارزیابی و سایر موضوعات مدیریت دانش و فرآیندهای آن در سازمان‌ها	مواردی غیر از موضوعات یادشده
زبان پژوهش	فارسی	سایر زبان‌ها
نوع مطالعه	مقالات مجلات دارای اعتبار علمی از وزارت علوم و وزارت بهداشت و نمایه شده در ISC	مواردی مانند فصول کتاب، نقد و نظرها و پوستر و مقالات مجلات بدون اعتبار علمی و یا بدون نمایه در ISC
نوع اثر	پژوهشی (دارای چکیده و متن کامل)	مروری، پژوهشی بدون چکیده و متن کامل
روش	کمی، کیفی، ترکیبی	مقاله‌های دارای ابهام در روش شناسی واجرا
تاریخ	۱۳۸۴ – ۱۴۰۳	قبل از سال ۱۳۸۴

در گام بعدی ابتدا به‌منظور استخراج منابع مرتبط از پایگاه‌های اطلاعاتی، کلیدواژه‌های متناسب با سؤال پژوهش شامل مدیریت دانش، استقرار/ پیاده‌سازی، مدل / الگو، عوامل موفقیت و سازمان‌ها، تدوین شد. پس از آن کلیدواژه‌های مدنظر و عبارت حاصل از ترکیب آن‌ها با استفاده از راهبردهای جستجو و عملگرهای متنوع جهت حفظ جامعیت و مانعیت جستجو، در پایگاه‌های فارسی بانک اطلاعات نشریات کشور (مگیران)[1]، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (اس‌آی‌دی)[2]، پایگاه مجلات تخصصی نور (نورمگز)[3]، پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ای‌اس‌سی)[4] و گوگل اسکالر[5] مورد جستجو قرار گرفتند. به‌عنوان نمونه، عبارت جستجوی اصلی در پایگاه گوگل اسکالر به‌صورت زیر طراحی شد.

(("به‌کارگیری" OR "اجرا" OR "استقرار" OR "پیاده‌سازی") AND ("دانش سازمانی" OR "مدیریت دانش"))) OR (("دانشگاه" OR "صنعت" OR "شرکت" OR "سازمان") AND ("چارچوب" OR "الگو" OR "مدل") AND (("عوامل کلیدی موفقیت" OR "عوامل موفقیت"))

این عبارت با اندکی تعدیل متناسب با ساختار هر پایگاه، در پایگاه‌های مگیران، اس‌آی‌دی، نورمگز، ISC اعمال گردید. جستجو در عنوان، چکیده و کلیدواژه‌های مقالات در بازه زمانی ۱۳۸۴ تا ۱۴۰۳ و با محدودیت زبان فارسی انجام شد و مقالاتی که ازنظر ارتباط موضوعی و اعتبار[6] موردقبول بودند به‌منظور انجام مراحل بعدی ذخیره و اطلاعات آن‌ها ثبت شد. سپس فرآیند غربالگری و انتخاب منابع مطابق با شکل ۱ انجام شد. ابتدا کلیه ۵۹۲ منبع بازیابی‌شده از نظر عنوان بررسی شدند. در این مرحله، منابع تکراری با استفاده از نرم‌افزار Excel بر اساس سه ستون «عنوان»، «نویسندگان» و «سال انتشار» شناسایی و حذف شدند. همچنین به‌منظور اطمینان از حذف کامل موارد تکراری، منابع باقی‌مانده به صورت دستی توسط دو پژوهشگر به‌طور مستقل بررسی شدند. در مجموع ۲۱۴ منبع تکراری حذف و ۳۷۸ منبع برای مرحله بعدی باقی ماندند. در مرحله بعد، چکیده ۳۷۸ منبع باقی‌مانده از نظر ارتباط موضوعی با پرسش‌های پژوهش بررسی شد. ۱۶۹ منبع به‌دلیل عدم ارتباط موضوعی حذف و ۲۰۹ منبع برای مرحله بعدی باقی ماندند. در مرحله آخر، متن کامل ۲۰۹ منبع باقی‌مانده مطالعه و بر اساس معیارهای ورود و خروج (جدول ۲) ارزیابی شدند. ۱۱۴ منبع به‌دلیل عدم تطابق با معیارهای ورود (مانند عدم تناسب روش‌شناختی، ناقص بودن اطلاعات، یا عدم دسترسی به متن کامل) از مطالعه حذف شدند. در نهایت ۹۵ منبع به‌عنوان مطالعات نهایی برای تحلیل انتخاب شدند. جهت تأمین کیفیت مقالات منتخب و اعتبارسنجی آنها، فرآیند غربالگری در تمامی مراحل توسط دو پژوهشگر به‌طور مستقل انجام شد و در موارد اختلاف نظر، با مشارکت پژوهشگر سوم تصمیم‌گیری نهایی صورت گرفت (شکل ۱).

[1] Magiran
[2] SID
[3] Noormags
[4] ISC
[5] Google Scholar
[6]. در مورد اعتبار مقالات موارد معدودی که فاقد داوری بوده و یا یک محتوا به چند صورت منتشرشده و مواردی از این قبیل در مطالعه وارد نشدند.



شکل ۱: فرآیند بررسی و انتخاب منابع

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

پرسش اول: پژوهش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایران طی ۲۰ سال اخیر، از نظر هدف و نوع پژوهش چه پراکندگی‌ای دارند؟

بررسی هدف و نوع پژوهش نشان می‌دهد که پژوهشگران این حوزه بیشتر به کدام رویکردهای پژوهشی گرایش دارند و مسائل مطرح‌شده در این زمینه عمدتاً چه ماهیت و ویژگی‌هایی را در بر می‌گیرند. جدول ۳ پراکندگی پژوهش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی را طی ۲۰ سال اخیر از نظر هدف و نوع پژوهش نشان می‌دهد.

جدول ۳: پراکندگی پژوهش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی از نظر هدف و نوع پژوهش

هدف پژوهش	تعداد پژوهش	درصد فراوانی
کاربردی	93	97/89
بنیادی	2	2/11
مجموع	95	100
نوع پژوهش	**تعداد پژوهش**	**درصد فراوانی**
کمی	68	71/58
ترکیبی	21	22/11
کیفی	6	6/32
مجموع	95	100

یافته‌های پژوهش نشـــان می‌دهد که طی دو دهه اخیر، پژوهش‌های مرتبط با پیاده‌ســـازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایران عمدتاً دارای هدف کاربردی بوده و سهم پژوهش‌های بنیادی ناچیز است. تقریبا ۹۸ درصد مقالات بررسی شده، هدف خود را کاربردی عنوان کرده بودند و تنها ۲ درصد مطالعات با رویکرد بنیادی انجام شده بود. این نکته حاکی از آن است که سازمان‌های ایرانی، مسئله مدیریت دانش را بیشتر از دیدگاه عملیاتی و حل مسئله دنبال کرده‌اند و توسعه مفهومی یا نظریه پردازی این حوزه مورد توجه قرار نگرفته است. همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، از نظر نوع پژوهش، پژوهش‌های کمی بیشترین سهم را به خود اختصاص داده‌اند و با اختلاف زیادی نسبت

به سـایر انواع پژوهش‌ها در صـدر قرار گرفته‌اند و پژوهش‌های ترکیبی و کیفی با وجود افزایش نسـبی در سـال‌های اخیر، همچنان در اقلیت اند.

این الگو نشان می‌دهد که تمایل پژوهشگران این حوزه بیش از هر چیز به سنجش و ارزیابی کمّی متغیرهای مدیریت دانش و ارائه الگوهای اجرایی معطوف بوده و کمتر از رویکردهای کیفی در تحلیل ابعاد انسـانی، فرهنگی و زمینه‌ای پیاده سازی مدیریت دانش استفاده شده است. بر این اساس می‌توان گفت که در سطح ملی، مدیریت دانش بیش از آنکه از منظر تفسـیری و زمینه‌مند مورد بررسـی قرار گیرد، عمدتاً از منظر کاربردی و مسـئله‌محور مورد توجه قرار گرفته است.

پر سش دوم: جامعه و ابزار در پژوهش‌های پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایران طی ۲۰ سال اخیر کدام‌اند؟

در پاسـخ به پرسـش دوم پژوهش که به «جامعه و ابزار» در پژوهش‌های مرتبط با پیاده‌سـازی مدیریت دانش در سـازمان‌های ایرانی می‌پردازد، ابتدا زمینه اجرای این پژوهش‌ها مورد تحلیل قرار گرفت؛ زیرا زمینه اجرا به مجموعه سازمان‌ها و محیط‌های کاری اشاره دارد که پژوهشگران جامعه آماری یا نمونه خود را از میان آن‌ها انتخاب می‌کنند. تحلیل این زمینه‌ها امکان می‌دهد تا ویژگی‌های سازمانی و حرفه‌ای مؤثر بر تعیین جامعه پژوهش و انتخاب ابزارهای گردآوری داده با دقت بیشـتری شـناسـایی شـود. در این چارچوب، جامعه پژوهش به‌عنوان گروهی از افراد، متون یا سازمان‌هایی تعریف می‌شود که متناسب با هدف‌های پژوهش و براساس دیدگاه‌ها، محتوا، ویژگی‌ها و ساختارهایشان مورد بررسـی قرار می‌گیرند؛ ازاین‌رو، درک رابطه میان زمینه اجرای پژوهش و شـکل‌گیری جامعه پژوهش نقشـی اساسی در تصمیم‌گیری‌های روش شناختی دارد و نحوه انتخاب ابزارهای گردآوری داده را نیز جهت‌دهی می‌کند. در ادامه، جدول ۴ جامعه پژوهش با در نظر گرفتن زمینه اجرای پژوهش‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ٤: جامعه پژوهش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایران طی ۲۰ سال اخیر

جامعه پژوهش	تعداد پژوهش	درصد فراوانی
مدیران و کارشناسان و متخصصان صنعت، شرکت‌ها و بنگاه‌های بزرگ	21	22/11
اعضای هیأت علمی، اساتید و کارکنان دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی	20	21/05
مدیران، کارکنان و کارشناسان سازمان‌ها و نهادهای دولتی	10	10/53
کتابداران و کارشناسان کتابخانه‌ها، آرشیو و مراکز اسناد	9	9/47
مدیران، کارکنان و خبرگان سازمان‌های نظامی، انتظامی و دفاعی	7	7/37
مدیران، کارکنان و معلمان آموزش و پرورش	5	5/26
مدیران و کارکنان و نخبگان شرکت‌های دانش بنیان/ IT / خدمات مهندسی	5	5/26
کارشناسان و متخصصین نهادهای مالی، بانکی و بیمه	5	5/26
کارکنان و کارشناسان سازمان‌های ورزشی (فدراسیون‌ها، ادارات کل تربیت بدنی و ...)	4	4/21
مدیران، کارکنان و سرپرستان مراکز درمانی و بیمارستان‌ها	3	3/16
پایگاه‌های اطلاعاتی و مطالعات پیشین	2	2/11
سایر	4	4/21
مجموع	95	100

مطابق جدول ۴ ، جامعه پژوهش‌های مورد مطالعه، تنوع زیادی دارد به طوری که ۱۲ زمینه اجرایی متفاوت در این مطالعات برای پژوهش انتخاب شـــده اند. تحلیل داده‌های جدول بیانگر آن اســـت که طی دو دهه اخیر، ســـهم قابل توجهی از پژوهش‌های مربوط به پیاده‌سازی مدیریت دانش در صنعت و شرکت‌های بزرگ و نیز در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی متمرکز بوده اســت. تمرکز پژوهش‌ها در این دو حوزه حاکی از نقش پیشــرو آن‌ها در اســتقرار نظام‌های مدیریت دانش و وجود ظرفیت‌های ساختاری و فناوری‌های پشتیبان برای انجام مطالعات میدانی است.

پس از این بخش‌ها، سازمان‌های دولتی، کتابخانه‌ها و مراکز اسناد و سازمان‌های نظامی و دفاعی قرار دارند؛ حوزه‌هایی که به دلیل ماهیت راهبردی، الزامات ارتقای عملکرد و مواجهه با محیط‌های کاری پیچیده، جایگاه قابل توجهی در پژوهش‌های مرتبط با مدیریت دانش یافته‌اند.

قرار گرفتن آموزش و پرورش، شرکت‌های دانش‌بنیان وIT ، نهادهای مالی و بانکی و سازمان‌های ورزشی در رتبه‌های بعدی نیز گویای گســترش تدریجی دامنه مطالعات مدیریت دانش به حوزه‌هایی با نیازهای تخصــصــی‌تر و اقتضــائات متفاوت است. در مقابل، مراکز درمانی و بیمارستانی سهم اندکی از این ادبیات را به خود اختصاص داده‌اند؛ موضوعی که می‌تواند به چالش‌های دسترسی به داده، حساسیت‌های اخلاقی یا نبود سیاست‌های یکپارچه در زمینه مدیریت دانش در بخش ســـلامت مرتبط باشـــد. همچنین، میزان محدود پژوهش‌های مبتنی بر مطالعات ثانویه و پایگاه‌های اطلاعاتی نشــان می‌دهد که هنوز ظرفیت مرورهای نظام‌مند و تحلیل‌های فراتحلیلی در این حوزه به‌طور کامل به کار گرفته نشده است.

در مجموع، الگوی توزیع این پژوهش ها حکایت از گذار تدریجی ادبیات مدیریت دانش در ایران از تمرکز بر سازمان‌های بزرگ و سنتی به سوی حوزه‌های متنوع‌تر دارد و تصویری از توسعه تدریجی رویکردهای پژوهشی با توجه به پیچیدگی‌ها و نیازهای متفاوت سازمانی ارائه می‌کند.

در جدول ۵ وضعیت ابزارهای مورد استفاده پژوهش در پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایران در دو دهه اخیر نشان داده شده است.

جدول ۵ : ابزارهای پژوهش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایران

نوع ابزار	تعداد پژوهش	درصد فراوانی
پرسشنامه محقق ساخته	59	62/11
پرسشنامه ترکیبی (پرسشنامه به همراه مصاحبه)	17	17/89
پرسشنامه موجود (استاندارد)	9	9/47
مصاحبه	6	6/32
بررسی متون	3	3/16
سیاهه وارسی	1	1/05
مجموع	95	100

بر پایه اطلاعات جدول ۵، از نظر ابزار گردآوری داده، رایج ترین ابزار پژوهش، پرســـشـــنامه بوده و این ابزار تقریبا در ۹۰ در صد مطالعات به کار گرفته شده است. بعلاوه تعداد قابل توجهی از این پرسشنامه‌ها (۶۲,۱۱ در صد) توسط متخصصان و پژوهشگران طراحی و ساخته شده اند، به طوری که پرسشنامه‌های محقق‌ساخته با فاصله زیاد نسبت به

سایر ابزارها بیشترین سهم را داشته‌اند، بنابراین، درصد قابل توجهی از پژوهشگران پرسشنامه‌ای ویژه و متناسب با هدف پژوهش خود طراحی کرده‌اند. همچنین پرسشنامه‌های ترکیبی (پرسشنامه به‌همراه مصاحبه) با اختلاف در رتبه دوم قرار دارد و پرسشنامه‌های استاندارد تنها در تعداد معدودی از مطالعات مشاهده شده است. این روند بیانگر آن است که در حوزه مدیریت دانش، پژوهشگران برای پاسخگویی به نیازهای خاص سازمان‌ها و زمینه‌های مطالعاتی خود به طراحی ابزارهای بومی گرایش داشته‌اند، اما کم‌کاربرد بودن ابزارهای استاندارد می‌تواند مقایسه نتایج میان مطالعات مختلف و تضمین اعتبار علمی آن‌ها را با محدودیت مواجه کند.

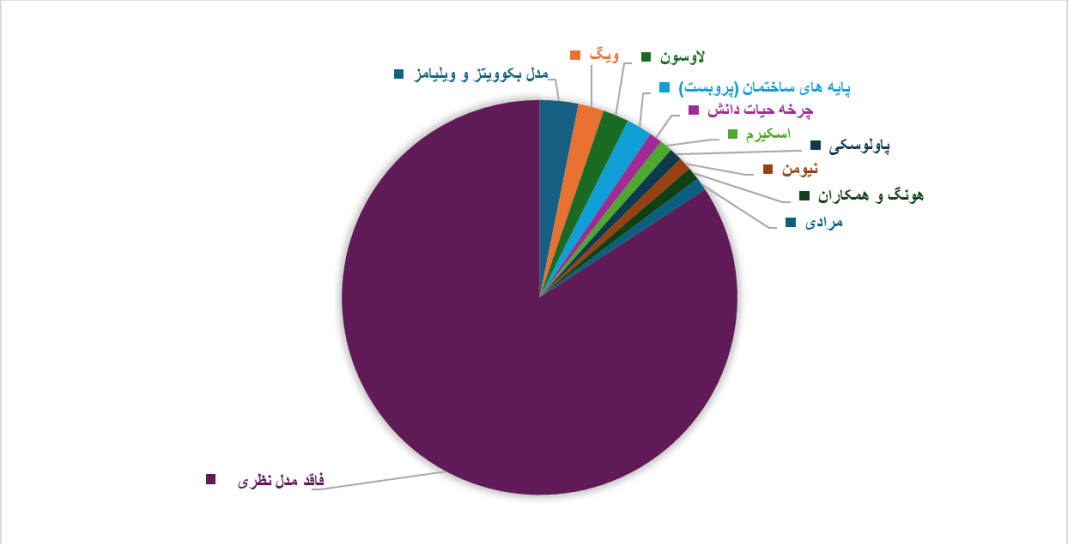
پرسش سوم: کدام الگوها و مدل‌ها برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها طی ۲۰ سال اخیر در ایران استفاده شده‌اند؟

در بسیاری از پژوهش‌های مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت دانش، به‌کارگیری الگوها و مدل‌های مختلف برای اهدافی همچون تحلیل، مقایسه، ارزیابی و موارد مشابه امری رایج است. جدول ۶ میزان استفاده و تنوع این مدل‌ها را در مطالعات انجام‌شده در این حوزه نشان می‌دهد.

جدول ٦: الگوها و مدل‌های مورد استفاده در پژوهش‌ها

مدل‌های مورد استفاده در پژوهش‌ها	تعداد پژوهش	درصد فراوانی
مدل بکوویتز و ویلیامز	3	20
ویگ	2	13/33
لاوسون	2	13/33
پایه‌های ساختمان (پروبست)	2	13/33
چرخه حیات دانش	1	6/67
اسکیرم	1	6/67
پاولوسکی	1	6/67
نیومن	1	6/67
هونگ و همکاران	1	6/67
مرادی	1	6/67
مجموع	15	100

بر پایه جدول ۵ می‌توان بیان کرد که تنها ۱۵ مطالعه به‌صورت صریح به مدل یا الگوی نظری مورد استفاده خود اشاره کرده‌اند. تحلیل این مقالات بیانگر آن است که مدل‌های «بوکویتز و ویلیامز»، «پروبست»، «ویگ» و «لاوسون» بیشترین بسامد را داشته و در مجموع بیش از نیمی از مدل‌های شناسایی‌شده را شامل می‌شوند؛ امری که نشان‌دهنده گرایش پژوهشگران ایرانی به استفاده از چارچوب‌های اجرایی، فرآیندی و ساختارمند برای تبیین و پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌هاست. در کنار این مدل‌های پرکاربرد، الگوهایی همچون مدل هونگ و همکاران، مدل مرادی، پاولو سکی، نیومن و چرخه حیات دانش تنها در موارد محدود و به صورت تک‌موردی مشاهده شدند که این پراکندگی بیانگر تمایل پژوهشگران به توسعه الگوهای تلفیقی یا سفارشی‌شده متناسب با بافت سازمانی است.



نمودار۲: الگوها و مدل‌های مورد استفاده در پژوهش‌ها

از سوی دیگر، همانطور که در نمودار ۲ مشاهده می‌شود، حائزتوجه است که تنها ۱۰ مدل در ۱۵ پژوهش (حدود ۱۶ در صد از کل پژوهش‌ها) مورد ا ستفاده قرار گرفته اند. وجود بیش از ۸۴ در صد پژوهش‌های فاقد گزارش مدل نظری نشـــان می‌دهد که همچنان ضـــعف قابل توجهی در شـــفافیت روش‌شـــناختی و گزارش‌دهی چارچوب‌های نظری در مطالعات مدیریت دانش وجود دارد. اگرچه برخی مدل‌های شـــناخته‌شـــده بین‌المللی مانند بکوویتز و ویلیامز[1] و ... در نمونه‌ها دیده می‌شوند، اما سهم آن‌ها محدود است و بیشتر پژوهش‌ها به‌جای تکیه بر مدل‌های ثابت، به سوی طراحی الگوهای تلفیقی، بومی‌ســازی‌شــده و متناســب با شــرایط ســازمان‌های ایرانی حرکت کرده‌اند. این امر نشــان می‌دهد رویکرد غالب در تحقیقات داخلی، سازگار کردن مدیریت دانش با بافت و نیازهای واقعی صنعت و دانشگاه‌هاست.

پرسش چهارم: در پژوهش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایران طی بیست سال اخیر، به چه موضوع‌هایی پرداخته شده است؟

بخش چهارم یافته‌های این پژوهش به شنا سایی محورهای مطالعات انجام شده در حوزه پیاده سازی مدیریت دانش پرداخته و نتایج آن در جدول ۷ ارائه شده است.

[1] Bukowitz & Williams

جدول ۷: تفکیک موضوعی پژوهش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایران در ۲۰ ساله اخیر

موضوع اصلی پژوهش‌ها	فراوانی	درصد فراوانی
عوامل مؤثر بر اجرا	32	33/68
پیاده‌سازی الگوها و مدل‌ها	16	16/84
امکان سنجی استقرار / آمادگی	12	12/63
موانع / چالش‌های پیاده‌سازی	10	10/53
عوامل موفقیت	9	9/47
اثربخشی سایر عوامل	8	8/42
بررسی وضعیت	5	5/26
اثرگذاری	3	3/16
مجموع	95	100

در بررسی ۹۵ پژوهش انجام‌شده درباره پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایران طی بیست سال اخیر، نتایج نشان داد که بیشترین تمرکز مطالعات بر عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت دانش بوده است؛ به‌گونه‌ای که این محور با فراوانی ۳۲ مورد، ۶۸/۳۳ درصد از کل پژوهش‌ها را به خود اختصاص داده است. پس از آن، پیاده‌سازی الگوها و مدل‌ها با ۱۶ مورد (۸۴/۱۶ درصد) و امکان‌سنجی یا سنجش آمادگی سازمانی با ۱۲ مورد (۶۳/۱۲ درصد) در رتبه‌های بعد قرار گرفته‌اند. همچنین موضوعاتی همچون موانع و چالش‌های پیاده‌سازی (۵۳/۱۰ درصد)، عوامل موفقیت (۴۷/۹ درصد) و اثربخشی عوامل مختلف بر مدیریت دانش (۴۲/۸ درصد) سهم قابل توجهی از پژوهش‌ها را تشکیل داده‌اند. در مقابل، موضوعاتی مانند بررسی وضعیت موجود و اثرگذاری مدیریت دانش با فراوانی کمتر (به‌ترتیب ۲۶/۵ و ۱۶/۳ درصد) کمترین میزان توجه را به خود اختصاص داده‌اند. این الگو بیانگر آن است که جهت‌گیری پژوهش‌های داخلی عمدتاً معطوف به شناسایی پیش‌نیازها، الزامات و شرایط اجرای مدیریت دانش بوده و کمتر به تحلیل پیامدها و عملکرد مدیریت دانش در سازمان‌ها پرداخته شده است.

پرسش پنجم: عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی طی بیست سال اخیر کدام است؟

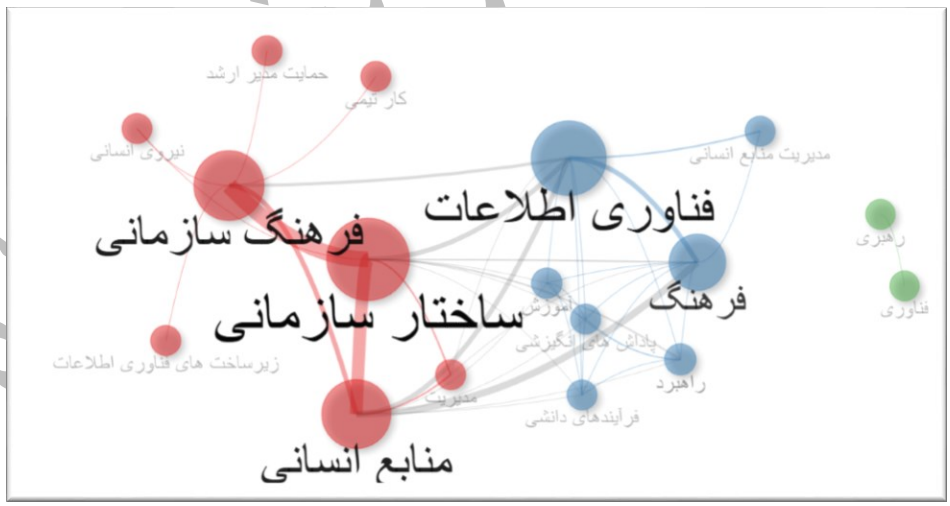
بر اساس تحلیل شبکه هم رخدادی واژگان و داده‌های جدول ۸، تحلیل شاخص‌های مرکزیت در شبکه عوامل مؤثر بر موفقیت نشان می‌دهد که متغیر ساختار سازمانی با کسب بالاترین میزان رتبه (PageRank: 0.132)و شاخص نزدیکی(Closeness: 0.056) ، محوری‌ترین نقش را در نظام مدیریت دانش سازمان‌های ایرانی ایفا می‌کند.

جدول ۸: شاخص‌های تحلیل شبکه عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش درسازمان‌های ایرانی

عوامل موفقیت	Cluster خوشه‌ها	Betweenness ارتباط دهنده	Closeness شاخص نزدیکی	PageRank اهمیت و وزن گره
ساختار سازمانی	1	21/061	0/056	0/132
فرهنگ سازمانی	1	37/193	0/048	0/11
منابع انسانی	1	8/142	0/053	0/115
مدیریت	1	0	0/037	0/037
حمایت مدیر ارشد	1	0	0/029	0/016

عوامل موفقیت	Cluster خوشه‌ها	Betweenness ارتباط دهنده	Closeness شاخص نزدیکی	PageRank اهمیت و وزن گره
زیرساخت‌های فناوری اطلاعات	1	0	0/029	0/016
کار تیمی	1	0	0/029	0/016
نیروی انسانی	1	0	0/037	0/022
فناوری اطلاعات	2	14/919	0/056	0/108
فرهنگ	2	3/686	0/045	0/087
راهبرد	2	0	0/042	0/052
مدیریت منابع انسانی	2	0	0/033	0/023
آموزش	2	0	0/042	0/049
پاداش‌های انگیزشی	2	0	0/042	0/049
فرآیندهای دانشی	2	0	0/042	0/049
رهبری	3	0	1	0/059
فناوری	3	0	1	0/059

یافته‌های آماری تأیید می‌کنند که ساختار سازمانی نه تنها یک پیش‌فرض، بلکه موتور محرک اصلی برای سایر فرآیندهاست. از سوی دیگر، شاخص بینابینی (Betweenness: 37.193) برای متغیر فرهنگ سازمانی به شکلی معنادار بالاتر از سایر مؤلفه‌هاست؛ این یافته حاکی از آن است که فرهنگ در نقش یک واسط استراتژیک، پیونددهنده زیرساخت‌های سخت‌افزاری و سرمایه‌های انسانی است و بدون میانجی‌گری آن، جریان دانش در شبکه سازمانی دچار انقطاع می‌گردد. همچنین، دسته‌بندی عوامل در سه خوشه (Cluster) متمایز نشان داد که هم‌افزایی بالایی میان «فناوری اطلاعات» و «آموزش» وجود دارد، اما اثربخشی این خوشه به شدت تحت شعاعِ «حمایت مدیران ارشد» در خوشه اول قرار دارد.



نمودار۳: شبکه تعاملی عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش درسازمان‌های ایرانی

همانطور که در نمودار ۳ مشاهده می‌شود، شبکه تعاملی عوامل مؤثر بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی شامل ۳ خوشه است.

خوشه ۱: عوامل سازمانی و انسانی

این خوشه که شامل عوامل حیاتی نظیر «ساختار سازمانی»، «فرهنگ سازمانی»، «منابع انسانی» و «حمایت مدیران ارشد» است، به عنوان ستون فقرات مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی شناخته می‌شود. حضور هم‌زمان ساختار و فرهنگ در این خوشه نشان‌دهنده لزوم همگامی «تغییرات سخت» (ساختار) و «تغییرات نرم» (فرهنگ) است. امتیاز بالای PageRank در این خوشه نشان می‌دهد که هرگونه اختلال در این لایه، کل شبکه مدیریت دانش را فلج می‌کند. این خوشه مسئول ایجاد «مشروعیت» و «آمادگی» برای پذیرش دانش است.

خوشه ۲: عوامل فناورانه و فرآیندی

خوشه دوم شامل مؤلفه‌هایی همچون «فناوری اطلاعات»، «آموزش»، «پاداش‌های انگیزشی» و «فرآیندهای دانشی» است. این لایه بر جنبه‌های عملیاتی و ابزاری تمرکز دارد. قرارگیری فناوری اطلاعات در کنار آموزش و پاداش در یک خوشه، نشان‌دهنده یک رویکرد هوشمندانه است؛ به این معنا که تکنولوژی به تنهایی کارساز نیست و باید با توانمندسازی کاربران (آموزش) و محرک‌های بیرونی (پاداش) تقویت شود. این خوشه وظیفه دارد «دانش» را از یک مفهوم انتزاعی به یک «دارایی ملموس و در دسترس» تبدیل کند.

خوشه ۳: عوامل راهبری

این خوشه که عواملی مانند «رهبری» و «استراتژی» را در بر می‌گیرد (با توجه به داده‌های انتهای جدول ۸)، نقش قطب‌نما را برای سازمان ایفا می‌کند. اگرچه این خوشه ممکن است از نظر تعداد کلیدواژه‌ها کوچک‌تر به نظر برسد، اما نقش آن در پایداری سیستم در بلندمدت غیرقابل انکار است. رهبری در این لایه وظیفه دارد تا مدیریت دانش را با اهداف کلان کسب‌وکار گره بزند. فقدان انسجام در این خوشه باعث می‌شود که اقدامات خوشه ۲ (اجرایی) پس از مدتی دچار روزمرگی شده و از اولویت سازمان خارج شوند.

نتیجه گیری

یافته‌های حاصل از مرور نظام‌مند پژوهش‌های مرتبط با پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایران طی بیست سال اخیر، بیانگر شکل‌گیری بدنه‌ای پژوهشی است که از نظر کمّی رشد قابل توجهی داشته، اما از منظر تعادل میان توسعه نظری، تنوع روش‌شناختی و عمق تحلیلی، با چالش‌های ساختاری مواجه است. این الگو در کلیت خود با روندهای گزارش شده در ادبیات بین‌المللی هم‌راستاست، اما شدت و پیامدهای آن در بافت ملی ایران برجسته‌تر و معنادارتر به نظر می‌رسد.

غلبه قاطع پژوهش‌های کاربردی و کمبود مطالعات بنیادی در یافته‌های این پژوهش، بازتابی از همان تغییری است که در ادبیات جهانی مدیریت دانش از اوایل دهه ۲۰۰۰ به سمت مطالعات تجربی و کاربردمحور گزارش شده است (جامی پور و همکاران، ۲۰۱۶؛ هیسینگ، ۲۰۰۹). با این حال، در حالی که مرورهای بین‌المللی از تداوم هم‌زمان جریان‌های نظری و کاربردی سخن می‌گویند، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که در ایران، این گذار به‌گونه‌ای نامتوازن رخ داده و عملاً به حاشیه‌رانده شدن پژوهش‌های مفهومی و نظری انجامیده است. این وضعیت حاکی از آن است که مدیریت دانش در فضای علمی کشور بیش از آنکه به‌عنوان یک «قلمرو دانشی مستقل» تلقی شود، به‌منزله

یک «راهکار مدیریتی مسئله‌محور» در خدمت بهبود عملکرد سازمان‌ها فهم شده است؛ رویکردی که در کوتاه‌مدت پاسخ‌گو، اما در بلندمدت محدودکننده ظرفیت تولید نظریه و دانش بومی است.

از منظر روش‌شناختی، یافته‌های پژوهش حاضر مبنی بر غلبه پژوهش‌های کمّی و اتکای گسترده به پرسشنامه‌های محقق‌ساخته، با نتایج مطالعات کتاب‌سنجی و مرورهای نظام‌مند بین‌المللی که بر ضعف انسجام روش‌شناختی و تنوع محدود ابزارهای سنجش در حوزه مدیریت دانش تأکید دارند، همخوانی دارد (سارمنتو دوس سانتوس-نتو و کاستا، ۲۰۱۹؛ ادریس، ۲۰۲۳). با این حال، شدت استفاده از ابزارهای غیراستاندارد در پژوهش‌های داخلی و سهم اندک روش‌های کیفی و ترکیبی، شکاف قابل توجهی با توصیه‌های نوین ادبیات مدیریت دانش ایجاد کرده است. مرورهای اخیر به‌صراحت بر این نکته تأکید دارند که فهم موفقیت یا ناکامی پیاده‌سازی مدیریت دانش، بدون تحلیل عمیق ابعاد انسانی، فرهنگی، قدرت، یادگیری و معناسازی سازمانی، امکان‌پذیر نیست (اونوفره و تیشیرا، ۲۰۲۲؛ ناشیکا و همکاران، ۲۰۲۴). در این چارچوب، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که رویکرد غالب کمّی در مطالعات ایرانی، اگرچه به شناسایی روابط آماری میان متغیرها انجامیده، اما در تبیین چرایی و چگونگی این روابط در بسترهای سازمانی مختلف ناتوان بوده است.

در سطح جوامع و زمینه‌های پژوهشی، تمرکز مطالعات داخلی بر صنایع بزرگ، شرکت‌ها و دانشگاه‌ها، الگویی است که با نتایج مطالعات حوزه‌محور بین‌المللی هم‌راستاست و نشان‌دهنده نقش زیرساخت‌های فناورانه، ساختارهای رسمی و بلوغ سازمانی در امکان‌پذیری پیاده‌سازی مدیریت دانش است (عیسی، ۲۰۱۹). با این حال، سهم اندک پژوهش‌ها در حوزه سلامت در ایران، در مقایسه با جایگاه برجسته این حوزه در ادبیات جهانی (کوسکلین و همکاران، ۲۰۲۲)، بیانگر وجود موانع مضاعف نهادی، اخلاقی و سیاستی در سطح ملی است. این یافته با نتایج مرور شاهمرادی و همکاران (۲۰۱۷) همسو بوده و نشان می‌دهد که چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در ایران، نه صرفاً فنی، بلکه عمیقاً ریشه‌دار در بافت نهادی و فرهنگی سازمان‌هاست.

در حوزه الگوها و مدل‌های پیاده‌سازی، نتایج پژوهش حاضر به‌روشنی از یک شکاف ساختاری میان «استفاده عملی از مدل‌ها» و «گزارش شفاف چارچوب‌های نظری» پرده برمی‌دارد. این یافته بازتابی از همان شکاف «طراحی–اجرا» است که در مرورهای جامع بین‌المللی بارها مورد تأکید قرار گرفته است (جامی پور و همکاران، ۲۰۱۶؛ سارمنتو دوس سانتوس-نتو و کاستا، ۲۰۱۹). اگرچه استفاده محدود از مدل‌های شناخته‌شده‌ای چون مدل ویلیامز و بکوویتز و مدل پروبست با روندهای جهانی همخوانی دارد، اما گزارش نشدن مدل نظری در بیش از چهارپنجم پژوهش‌های داخلی، نشان‌دهنده ضعف جدی در انسجام نظری، قابلیت بازتولید پژوهش‌ها و انباشت دانش علمی است. در عین حال، گرایش به طراحی الگوهای تلفیقی و بومی‌شده را می‌توان در امتداد توصیه‌های کولکارنی (۲۰۲۴) مبنی بر ضرورت تناسب مدل‌ها با بلوغ دانشی و ساختار سازمان‌ها تفسیر کرد؛ با این تفاوت که در پژوهش‌های ایرانی، این الگوها غالباً فاقد اعتبارسنجی تجربی نظام‌مند باقی مانده‌اند.

تحلیل محورهای موضوعی پژوهش‌ها نیز نشان داد که تمرکز غالب مطالعات داخلی بر شناسایی عوامل مؤثر، الزامات و موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش بوده است؛ الگویی که با مرورهای نظام‌مند حوزه عوامل موفقیت و چالش‌ها هم‌راستا است (اونوفره و تیشیرا، ۲۰۲۲؛ مردیان و همکاران، ۲۰۲۵). با این حال، همان‌گونه که در مرورهای حوزه‌محور داخلی (اخشیک، ۱۴۰۳؛ سرمدی و همکاران، ۱۴۰۳) نیز گزارش شده، توجه محدود به ارزیابی پیامدها، اثربخشی و ارزش‌آفرینی واقعی مدیریت دانش، یکی از کاستی‌های بنیادین ادبیات داخلی محسوب می‌شود. این

و ضعیت ن شان می‌دهد که چرخه پژوهش در ایران عمدتاً در مرحله «پیش‌نیازها و ا ستقرار» متوقف مانده و کمتر به مراحل «یادگیری سازمانی، بهبود مستمر و سنجش اثرات بلندمدت» وارد شده است.

در تکمیل این یافته‌ها، نتایج حاصل از تحلیل شبکه عوامل موفقیت نشان می‌دهد که الگوی غالب موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی طی دو دهه اخیر، الگویی « ساختار-محور» و «فرهنگ-بنیان» بوده ا ست. این یافته به‌طور معناداری ن شان می‌دهد که برخلاف گفتمان م سلط فناورانه در بخ شی از ادبیات مدیریت دانش، فناوری اطلاعات در بستر سازمان‌های ایرانی نقش هسته‌ای ایفا نکرده و با رتبه‌ای پایین‌تر (رتبه چهارم اهمیت)، عمدتاً به‌عنوان یک عامل تسهیل‌گر و شتاب‌دهنده ظاهر شده است.

این نتیجه در سطح کلی با مرورهای نظام‌مند بین‌المللی که بر اهمیت عوامل غیرفناورانه در موفقیت مدیریت دانش تأکید کرده‌اند، هم‌را ستا ا ست. برای نمونه، اونوفره و تی شیرا (۲۰۲۲) و مردیان و همکاران (۲۰۲۵) ن شان داده‌اند که عواملی نظیر حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی حامی تسهیم دانش و هم‌راستایی راهبردی، در اغلب زمینه‌های سازمانی نقشی تعیین‌کننده‌تر از زیر ساخت‌های فناورانه ایفا می‌کنند. با این حال، این مطالعات عمدتاً به شناسایی و طبقه‌بندی عوامل بسنده کرده و کمتر به بررسی جایگاه نسبی و تعامل ساختاری آن‌ها پرداخته‌اند.

در مقابل، یافته‌های پژوهش حاضر با بهره‌گیری از تحلیل شبکه، این خلأ را تا حدی پو شش داده و نشان می‌دهد که در ادبیات پژوهشی مدیریت دانش ایران، عوامل ساختاری و فرهنگی نه‌تنها پرتکرارترند، بلکه در موقعیت‌های مرکزی شبکه قرار گرفته و نقش پیونددهنده میان سایر عوامل، از جمله فناوری اطلاعات، را ایفا می‌کنند. این نتیجه با ا ستدلال‌های (سارمنتو دوس سانتوس-نتو و کاستا، ۲۰۱۹ ؛ هیسینگ، ۲۰۰۹) درباره شکاف میان طراحی مدل‌ها و اجرای موفق آن‌ها هم‌خوانی دارد و به‌صورت تجربی نشان می‌دهد که فقدان بسترهای ساختاری و فرهنگی مناسب، می‌تواند کارکرد فناوری را به سطحی ابزاری و ثانویه تقلیل دهد.

به بیان دیگر، فناوری تنها زمانی می‌تواند به بهبود جریان‌های دانشی منجر شود که پیش‌شرط‌های ساختاری، از جمله کاهش تمرکز، انعطاف‌پذیری سازمانی و بازطراحی فرآیندها، و هم‌زمان بسترهای فرهنگی، به‌ویژه اعتماد، م شارکت و فرهنگ ا شتراک دانش، فراهم شده با شند. این تبیین با یافته‌های نا شیکا و همکاران (۲۰۲۴) وکولکارنی (۲۰۲۴) هم‌سو است که ناکامی بسیاری از پروژه‌های مدیریت دانش را نه ناشی از ضعف فناوری، بلکه حاصل ناهماهنگی فرایندها، مقاومت‌های فرهنگی و عدم تناسب مدل‌ها با ساختار و بلوغ سازمانی دانسته‌اند. در سطح ملی نیز، این الگوی «ساختار-محور و فرهنگ-بنیان» با نتایج مرورهای حوزه‌محور داخلی، از جمله مطالعات شاهمرادی و همکاران (۲۰۱۷)، آخشیک (۱۴۰۳) و سرمدی و همکاران (۱۴۰۳)، که بر نقش تعیین‌کننده فرهنگ سازمانی، مشارکت کارکنان و حمایت نهادی در موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش تأکید کرده‌اند، هم‌خوانی دارد.

جمع‌بندی یافته‌های این پژوهش در مقایسه با پیشینه داخلی و بین‌المللی نشان می‌دهد که پژوهش‌های پیاده‌سازی مدیر یت دانش در ایران، از حیث جهت‌گیری کلی، همسو با تحولات جهانی این حوزه حرکت کرده‌اند، اما این هم سویی عمدتاً در سطح «کاربرد و اجرا» باقی مانده و به تعمیق نظری و روش شناختی منجر ن شده ا ست. به بیان دیگر، اگرچه ادبیات داخلی توانسته است تصویری نسبتاً گسترده از عوامل، الزامات و چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش ارائه دهد، اما در تولید چارچوب‌های تحلیلی منسجم، تبیین‌های علی عمیق و ارزیابی نظام‌مند پیامدهای مدیریت دانش، با خلأ جدی مواجه است. در همین را ستا، نتایج حاصل از تحلیل شبکه عوامل موفقیت نشان داد که الگوی غالب موفقیت مدیریت دانش در ایران طی دو دهه اخیر، الگویی «ساختار- محور» و «فرهنگ- بنیان» بوده

است و عوامل ساختاری و فرهنگی در مقایسه با عوامل فناورانه، جایگاه مرکزی‌تری در تبیین موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش داشته‌اند؛ به‌گونه‌ای که فناوری اطلاعات عمدتاً در نقش تسهیل‌گر و نه عامل محوری ظاهر شده است.

یافته‌های تطبیقی نشان می‌دهد که این خلأ بیش از آنکه ناشی از کمبود مدل‌ها یا چارچوب‌های نظری باشد، ریشه در منطق مسلط پژوهشی دارد؛ منطقی که پژوهش را ابزاری برای پاسخ‌گویی سریع به مسائل سازمانی تلقی کرده و کمتر به انباشت تدریجی دانش، بازاندیشی نظری و توسعه مفهومی توجه داشته است. این امر سبب شده است که بسیاری از پژوهش‌ها، علی‌رغم ارزش کاربردی، به‌صورت مطالعات منفرد، غیرقابل تجمیع و با قابلیت تعمیم محدود باقی بمانند.

از منظر نظری، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت دانش در ایران هنوز به مرحله «بلوغ علمی» نرسیده و نیازمند گذار از پارادایم غالب کمّی–کاربردی به سوی رویکردهای تفسیری، ترکیبی و نظریه‌محور است. چنین گذاری می‌تواند امکان تحلیل عمیق‌تر پویایی‌های قدرت، فرهنگ، یادگیری و معناسازی سازمانی را در فرآیند پیاده‌سازی مدیریت دانش فراهم آورد و به تولید نظریه‌های بومی مبتنی بر شواهد تجربی منجر شود.

از منظر پژوهشی، این یافته‌ها ضرورت بازتعریف اولویت‌های تحقیقاتی آینده را برجسته می‌سازد؛ از جمله حرکت به سوی مطالعات طولی، طراحی پژوهش‌های مبتنی بر ارزیابی اثربخشی، استفاده نظام‌مند از مدل‌های نظری شفاف، و تمرکز بر پیامدهای واقعی مدیریت دانش در سطوح فردی، گروهی و سازمانی. تنها در چنین چارچوبی است که می‌توان مدیریت دانش را از سطح یک ابزار اجرایی فراتر برد و آن را به‌عنوان یک حوزه دانشی بالغ، نظریه‌مند و اثرگذار در توسعه سازمانی و مدیریتی کشور تثبیت کرد.

پیشنهادهای پژوهش

بر اساس یافته‌های این پژوهش که نشان داد الگوی غالب موفقیت در سازمان‌های ایرانی «ساختار-محور» و «فرهنگ-بنیان» است، به مدیران سازمان‌ها توصیه می‌شود به‌جای تمرکز صرف بر سرمایه‌گذاری‌های فناورانه، ابتدا به ایجاد بسترهای ساختاری (کاهش تمرکز، افزایش انعطاف‌پذیری، بازطراحی فرآیندها) و فرهنگی (ترویج اعتماد، مشارکت و تسهیم دانش) بپردازند و حمایت مستمر و فعال مدیریت ارشد را به‌عنوان پیش‌شرط اساسی پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش مدنظر قرار دهند. همچنین با توجه به سهم اندک پژوهش‌های بنیادی و کیفی و نیز غفلت از ارزیابی پیامدهای واقعی، مدیران باید نظام‌های ارزیابی مستمر اثربخشی را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی طراحی کنند و به‌جای پذیرش صرف مدل‌های بین‌المللی، به طراحی و اعتباریابی الگوهای بومی و متناسب با بلوغ و ساختار سازمان خود اقدام نمایند. در سطح سیاست‌گذاری کلان نیز تدوین سند ملی مدیریت دانش، حمایت از پژوهش‌های نظریه‌محور، تنوع‌بخشی روش‌شناختی و ایجاد شبکه ملی پژوهشگران این حوزه، از جمله اقداماتی است که می‌تواند زمینه‌ساز گذار از پارادایم غالب کمّی-کاربردی به سوی رویکردهای تفسیری، ترکیبی و نظریه‌بنیان شود.

از سوی دیگر، با توجه به تمرکز پژوهش‌های داخلی بر حوزه‌های محدودی همچون صنایع بزرگ، دانشگاه‌ها و سازمان‌های دولتی، سیاست‌گذاران باید با تخصیص منابع و اعتبارات هدفمند، زمینه را برای توسعه مطالعات مدیریت دانش در بخش‌های مغفول نظیر مراکز درمانی، بیمارستان‌ها، سازمان‌های ورزشی و آموزش و پرورش فراهم آورند تا شکاف موجود در ادبیات این حوزه‌ها کاهش یابد. همچنین با توجه به اینکه بیش از چهارپنجم پژوهش‌های داخلی فاقد گزارش شفاف چارچوب نظری هستند، لازم است مجلات علمی-پژوهشی با الزام نویسندگان به تصریح مبانی

نظری و پیوند نظام‌مند میان نظریه و طراحی پژوهش، گامی مؤثر در جهت ارتقای کیفیت و انباشت دانش علمی در این حوزه بردارند. در نهایت، طراحی نظام پایش ملی مدیریت دانش با شاخص‌های مناسب و ارزیابی دوره‌ای وضعیت سازمان‌ها، می‌تواند مدیران و سیاست‌گذاران را در تصمیم‌گیری‌های آگاهانه و اثربخش یاری رساند

محدودیت‌های پژوهش

فرآیند دسترسی به متن کامل مقالات، به‌عنوان یکی از مراحل حیاتی این مرور نظام‌مند، با چالش‌های متعددی مواجه بود که ریشه در محدودیت‌های ساختاری نظام نشر علمی کشور و نیز شرایط خاص جنگ و ناپایداری زیر ساخت‌های ارتباطی دا شت. نخ ست، علی‌رغم ج ست‌وجو در پایگاه‌های ا صلی داخلی، ب سیاری از مجلات علمی-پژوهشی، مقالات خود را صرفاً به صورت چکیده در این پایگاه‌ها نمایه کرده و د ستر سی به متن کامل را م شروط به پرداخت هزینه اشتراک یا خرید موردی مقاله نموده بودند که با توجه به عدم برخورداری پژوهشگران از اشتراک تمامی این مجلات، دریافت فایل کامل شمار قابل‌توجهی از مقالات می سر نشد. دوم، برر سی‌ها نشان داد که بخش قابل‌توجهی از مقالات منتشر شده در سال‌های ابتدایی دوره مطالعه (۱۳۸۴ تا حدود ۱۳۹۰)، به دلیل ضعف تاریخی نظام نشر دیجیتال کشور، هرگز به‌صورت کامل در پایگاه‌های اطلاعاتی بارگذاری نشده بودند و صرفاً اطلاعات کتابشناختی آن‌ها در دسترس بود که این مسئله، به‌ویژه برای پژوهش‌های ارزشمند آن دوره، حذفی ناخواسته را به همراه داشت. سوم و مهم‌تر اینکه، در بازه زمانی انجام این پژوهش (خرداد ماه ۱۴۰۴) به دلیل شرایط جنگ و ناپایداری شبکه‌های ارتباطی بین‌الملل، دسترسی به پایگاه‌های علمی معتبر جهانی نظیر Web of Science, Scopus , ScienceDirect و نیز موتورهای جستجوی علمی بین‌المللی با اختلال‌های مکرر و طولانی‌مدت مواجه بود. این محدودیت، امکان جست‌وجوی نظام‌مند مقالات بین‌المللی مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی (که ممکن است توسط پژوهشگران ایرانی مقیم خارج یا محققان خارجی در مجلات معتبر جهانی منتشر شده باشند) را از بین برد و تصویر حاصل از پژوهش را صرفاً به مقالات منتشرشده در پایگاه‌های داخلی محدود ساخت.

تأمین مالی

این پژوهش هیچگونه گرنت یا حمایت مالی م شخ صی از سوی هیچ یک از سازمان ها یا نهادهای تأمین کننده مالی در بخش های دولتی، تجاری یا غیرانتفاعی دریافت نکرده است. نویسندگان برای انجام پژوهش، نگارش مقاله یا انتشار آن، هیچگونه حمایت مالی دریافت نکرده اند.

مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان به نسبت سهم برابر در این پژوهش مشارکت داشته اند.

بیانیه استفاده ازهوش مصنوعی

نویسندگان اعلام می دارند که در تهیه این مقاله از هیچ ابزار هوش م صنوعی برای نگارش، تحلیل یا تولید داده ا ستفاده ن شده است. تمامی محتوای مقاله حاصل تلاش و قضاوت انسانی نویسندگان است.

تضاد منافع

نوی سندگان اعلام می‌کنند که هیچ منافع مالی یا روابط شخ صی شناخته شده‌ای که می‌تواند بر کار گزارش شده در این مقاله تأثیر بگذارد، وجود ندارد.

ملاحظات اخلاقی

این پژوهش مطابق با د ستورالعمل‌های اخلاقی برای مرورهای نظام‌مند انجام شده ا ست. تمام منابع ا ستفاده شده به‌در ستی استناد شده‌اند و هیچ داده اولیه‌ای از شرکت‌کنندگان انسانی جمع‌آوری نشده است. غربالگری و انتخاب مقالات به‌طور مستقل تو سط دو پژوه شگر انجام شد و در موارد اختلاف نظر، پژوه شگر سوم برای ت ضمین عینیت و به حداقل ر ساندن سوگیری تصمیم‌گیری کرد

بیانیه دسترسی به داده ها

داده هایی که یافته های این پژوهش را پ شتیبانی می کنند، در صورت درخوا ست مبتنی بر ضرورت علمی، تو سط نویسنده مسئول در دسترس هستند. فهرست کامل ۹۵ مقاله تحلیل‌شده در پیوست مقاله اصلی ارائه شده است.

سپاسگزاری

نگارندگان بر خود لازم می‌دانند از داوران محترم .به خاطر مطالعه متن مقاله حا ضر و ارائه نظرهای ارز شمند ت شکر و قدردانی نمایند.

منابع

آخشیک، سمیه سادات. (۱۴۰۴). واکاوی وضعیت مدیریت دانش در بدنه پژوهش‌های علم اطلاعات و دانش‌شناسی: مرور نظام‌مند. علوم و فنون مدیریت اطلاعات.۱۱(۱)،۷۹-۱۰۸. doi: 10.22091/stim.2024.9960.2012

آویارد، هلن. (۲۰۰۷). چگونه یک تحقیق مروری انجام دهم؟: راهنمای کاربردی نگارش مقاله پایان نامه در علوم اجتماعی و پزشکی. ترجمه پوریا صرامی فروشانی و فردین علی پور گراوند (۱۳۹۰). تهران: جامعه شناسان.

ابراهیمی خورا سگانی، زهرا، شعبانی، احمد و رجایی پور، سعید. (۱۴۰۰). برر سی میزان کاربست مدیریت دانش برا ساس مدل لاو سون در پژوهشگاه فضایی ایران. پژوهش‌های کتابخانه‌های دیجیتالی و هوشمند. ۸(۳)، ۱۳-۲۲.

doi: ۱۰,۳۰۴۷۳/mrs.۲۰۲۲,۶۴۷۶۵,۱۵۲۶

تاج آبادی، حسن و اصنافی، امیررضا و حاجی زین العابدینی، محسن .(۱۳۹۹). مطالعه مراحل جریان دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بر اساس الگوی APQC، هفدهمین کنفرانس بین المللی مدیریت،تهران، https://civilica.com/doc/1162035

رفوآ، شبنم، ریاحی نیا، ن صرت، فرج پهلو، عبدالح سین، محمودی توپکانلو، ح سن و آخ شیک، سمیه سادات. (۱۴۰۱). ارائه و ارزیابی مدل پیاده‌سازی مدیریت دانش برای شرکت بیمه دانا. کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۲۵(۲). ۱۱۶-۱۳۹.

doi: ۱۰,۳۰۴۸۱/lis.۲۰۲۱,۲۷۱۲۶۴,۱۸۰۱

سرمدی، عزیزه، باب الحوائجی، فهیمه، حسن زاده، محمد وحریری، نجلا. (۱۴۰۳) .عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در صنعت بانکداری با استفاده از فراترکیب .*علوم و فنون مدیریت اطلاعات*. (۱)۱۰، ۳۱-۶۰.

doi: 10.22091/stim.2024.2872

گرجی، محمد و براتی، سعیده (۱۳۹۹). الگوی پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در شرکت‌های دانش بنیان دفاعی. فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج. ۲۳ (۸۶): ۱۴۹ – ۱۸۴.

محقق نیلوفر، حجتی زاده یحیی، کوثری رعنا، فیاضی نسترن و سره بندی، زهرا (۱۳۹۶). وضعیت استقرار مؤلفه‌های مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی ایران: مرور نظام‌مند . فصلنامه مدیریت سلامت. (۷۰)۲۰ : ۲۲- ۳۹.

محمودی، محسن. (۱۳۹۵). بررسی مولفه‌های مدیریت دانش بر اساس مدل بک من در پایگاه‌های اطلاعاتی فارسی از دیدگاه کاربر نهایی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه قم، دانشکده ادبیات و علوم انسانی

References

- Akhshik, S.S. (2025). Analyzing the Status of Knowledge Management in the Body of Knowledge and Information Science Research: A Systematic Review. Sciences and Techniques of Information Management, 11(1): 79-108. https://doi.org/10.22091/stim.2024.9960.2012. (In Persian)
- Aveyard, H. (2011). How to do a literature review: A practical guide for writing articles and dissertations in social and medical sciences (P. Sarami Foroushani & F. Alipour Garavand, Trans.). Jame'eh Shenasan. (Original work published 2007). (In Persian)
- Drucker, P. F. (1999). Management Challenges for the 21st Century. New York: Harper Business.
- Easa, N. F.(۲۰۱۹) .Knowledge management at banking industry: A review of the literature and further guidelines. International Journal of Customer Relationship Marketing and Management, 10(2), 21–34.
- Ebrahimi Khorasgani, Z., & Shabani, A., Rajaeepour, S. (2021). Investigating the Extent of Application of Knowledge Management Management Based on Lawson Model in Iranian Space Reasearch Center, Knowledge and Information Management, 8(3), 13-22. doi: 10.30473/mrs.2022.64765.1526. (In Persian)
- Gorji, M., & Barati, S. (2020). A model for implementing knowledge management systems in defense knowledge-based companies. Strategic Studies Quarterly of Basij, 23(86), 149–184. (In Persian)
- Heisig P (2009), "Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe". *Journal of Knowledge Management*, 13 (4) , 4–31. doi: https://doi.org/10.1108/13673270910971798
- Huang, L., & Lai, C. (2014). Critical Success Factors for Knowledge Management Implemention in Life Insurance Enterprises. *International Journal of Management and Marketing Research*, 7(2), 79-89.
- Huang, L., Quaddus, M., Rowe, A., & Lai, C. (2011). An Investigation in to the Factors Affecting Knowledge Management Adoption and Practice in the Life Insurance Business. *Knowledge Management Research & Practice*, 9, 58–72.
- Idrees, H., Xu, J., Haider, S. A., & Tehseen, S. (2023). A systematic review of knowledge management and new product development projects: Trends, issues, and challenges. Journal of Innovation & Knowledge, 8(2), Article 100350. https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100350
- Jamipour, M. J., Manian, A., & Yazdani, H. R. (2016). A theoretical and methodological examination of knowledge management maturity models: a systematic review. *International Journal of Business Information Systems*, *23*(3), 330-352.
- Karadsheh, L., Mansour, E., Alhawari, S., Azar, G., & El-Bathy, N. (2009). A Theoretical Framework For Knowledge Management Process: Towards Improving Knowledge Performance. *Communications of the IBIMA*, 7, 67-79.
- Kosklin, R., Lammintakanen, J., & Kivinen, T.(۲۰۲۲) .Knowledge management effects and performance in health care: A systematic literature review. Knowledge Management Research & Practice, 1–11. https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2032434
- Kulkarni, V. S. (2024). The issues and challenges involved in identifying and implementing the appropriate enterprise knowledge management for an organization: A literature review. International Journal for Multidisciplinary Research, 6(3). https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i03.23587

- Mahmoudi, M. (2016). Investigating knowledge management components based on Beckman's model in Persian information databases from the perspective of end users (Master's thesis, University of Qom, Faculty of Literature and Humanities). (In Persian)
- Mararo, E. (2013). *Knowledge Management Practices As A Competitive Tool in Insurance Companies in Kenya*. Master Thesis. Unpublished MBA project, University of Nairobi.
- Mardian, M. T., Al Musadieq, M., Iqbal, M., & Ruhana, I. (2025). Understanding the key factors influencing knowledge management in business environments: A systematic review. F1000Research, 14, 738. https://doi.org/10.12688/f1000research.165390.2
- Martinsons, M., Davison,R., & Huang, Q. (2017). Strategic knowledge management failures in small professional service firms in China. *International Journal of Information Management*, 37(3), 327–338. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.04.003
- Mehrabani, S., & Shajari, M. (2013). Knowledge Management Practices and Implementation of E-Insurance. *in International Conference on Informatics and Creative Multimedia*. 186–190. https://doi.org/10.1109/ICICM.2013.39
- Mohaghegh, N., Hojatizadeh, Y., Kowsari, R., Fayyazi, N., & Sarehbandi, Z. (2017). The status of knowledge management component implementation in Iranian academic libraries: A systematic review. Health Management Quarterly, 20(70), 22–39. (In Persian)
- Nashikha, A., Anandito, W. D., Albab, M. U., & Sugiarti, Y. (2024). Anticipating knowledge management future challenges in the digital age: A systematic literature review. Explore: Jurnal Sistem Informasi dan Teknologi, 15(2), 276–286. https://doi.org/10.36448/jsit.v15i2.4059
- Onofre, I., and Teixeira, L., 2022. Critical Factors for a Successful Knowledge Management Implementation: A Systematic Literature Review. The Electronic Journal of Knowledge Management, 20(2), 93-109.
- Rafoua, S., Riahi Nia, N., Farajpahloo, A., Mahmoudi Topkanloo, H., & Akhshik, S. S. (2022). Providing and evaluating a knowledge management implementation model for Dana Insurance Company. Library and Information Science, 25(2), 116–139. https://doi.org/10.30481/lis.2021.271264.1801. (In Persian)
- Sarmadi, A., Babolhavaeji, F., Hasanzadeh, M., & Hariri, N. (2024). Critical success factors of knowledge management in the banking industry: A meta-synthesis approach. Studies in Information Science and Technology Management, 10(1), 31–60. https://doi.org/10.22091/stim.2024.2872. (In Persian)
- Sarmento dos Santos-Neto, J. B., & Costa, A. P. C. S. (2019). Enterprise maturity models: A systematic literature review. Enterprise Information Systems, 13(3), 354-386. https://doi.org/10.1080/17517575.2019.1575986
- Shahmoradi, L., Safadari, R., & Jimma, W. (2017). Knowledge management implementation and its influencing factors in healthcare: A systematic review. *Ethiopian Journal of Health Sciences*, 27(5), 437–448. doi:http://dx.doi.org/10.4314/ejhs.v27i5.13
- Soesanto, H., & Handalani, R. T. (2023). Analisis Bibliometrik Tentang Tren Penelitian Mengenai Manajemen Pengetahuan Berdasarkan Afiliasi Penulis dari Indonesia. Andragogi: Jurnal Diklat Teknis Pendidikan Dan Keagamaan, 11(1), 1-10. https://doi.org/10.36052/andragogi.v11i1.304
- Tajabadi, H., Asnafi, A. R., & Hajizeinolabedini, M. (2020). Study of the stages of knowledge flow in central libraries of public universities in Tehran based on the APQC model. In Proceedings of the 17th International Management Conference, Tehran, Iran. Civilica. https://civilica.com/doc/1162035. (In Persian)
- Zheng, W., Yang, B., & Gary, N. M. (2010). Linking Organizational culture, structure, strategy and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63, 763-771.
- Žlahtič, B., Kokol, P., Zorman, M., Podgorelec, V., & Žlahtič, G. (2017). Knowledge management in organisations: mapping the research literature. International Journal of Web Engineering and Technology, 12(1), 4–20. https://doi.org/10.1504/IJWET.2017.084020