

توسعه مدل علی عوامل انسانی و فرهنگ سازمانی تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش سازمانی بر اساس رویکرد فراترکیب

یونس جبارزاده^۱، فرشته سپهری^۲

چکیده: شناسایی کامل و جامع عوامل مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش و برهم‌کنش میان آنها در گذر زمان، مدیران را در شناخت رفتار سیستم مدیریت دانش یاری می‌کند و با ارائه بینشی صحیح از سازوکار رسیدن به سطح بلوغ مطلوب، آنها را در مسیر به‌کارگیری تصمیمات مناسب برای بهره‌گیری از مدیریت دانش در راستای اهداف راهبردی سازمان سوق می‌دهد. در این پژوهش، نخست ادبیات پژوهش‌های مرتبط بررسی شد، سپس به کمک روش پژوهش کیفی فراترکیب، ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با رشد مدیریت دانش و روابط بین آنها شناسایی شده و با مشورت و توافق تمام خبرگان، به تأیید رسید. نتایج به‌دست‌آمده شامل ۶۳ کد شده است که در نه بعد و دو مقوله طبقه‌بندی شدند. درنهایت به کمک این نتایج و روابط بین آنها، مدل علی عوامل انسانی و فرهنگ سازمانی تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش ارائه شده است. نتایج پژوهش پیش رو، می‌تواند چارچوب مناسبی برای اصلاح مدل‌های ذهنی مدیران و کارشناسان حوزه مدیریت دانش باشد و به ارائه مدل‌های تحلیل پویا و سیاست‌های مناسب در راستای ارتقای بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها منجر شود.

واژه‌های کلیدی: بلوغ مدیریت دانش، رویکرد فراترکیب، مدل علی و معلولی، مدیریت دانش.

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و بازرگانی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب‌وکار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و بازرگانی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۸/۰۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۴/۱۱/۱۹

نویسنده مسئول مقاله: یونس جبارزاده

E-mail: yjabarzade@Tabrizu.ac.ir

مقدمه^۱

در اقتصاد معاصر، دانش به یکی از نیروهای حیاتی برای بهره‌وری در فضای کسب‌وکار تبدیل شده است و پایه و اساس رقابت سازمانی به سمت استفاده از منابع دانشی سازمان پیش می‌رود (دراکر ۱۹۹۳؛ میگدادی ۲۰۰۹). سازمان‌ها برای بهبود و حفظ مزیت رقابتی خود، نیاز دارند همانند سایر دارایی‌های ملموس، با دانش رفتاری سیستماتیک داشته باشند و ارزش‌ها و قوانین سازمانی را برای پشتیبانی از تولید و اشتراک دانش توسعه دهند، از این رو مدیریت دانش به یکی از فعالیت‌های مهم سازمان‌ها تبدیل شده است که هدف نهایی آن بهره‌برداری و توسعه دارایی‌های دانشی در راستای تحقق اهداف و ایجاد ارزش افزوده برای سازمان است (داونپورت و پراساک، ۱۹۹۸؛ مالهورا، ۲۰۰۱؛ علوی و لیدنر، ۲۰۰۱؛ وونگ، ۲۰۰۵؛ ویکراماسینگ، ۲۰۰۷).

با توجه به اهمیت مدیریت دانش و سرمایه‌گذاری انبوهی که برای استقرار آن صورت می‌گیرد، یکی از چالش‌های مهم سازمان‌ها، آگاهی از چگونگی روند بلوغ مدیریت دانش است. اقدامات مناسب و توجه به عواملی که پیشرفت مدیریت دانش را از مراحل آغازین تا سطح بلوغ مطلوب تسهیل کند، از مهم‌ترین دغدغه‌های متولیان مدیریت دانش در سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. مدیریت دانش استراتژی نظام‌مند و یکپارچه‌ای است که فناوری اطلاعات را با فرایند سازمانی ترکیب می‌کند و با اداره دانش، آن را برای واکنش و به‌کارگیری تصمیمات صحیح با هدف تحقق اهداف سازمانی، در اختیار سازمان قرار می‌دهد (هونگ و چو، ۲۰۰۵).

در پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش، افراد، فناوری و فرایندهای سازمانی سه عنصر اصلی‌اند (اواد و غزیری، ۲۰۰۴)، بنابراین توانایی سیستم در هم‌راستاسازی خطوط سیر فناوری اطلاعات و ورودی‌های انسانی، در به‌کارگیری استراتژیک داده‌ها، اطلاعات و تجربه‌های برتر با درک تأثیر متغیرهای تعهد، خلاقیت و نوآوری، از عوامل عمده شکست و موفقیت مدیریت دانش سازمانی است. این مهم با شناخت جامع و به‌کارگیری عواملی چون فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، رهبری و حمایت مدیریتی و راهبرد فناوری اطلاعات میسر می‌شود (هولس اپل، ۲۰۰۰؛ مالهورا، ۲۰۰۱). در بررسی عوامل تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش و عوامل بحرانی موفقیت آن، مطالعات بسیاری انجام شده است و پژوهشگران یافته‌های شایان توجهی در پیاده‌سازی و ارتقای جایگاه مدیریت دانش معرفی کرده‌اند، اما سیستم‌های مدیریت دانش بسیار پیچیده‌اند و تعدد عوامل و چالش‌های آن، پیش‌بینی رفتار سیستم را دشوار کرده است. بنابراین، برای رسیدن به

۱. این مقاله مستخرج از پایان‌نامه کارشناسی ارشد فرشته سپهری با عنوان «تحلیل دینامسیم بلوغ مدیریت دانش سازمانی با تأکید بر فاکتورهای انسانی و فرهنگ سازمانی»، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تبریز به راهنمایی دکتر یونس جبارزاده است.

درک کلی از رفتار سیستم، باید چگونگی تأثیر عوامل روی یکدیگر در طول زمان و روابط بازخوردی بین آنها بررسی شود. این روابط باید چگونگی عملکرد کلی سیستم را نیز در طول زمان نشان دهد (مارتیس و رودریگوز، ۲۰۰۴). با این حال اغلب پژوهش‌های اجراشده در این زمینه، به بررسی عوامل مؤثر بر سطح بلوغ مدیریت دانش در حالت ایستا و بدون در نظر گرفتن تأثیر متقابل عوامل مؤثر بر هم پرداخته‌اند (اولیویا، ۲۰۱۴؛ کوریاکوز، راج، مورتی و اسوامینان، ۲۰۱۱؛ سرنکو، بونتیس و هول، ۲۰۱۵؛ هسیه و لین، ۲۰۰۹). بنابراین، نیاز به پژوهشی که بتواند متغیرها و مؤلفه‌های مهم و مؤثر را شناسایی و با یکدیگر ادغام کند و قابلیت تجزیه و تحلیل پویا را داشته باشد، احساس می‌شود. همچنین با مطالعه ادبیات موجود، این نکته تأیید می‌شود که بیشترین چالش در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش و سهم عمده روابط پیچیده، از پویایی فرهنگ سازمانی و عوامل انسانی سرچشمه می‌گیرد (بوییت، ۱۹۹۹؛ ساینر، ۱۹۹۹؛ موریواکی، نومورا و سینو، ۲۰۱۳؛ هولس اپل، ۲۰۰۰). از این رو تأکید بر فاکتورهای ذکرشده، در اولویت بررسی این پژوهش، قرار گرفته است.

پژوهش حاضر درصدد است، عوامل انسانی و فرهنگی دخیل در پویایی بلوغ مدیریت دانش سازمانی و روابط علی میان آنها را شناسایی کند. در این راستا با به‌کارگیری رویکرد فراترکیب، ابعاد و شاخص‌های مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش، شناسایی و طبقه‌بندی شده است. همچنین با این رویکرد چگونگی تأثیر متقابل ابعاد و شاخص‌های به‌دست‌آمده و تأثیر آن بر افزایش سطح بلوغ مدیریت دانش بررسی شده است. در ادامه پس از تکمیل مراحل روش فراترکیب، برای بررسی روایی نتایج به‌دست‌آمده، جلسه‌های گروه کانونی متشکل از خبرگان مدیریت دانش برگزار شده است. علاوه بر این، با بهره‌گیری از نتایج رویکرد فراترکیب و مشورت و توافق تمام خبرگان، مدل علی عوامل انسانی و فرهنگ سازمانی تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش ارائه شده است. یافته‌های این پژوهش، نگرش جامعی در شناخت ابعاد و شاخص‌های مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش و همچنین تعامل سیستماتیک این ابعاد ارائه می‌کند.

پیشینه نظری پژوهش

از آنجا که پیاده‌سازی مدیریت دانش برای رسیدن به کمال مطلوب، به تغییرات فراوان و معناداری در فرایند، زیرساخت‌ها و فرهنگ نیاز دارد، به‌طور ناگهانی کسب نمی‌شود (پی و کانکنهالی، ۲۰۰۹؛ لین، وو و بین، ۲۰۱۲)، از این رو بهبود مستمر مدیریت دانش با طی مراحل تکامل شکل می‌گیرد، نه با انجام نوآوری‌های انقلابی (شرکت اینفوس تکنولوژی، ۲۰۰۰). این مراحل تکاملی مدیریت دانش که در خلال زمان شکل می‌گیرد، بلوغ مدیریت دانش تعبیر

می‌شود و به بیانی، باید مدیریت دانش به بلوغ برسد و از حالت جمود به کارکرد بین بخشی که به شکل مستحکمی در سازمان مستقر شده است، تبدیل شود (اهمز و لانگن، ۲۰۰۲).

بلوغ سازمان در مدیریت دانش، میزان قابلیت‌ها و توانمندی‌های سازمان در ابعاد مختلف مؤثر بر مدیریت دانش است. هر سازمان با توجه به فعالیت در زمینه مدیریت دانش در سطحی از بلوغ قرار می‌گیرد که این سطح نشان‌دهنده وضعیت جاری سازمان در زمینه مدیریت دانش است. موفقیت و شکست مدیریت دانش در رسیدن به سطح بلوغ مطلوب به چارچوبی جامع و منظم برای درک تأثیرات جریان عوامل مؤثر بر آن نیاز دارد (لین و همکاران، ۲۰۱۲).

در بررسی ادبیات موجود، مدل‌هایی برای ارزیابی مدیریت دانش ارائه شده است که برای سنجش بلوغ مدیریت دانش، سطوحی تعریف کرده‌اند که از سطح ابتدایی شروع می‌شوند و به سطح کمال می‌رسند. هر سطح نیازهای مشخص و لازم‌الوصولی دارد که از طریق معرفی ابعاد و عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش مطرح می‌شود. سیر بلوغ هدفمند است و به سوی دستیابی به مزیت‌های شناخته‌شده مدیریت دانش پیش می‌رود. مدیریت دانش در سازمان‌ها از تلاشی موقتی، نامنظم و بدون هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی شروع می‌شود، سپس به مرحله‌ای می‌رسد که مدیران متعهد می‌شوند مدیریت دانش را هم‌راستا با راهبردهای سازمان ارتقا دهند. در مرحله‌ای بالاتر، رویه‌های استاندارد و فرایندهایی برای مدیریت دانش تعریف شده و بر بهبود آنها تأکید می‌شود. پس از این مرحله و ارتقا به مرحله‌ای بالاتر از بلوغ، اقدامات مدیریت دانش ارزیابی و کنترل می‌شود و بر تقویت و اصلاح آن به‌منزله خالق ارزش برای سازمان و فرایند قوی هم‌راستا با کسب‌وکار تأکید می‌شود. مدیریت دانش در بالاترین سطح بلوغ، کاملاً یکپارچه و منطبق بر کسب‌وکار هم‌راستا است (شرکت مشاوره کی. پی. ام. جی، ۲۰۰۰؛ شرکت اینفوس تکنولوژی، ۲۰۰۰؛ لی و کیم، ۲۰۰۱؛ هونگ و چو، ۲۰۰۵؛ کانکنهالی و پی، ۲۰۰۶؛ هسیه و لین، ۲۰۰۹؛ مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا، ۲۰۱۰؛ خطیبیان، حسنقلی پور و عابدی جعفری، ۲۰۱۰؛ مانیان، موسی‌خانی، حسن‌زاده و جامی‌پور، ۲۰۱۴؛ کوریاکوز، راج، مورتی و اسوامینان، ۲۰۱۱).

به‌کارگیری مدل‌های بلوغ که شامل مدل‌های مرحله‌ای، تئوری‌های مرحله‌ای و مفاهیم رشد مرحله‌ای می‌شوند، به اجرای موفق اقدامات مدیریت دانش که نیازمند رویکردی جامع، ساختاریافته و سیستماتیک به‌منظور سنجش و تسریع توسعه و راه‌اندازی فرایند است، کمک می‌کند (حسنگلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۹؛ کروگر و جانسون، ۲۰۱۰؛ سینگ و دانچر، ۲۰۱۱؛ سرنکو و همکاران، ۲۰۱۵؛ هسیه و لین، ۲۰۰۹).

طراح سیستم‌های مدیریت دانش باید اطمینان داشته باشد که تعدیل و نوآوری نتایج عملکرد کسب‌وکار در هم‌ترازی تغییر دینامیک محیط رخ می‌دهد و همچنین درک چندین خط سیر آینده

فناوری اطلاعات و ورودی‌های انسانی کارگذاری شده در سیستم مدیریت دانش، می‌تواند ریسک شکست آن را کاهش دهد (مالهوترا، ۲۰۰۱). در طول مسیر بلوغ مدیریت دانش، چالش‌هایی در مسیر پیشرفت به‌وجود می‌آید که از پیچیدگی، مفهوم چندوجهی، تعدد نهادهای تعیین‌شده و برهم‌کنش فعالیت‌های مدیریت دانش سازمان از جمله فرهنگ سازمانی، کارکنان، ساختار، فناوری و سایر موارد یادشده در مطالعات بلوغ مدیریت دانش سرچشمه می‌گیرد (متها، اسوالد و متها، ۲۰۰۷؛ لین، ۲۰۱۱).

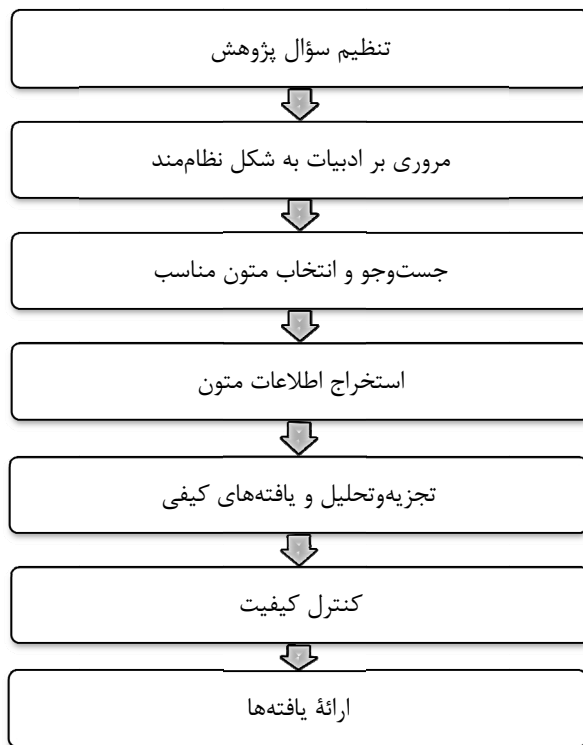
در بررسی و شناخت رفتار سیستم مدیریت دانش از آغاز تا بلوغ، باید به چگونگی تغییر عوامل و تأثیر آنها از طریق مداخله‌گرها و میانجی‌هایی همچون خلاقیت، نوآوری، تعهد و اعتماد توجه کرد (هولس اپل، ۲۰۰۲؛ مالهوترا، ۲۰۰۱). در مدل‌ها و مطالعات یادشده بر ابعاد و فعالیت‌های مجزا تأکید می‌شود و نگرشی سیستمی با در نظر گرفتن تأثیر متقابل ابعاد صورت نگرفته است. اگرچه مطالعات حوزه مدیریت دانش با رویکرد پویایی‌شناسی سیستم، تا حدودی در راستای پرکردن این خلأ گام برداشته‌اند، آنچه صورت گرفته است تمرکز بر تعامل محدوده‌ای از متغیرها بر بخشی از فعالیت‌های مدیریت دانش است. از جمله این مطالعات، بررسی روابط بازخوردی بین فارغ‌التحصیلی، استخدام، انتقال دانش و درصد از دست دادن دانش در سیستم آموزش با رویکرد پویایی‌شناسی سیستم (رودریگز و مارتیس، ۲۰۰۴)، نقش مدیریت ارشد در به‌کارگیری مدیریت دانش به‌منزله ابزاری برای نوآوری با رویکرد پویایی‌شناسی سیستم (کاماس، رودریگز و دسای، ۲۰۱۱)، تحلیل بعد مردم و مدیریت دانش، با رویکرد پویایی‌شناسی سیستم در صنعت فناوری اطلاعات (متیو، رودریگوز و ویتالسوار، ۲۰۱۲)، مدل دینامیکی برای اندازه‌گیری اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش در سازمان‌های دانش‌محور (جعفری، شهانقی، اخوان، رضایی‌نور، ۱۳۸۶)، به‌کارگیری سیستم‌های دینامیکی برای تحلیل تأثیر مدیریت دانش بر تعالی سازمان (دهقانی سریزدی و اولیا، ۱۳۹۳)، مدل‌سازی رابطه بین فعالیت‌های پژوهش و توسعه با انباشت دانش سازمانی با استفاده از رویکرد پویایی‌شناسی نظام (محقّر، میرکاظمی مود و رحمانی یوشانلویی، ۱۳۹۱) است. این بررسی‌ها نشان می‌دهد تعامل سیستماتیک عوامل انسانی و فرهنگی در تأثیرگذاری بر بلوغ مدیریت دانش تا کنون مطالعه نشده است. پژوهش حاضر با در نظر گرفتن عوامل مؤثر در بلوغ مدیریت دانش در طول زمان و ماهیت آن، مدل علی عوامل انسانی و فرهنگ سازمانی تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش سازمانی را توسعه می‌دهد. بنابراین، از سویی خلأ ناشی از نبود هم‌راستاسازی عوامل مؤثر را برطرف می‌کند و از سوی دیگر نگرش سیستمی جامع‌تری نسبت به مطالعات پیشین در حوزه بلوغ مدیریت دانش ارائه می‌دهد و

پژوهشگران آتی را در شناسایی و فائق آمدن بر مشکلات پیش روی رسیدن به بلوغ مدیریت دانش یاری می کند.

روش شناسی پژوهش

هدف این پژوهش توسعه مدل علی عوامل انسانی و فرهنگ سازمانی تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش است تا بدین وسیله مدل ذهنی و نگرش مدیران را بهبود بخشد. این پژوهش براساس هدف، بنیادی است؛ چراکه به منظور کسب آگاهی های جدید از منشأ پدیده یا واقعیت های مشاهده پذیر اجرا می شود و کاربرد بلافاصله ای نیز برای آن در حال حاضر متصور نیست. همچنین پژوهش از نظر جمع آوری داده ها، توصیفی تحلیلی به شمار می رود و از نظر روش شناسی کیفی است. در این راستا از رویکرد فراترکیب^۱ استفاده شده است. گام های طی شده در این پژوهش عبارتند از: مرور ادبیات (برای تکمیل مبانی نظری)، رویکرد فراترکیب (برای شناسایی ابعاد و مؤلفه های مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش و روابط بین آنها)، برگزاری جلسه های گروه کانونی و مصاحبه های نیمه ساختاریافته با خبرگان مدیریت دانش (برای تأیید ابعاد به دست آمده و روابط علی میان آنها). فراترکیب تلفیقی، تفسیری از نتایج کیفی است که اطلاعات و یافته های به دست آمده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط را بررسی می کند. در نتیجه نمونه هدف گذاری شده برای فراترکیب، از مطالعات کیفی منتخب و براساس ارتباط آنها با سؤال پژوهش تشکیل می شود. فراترکیب بر مطالعه های کیفی که لزوماً مبانی نظری وسیعی را شامل نمی شود، تمرکز دارد و به جای برداشت اجمالی از ویژگی های نه چندان منسجم از یافته ها، تفسیری کاملاً تلفیقی از یافته های موجود ایجاد می کند. فراترکیب با فراهم کردن نگرشی نظام مند برای پژوهشگران از راه ترکیب پژوهش های کیفی گوناگون به کشف موضوع ها و استعاره های جدید و اساسی می پردازد و با استفاده از آن، دانش جاری را ارتقا می دهد و دید جامع و گسترده ای را نسبت به مسائل به وجود می آورد. به طور کلی، سه هدف برای فراترکیب آورده شده است که عبارتند از: ۱. ساخت تئوری؛ ۲. شرح تئوری و ۳. توسعه مفهومی (زیمر، ۲۰۰۶؛ سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷؛ والش و داوون، ۲۰۰۵).

بنابراین، در بررسی پویایی بلوغ مدیریت دانش با هدف توسعه مفهومی، می توان با بهره گیری از روش فراترکیب، به ابعاد، شاخص ها و روابط بین آنها پی برد. در پژوهش حاضر از روش هفت مرحله ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده می شود که مراحل آن در شکل ۱ به نمایش گذاشته شده است.



شکل ۱. مراحل پیاده‌سازی روش فراترکیب

یافته‌های پژوهش

مرحله اول: تنظیم سؤال پژوهش

در این پژوهش سؤال‌های زیر مطرح می‌شوند:

۱. عوامل دخیل در پویایی رشد بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها کدام‌اند؟
۲. روابط علی بین عوامل شناسایی شده با تأکید بر عوامل انسانی و فرهنگ سازمانی چگونه است؟

مرحله دوم: مروری بر ادبیات به شکل نظام‌مند

در این مرحله ۶۸۴ مقاله با کلیدواژه‌های طبقه‌بندی شده در جدول ۱ و با مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی پایگاه‌های داده IEEE, Science Direct, Emerald, ISC, IRANDOC, SID, Civilica و نشریه‌های معتبر سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۵ شناسایی و بررسی شدند.

جدول ۱. واژه‌های جست‌وجو

فارسی	انگلیسی
مدیریت دانش	Knowledge Management
بلوغ مدیریت دانش	Knowledge Management Maturity
عوامل بحرانی موفقیت مدیریت دانش	Critical Success Factors of Knowledge Management
اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، عملکرد مدیریت دانش	Knowledge Management Successful Implementation
توانمندسازها و محدودیت‌های مدیریت دانش	Enablers and Constrains of Knowledge Management
فرهنگ سازمانی	Organizational Culture
عوامل انسانی و کارکنان	Human Factors
دستاوردهای مدیریت دانش	Knowledge Outcomes
ترکیبی از موارد بالا	

مرحله سوم: جست‌وجو و انتخاب متون مناسب

در این مرحله، مقاله‌ها به‌طور مرحله‌ای بازبینی شدند و در هر بازبینی تعدادی مقاله از روند مطالعه فراتر کبیبی حذف شد. شکل ۲ این فرایند را به‌طور خلاصه نشان می‌دهد.



شکل ۲. خلاصه‌ای از نتایج جست‌وجو و انتخاب مقاله‌ها

پس از بررسی تناسب مقاله با موضوع پژوهش، در گام بعدی برای ارزیابی کیفیت مقاله‌های اولیه، از برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی^۱ استفاده شده است. این برنامه، شاخصی است که به پژوهشگر کمک می‌کند دقت، اعتبار و اهمیت مطالعه‌های کیفی پژوهش را مشخص کند. براساس این شاخص، اهداف پژوهش، منطق پژوهش، طرح پژوهش، نمونه‌برداری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری، ملاحظات اخلاقی، دقت در تجزیه و تحلیل، بیان روش یافته‌ها و ارزش پژوهش، بررسی می‌شود (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷). برای هر مقاله براساس معیارهای یادشده امتیازی بدین ترتیب در نظر گرفته شده است؛ مقاله عالی (۵۰-۴۰)، خیلی خوب (۴۰-۳۱)، خوب (۳۰-۲۱)، متوسط (۲۰-۱۱) و ضعیف (۱۰-۰). مقاله‌هایی که امتیاز کمتر از ۳۰ داشتند، حذف شدند. پس از گزینش و پالایش مقاله‌ها حداقل میانگین امتیاز به مقاله‌ها ۲۴ و بیشترین امتیاز ۴۷ بود؛ در نتیجه فرایند ارزیابی، ۷۲ مقاله برای ادامه روش فراترکیب انتخاب شدند.

مرحله چهارم: استخراج اطلاعات متون

در این مرحله از روش فراترکیب، مقاله‌های نهایی به روش تحلیل محتوا مطالعه شدند. تحلیل محتوا، مطالعه دقیق منابع و اسناد است. این روش برای بررسی محتوای آشکار (معنای سطحی متن) و همچنین لایه‌های عمیق‌تر پنهان در اسناد و مطالعه و تجزیه و تحلیل روابط به شیوه نظام‌دار، عینی و کمی به کار می‌رود (کرلینگر، ۱۹۸۶). در این مرحله مقاله‌ها براساس موضوع مطالعه دسته‌بندی شدند. برای عوامل مد نظر استخراج شده از مقاله‌ها کدی اختصاص یافت و براساس نویسنده، سال انتشار مشخص شدند. نتایج به دست آمده به تأیید خبرگان رسید و جمع‌بندی شد که این جمع‌بندی در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

جدول ۲. کدها و منابع مطالعاتی

کد	منبع
۱. همکاری و هماهنگی	اخوان و همکاران (۲۰۰۹)؛ بیه و همکاران (۲۰۰۶)؛ اسکایم و امیدتون (۱۹۹۷)؛ هولس اپل (۲۰۰۰)؛ ابگو (۲۰۰۴)؛ توبین (۲۰۰۳)
۲. امنیت شغلی	اخوان و همکاران (۲۰۰۹)؛ ابگو (۲۰۰۴)
۳. ریسک‌پذیری در سازمان	اخوان و همکاران (۲۰۰۹)؛ راکلز (۲۰۰۴)؛ اخوان و همکاران (۲۰۰۶)
۴. برنامه‌ریزی مدیریت دانش	ایسپونر (۲۰۰۰)

1. Critical Appraisal Skills Program (CASP)

ادامه جدول ۲

کد	منبع
۵. انگیزش کارکنان	اخوان و همکاران (۲۰۰۹)؛ وونگ (۲۰۰۵)؛ داوونپورت (۱۹۹۸)
۶. ارگانیک ساختار	اخوان و همکاران (۲۰۰۹)؛ توبین (۲۰۰۳)؛ جعفری و همکاران (۲۰۰۶)؛ یزدانی و همکاران (۱۳۹۴)
۷. کار تیمی	اخوان و همکاران (۲۰۰۹)؛ مارتینز (۱۹۹۸)؛ اولریج (۱۹۹۸)؛ ورسپج (۱۹۹۹)؛ شان و همکاران (۲۰۱۳)؛ مانکنان و همکاران (۲۰۰۶)؛ جعفری و همکاران (۲۰۰۶)؛ چانگ و همکاران (۲۰۰۵)؛ ابگو (۲۰۰۴)؛ تراچ و بریدگر (۲۰۰۰)
۸. تسهیم دانش	اخوان و همکاران (۲۰۰۹)؛ داوونپورت (۱۹۹۸)؛ لیوویتز (۱۹۹۹)؛ توبین (۲۰۰۳)؛ اسکایم و امیدتون (۱۹۹۷)؛ اخوان و همکاران (۲۰۰۹)؛ نظافتی (۲۰۰۲)
۹. آمادگی سازمانی برای مدیریت دانش	اخوان و همکاران (۲۰۰۹)؛ لیوویتز (۱۹۹۹)؛ توبین (۲۰۰۳)
۱۰. کسب دانش	داوونپورت و همکاران (۱۹۹۸)؛ مرس (۲۰۰۰)؛ پارک (۲۰۰۷)
۱۱. معماری مدیریت دانش	اخوان و همکاران (۲۰۰۹)؛ داوونپورت (۱۹۹۸)؛ اسکایم و امیدتون (۱۹۹۷)؛ کاظمی و ظفرالهیاری (۲۰۱۰)
۱۲. ابزار تکنولوژیکی	اخوان و همکاران (۲۰۰۹)؛ کانلی و همکاران (۲۰۰۳)؛ لیوویتز (۱۹۹۹)؛ اولیوا (۲۰۱۴)
۱۳. مستندسازی	اخوان و همکاران (۲۰۰۹)؛ لیوویتز (۱۹۹۹)؛ اسکایم و امیدتون (۱۹۹۷)؛ توبین (۲۰۰۳)؛ یحیی و گه (۲۰۰۲)
۱۴. مخزن دانش	اخوان و همکاران (۲۰۰۹)
۱۵. ارزیابی عملکرد	اخوان و همکاران (۲۰۰۹)؛ مافیت و همکاران (۲۰۰۳)؛ وونگ (۲۰۰۵)؛ هولس اپل (۲۰۰۰)؛ مارتینز (۱۹۹۸)؛ باسی و همکاران (۱۹۹۹)؛ پیرسون (۱۹۹۹)؛ بارسکی و همکاران (۲۰۰۰)؛ کونلنگ و همکاران (۲۰۰۹)؛ چانگ و همکاران (۲۰۰۵)؛ شان و همکاران (۲۰۱۳)؛ میگدادی (۲۰۰۹)؛ رابینسون و همکاران (۲۰۰۶)؛ جنکس و الفمن (۲۰۰۴)؛ جعفری و همکاران (۲۰۰۶)؛ لین و همکاران (۲۰۰۶)؛ کاظمی و ظفرالهیاری (۲۰۱۰)؛ هیسینگ (۲۰۰۹)؛ ونگ و اسپین وال (۲۰۰۵)؛ کروگر و جانسون (۲۰۱۱)؛ خطیبیان و همکاران (۲۰۱۰)؛ کروگر و همکاران (۲۰۰۷)؛ دالوتا (۲۰۱۱)؛ مس ماچاکا و همکاران (۲۰۱۲)؛ تراچ و بریدگر (۲۰۰۰)؛ پلسیس (۲۰۰۷)؛ وانگ و همکاران (۲۰۰۷)؛ یحیی و وی (۲۰۰۲)؛ سالم و اسپن (۲۰۰۰)؛ چن و همکاران (۲۰۰۹)
۱۶. الگوبرداری	اخوان و همکاران (۲۰۰۹)؛ مافیت و همکاران (۲۰۰۳)؛ چانگ (۲۰۰۶)؛ هانگ و همکاران (۲۰۰۵)؛ کاظمی و ظفرالهیاری (۲۰۱۰)؛ هانگ و همکاران (۲۰۰۵)
۱۷. زیرساخت فناوری	داوونپورت (۱۹۹۸)؛ ریان و پرایبوتاک (۲۰۰۱)؛ مافیت و همکاران (۲۰۰۳)؛ بیه و همکاران (۲۰۰۶)؛ اسکایم و امیدتون (۱۹۹۷)؛ ابگو (۲۰۰۴)؛ توبین (۲۰۰۳)؛ بیکسلر (۲۰۰۲)؛ وونگ (۲۰۰۵)؛ وانگ (۲۰۰۲)؛ پایوا و همکاران (۲۰۰۲)؛ جعفری و همکاران (۲۰۰۶)؛ سالم و اسپن (۲۰۰۰)

ادامه جدول ۲

کد	منبع
۱۸. انعطاف‌پذیری	داونپورت (۱۹۹۸)؛ اخوان و همکاران (۲۰۰۹)؛ توبین (۲۰۰۳)؛ یزدانی و همکاران (۱۳۹۴)
۱۹. زیرساخت سازمانی	داونپورت (۱۹۹۸)؛ وونگ (۲۰۰۵)؛ بیکسلر (۲۰۰۲)؛ لیوویتز (۱۹۹۹)؛ اخوان و همکاران (۲۰۰۹)
۲۰. فرهنگ دوستدار دانش	داونپورت (۱۹۹۸)؛ مافیت و همکاران (۲۰۰۳)
۲۱. رضایت کاربران مدیریت دانش	مهرگان و همکاران (۲۰۱۲)؛ جینکس و الفمن (۲۰۰۶)؛ چین و همکاران (۲۰۱۰)؛ ونو و وانگ (۲۰۰۶)
۲۲. استفاده از دانش	داونپورت (۱۹۹۸)؛ اخوان و همکاران (۲۰۰۳)؛ نظافتی (۲۰۰۲)؛ یحیی و وی (۲۰۰۲)؛ سالم و اسپن (۲۰۰۰)
۲۳. حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد	داونپورت (۱۹۹۸)؛ ریان و پرایوتاک (۲۰۰۱)؛ مافیت و همکاران (۲۰۰۳)؛ کانلی و همکاران (۲۰۰۳)؛ وونگ (۲۰۰۵)؛ لیوویتز (۱۹۹۹)؛ کونلنگ و همکاران (۲۰۰۹)؛ لین و همکاران (۲۰۰۶)؛ جعفری و همکاران (۲۰۰۶)؛ رابینسون و همکاران (۲۰۰۶)؛ چانگ (۲۰۰۶)؛ هیسینگ (۲۰۰۹)؛ جینکس و الفمن (۲۰۰۴)؛ اخوان و همکاران (۲۰۰۶)؛ دالوتا (۲۰۱۱)؛ هولس اپل و جوشی (۲۰۰۰)؛ چانگ و وانگ (۲۰۰۷)؛ لین (۲۰۰۷)؛ مس ماچاکا و همکاران (۲۰۱۲)؛ خطیبیان و همکاران (۲۰۱۰)؛ صدیقی و زند (۲۰۱۲)؛ مهرگان و همکاران (۲۰۱۲)؛ ونو (۲۰۱۲)؛ مارتین ماساکا (۲۰۱۲)؛ کاظمی و ظفرالهیاری (۲۰۱۰)؛ سالم و اسپن (۲۰۰۰)
۲۴. فرهنگ بازسازمانی	ریان و پرایوتاک (۲۰۰۱)؛ لیوویتز (۱۹۹۹)؛ اسکایم و امیدتون (۱۹۹۷)؛ ابگو (۲۰۰۴)؛ توبین (۲۰۰۳)؛ وونگ (۲۰۰۵)؛ داونپورت (۱۹۹۸)؛ اخوان و همکاران (۲۰۰۹)؛ مافیت و همکاران (۲۰۰۳)؛ جعفری و همکاران (۲۰۰۶)؛ مرادیان و همکاران (۲۰۰۶)؛ میسرا و مورسی (۱۹۹۰)؛ یزدانی و همکاران (۱۳۹۴)
۲۵. درگیری و مشارکت کارکنان	ریان و پرایوتاک (۲۰۰۱)؛ مافیت و همکاران (۲۰۰۳)؛ شان و همکاران (۲۰۱۳)؛ چانگ (۲۰۰۶)؛ هانگ و همکاران (۲۰۰۵)؛ لینگ تن (۲۰۱۱)
۲۶. آموزش کارکنان	مافیت و همکاران (۲۰۰۳)؛ وونگ (۲۰۰۵)؛ داونپورت و همکاران (۲۰۰۲)؛ توبین (۲۰۰۳)؛ کوهن و باکر (۱۹۹۹)؛ اخوان و همکاران (۲۰۰۶)؛ کونلنگ و زهنگ (۲۰۰۹)؛ شان و همکاران (۲۰۱۳)؛ یزدانی و همکاران (۲۰۱۱)؛ ماتنکان و همکاران (۲۰۰۶)؛ میگدادی (۲۰۰۹)؛ جنیکس و الفمن (۲۰۰۴)؛ جعفری و همکاران (۲۰۰۷)؛ خطیبیان و همکاران (۲۰۱۰)؛ پلسیس (۲۰۰۷)؛ چانگ (۲۰۰۶)؛ کاردوسو و همکاران (۲۰۱۲)؛ میگدادی (۲۰۰۹)؛ کمهاوی (۲۰۱۲)؛ دالوتا (۲۰۱۱)؛ یحیی و وی (۲۰۰۲)
۲۷. اعتماد	مافیت و همکاران (۲۰۰۳)؛ بوکویتز و ویلیامز (۱۹۹۹)؛ رولند و چاول (۲۰۰۰)؛ رابرتز (۲۰۰۰)؛ داونپورت و پروساک (۱۹۹۸)؛ منوریان و همکاران (۱۳۹۱)

ادامه جدول ۲

کد	منبع
۲۸. توانمندسازی کارکنان	مافیت و همکاران (۲۰۰۳)؛ شان و همکاران (۲۰۱۳)؛ چانگ (۲۰۰۶)؛ تراچ و بریدگز (۲۰۰۰)
۲۹. ساختار دانشی	مافیت و همکاران (۲۰۰۳)؛ داوونپورت و کلاهر (۱۹۹۹)؛ هیچکینز (۱۹۹۹)؛ هسیه و همکاران (۲۰۰۳)؛ ما فیت و همکاران (۲۰۰۳)؛ اخوان و همکاران (۲۰۰۹)
۳۰. تعامل با جامعه	کانلی و همکاران (۲۰۰۳)
۳۱. جمعیت‌شناسی	کانلی و همکاران (۲۰۰۳)؛ اجمل و همکاران (۲۰۱۰)
۳۲. استراتژی مدیریت دانش	یه و همکاران (۲۰۰۶)؛ اسکایم و امیدتون (۱۹۹۷)؛ ابگو (۲۰۰۴)؛ توپین (۲۰۰۳)؛ داوونپورت و همکاران (۲۰۰۲)؛ اخوان و همکاران (۲۰۰۹)؛ جعفری و همکاران (۲۰۰۶)؛ وونگ (۲۰۰۵)؛ کیم و همکاران (۲۰۱۴)؛ اولیوا (۲۰۱۴)؛ چوریدس و همکاران (۲۰۰۳)؛ جنیکس و الفمن (۲۰۰۳)؛ کروگر و استنیم (۲۰۰۷)؛ خطیبیان و همکاران (۲۰۰۳)؛ کونلنگ و همکاران (۲۰۰۹)؛ هیسینگ (۲۰۰۹)؛ کروگر و جانسون (۲۰۱۱)؛ کمهاوی (۲۰۱۲)؛ دانونا (۲۰۱۱)؛ لین و همکاران (۲۰۰۶)؛ بیرلی و چاکربارتی (۱۹۹۹)؛ ایسپونر (۲۰۰۰)؛ چوی و همکاران (۲۰۰۸)
۳۳. رهبری	یه و همکاران (۲۰۰۶)؛ هولس اپل (۲۰۰۰)؛ یحیی و وی (۲۰۰۲)
۳۴. مشوق فعالیت‌های دانشی و انگیزش	یه و همکاران (۲۰۰۶)؛ لیووینتز (۱۹۹۹)؛ ونو (۲۰۱۲)؛ مانتکان و همکاران (۲۰۰۶)؛ یو و همکاران (۲۰۰۴)؛ جنیکس و الفمن (۲۰۰۴)؛ شان و همکاران (۲۰۱۳)؛ ونگ و اسپین وال (۲۰۰۵)؛ ونگ (۲۰۰۵)؛ دالوتا (۲۰۱۱)؛ مس ماچاکا و همکاران (۲۰۱۲)؛ پلسیس (۲۰۱۲)؛ ابگو (۲۰۰۴)
۳۵. قدرت و اختیار انجام کارهای دانشی	یه و همکاران (۲۰۰۶)
۳۶. فرهنگ پشتیبان	یه و همکاران (۲۰۰۶)؛ وونگ (۲۰۰۵)؛ لیووینتز (۱۹۹۹)؛ رای (۲۰۱۱)؛ کینگ (۲۰۰۸)؛ لینگ و همکاران (۲۰۱۵)؛ لی و همکاران (۲۰۰۹)؛ مونیکاهو و همکاران (۲۰۰۹)؛ ژنگ و همکاران (۲۰۰۹)؛ کیسلینگ و همکاران (۲۰۰۹)؛ تسای و لی (۲۰۰۷)؛ نوریزاه و همکاران (۲۰۰۶)؛ لی و چوی (۲۰۰۳)؛ چوی (۲۰۰۲)؛ چوی و لی (۲۰۰۰)؛ ایسپونر (۲۰۰۰)؛ آشنا و همکاران (۱۳۹۲)؛ جونز و همکاران (۲۰۰۶)
۳۷. فرایندهای مدیریت دانش	ونگ و اسپین وال (۲۰۰۵)؛ اسکایم و امیدتون (۱۹۹۷)؛ لی و کیم (۲۰۰۱)؛ کونلنگ و همکاران (۲۰۰۹)؛ میگدادی (۲۰۰۹)؛ جینکس و الفمن (۲۰۰۹)؛ هسیه و همکاران (۲۰۰۹)؛ لین و همکاران (۲۰۰۷)؛ وونگ (۲۰۰۵)؛ شان و همکاران (۲۰۱۳)؛ چن و فانگ (۲۰۱۳)؛ بوتواکیوانا و همکاران (۲۰۱۱)؛ کروگر و اسنیم (۲۰۰۷)؛ خطیبیان و همکاران (۲۰۱۰)؛ پی و کانکهایلی (۲۰۰۹)؛ لیدنر و والد (۲۰۱۰)؛ چانگ و همکاران (۲۰۰۹)؛ دانوتا (۲۰۱۱)؛ صدیقی و زند (۲۰۱۲)؛ کروگر و جانسون (۲۰۰۹)؛ پلسیس (۲۰۰۷)؛ محمدی فاتح و همکاران (۲۰۰۱)؛ پارک (۲۰۰۷)؛ آنگ و ماسینگهام (۲۰۰۷)؛ داروچ (۲۰۰۵)؛ مرس (۲۰۰۰)؛ داوونپورت و همکاران (۱۹۹۸)؛ یحیی و وی (۲۰۰۲)؛ منوریان و همکاران (۱۳۹۱)

ادامه جدول ۲

کد	منبع
۳۸. منابع سازمان	وونگ (۲۰۰۵)؛ هولس اپل (۲۰۰۰)؛ شان و همکاران (۲۰۱۳)؛ وئو (۲۰۱۲)؛ دالوتا (۲۰۱۱)؛ صدیقی و زند (۲۰۱۳)؛ تراچ و بریدگر (۲۰۰۰)؛ میگدادی (۲۰۰۹)؛ رابینسون و همکاران (۲۰۰۶)
۳۹. مدیریت منابع انسانی	وونگ (۲۰۰۵)؛ چوریدس و همکاران (۲۰۰۳)؛ چی و کانکهالی (۲۰۰۹)؛ هیسینگ (۲۰۰۹)؛ مافیت و همکاران (۲۰۰۳)؛ یه و همکاران (۲۰۰۶)؛ هولس اپل (۲۰۰۰)؛ چانگ و همکاران (۲۰۰۹)؛ لی و کیم (۲۰۰۱)؛ اخوان و همکاران (۲۰۰۹)؛ خطیبیان و همکاران (۲۰۱۰)؛ کاظمی و ظفرالهیاری (۲۰۱۰)؛ صدیقی و زند (۲۰۱۲)؛ دالوتا (۲۰۱۱)؛ یحیی (۲۰۰۲)؛ آرمسترانگ (۲۰۰۰)؛ سولیمون و ایسپونر (۲۰۰۰)؛ اوولترا (۲۰۰۵)؛ روبرتسون و همرسلی (۲۰۰۰)؛ هیسلپ (۲۰۰۳)؛ روحانی و دعایی (۱۳۹۰)؛ کولیس و کلارک (۲۰۰۳)؛ یحیی و وی (۲۰۰۲)
۴۰. رهبری دانشی	اسکایم و امیدتون (۱۹۹۷)؛ چن و فانگ (۲۰۱۲)
۴۱. خلق دانش	اسکایم و امیدتون (۱۹۹۷)؛ یحیی و وی (۲۰۰۲)
۴۲. فرهنگ تسهیم دانش	اسکایم و امیدتون (۱۹۹۷)؛ ایسپونر (۲۰۰۰)
۴۳. معماری سازمانی	اسکایم و امیدتون (۱۹۹۷)؛ شان و همکاران (۲۰۱۳)؛ یزدانی و همکاران (۲۰۱۱)؛ مانتکان و همکاران (۲۰۰۶)؛ اخوان و همکاران (۲۰۰۹)؛ میگدادی (۲۰۰۹)؛ جنکس و الفمن (۲۰۰۴)؛ جعفری و همکاران (۲۰۰۷)؛ کاظمی و ظفرالهیاری (۲۰۱۰)؛ هیسینگ (۲۰۰۹)؛ ونگ و همکاران (۲۰۰۵)؛ هانگ و همکاران (۲۰۰۳)؛ ابگو (۲۰۰۴)؛ خطیبیان و همکاران (۲۰۱۰)؛ لیدنز و والد (۲۰۱۰)؛ چوریدس و همکاران (۲۰۰۳)؛ کمهاوی (۲۰۱۲)؛ دالوتا (۲۰۱۱)؛ مس ماچاکا و همکاران (۲۰۱۲)؛ صدیقی و زند (۲۰۱۲)؛ چانگ (۲۰۰۶)؛ وانگ و همکاران (۲۰۰۷)؛ لئو ویو (۲۰۱۰)؛ چن و هانگ (۲۰۰۷)؛ رحمان سرشت و همکاران (۲۰۱۱)؛ کیم و هایانگسولی (۲۰۰۴)؛ گلد و مالهوترا (۲۰۰۱)؛ داو (۲۰۰۹)؛ کارتز و سویز (۲۰۰۷)؛ کی و لیم (۲۰۰۴)
۴۴. یادگیری مستمر	اسکایم و امیدتون (۱۹۹۷)؛ بیکسلر (۲۰۰۲)؛ جعفری و همکاران (۲۰۰۶)؛ یحیی و وی (۲۰۰۲)؛ منوریان و همکاران (۱۳۹۱)
۴۵. کنترل	هولس اپل (۲۰۰۰)؛ سالمن و اسپن (۲۰۰۰)
۴۶. تعریف شفاف دانش	اولیوا (۲۰۱۴)
۴۷. زیرساخت مدیریت دانش	لیوویتز (۱۹۹۹)
۴۸. پایلوت	توبین (۲۰۰۳)؛ اخوان و همکاران (۲۰۰۹)

ادامه جدول ۲

منبع	کد
لیوویتز (۱۹۹۹)؛ اسکایم و امیدتون (۱۹۹۷)؛ ابگو (۲۰۰۴)؛ توبین (۲۰۰۳)؛ وونگ (۲۰۰۵)؛ داوونپورت (۱۹۹۸)؛ اخوان و همکاران (۲۰۰۹)؛ مافیت و همکاران (۲۰۰۳)؛ جعفری و همکاران (۲۰۰۶)؛ مرادیان و همکاران (۲۰۰۶)	۴۹. شفافیت فرهنگ
داوونپورت و همکاران (۱۹۹۸)؛ توبین (۲۰۰۳)؛ جعفری و همکاران (۲۰۰۶)؛ ماتتکان و همکاران (۲۰۰۶)؛ پلیسیس (۲۰۰۷)	۵۰. مدیریت تغییر
وونگ (۲۰۰۵)؛ هولس اپل (۲۰۰۰)؛ ابگو (۲۰۰۴)؛ توبین (۲۰۰۳)؛ داوونپورت و همکاران (۲۰۰۲)؛ اخوان و همکاران (۲۰۰۹)	۵۱. معیارهای دانش
مارتینز (۱۹۹۸)؛ اولریچ (۱۹۹۸)؛ مافیت و همکاران (۲۰۰۳)	۵۲. توانمندسازی شغلی
توبین (۲۰۰۳)؛ بیگلر (۲۰۰۲)؛ وونگ (۲۰۰۵)؛ داوونپورت و همکاران (۱۹۹۸)؛ مافیت و همکاران (۲۰۰۳)	۵۳. تهدد مدیران
اولیوا (۲۰۱۴)؛ ابگو (۲۰۰۴)؛ چانگ و همکاران (۲۰۰۹)؛ رابینسون و همکاران (۲۰۰۶)؛ لین و همکاران (۲۰۰۶)؛ مهرگان و همکاران (۲۰۱۲)؛ مس ماچاکا و همکاران (۲۰۱۲)؛ ایسپونر (۲۰۰۰)	۵۴. همسویی مدیریت دانش با استراتژی سازمان
اولیوا (۲۰۱۴)؛ یزدانی و همکاران (۱۳۹۴)	۵۵. فرهنگ نوآوری
لین و وی (۲۰۰۵)؛ سالمن و اسپن (۲۰۰۰)؛ حسینی عزآبادی و همکاران (۱۳۹۲)	۵۶. تأثیر مثبت بر کیفیت محصولات و خدمات
توبین (۲۰۰۳)؛ حسینی عزآبادی و همکاران (۱۳۹۲)؛ جونز و همکاران (۲۰۰۶)؛ لین (۲۰۱۱)؛ اخوان و همکاران (۲۰۰۹)؛ بیه و همکاران (۲۰۰۶)	۵۷. رویکرد سیستمی به مدیریت دانش
داروچ (۲۰۰۵)؛ فگانه و همکاران (۲۰۰۹)؛ راجا کاسیم (۲۰۱۰)؛ زاک و همکاران (۲۰۰۹)؛ چوی و لی (۲۰۰۲)؛ لی و همکاران (۲۰۰۵)؛ کالینگ (۲۰۰۳)؛ لین و تسنگ (۲۰۰۵)؛ لیو و همکاران (۲۰۰۹)؛ لیو و وو (۲۰۰۹)؛ لی و چوی (۲۰۰۳)؛ چوی (۲۰۰۲)؛ کیسیلینگ و همکاران (۲۰۰۹)؛ لین و وی (۲۰۰۵)؛ نورس و همکاران (۲۰۰۰)؛ داوونپورت (۱۹۹۹)؛ سانا رانداکیو و ویگلر (۲۰۰۷)؛ علوی و لیدنر (۲۰۰۱)؛ داروچ (۲۰۰۵)؛ میگدادی (۲۰۰۹)؛ توفتن و اولسن (۲۰۰۳)؛ شامخی (۱۳۸۹)؛ اخوان و باقری (۱۳۸۹)؛ آسوه و همکاران (۲۰۰۲)؛ کالینگ (۲۰۰۳)؛ بوز (۲۰۰۴)؛ نورس و همکاران (۲۰۰۰)؛ سالمن و اسپن (۲۰۰۰)؛ نورالسن و همکاران (۱۳۹۰)؛ چوی و همکاران (۲۰۰۸)؛ چن و همکاران (۲۰۰۹)؛ مار و همکاران (۲۰۰۳)	۵۸. تأثیر مثبت مدیریت دانش بر عملکرد سازمان و ایجاد ارزش
لین و وی (۲۰۰۵)؛ شامخی (۱۳۸۹)؛ اخوان و باقری (۱۳۸۹)؛ بوز (۲۰۰۴)؛ نورس و همکاران (۲۰۰۰)؛ حسینی عزآبادی و همکاران (۱۳۹۲)	۵۹. تأثیر مثبت مدیریت دانش بر مشتریان و رضایت مشتری

ادامه جدول ۲

کد	منبع
۶۰. تأثیر مدیریت دانش و دستیابی به اهداف استراتژیک	علوی و لیدنر (۲۰۰۱)؛ درانج (۲۰۰۵)؛ میگدادی (۲۰۰۹)؛ سالمن و اسپن (۲۰۰۰)؛ ایسپونر (۲۰۰۰)
۶۱. دستاوردهای مالی مدیریت دانش	زاک و همکاران (۲۰۰۹)؛ بوز (۲۰۰۴)؛ نورس و همکاران (۲۰۰۰)؛ شامخی (۱۳۸۹)؛ نورالسنا و همکاران (۱۳۹۰)؛ حسینی عزآبادی و همکاران (۱۳۹۲)
۶۲. تأثیر مدیریت دانش بر رضایت ذی‌نفعان	لین و وی (۲۰۰۵)؛ نورس و همکاران (۲۰۰۰)
۶۳. رشد و یادگیری فردی و سازمانی	شامخی (۱۳۸۹)؛ یحیی و وی (۲۰۰۲)؛ نورالسنا و همکاران (۱۳۹۰)؛ حسینی عزآبادی و همکاران (۱۳۹۲)

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

هدف فراترکیب تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌هاست. این روش برای شفاف‌سازی مفاهیم، الگوها و نتایج در پالایش حالت‌های موجود دانش و ظهور مدل‌های عملیاتی و تئوری‌ها پذیرفته شده است (فینفگلد، ۲۰۰۳). در فرایند تجزیه و تحلیل، موضوعاتی جست‌وجو شده است که میان مطالعه‌های فراترکیب پدیدار شده‌اند، این نمونه به‌عنوان بررسی موضوعی شناخته می‌شود. هنگامی که موضوعی شناسایی شد، پژوهشگر طبقه‌بندی‌ای را شکل می‌دهد و طبقه‌بندی‌های مشابه و مربوط را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین گونه توصیف کند. در نتیجه موضوع‌های اساسی و پایه‌ای برای توضیحات، مدل‌ها و تئوری‌ها یا فرضیه‌های کاری ارائه می‌شوند (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷). در این پژوهش پس از استخراج کدهای اولیه از متن مقاله‌ها که در مرحله چهارم اجرا شد (کدگذاری مرتبه اول)، دوباره کدگذاری دیگری صورت می‌گیرد که مفاهیم (ابعاد) را شکل می‌دهد (کدگذاری مرتبه دوم) و در نهایت بر مفاهیم نیز کدگذاری دیگری صورت می‌گیرد تا مقوله‌ها (مؤلفه‌ها) شناسایی شوند. آنچه در این پژوهش ملاک کدگذاری در نظر گرفته شده است، تمرکز بر روابط بین کدها است؛ به‌گونه‌ای که پویایی رشد و افول بلوغ مدیریت دانش را پوشش دهند و طبقه‌بندی جامعی برای سهولت توسعه مدل علی و معلولی در اختیار پژوهشگر قرار دهند. نتایج این طبقه‌بندی در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. طبقه‌بندی یافته‌ها

مؤلفه	ابعاد	کد
دستیابی به اهداف سازمان.	دست‌آوردهای مالی سازمان	کاهش هزینه‌ها، افزایش درآمد
	دست‌آوردهای غیرمالی سازمان	رضایت کاربران دانش، استفاده از دانش، ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان شهرت، سهم بازار، زمان ارائه محصول و خدمات، رشد و یادگیری فردی و سازمانی، تأثیر مثبت بر کیفیت خدمات و محصولات.
توانمندسازهای سازمانی و انسانی بلوغ مدیریت دانش	استراتژی	استراتژی مدیریت دانش، منابع سازمان، همسویی مدیریت دانش با استراتژی سازمان.
	رهبری و مدیریت	حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد، رهبری دانشی، کنترل، مدیریت تغییر، تعهد مدیران؛ ارزیابی عملکرد، رویکرد سیستمی به مدیریت دانش.
	فناوری اطلاعات	ابزار فناوری اطلاعات، زیرساخت فناوری، ابزار تکنولوژیکی.
	فرهنگ سازمانی	فرهنگ دوستدار دانش، فرهنگ بازسازمانی، اعتماد، تعامل یا جامعه، فرهنگ پشتیبان مدیریت دانش، فرهنگ نوآوری، شفافیت فرهنگ، جمعیت‌شناسی.
	منابع انسانی	همکاری و هماهنگی، امنیت شغلی، انگیزش کارکنان، کار تیمی، ارزیابی عملکرد، الگوبرداری، درگیری و مشارکت کارکنان، آموزش کارکنان و تحصیلات، توانمندسازی کارکنان، آمارنگاری، مشوق فعالیت‌های دانشی و انگیزش، قدرت و اختیار انجام کارهای دانشی، مدیریت منابع انسانی، یادگیری مستمر.
	اقدامات مدیریت دانش	تسهیم دانش، رویکرد سیستماتیک مدیریت دانش، معماری مدیریت دانش، مستندسازی و ذخیره دانش، مخزن دانش، ساختار دانشی، شفافیت تعریف دانش، خلق دانش، زیرساخت مدیریت دانش، معیارهای دانش.
	ساختار سازمانی	آمادگی سازمانی برای مدیریت دانش، ارگانیک ساختار.

در جدول ۴ پژوهش‌هایی که به بررسی روابط و چگونگی تأثیر ابعاد بر یکدیگر پرداخته‌اند، طبقه‌بندی شده است.

جدول ۴. پژوهش‌های تأییدکننده روابط ابعاد

منابع	تأثیر ابعاد
رای (۲۰۱۱)؛ کینگ (۲۰۰۸)؛ لینگ و همکاران (۲۰۱۵)؛ لی و همکاران (۲۰۰۹)؛ مونی‌کاهو و همکاران (۲۰۰۹)؛ ژنگ و همکاران (۲۰۰۹)؛ کیسلینگ و همکاران (۲۰۰۹)؛ تسای و لی (۲۰۰۷)؛ نوریزاه و همکاران (۲۰۰۶)؛ لی و چوی (۲۰۰۳)؛ چوی (۲۰۰۲)؛ چوی و لی (۲۰۰۰)؛ لئو و یو (۲۰۱۰)؛ چن و هانگ (۲۰۰۷)؛ رحمان‌سرشت و همکاران (۲۰۱۱)؛ کییم و هایانگسولی (۲۰۰۴)؛ گلد و مالهوترا (۲۰۰۱)؛ دلو (۲۰۰۹)؛ کارتز و سویز (۲۰۰۷)؛ کی و لیم (۲۰۰۴)؛ یانگ (۲۰۱۰)؛	تأثیر توانمندسازی سازمانی و انسانی مدیریت دانش بر پیشرفت فرایند مدیریت دانش
شرکت مشاوره کی پی ام جی (۲۰۰۰)؛ شرکت اینفوس تکنولوژی (۲۰۰۰)؛ لی و کییم (۲۰۰۱)؛ هونگ و چو (۲۰۰۵)؛ کانکتهالی و پی (۲۰۰۶)؛ هسیا و همکاران (۲۰۰۹)؛ مرکز کیفیت و بهره‌وری امریکا (۲۰۱۰)؛ خطیبیان و همکاران (۲۰۱۰)؛ کوریاکوز و همکاران (۲۰۱۱)؛	سیر بلوغ مدیریت دانش در طول زمان و ابعاد مؤثر بر آن
داروچ (۲۰۰۵)؛ فگاته و همکاران (۲۰۰۹)؛ راجا کاسیم (۲۰۱۰)؛ زاگ و همکاران (۲۰۰۹)؛ چوی و لی (۲۰۰۲)؛ لی و همکاران (۲۰۰۵)؛ کالینگ (۲۰۰۳)؛ لین و تسنگ (۲۰۰۵)؛ لیو و همکاران (۲۰۰۹)؛ لیو و وو (۲۰۰۹)؛ لی و چوی (۲۰۰۳)؛ چوی (۲۰۰۲)؛ لین و وی (۲۰۰۵)؛ نورس و همکاران (۲۰۰۰)؛ داوینپورت (۱۹۹۹)؛ سانا رانداکیو و ویگلر (۲۰۰۷)؛ علوی و لیدنر (۲۰۰۱)؛ درانچ (۲۰۰۵)؛ میگدادی (۲۰۰۹)؛ توفتن و اولسن (۲۰۰۳)؛ شامخی (۱۳۸۹)؛ اخوان و باقری (۱۳۸۹)؛ بوز (۲۰۰۴)؛ آسوه و همکاران (۲۰۰۲)؛ کالینگ (۲۰۰۳)؛ بوز (۲۰۰۴)؛ نورس و همکاران (۲۰۰۰)؛ مار و همکاران (۲۰۰۳)؛	تأثیر پیشرفت مدیریت دانش در دستیابی به اهداف سازمان
هولس اپل (۲۰۰۰)؛ داوینپورت و پورساک (۱۹۹۸)؛ آمیدتون و همکاران (۱۹۹۸)؛ اسکایرم و امیدن (۱۹۹۹)؛ لین و همکاران (۲۰۱۲)؛ اسکایم و امیدتون (۱۹۹۷)؛ وونگ (۲۰۰۵)؛ چوریدس و همکاران (۲۰۰۳)؛ چی و کانکتهالی (۲۰۰۹)؛ هیسینگ (۲۰۰۹)؛ مافیت و همکاران (۲۰۰۳)؛ یه و همکاران (۲۰۰۶)؛ هولس اپل (۲۰۰۰)؛ چانگ و همکاران (۲۰۰۹)؛ لی و کییم (۲۰۰۱)؛ اخوان و همکاران (۲۰۰۹)؛ خطیبیان و همکاران (۲۰۱۰)؛ کاظمی و ظفرالهیاری (۲۰۱۰)؛ صدیقی و زند (۲۰۱۲)؛ بوتواکینا و همکاران (۲۰۱۱)؛ دالوتا (۲۰۱۱)؛ یحیی (۲۰۰۲)؛ آرمسترانگ (۲۰۰۰)؛ سولیمون و ایسپونر (۲۰۰۰)؛ اوولترا (۲۰۰۵)؛ روبرتسون و همرسلی (۲۰۰۰)؛ هیسلپ (۲۰۰۳)؛ روحانی و دعایی (۱۳۹۰)؛ کولیسن و کلارک (۲۰۰۳)؛ زاهدی و نجاری (۱۳۸۵)؛	روابط بین عوامل انسانی و فرهنگ مؤثر بر مدیریت دانش

مرحله ششم: کنترل کیفیت

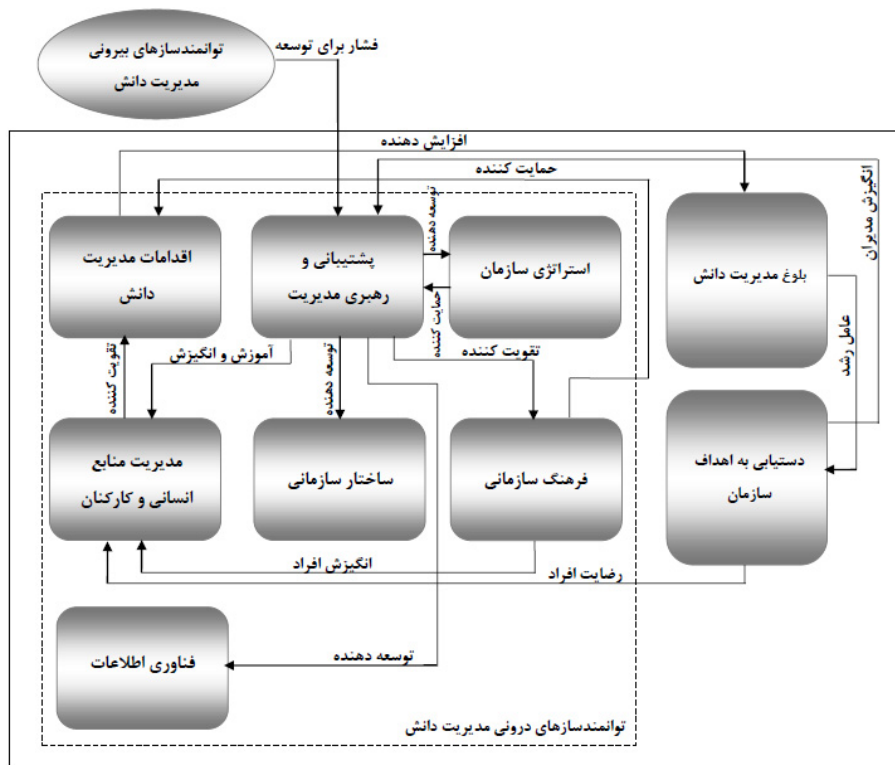
در این پژوهش برای کنترل مفاهیم استخراجی، پس از تکمیل مراحل پیشین، یافته‌های طبقه‌بندی‌شده در جلسه‌های متعدد گروه کانونی با شرکت خبرگان ارائه شد. جلسه گروه‌های کانونی، مصاحبه گروهی شامل مصاحبه هم‌زمان تعدادی از افراد است و تمرکز اصلی بر

پرسش‌ها و پاسخ‌های مطرح‌شده بین پژوهشگر و مصاحبه‌شوندگان است که با تعامل میان شرکت‌کنندگان اطلاعات بسیار مهمی به دست می‌آید (مورگان و کروگر، ۱۹۹۸). این مرحله با تشکیل جلسه‌های ۶۰ تا ۹۰ دقیقه‌ای، در محل‌های مختلف با حضور استادان و پژوهشگران دانشگاهی، متولیان پیاده‌سازی مدیریت دانش در سه سازمان موفق در این زمینه با سابقه استقرار مدیریت دانش بیش از ۵ سال و همچنین کارشناسان و مشاوران پیاده‌سازی مدیریت دانش صورت گرفت. در این جلسه‌ها ابعاد و مقوله‌های به‌دست‌آمده از نظر چگونگی کدگذاری و طبقه‌بندی و روابط بین آنها بحث و بررسی و جدول ۳ تأیید شد. همچنین در اجرای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با کارشناسان مدیریت دانش، مطابقت طبقه‌بندی جدول ۳ در سازمان محل خدمت آنها و همچنین روابط بین ابعاد و مفاهیم و تأثیر آنها در رشد و افول مدیریت دانش بحث و بررسی شد که نتیجه آن توسعه و تکمیل نمودار علی و معلولی در مرحله بعد است. به این ترتیب روایی نتایج ارائه‌شده، از روایی محتوا به‌دست آمده است که این دستاورد از دو جنبه صورت گرفته است: جنبه اول، استفاده از نتایج پژوهش‌های پیشین است که خود به روایی نتایج منجر می‌شود و جنبه دوم، تشکیل جلسه‌های گروه کانونی و تبادل نظر با خبرگان است که تغییر نکردن مؤلفه‌ها نشان‌دهنده روایی نتایج است.

مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها

با پایان مراحل فراترکیب و مشورت با خبرگان، در مجموع ۶۳ کد به‌دست آمد که در ۹ بعد دستاوردهای مالی سازمان و دستاوردهای غیرمالی سازمان، استراتژی، رهبری و مدیریت، فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، اقدامات مدیریت دانش و ساختار سازمانی طبقه‌بندی شدند. این ابعاد در دو مقوله توانمندسازهای انسانی و سازمانی و همچنین دستیابی به اهداف سازمان قرار می‌گیرند. شکل ۳ ساختار کلی مدل علی را که با در نظر گرفتن نظر خبرگان و یافته‌های جدول ۴ توسعه داده شده است، نشان می‌دهد.

این نمودار شامل زیرسیستم بلوغ مدیریت دانش، دستیابی به اهداف سازمان، توانمندسازهای درونی مدیریت دانش شامل: استراتژی سازمان؛ پشتیبانی و رهبری مدیریت؛ اقدامات مدیریت دانش؛ فرهنگ سازمانی؛ ساختار سازمانی؛ منابع انسانی و کارکنان؛ فناوری اطلاعات و برخی عوامل برون‌زا است که در اینجا با عنوان توانمندسازهای بیرونی مدیریت دانش نامیده می‌شوند و خارج از مرز مدل‌اند. روابط بین عوامل و کدها به‌صورت کلی در جدول ۵ مشاهده می‌شود.



شکل ۳. ساختار کلی مدل علی

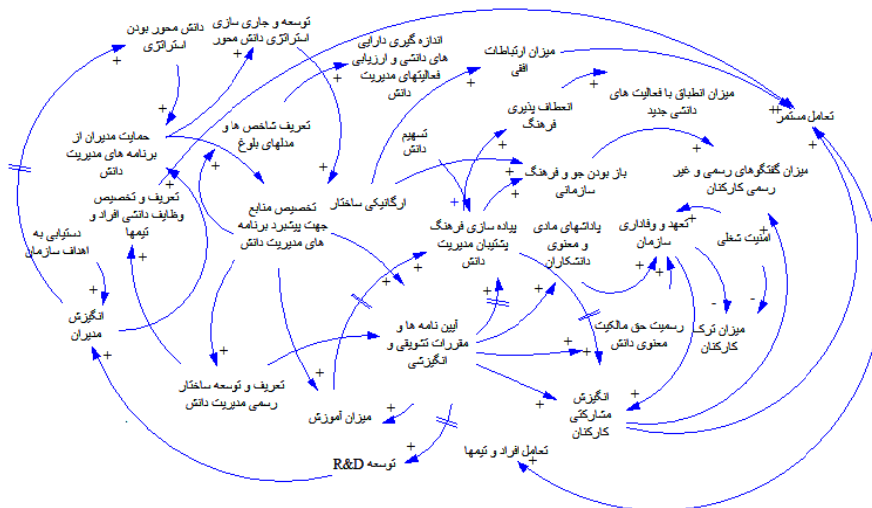
جدول ۵. ارتباطات زیرسیستم‌ها

ارتباطات	زیرسیستم‌ها
هرچه سطح بلوغ مدیریت دانش افزایش یابد، مدیریت دانش از تلاش نامنظم و موقت به سوی هم‌راستایی با استراتژی سازمان پیش می‌رود، در نتیجه سبب افزایش میزان دسترسی به اهداف سازمان و خلق ارزش برای آن می‌شود.	بلوغ مدیریت دانش و دستیابی به اهداف سازمان
هرچه اقدامات و فرایندهای مدیریت دانش هدفمند، هماهنگ، منظم و مستند باشند، بلوغ مدیریت دانش در سطح بالاتری قرار می‌گیرد.	اقدامات مدیریت دانش و بلوغ مدیریت دانش
دستیابی هر چه بیشتر به اهداف سازمان، از یک سو انگیزه مدیران را برای حمایت از مدیریت دانش افزایش می‌دهد و از سوی دیگر با افزایش رضایت کارکنان و افراد، انگیزه آنها برای شرکت در فعالیتهای دانشی بیشتر می‌کند.	دستیابی به اهداف سازمان و توانمندی‌های مدیریت دانش
پشتیبانی و رهبری مؤثر و بیشتر مدیران، بر توسعه ساختار رسمی مدیریت دانش، توسعه فرهنگ پشتیبان مدیریت دانش، تجهیز زیرساخت فناوری اطلاعات، توسعه استراتژی دانش مدار سازمان و آموزش و انگیزش کارکنان تأثیر دارد.	پشتیبانی و رهبری مدیریت دانش و سایر توانمندی‌های مدیریت دانش

ادامه جدول ۵

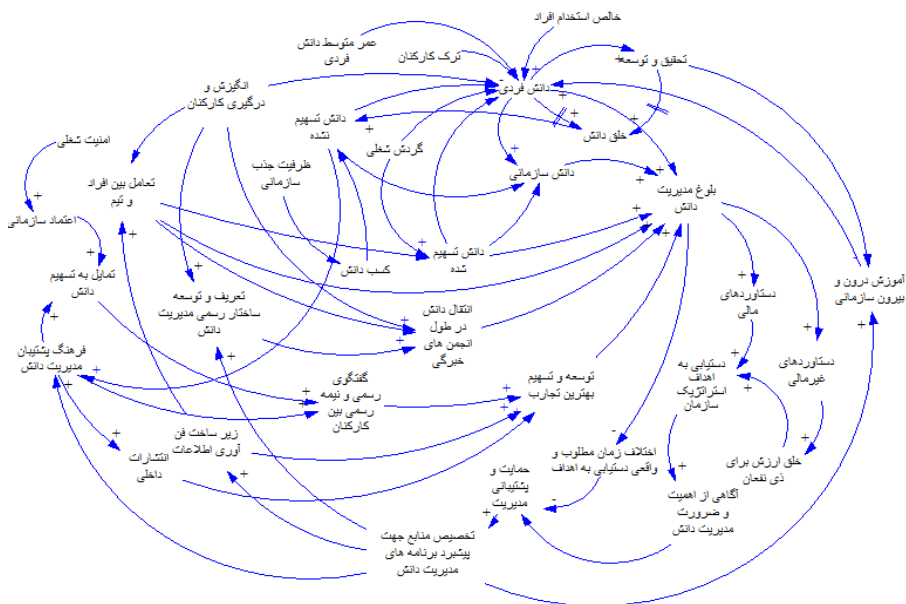
ارتباطات	زیرسیستم‌ها
گسترش و توسعه استراتژی دانشی، با تعیین خط مشی‌ها، حمایت مدیران را افزایش می‌دهد.	استراتژی مدیریت دانش و حمایت رهبری مدیران
هر چه فرهنگ سازمانی بازتر و انعطاف‌پذیرتر و تغییرپذیری زیادی داشته باشد، با افزایش میزان خلق و کسب دانش و ارتقای فرهنگ تسهیم دانش، اقدامات مدیریت دانش را تقویت می‌کند. همچنین این فرهنگ پشتیبان انگیزش افراد سازمان را زیاد می‌کند.	فرهنگ سازمانی و سایر توانمندسازهای مدیریت دانش
افراد سازمان با مشارکت در اقدامات مدیریت دانش، ساختار سازمانی و فناوری اطلاعات با تسهیل این اقدامات، موجب افزایش و تقویت اقدامات مدیریت دانش می‌شوند.	منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی و اقدامات مدیریت دانش
عواملی همچون الزامات دولت، کسب جایزه‌های ملی و بین‌المللی بر انگیزه و الزام مدیران برای توسعه مدیریت دانش، تأثیر مثبت دارند.	عوامل خارج از سیستم

نمودار علی حلقوی، بر مبنای متغیرهای کلیدی شناسایی شده (جدول ۳)، پژوهش‌های تأییدکننده روابط بین آنها (جدول ۴)، ساختار کلی مدل (شکل ۳) و همچنین مصاحبه‌های حضوری و غیرحضوری نیمه‌ساختاریافته با خبرگان و تأیید آنان، در نسخه ۶/۳ نرم‌افزار حرفه‌ای ونسیم ترسیم شده است. در ادامه با توجه به ابعاد گسترده ساختار علی مدل، برای نمونه، به بررسی بخش‌هایی از نمودار کلی پرداخته شده است. شکل ۴ تعامل بین ابعاد فرهنگ و عوامل انسانی در سیستم را نشان می‌دهد.



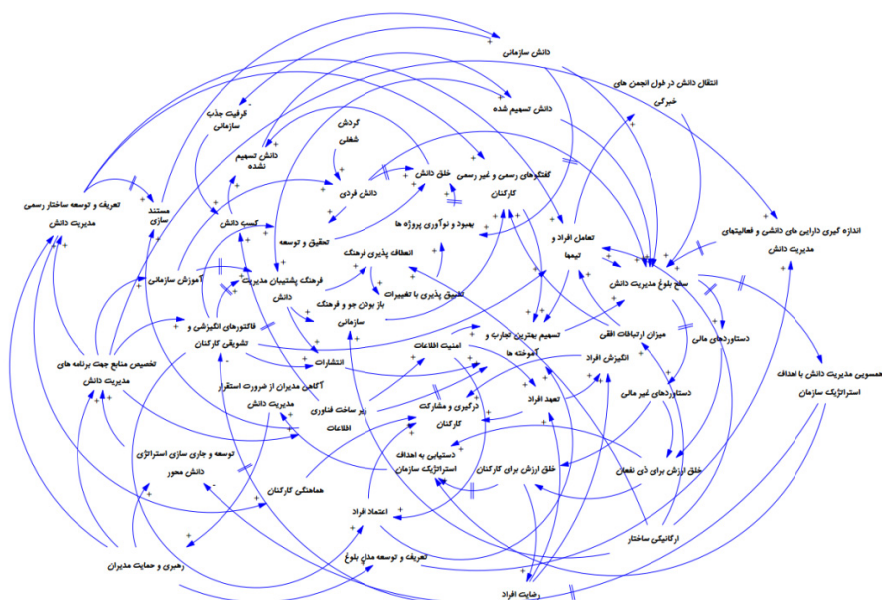
شکل ۴. زیرسیستم فرهنگ و عوامل انسانی

نمودار شکل ۴، بخشی از نمودار کلی است که مجموعه‌ای از حلقه‌های تقویت‌کننده حمایت مدیران از برنامه‌های مدیریت دانش را نشان می‌دهد. مدیران با توسعه و جاری‌سازی استراتژی دانشی، تخصیص منابع برای پیشبرد مدیریت دانش، ساختار رسمی مدیریت دانش، آموزش درون و برون سازمانی و فرهنگ پشتیبان مدیریت دانش را تقویت می‌کند. از طرفی فرهنگ پشتیبان مدیریت دانش، فرهنگ باز سازمانی و انعطاف‌پذیری، فرهنگ را بهبود می‌بخشد که تعامل مستمر و میزان روابط و گفت‌وگوهای رسمی و غیررسمی کارکنان را افزایش می‌دهد. همچنین آموزش کارکنان و توسعه ساختار، انگیزش و تعهد کارکنان را افزایش می‌دهد. تمام این عوامل فرایند مدیریت دانش و در نتیجه سطح بلوغ مدیریت دانش را ارتقا می‌دهد. در نهایت افزایش بلوغ مدیریت دانش، دستیابی به اهداف سازمان را بالا می‌برد و موجب انگیزش مدیران و جلب حمایت آنها می‌شود. شکل ۵ بخشی از تأثیرات توانمندسازهای مدیریت دانش را در تقویت فرایندهای مدیریت دانش نشان می‌دهد. افزایش تسهیم دانش، دانش سازمانی، دانش فردی، انتقال دانش در انجمن‌های خبرگی، توسعه و تسهیم بهترین تجارب، تعامل بین افراد و تیم‌ها، سطح بلوغ مدیریت دانش را افزایش می‌دهد. با افزایش بلوغ مدیریت دانش، مدیریت دانش به صورت یکپارچه و در راستای اهداف استراتژی دانشی سازمان قرار می‌گیرد و دستاوردهای سازمان را بهبود می‌بخشد.



شکل ۵. زیرسیستم فرایند مدیریت دانش و بلوغ مدیریت دانش

شکل ۶، مدل نمودار علی بلوغ مدیریت دانش با تأکید بر فاکتورهای انسانی و فرهنگ سازمانی را نشان می‌دهد.



شکل ۶. نمودار علی بلوغ مدیریت دانش با تأکید بر فاکتورهای انسانی و فرهنگ سازمانی

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر، با هدف توسعه مدل علی عوامل انسانی و فرهنگ سازمانی تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش سازمانی براساس رویکرد فراترکیب اجرا شد که در نتیجه آن طی گام‌های هفت‌گانه رویکرد پژوهش کیفی فراترکیب و مشورت و تأیید خبرگان، از مطالعهٔ مجموع ۷۲ مقاله، ۶۳ کد، ۹ بعد و ۲ مقوله شناسایی شد که در جدول‌های ۲ و ۳ نشان داده شده است. مقولهٔ توانمندسازهای سازمانی و انسانی، شامل ابعاد استراتژی، رهبری و مدیریت، فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، اقدامات مدیریت دانش و ساختار سازمانی است. به‌طور کلی، این مقوله ابعاد انسانی و سازمانی‌ای را دربرمی‌گیرد که در درون سازمان به پیشرفت و استقرار مدیریت دانش کمک می‌کند و بر افزایش سطح بلوغ مدیریت دانش تأثیر مثبت می‌گذارد. ابعاد به‌دست‌آمده و صحت تأثیر مثبت آن بر موفقیت مدیریت دانش از طریق تعداد زیادی از پژوهش‌های پیشین در مرور ادبیات و مراحل روش فراترکیب، تأیید می‌شود. از جمله مهم‌ترین این پژوهش‌ها عبارت‌اند از گلد و مالهوترا (۲۰۰۱)؛ لی و کیم (۲۰۰۱)؛ هونگ و چو (۲۰۰۵)؛

کانکنهالی و پی (۲۰۰۶)؛ هسیا و همکاران (۲۰۰۹)؛ مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۰)؛ خطیبیان و همکاران (۲۰۱۰)؛ کوریاکوز و همکاران (۲۰۱۱) و رای (۲۰۱۱). همانند مطالعات علوی و لیدنر (۲۰۰۱)؛ لین و وی (۲۰۰۵) و میگدادی (۲۰۰۹) مقوله دستبازی به اهداف سازمان عامل مؤثری در موفقیت مدیریت دانش و افزایش سطح بلوغ آن مطرح شده است. این مقوله شامل ابعاد دست‌آوردهای مالی سازمان و دست‌آوردهای غیرمالی سازمان است. دستبازی هر چه بیشتر به اهداف سازمان از یک سو انگیزه مدیران را برای حمایت از مدیریت دانش افزایش می‌دهد و از سوی دیگر، با افزایش رضایت کارکنان و افراد، انگیزه آنها را برای شرکت در فعالیت‌های دانشی بیشتر می‌کند. هر قدر سطح بلوغ مدیریت دانش افزایش یابد، مدیریت دانش از تلاشی نامنظم و موقت به سوی هم‌راستایی با استراتژی سازمان پیش می‌رود و در نتیجه سبب افزایش میزان دسترسی به اهداف سازمان و خلق ارزش برای آن می‌شود. این نتیجه‌گیری با مطالعات زیادی پشتیبانی می‌شود (داونپورت، ۱۹۹۹؛ نورس و همکاران، ۲۰۰۰؛ علوی و لیدنر، ۲۰۰۱؛ لین و وی، ۲۰۰۵؛ میگدادی، ۲۰۰۹؛ شامخی، ۱۳۸۹، اخوان و باقری، ۱۳۸۹ و...).

پژوهش حاضر در تمام مراحل اجرا، پیچیدگی عوامل مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش و برهمکنش‌ها و روابط علی میان آنها را با تأکید بر عوامل انسانی و فرهنگ سازمانی در اولویت بررسی قرار داده است. از این رو کدها، ابعاد و مقوله‌ها به گونه‌ای استخراج و طبقه‌بندی شده‌اند که این نگرش را تقویت و پشتیبانی کنند. نتایج به دست آمده از یک سو تمام مطالعاتی که تا کنون در زمینه جمع‌بندی و ارائه عوامل مؤثر بر بلوغ و پیشرفت مدیریت دانش انجام شده است را پوشش می‌دهد و از سویی دیگر کدها و ابعادی را از مطالعات پیشین در این طبقه‌بندی قرار می‌دهد که روابط علی میان کدها و ابعاد را تأیید کرده و آگاهی از چگونگی ارتباط میان آنها را تسهیل می‌کند. بنابراین، نگرشی که این پژوهش با ارائه طبقه‌بندی ذکر شده در مطالعات حوزه موفقیت مدیریت دانش و افزایش سطح بلوغ آن ایجاد می‌کند، از دانش‌افزایی‌های آن به‌شمار می‌رود. پژوهش‌های گذشته مؤید ضرورت مطالعه برای رسیدن به چنین نگرشی هستند (لین، ۲۰۱۱؛ متها، ۲۰۰۷؛ هولس اپل، ۲۰۰۲؛ مالهوترا، ۲۰۰۱).

همچنین این پژوهش مدل علی عوامل انسانی و فرهنگ سازمانی تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش را توسعه داده است، این مدل با کمک به تغییر مدل ذهنی مدیران و کارشناسان حوزه مدیریت دانش، به طراحی ساختارها، سیاست‌ها و قوانین تصمیم‌گیری جدید منجر می‌شود. مدل علی ارائه شده با در نظر گرفتن ماهیت بلوغ مدیریت و تمام عوامل دخیل در آن، بررسی کامل‌تری نسبت به سایر مطالعات صورت گرفته در حوزه مدیریت دانش و پویایی‌شناسی سیستم است که به ارائه مدل در این زمینه پرداخته‌اند (رودریگز و مارتیس، ۲۰۰۴؛ کاماس و دسای،

۲۰۱۱؛ متیو و همکاران، ۲۰۱۲؛ جعفری و همکاران، ۱۳۸۶). مدل و عوامل به دست آمده به دلیل تطبیق تعداد زیاد مقاله‌ها و بهره‌گیری از مشورت بسیاری از خبرگان مدیریت دانش و داشتن ماهیتی عام، محدود به سازمان یا صنعت خاصی نیست، بنابراین کلیه فعالان حوزه مدیریت دانش می‌توانند از نتایج آن استفاده کنند.

برای مطالعات آتی توسعه کمی مدل ارائه شده برای مدل شبیه‌سازی و فرموله کردن آن برای تحلیل پویایی بلوغ مدیریت دانش پیشنهاد می‌شود. علاوه بر آن پژوهشگران می‌توانند با تطبیق مدل در سازمان یا صنعت خاص، به بررسی تأثیر عوامل دخیل در بلوغ مدیریت دانش بپردازند.

References

- Afkhami Rohani, H. & Doaie, H. (2012). Human Resource practices and Implementation of knowledge management relationship in Ferdowsi University of Mashhad. *Library And Information Research Journal*, 2(1): 55-70. (in persian)
- Ajmal, M., Helo, P. & Kekale, T. (2010). Critical factors for knowledge management in project business. *Journal of knowledge management*, 14(1): 156-168.
- Akhavan, P. & Jafari, M. (2006). Critical issues for knowledge management implementation at a national level. *VINE*, 36(1): 52-66.
- Akhavan, P., Hosnavi, R., & Sanjaghi, M. E. (2009). Identification of knowledge management critical success factors in Iranian academic research centers. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 2(4): 276-288.
- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 25(1): 107-136.
- Ashena, M., Asgari, N., Moradi Saleh, A. & ghafoori, D. (2012). The role of organizational culture in facilitating knowledge management practices. *Journal of Information Technology Management*. 5(4): 1-22. (in Persian)
- Awad, E. M., & Ghaziri, H. M. (2004). *Knowledge management, 2004*. ed: Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Bixler, C. (2002). Knowledge management: a practical solution for emerging global security requirements. *Km World*, 11(5): 18-28.
- Bobbitt, L. (1999). Implementing Knowledge Management Solutions, *International Knowledge Management Summit*, San Diego, 29-31 March.
- Barsky, N. P. & Marchant, G. (2000). The most valuable resource-measuring and managing intellectual capital. *Strategic Finance*, 81(8): 58-62.

- Bassi, L. J. & Van Buren, M. E. (1999). Valuing investments in intellectual capital. *International Journal of Technology Management*, 18(5-8): 414-432.
- Chang, C.L.H. & Lin, T.C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3): 433-455.
- Chen, M., Huang, M. & Chen, Y. (2009). Measuring knowledge management performance using a competitive perspective: an empirical study. *Expert systems with applications*, 36(4): 8449-8459.
- Chen, Y. & Huang, H. (2012). Knowledge management fit and its implications for business performance: A profile deviation analysis. *Knowledge-Based Systems*, 27(9): 262-270.
- Choi, B., Poon, S. & Davis, J.G. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega*, 36(2): 235-251.
- Collins, C.J. & Clark, K.D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of management Journal*, 46(6): 740-751.
- Connelly, C. E. & Kevin Kelloway, E. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5): 294-301.
- Chourides, P., Longbottom, D. & Murphy, W. (2003). Excellence in knowledge management: an empirical study to identify critical factors and performance measures. *Measuring Business Excellence*, 7(2): 29-45.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3): 101 – 115.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Davenport, T. H. & Klahr, P. (1998). Managing customer support knowledge. *California management review*, 40(3): 195-208.
- Davenport, T. H., De Long, D. W. & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *MIT Sloan Management Review*, 39 (2): 43-57.
- Davenport, T. H. & Probst, G. J. (2002). *Knowledge management case book: Siemens best practices*. John Wiley & Sons, Inc.
- Drucker, P. F. (1993). *Post capitalist society*, Butter worth Heinemann. New York.
- Egbu, C.O. (2004). Managing knowledge and intellectual capital for improved organizational innovations in the construction industry: an examination of critical success factors. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(5): 301-315.

- Ehms, K. & Langen, M. (2002). Holistic development of knowledge management with KMMM. *Siemens AG*. Retrieved from: http://www.kmmm.org/objects/kmmm_article_siemens_2002.pdf.
- Finfgeld, D. L. (2003). Metasynthesis: The state of the art -so far. *Qualitative health research*, 13(7): 893-904.
- Fugate, B. S., Stank, T. P. & Mentzer, J. T. (2009). Linking improved knowledge management to operational and organizational performance. *Journal of Operations Management*, 27(3): 247-264.
- Gold, A. H. & Arvind Malhotra, A. H. S. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1): 185-214.
- Hasan Gholipour, T., Abedi Jafari, H. & Khatibian, N. (2009) Measuring Knowledge Management Maturity Level Within Organizations. *Using a Developed Maturity Model of Knowledge Management*, 4(14): 121-149. (in persian)
- Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management-comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of knowledge management*, 13(4): 4-31.
- Hickins, M. (1999). Xerox shares its knowledge. *Management Review*, 88(8): 40-45.
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee relations*, 25(2): 182-202.
- Holsapple, C. W. & Joshi, K. D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2): 235-261.
- Hosseini Azabadi, J. Owlia, M. Noorossana, R. Jafari, M. (2013). Analysis of the effect of knowledge management on organizational excellence through System dynamics approach: a case study on Pars Refractories Company. *11th International Management Conference*, Tehran, Iran. (in Persian)
- Hsieh, P. J., Lin, B. & Lin, C. (2009). The construction and application of knowledge navigator model (KNM™): An evaluation of knowledge management maturity. *Expert Systems with Applications*, 36(2): 4087-4100.
- Hung, Y. H. & Chou, S. C. T. (2005, August). On constructing a knowledge management pyramid model. *In Information Reuse and Integration, Conf, 2005. IRI-2005 IEEE International Conference on*. (pp. 1-6). IEEE.
- Infosys (2000). *KM maturity model*. Available in: <http://www.infosys.com>.
- Jafari, M. Akhavan, P. Shahanaghi, K. RezaeeNour, J. (2007). Development of dynamic models of knowledge management in knowledge-based organizations. *5th International Industrial Engineering Conference*, Tehran, Iran. (in Persian)

- Jones, M. C., Cline, M. & Ryan, S. (2006). Exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational culture framework. *Decision Support Systems*, 41(2): 411-434.
- Jennex, M. E. & Olfman, L. (2004). Assessing knowledge management success/effectiveness models. In *System Sciences, 2004. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on* (pp. 10-pp). IEEE.
- Juniarti, I. & Tasrif, M. (2011). A dynamic view on knowledge development: a case of industrial aerospace supply chain development in indonesia. *2nd Workshop on Systems Modelling for Policy Development*.
- Kamath, V., Rodrigues, L. L. & Desai, P. (2011). The role of top management in using knowledge management as a tool for innovation—a system dynamics perspective. In *Proceedings of the World Congress on Engineering*, London (Vol. 1).
- Kazemi, M. & Zafar Allahyari, M. (2010). Defining a knowledge management conceptual model by using MADM. *Journal of Knowledge Management*, 14(6): 872-890.
- Kerlinger, F.N. (1986). *Foundations of Behavioral Research*. Orlando: Holt, Rinehart and Winston.
- Khatibian, N., Hasan Gholoipour, T. & Abedi Jafari, H. (2010). Measurement of knowledge management maturity level with in organizations. *Business strategy series*, 11(1): 1751-5637.
- King, W. R. (2008). Questioning the conventional wisdom: culture-knowledge management relationships. *Journal of Knowledge Management*, 12(3): 35-47.
- KPMG Consulting (2000). Knowledge management research report. Available in: <http://www.kpmg.co.uk>.
- Kruger, C. N. & Johnson, R. D. (2010). Information management as an enabler of knowledge management maturity: A South African perspective. *International journal of information management*, 30(1): 57-67.
- Kundel, H. & Polansky, M. (2003). Measurement of observer agreement. *Radiology* 228: 303-308.
- Kuriakose, K. K., Raj, B., Satya Murty, S. A. V. & Swaminathan, P. (2011). Knowledge management maturity model: an engineering approach. *Journal of Knowledge Management Practice*, 12(2): 1-17.
- Lee, H. & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1): 179-228.
- Lee, J. & Kim, Y. (2001). A stage model of organizational knowledge management: A latent content analysis. *Expert Systems with Application*, 20(4): 299-311.

- Liebowitz, J. & Wright, K. (1999). Does measuring knowledge make “cents”? *Expert systems with applications*, 17(2): 99-103.
- Lin, C., Wu, J. C. & Yen, D. C. (2012). Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. *Information & Management*, 49(1): 10-23.
- Lin, H.F. (2011). Antecedents of the stage-based knowledge management evolution. *Journal of Knowledge Management*, 15(1): 136-155.
- Lotti Oliva, F. (2014). Knowledge management barriers, practices and maturity model. *Journal of Knowledge Management*, 18(6): 1053-1074.
- Malhotra, Y. (2001). Expert systems for knowledge management: crossing the chasm between information processing and sense making. *Expert Systems with Applications*, 20(1): 7-16.
- Malhotra, Y. (2004). Why knowledge management systems fail: enablers and constraints of knowledge management in human enterprises. In *Handbook on Knowledge Management 1* (pp. 577-599). Springer Berlin Heidelberg.
- Manian, A., Moosakhani, M., Hassanzadeh, A. & Jami Pour, M. (2014). Designing a Maturity Model of KM Aligned with Business Strategies Using Meta Synthesis Method. *Journal of Information Technology Management*. 6(2): 307-332. (in Persian)
- Marr, B., Gupta, O., Pike, S. & Roos, G. (2003). Intellectual capital and knowledge management effectiveness. *Management Decision*, 41(8): 771-781.
- Martinez, M. N. (1998). The collective power of employee knowledge. *HR magazine*, 43: 88-94.
- Mathew, A. O., Rodrigues, L. L. & Vittaleswar, A. (2012). Human Factors & Knowledge Management: A System Dynamics Based Analysis. *Journal of Knowledge Management Practice*, 13(2). Available in: <http://www.tlinc.com/articl77.htm>.
- Mehta, N., Oswald, S. & Mehta, A. (2007). Infosys Technologies: improving organizational knowledge flows. *Journal of Information Technology*, 22(4): 456-464.
- Migdadi, M. (2009). Knowledge management enablers and outcomes in small and medium sized enterprises. *Industrial management and data system*, 109(6): 840-858.
- Mohaghar, A., Mirkazemi-Mood, M. & Rahmany Youshanlouei, H. (2012). Modeling Relationship between R&D Activities and Organization Knowledge Stock Using System Dynamics Approach. *Journal of Information Processing and Management*, 28 (1):149-179. (in Persian)
- Moffett, S., McAdam, R., & Parkinson, S. (2003). An empirical analysis of knowledge management applications. *Journal of knowledge Management*, 7(3): 6-26.

- Monavarian, A., Moosakhani, M., Akhavan, P. & Asgarai, N. (2012). A model of human and social infrastructure enabler of Knowledge management practices *Journal of Information Technology Management*, 4(10):158-178. (in Persian)
- Moriwaki, N., Nomura, K. I. & Senoo, D. (2013). A behavior-based approach for analyzing knowledge-process dynamics. *Journal of service science and management*, 6(2): 160-169.
- Morgan, D. L., & Krueger, R. A. (1998). *Planning focus groups* (Vol. 2). Sage.
- Oltra, V. (2005). Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM. *Journal of Knowledge Management*, 9(4): 70-86.
- Pee, L. G. & Kankanhalli, A. (2009). A model of organisational knowledge management maturity based on people, process, and technology. *Journal of Information & Knowledge Management*, 8(02): 79-99.
- Rai, R. K. (2011). Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework. *Journal of Knowledge Management*, 15(5): 779-801.
- Rodrigues, L. L. & Martis, M. S. (2004). System dynamics of human resource and knowledge management in engineering education. *Journal of Knowledge Management Practice*, Available in: <http://www.tlainc.com/articl77.htm>.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: knowledge management in practice. *California management review*, 40(3): 80-89.
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company.
- Sepehi Khameneh, F (2016). *An Analysis of the Dynamics of Organizational Knowledge Management Maturity with an Emphasis on Human Factors and Organizational Culture*, Master thesis, Tabriz University
- Serenko, A., Bontis, N. & Hull, E. (2015). An application of the knowledge management maturity model: the case of credit unions. *Knowledge Management Research & Practice*. DOI: 10.1057/kmrp.2014.37.
- Singh Sandhwalia, B. & Dalcher, D. (2011). Developing knowledge management capabilities: a structured approach. *Journal of Knowledge Management*, 15(2): 313-328.
- Skyrme, D. & Amidon, D. (1997). The knowledge agenda. *Journal of knowledge management*, 1(1): 27-37.
- Soliman, F. & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of knowledge management*, 4(4): 337-345.
- Soliman, F. & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of knowledge management*, 4(4): 337-345.

- Teah, H.Y., Pee, L.G. & Kankanhalli, A. (2006). Development and application of a general knowledge management maturity model. *Proceedings of the 10 th Pacific Asia Conference on Information Systems*, pp. 401-416.
- Tobin, T. (2003). Ten principles for knowledge management success. Gartner Inc., Stamford, CT.
- Ulrich, D. (1998). Intellectual capital, competence and commitment. *MIT Sloan Management Review*, 39(2): 15-26.
- Verespej, M. (1999). Knowledge management: system or culture? *Industry Week*, 248(15): 20-23.
- Walsh, D. & Downe, S. (2005). Meta synthesis method for qualitative research: a literature review. *Journal of advanced nursing*, 50(2): 204-211.
- Wang, D., Su, Z. & Yang, D. (2011). Organizational culture and knowledge creation capability. *Journal of Knowledge Management*, 15(3): 363-373.
- Wickramasinghe, N., Bali, R. K. & Geisler, E. (2007). The major barriers and facilitators for the adoption and implementation of knowledge management in healthcare operations. *International journal of electronic healthcare*, 3(3): 367-381.
- Wong, K. Y. & Aspinwall, E. (2003, September). Is knowledge management equivalent to information technology. In *Proceedings of the Fourth European Conference on Knowledge Management*, Oxford University, Oxford (pp. 989-97).
- Wong, K. & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge management*, 9(3): 64-82.
- Yahya, S. & Goh, W. K. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of knowledge management*, 6(5): 457-468.
- Yazdani, H., Hamidizadeh, A. & Kameli, A. (2014). The effect of leadership style and organizational climate on knowledge management and organizational structure and the role of social interaction (Survey on the bank's staff). *Journal of Information Technology Management*. 7(1): 199-216. (in Persian)
- Yeh, Y. J., Lai, S. Q., & Ho, C. T. (2006). Knowledge management enablers: a case study. *Industrial Management & Data Systems*, 106(6): 793-810.
- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of advanced nursing*, 53(3): 311-318.