

Research Article

Designing Local Models of Knowledge Management for the Research-Based Organizations (Case Study: Academic Center for Education, Culture and Research)¹

Kaveh Lotfi Kia

PhD. Student, Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. kav.lotfikia.mng@iauctb.ac.ir

Mohammad Reza kabaranzad Ghadim

Associate Professor, Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (**Corresponding Author**). moh.kabaranzad@iauctb.ac.ir.

Jalal Haghighat Monfared

Assistant Professor, Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. j_haghighat@iauctb.ac.ir

Taimoor Marjani

Assistant Professor, Research Institute for Development Studies, ACECR, Tehran, Iran. tmarjani@usc.ac.ir

Abstract

Purpose: This study has presented the local model of knowledge management in research-oriented organizations and the need for its implementation in such organizations.

Methodology: The present study is an exploratory mix in terms of applied purpose and data collection, and a cross-sectional survey in terms of nature and type. In the qualitative section, 31 ACECR experts were selected, and in the quantitative section, 100 people were selected as the sample of ACECR managers and elites. Interview data collection tool, questionnaire, and data collected were analyzed by SPSS software. Content analysis and confirmatory factor analysis using software (EQS) were used to analyze the data.

Findings: Finally, data analysis showed that this indigenous model has eight key dimensions with 55 vital components and infrastructural dimensions of culture, structure and technology. The relationship between dimensions, components and infrastructures is designed and presented in the form of a conceptual model and a matrix.

Conclusion: Most research-based organizations in Iran do not have a coherent model in the field of knowledge management or have several problems in its implementation.

1. **This article is taken from:** A doctoral dissertation entitled: "Designing local models of knowledge management for the organization of research-based (case study: Academic Center for Education)", Culture and Research (ACECR))

*Received: 2021/03/12 ; Accepted: 2021/05/05

**Copyright © the authors



Providing an indigenous model appropriate to the culture and structure of Iran can lead these organizations to develop and achieve a competitive advantage through the systematic management of intellectual assets. Therefore, by creating the necessary infrastructure in the field of information technology, culture and modification of processes and organizational structure, knowledge management can be implemented in research-based organizations.

Keywords: Knowledge management, Research-based organizations, Competitive advantage, Information technology and culture building.

طراحی الگوی بومی مدیریت دانش برای سازمان‌های پژوهشی محور (مورد مطالعه: جهاد دانشگاهی)^۱

کاوه لطفی‌کیا

دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
kav.lotfikia.mng@iauctb.ac.ir

محمدرضا کابارن‌زاد قدیم

دانشیار، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
moh.kabaranzad@iauctb.ac.ir

جلال حقیقت منفرد

استادیار، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. J_haghighat@iauctb.ac.ir

تیمور مرجانی

استادیار، پژوهشکده مطالعات توسعه، جهاد دانشگاهی، تهران، ایران. tmarjani@usc.ac.ir

چکیده

هدف: تحقیق حاضر به ارائه مدل بومی مدیریت دانش در سازمان‌های پژوهشی محور کشور و ضرورت اجرا و پیاده‌سازی آن در این گونه سازمان‌ها پرداخته است.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها آمیخته اکتشافی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه پیمایشی مقطعی است. نمونه بخش کیفی ۳۱ نفر از خبرگان جهاد دانشگاهی و بخش کمی ۱۰۰ نفر از مدیران و نخبگان جهاد دانشگاهی بودند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه و پرسشنامه بوده و داده‌های جمع‌آوری شده توسط نرم‌افزار SPSS بررسی و تحلیل شد. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا و تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم‌افزار (EQS) استفاده گردید.

یافته‌ها: تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد این الگوی بومی، دارای هشت بُعد کلیدی با ۵۵ مولفه حیاتی و ابعاد زیرساختی فرهنگ، ساختار و تکنولوژی می‌باشد که ارتباط بین ابعاد، مولفه‌ها و زیرساخت‌ها در قالب مدل مفهومی و به صورت ماتریسی طراحی و ارائه شده است.

نتیجه‌گیری: اغلب سازمان‌های پژوهشی محور در ایران فاقد الگویی منسجم در حوزه مدیریت دانش می‌باشند و با مشکلات متعددی در زمینه پیاده‌سازی و اجرای آن دارند. ارائه یک الگوی بومی متناسب با فرهنگ و ساختار کشور ایران می‌تواند این سازمان‌ها را از طریق مدیریت سیستماتیک دارایی‌های فکری به سمت توسعه و دستیابی به مزیت رقابتی سوق دهد. بنابراین، با ایجاد زیرساخت‌های لازم در حوزه فناوری اطلاعات، فرهنگ‌سازی و اصلاح فرایندها و ساختار سازمانی می‌توان مدیریت دانش را در سازمان‌های پژوهشی محور اجرا و پیاده‌سازی نمود.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، سازمان‌های پژوهشی محور، مزیت رقابتی، فناوری اطلاعات، جهاد دانشگاهی.

۱. پژوهش حاضر برگرفته از: رساله دکتری با عنوان «طراحی الگوی بومی مدیریت دانش برای سازمان‌های پژوهشی محور مورد

مطالعه» جهاد دانشگاه است. تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۲۲ ؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۱۵

۱. مقدمه

امروزه سازمان‌ها با اعتقاد به نقش حیاتی دانش در دستیابی به برتری رقابتی پایدار می‌کوشند تا با به‌کارگیری سیستم‌های نوین، ارزش‌دارایی‌های دانشی خود را به‌طور سیستماتیک در جهت دستیابی به اهداف استراتژیک مهار نموده و از این دارایی‌ها برای بهینه‌سازی عملکرد خود بهره‌مند شوند. اثربخشی مدیریت دانش و سهم آن در عملکرد سازمانی برای بسیاری از سازمان‌ها یک چالش اساسی است و آنچه که اثربخشی مدیریت دانش را در یک سازمان تعریف می‌کند، مزایا یا نتایج حاصل از استفاده از مدیریت دانش است (جیوتی و رانی^۱، ۲۰۱۷). مدیریت دانش را می‌توان به مجموعه اندوخته مدیران، مشاوران و سایر توسعه‌دهندگان سازمانی که در تلاش برای بهبود شرایط رفاهی کارکنان هستند، اضافه کرد (کیانتو^۲ و همکاران، ۲۰۱۸، ص ۶۲۲). مدیریت دانش فرآیند ایجاد، به اشتراک‌گذاری، انتقال و حفظ دانش روزآمدی است که در سازمان به‌طور موثر استفاده شود (حقیقی و همکاران، ۲۰۱۴).

افراد در فعالیت‌ها معمولاً براساس رویه‌ها و فرآیندهای جدید که توسط متخصصین سازمان تعریف می‌شود، عمل نمی‌کنند. آنها ترجیح می‌دهند تا براساس تجربیات گذشته خود به وظایف محوله بپردازند و آن را به عنوان پایه و اساس وظایف خود قرار می‌دهند (الهی، ۱۳۸۳). در این رابطه دانش به عنوان مهم‌ترین منبع جهت اتخاذ تصمیمات مدیریتی و دستیابی به مزیت رقابتی برای سازمان‌هایی که پروژه‌های متعددی را اجرا می‌کنند، به حساب می‌آید. دانش، موتور اصلی رشد اقتصادی و کاتالیزوری برای پیشرفت فناوری و بهره‌وری است (الطیت^۳، ۲۰۱۶). مدیریت دانش شامل کلیه فرایندهایی است که سازمان از طریق آنها به دنبال تولید و کسب دانش است، خواه بین دانش ضمنی و دانش صریح باشد (فروز و گروور^۴، ۲۰۱۶).

مدیریت دانش کارکنان سازمان را قادر می‌سازد تا فعالیت‌ها و مطالعات مداوم با هدف کسب دانش، ذخیره، توزیع و استفاده از دانش را برای دستیابی به عملکرد برجسته انجام دهند (ال‌شانتی^۵، ۲۰۱۷). برای دستیابی به مزیت رقابتی در سطح کلان، مدیریت دانش به عنوان

1. Jyoti & Rani

2. Kianto

3. Ahmad Adnan Al-Tit

4. Froese & Grover

5. Mahmoud Al-Shanti

رویکردی مؤثر شناخته شده است که هدف اصلی آن کمک به توسعه سازمانی و دستیابی به مزیت رقابتی از طریق مدیریت سیستماتیک دارایی‌های فکری سازمان می‌باشد. از طرف دیگر نیاز دانشی و اطلاعاتی شرکت‌ها و سازمان‌ها نیاز روزافزون است، از این‌رو پیتز دراکر^۱ مدیریت دانش را راز موفقیت سازمان‌ها در هزاره سوم می‌داند. مدیریت دانش، رویکردی یکپارچه و سیستماتیک برای شناسایی، مدیریت و تسهیم همه سرمایه‌های اطلاعاتی واحدهای مختلف سازمانی می‌باشد که مشتمل بر پایگاه‌های داده، اسناد و مدارک، رویه‌ها است که قبلاً به صورت تخصصی تفکیک نشده و به صورت تجربه در تلاش‌های پرسنل باقیمانده است (زائد^۲ و همکاران، ۲۰۱۲). امروزه یکی از وظایف سازمان‌های پژوهش‌محور این است که بررسی نمایند که با گذشت زمان، عملکرد سازمانی بر اقدامات رقابتی، اقدامات رقابتی بر چابکی نوآوری و چابکی نوآوری بر توانایی مدیریت دانش چه تأثیری می‌گذارد (سینک، چان و مک‌کین^۳، ۲۰۰۶). مدیریت دانش زمینه‌ای برای ساخت می‌باشد که اغلب در گذشته مورد غفلت واقع شده است. سازمان‌های پژوهش‌محور باید برخی از روش‌های ابتکاری را برای جذب و استفاده مجدد از دانش کارکنان خود و دور شدن آنها از روند و فرایند فعلی ذخیره اسناد و مدارک بررسی پروژه در پایگاه‌های اطلاعاتی سازمان، اتخاذ کند (فروز و گروور، ۲۰۱۶). دستیابی به دانش در زمان مناسب یکی از مسائل مهم در پروژه‌ها است. دانش در سازمان‌های پروژه‌محور که احتمال بروز چالش‌های متعدد برای آنها وجود دارد، باید به گونه‌ای باشد که نیاز افراد نیازمند به آن را در اسرع وقت تأمین نماید. مدیریت دانش شرایط محیط کار را به گونه‌ای ایجاد می‌کند که دانش و تجربه افراد و سازمان، به راحتی به اشتراک درآمده و سازمان را قادر می‌سازد تا دانش و تجربه را از افراد مناسب در زمان مناسب به سمت نیازمندان به دانش هدایت کند (اسمیت^۴، ۲۰۰۱).

جهاد دانشگاهی به عنوان مولود انقلاب اسلامی ایران و نهاد علمی - تحقیقاتی با بیش از چهار دهه فعالیت یکی از این سازمان‌های پژوهش‌محوری است که در حوزه‌های پزشکی، فنی و مهندسی، کشاورزی، علوم پایه، علوم اجتماعی، انسانی، فرهنگ و هنر فعالیت می‌نماید و خروجی خود را در قالب محصولات و خدمات مختلف به وزارتخانه‌ها و سازمان‌های دولتی و

1. Peter Drucker
2. Zaid & et al
3. Singh & Mckeen
4. Smith

خصوصی عرضه می‌کند. با توجه به شرایط خاص حاکم بر هر سازمان و تنوع و تعدد آنها، دانش و تجربه‌ای ارزشمند ضمن اجرای پروژه‌ها برای متخصصان و کارشناسان این نهاد علمی حاصل می‌شود که استفاده از سیستم مدیریت دانش صحیح و مناسب می‌تواند منجر به کسب مزیت رقابتی برای این سازمان در بازار رقابتی گردد. با توجه به اینکه مدیریت دانش می‌تواند هر دو رویکرد تعاملی و فرآیندگرا را در برگیرد، لزوم توجه به عوامل مختلف در این دو رویکرد و تبیین ارتباط بین آنها بسیار حائز اهمیت است.

پژوهش حاضر تلاش می‌کند تا با شناسایی عوامل اثرگذار بر پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش و تجربه در سازمان جهاد دانشگاهی، به شناسایی و تعیین ارتباط بین آنها در قالب یک مدل بومی و مفهومی پرداخته شود. دستیابی به این هدف با کمک مصاحبه هدفمند و متعدد و پرسشنامه منتج از مصاحبه و همچنین تحلیل داده‌ها علمی شده است.

۲. بیان مسئله

مدیریت دانش مورد توجه روزافزون سازمان‌هایی است که می‌خواهند منافعی را از این زمینه نوظهور کسب کنند. با نگاهی به تعداد مقالات منتشر شده در خصوص این موضوع، به روند صعودی این توجه پی می‌بریم. برای مثال در پایگاه اطلاعات مقالات پروکوئست^۱ در سال ۱۹۹۵ حدود ۴۵ مقاله مرتبط با این موضوع موجود بوده که این تعداد در سال ۲۰۰۶ به حدود ۸۰۰۰ مقاله افزایش یافته (گالیندز^۲، ۲۰۰۴) و اکنون، در اواخر سال ۲۰۲۰ تعداد مقالات در این خصوص به حدود ۱۸۷۱۵۵ مورد^۳ رسیده است.

دانش قابلیت اصلی برای سازمان‌هاست و بنابراین نیاز به مدیریت دارد (اسکایرم^۴، ۱۹۹۹). با مدیریت مناسب و صحیح دانش، هر سازمانی می‌تواند پایدارتر، منعطف‌تر، هوشمندتر و نوآورانه‌تر شود. در نتیجه اثربخشی و عملکرد خود را بهبود دهد (هولم^۵ و همکاران، ۲۰۰۶). بیشتر سازمان‌ها با سیل انبوهی از اطلاعات مواجه هستند که قادر به استفاده از همه اطلاعاتی که ذخیره کرده‌اند، نیستند. این دقیقاً همان وضعیتی است که مدیریت دانش در پی حل آن می‌باشد

1. ProQuest

2. Galindez

3. <https://www.proquest.com/resultsol/30614DE2F6CF4FABPQ/1>

4. Skyrme

5. Holm & et al

(داونپورت و پروساک^۱، ۱۹۹۸). با این وجود، مدیریت دانش را نمی‌توان تنها از این منظر مورد توجه قرار داد. طیف وسیعی از تعاریف در ادبیات مربوط به این موضوع ارائه شده است، زیرا ریشه‌های مدیریت دانش به حوزه‌های مختلفی مربوط می‌باشد (متاکسیوتیس^۲ و همکاران، ۲۰۰۲). مدیریت دانش شامل حوزه‌های مختلفی مانند دانش مشتریان، دانش محصولات و خدمات، دانش کارکنان، دانش فرایندها، حافظه سازمانی، دانش ارتباطات و دانش دارایی‌ها است (اسکایرم، ۱۹۹۹).

اساس یا بنیان‌های لازم برای ایجاد یک نظام، سازمان یا سازه را زیرساخت می‌گویند. چنانچه سازمان‌ها بخواهند به مدیریت دانش به عنوان یک سرمایه سازمانی پردازند، بایستی عوامل زیرساختی مناسبی را فراهم آورند (حسن‌زاده، ۱۳۸۸). این عوامل که بر استقرار درست مدیریت دانش اثرگذارند، به عنوان زیرساخت‌های مدیریت دانش شناخته می‌شوند. در واقع این زیرساخت‌ها نیروهای پیش برنده برای استقرار مدیریت دانش در سازمان هستند که نه تنها کارکنان را تشویق به خلق دانش می‌کنند، بلکه زمینه مناسبی را برای تسهیل در انتقال دانش و تجربیات اعضای سازمان فراهم می‌کنند و اجازه می‌دهند دانش سازمانی به صورتی منظم و هماهنگ در سراسر سازمان رشد کند. زیرساخت‌های مدیریت دانش سازوکارهایی هستند که سازمان‌ها را قادر به کسب، خلق، نگهداری، تسهیم و به‌کارگیری دانش در سازمان می‌کنند (یونگ‌یه و همکاران^۳، ۲۰۰۶).

زیرساخت‌های مدیریت دانش به عنوان ستون فقرات مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته و تقریباً همه سازمان‌هایی که مدیریت دانش را با موفقیت به‌کار گرفته‌اند، به نیاز و اهمیت وجود زیرساختی حمایت‌گر و آشکار برای پشتیبانی از نظام مدیریت دانش به خوبی واقف هستند. لذا این واقعیت که کارایی و اثربخشی کاربرد مدیریت دانش در سازمان نیازمند وجود زیرساخت‌هایی قوی و مناسب است، تأیید می‌شود (زعیم و همکاران^۴، ۲۰۰۷). برای اینکه از موفقیت در استقرار مدیریت دانش در سازمان مطمئن شویم، بسیار مهم است که از وجود زیرساخت‌های کلیدی مدیریت دانش در سازمان اطمینان حاصل کنیم تا بتوانیم علاوه بر استفاده اثربخش از منابع محدود سازمانی، استفاده از نیروی انسانی، مواد و زمان را نیز کاهش دهیم و به اهداف مورد انتظار

1. Davenport & Prusak
2. Metaxiotis & et al
3. Yeh & et al
4. Zaim & et al

سازمان دست یابیم (یونگ یه و همکاران، ۲۰۰۶).

هدف مدیریت دانش تلاش برای آشکار نمودن دارایی پنهان در ذهن کارکنان و تبدیل آن به یک دارایی سازمانی است تا کارکنان بهتر بتوانند به این دارایی دسترسی داشته باشند (کلانتری، ۱۳۹۳). زمانی ما به این هدف دست می‌یابیم که برای اعضای سازمان ارزش قائل شده و توانایی‌های آنها را برای تولید و جمع‌آوری و تبادل دانش افزایش دهیم (غفاری، ۱۳۹۳). مدیریت دانش را می‌توان عملیات کشف، سازماندهی، خلاصه کردن و ارائه اطلاعات به شکلی که معلومات کارکنان را بهبود بخشد، معرفی کرد (افراشته، ۱۳۹۴، ص ۱۱۹).

جدول ۱- قابلیت‌های مدیریت دانش به تفکیک پژوهشگران

نام محقق	زمینه مورد مطالعه	قابلیت‌های تعریف شده
ساندهوالیا و داچلر (۲۰۱۱)	توسعه توان مدیریت دانش با رویکرد ساختاری	قابلیت‌های فرایندی: خلق، تبدیل، انتقال و کاربرد دانش. قابلیت‌های زیرساختی: فرهنگ، ساختار، فناوری اطلاعات، رهبری، راهبرد مدیریت دانش
شعبانی و همکاران (۲۰۱۲)	بررسی تعامل میان عناصر مدیریت دانش در جهت ایجاد شایستگی‌های اساسی	قابلیت‌های فرایندی: کسب، تبدیل، محافظت و کاربرد دانش. قابلیت‌های زیرساختی: فرهنگی، ساختاری، فنی، انسانی
عمادزاده و همکاران (۲۰۱۲)	قابلیت‌های مدیریت دانش و عملکرد سازمانی	قابلیت‌های فرایندی: کسب، تبدیل، محافظت و کاربرد دانش. قابلیت‌های زیرساختی: فرهنگ، ساختار، فناوری
لین ^۱ (۲۰۱۳)	تأثیر قابلیت مدیریت دانش بر شراکت تجاری	کسب، ذخیره‌سازی، محافظت و انتقال دانش

۳. اهداف پژوهش

الف) هدف اصلی

- ارائه الگوی بومی مدیریت دانش در سازمان پژوهش محور جهاد دانشگاهی

ب) اهداف فرعی

- شناسایی ابعاد و عناصر الگوی بومی مدیریت دانش در سازمان پژوهش محور جهاد دانشگاهی

- شناسایی شاخص‌های سنجش ابعاد الگوی بومی مدیریت دانش در سازمان پژوهش محور

جهاد دانشگاهی

۴. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر داده‌ها، آمیخته اکتشافی است و جزء طرح‌های پژوهشی ترکیبی اکتشافی از نوع ابزارسازی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه در بخش کیفی، داده بنیاد و در بخش کمی پیمایشی مقطعی است.

با توجه به آمیخته بودن روش پژوهش حاضر کلیه مراحل عملیاتی پژوهش دارای دو بخش کیفی و کمی می‌باشد.

جامعه آماری مرحله کیفی ۳۱ نفر از خبرگان حوزه مدیریت به‌طور عام و مدیریت دانش به‌طور خاص و جهاد دانشگاهی است. خبرگان علمی شامل اساتید و اعضای هیات علمی در حوزه مدیریت بوده و خبرگان حرفه‌ای شامل مدیران جهاد دانشگاهی می‌باشد که آشنا به موضوع مدیریت دانش بودند و به روش نمونه‌گیری ترجیحی یا هدفمند انتخاب شدند. بدین معنی که از خبرگان، تعدادی با قضاوت محقق، به عنوان نمونه انتخاب شده و با آنها مصاحبه عمیق انجام می‌شود.

جامعه مرحله کمی نیز ۱۰۰ نفر از مدیران و نخبگان جهاد دانشگاهی هستند که براساس سرشماری نمونه‌گیری شده و نهایتاً پاسخ ۷۲ نفر از آنها مورد پذیرش و تحلیل قرار گرفت.

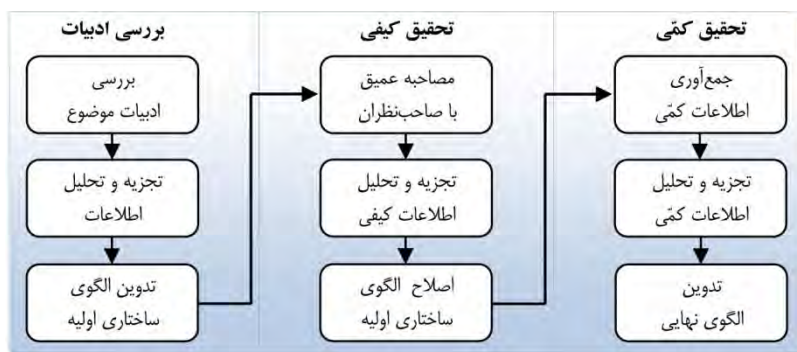
۴-۱. ابزار و روش گردآوری داده‌ها

منابع ثانویه: در این پژوهش برای گردآوری نظریه‌ها و الگوهای مرتبط با موضوع پژوهش که در ادبیات موضوع بیان می‌گردد، از کلیه کتاب‌ها، نشریات و سایت‌های اینترنتی مرتبط بهره گرفته شده است.

منابع اولیه: در مرحله دوم، از ابزار کیفی نظیر مصاحبه عمیق و پرسشنامه‌های باز با افراد محوری و صاحب‌نظران کلیدی و پیاده کردن مصاحبه‌ها، بررسی مستندات و یادداشت‌های محقق تا حد امکان بهره گرفته شد.

در مرحله سوم، برای جمع‌آوری داده‌های کمی از مخاطبین، از پرسشنامه ساختارمند با سوالات بسته استفاده گردید.

چون روش تحقیق انتخاب شده تلفیقی می‌باشد، لذا ابتدا اطلاعات کیفی، سپس اطلاعات کمی براساس اطلاعات کیفی مرحله دوم، جمع‌آوری شدند. جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق دارای سه مرحله به شکل زیر است.



شکل ۲- مراحل جمع‌آوری داده‌های تحقیق

۵. پیشینه تحقیق

طی یک تحقیق اکتشافی، سی و یک پروژه مدیریت دانش در بیست و چهار شرکت مورد بررسی قرار گرفت. در این تحقیق ۷ عامل به عنوان عوامل موفقیت‌آمیز مشترک شناسایی شد (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸) که عبارتند از:

حمایت مدیریت ارشد، وجود اهداف روشن در بکارگیری سیستم مدیریت دانش، فرهنگ دانش‌محور، وجود کانال‌هایی چندگانه برای انتقال دانش، ایجاد انگیزه در استفاده‌کنندگان از مدیریت دانش، زیرساخت‌های مناسب سازمانی و فنی و ساختار دانشی استاندارد و قابل انعطاف.

حسن‌زاده (۱۳۹۹)، در تحقیقی با عنوان *استقرار اثربخش مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی*:

موانعی که باید برطرف شوند، شش مولفه تسهیل‌گر را جهت جلوگیری از تکرار اشتباهات در آینده و ارتقای ضریب موفقیت طرح‌های جاری سازمان‌های ایرانی پیشنهاد کرد. این تسهیل‌گرها در شش دسته کلی «آگاهی از مدیریت دانش»، «مشارکت زیست بومی»، «پشتیبانی هدفمند»، «انتظارات واقع‌بینانه»، «آمادگی زیرساختی» و «فرهنگ پشتیبان» ارائه و تبیین شده و راهکارهایی برای کاهش آنها پیشنهاد شده است. میزان موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی به برداشت درست آنها از ماهیت و مکانیزم عمل دارایی‌های دانشی در دستیابی به اهداف و تعریف افق‌های نوین و همچنین سازوکار محیط عملیاتی آنها با سازوکارهای رقابتی بستگی دارد. براساس یافته‌های این تحقیق، مدیریت دانش به یک محیط زیست بوم‌گرا نیاز دارد. در یک محیط زیست بوم‌گرا، همه ارکان، اجزاء و بازیگران به تعادل زیستی نیاز دارند. دانش به عنوان عامل تعادلی، نقش مهمی در حفظ و ارتقای این تعادل ایفا خواهد کرد. مدیران بخش‌های عمومی، دولتی و خصوصی در فراهم‌آوری، حفظ و ارتقای این شرایط نقش تعیین‌کننده‌ای برعهده دارند.

الاراج و همکاران^۱ (۲۰۱۶)، در تحقیقی با عنوان نقش واسطه‌ای اعتماد بر تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی دریافتند که تأثیر اجزای قابلیت‌های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی، نسبت به تأثیر قابلیت‌های زیرساختی آن غالب‌تر است. علاوه بر این تسهیم، بهره‌برداری، کسب دانش، همچنین فرهنگ و زیرساخت سازمانی و نهایتاً زیرساخت‌های فناوری بر عملکرد سازمانی تأثیر دارند.

آگستام و همکاران^۲ (۲۰۱۴)، در تحقیقی با عنوان عوامل حیاتی موفقیت در به دست آوردن و حفظ دانش و نحوه پشتیبانی آن از طریق زیرساخت فناوری اطلاعات دریافتند که سازمان‌های پژوهش‌محور باید برای حفظ دانش و توسعه‌شان، زیرساخت‌های لازم و تحقیقات بیشتری انجام بدهند. استفاده از فناوری اطلاعات برای نگهداری دانش به دست آمده، از جهل دانش جلوگیری می‌کند. آنها جهل دانش را به عنوان وضعیت ناآگاهی از دانش موجود تعریف می‌کنند و به این نتیجه رسیده‌اند که اگر به رفع جهل دانش پرداخته نشود، مثل این است که سازمان‌ها به‌طور مستمر به دنبال اختراع چرخ می‌باشند.

فیلیپ، نک و نگوین^۳ (۲۰۰۸)، در تحقیقی با عنوان تأثیر زیرساخت‌های مدیریت دانش بر رقابت سازمانی در سازمان‌های کشور ویتنام، زیرساخت‌های مدیریت دانش را به دو بخش فنی و اجتماعی تقسیم کردند، که زیرساخت‌های فنی شامل فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های اجتماعی شامل فرهنگ، ساختار و افراد (کارکنان) می‌شود. در این تحقیق تأثیر هر یک از این زیرساخت‌ها بر مزیت رقابتی سازمان بررسی گردید و نشان داده شد که فرهنگ بیشترین تأثیر را در کسب مزیت رقابتی پایدار دارد و با کمک فناوری اطلاعات نیز می‌توان بر موانع فرهنگی سازمان غالب شد.

هو^۴ (۲۰۰۸)، در پژوهشی با عنوان ارتباط میان زیرساخت‌های مدیریت دانش و عملکرد سازمانی، براساس مدل شرکت مشاوره‌ای اندرسون^۵ استراتژی و رهبری، سنجش مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات را به عنوان زیرساخت‌های اصلی مدیریت دانش انتخاب کرد. نتایج تحقیق نشان داد که در میان زیرساخت‌های معرفی شده برای مدیریت دانش، استراتژی و رهبری

1. Alaarj & et al
2. Aggestam & et al
3. Philip, Neck & Nguyen
4. Chin Tsang Ho
5. Andersen Business Consulting

بیشترین تأثیر را بر عملکرد سازمانی دارد. وجود فرهنگی که خلق دانش را تشویق می‌کند نیز در مرتبه دوم اهمیت قرار گرفت. همچنین برای استقرار مدیریت دانش در سازمان، محیط‌های کاری با زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و فرهنگی که حامی فعالیت‌های دانشی کارکنان است، باید ایجاد شود. بر این اساس زیرساخت‌های مدیریت دانش به دو دسته کلی زیرساخت‌های فنی و حمایتی طبقه‌بندی می‌شوند.

زعیم و همکاران (۲۰۰۷)، در تحقیقی با عنوان *تأثیر زیرساخت‌ها و فرآیندهای مدیریت دانش بر عملکرد آن در سازمان ارتباطات سیار ترکیه*، فرایندهای مدیریت دانش را شامل تولید، انتقال، استفاده، طبقه‌بندی و ذخیره‌سازی دانش و زیرساخت‌های مدیریت دانش را شامل فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و سرمایه‌های فکری مورد بررسی قرار دادند. براساس یافته‌های این تحقیق مشخص شد که فرایندها و زیرساخت‌های مدیریت دانش به‌طور مثبت و معناداری بر عملکرد آن اثرگذار است. البته زیرساخت‌های مدیریت دانش تأثیر بیشتری نسبت به فرآیندهای مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت دانش دارد.

سیمینیوچ و سینکلر^۱ (۲۰۰۴)، در تحقیق دیگری با عنوان *توسعه چارچوب جامع برای مدیریت دانش*، نشان دادند که آمادگی سازمان از جنبه‌هایی است که مدیران در زمان مبادرت به فعالیت‌های مدیریت دانش، بایستی توجه کافی به آن داشته باشند. با توجه به اهمیت قابلیت ارزیابی آمادگی سازمانی برای مدیریت دانش قبل از بیان چگونگی راه‌حل پیاده‌سازی آن، اولین کار ارائه چارچوب آمادگی سازمانی توسط آن‌ها بود. در این پژوهش ۱۴ شرط برای آمادگی جهت پذیرش مدیریت دانش مد نظر قرار گرفت که این شرایط عبارتند از: ایجاد اعتماد از طریق رهبری، شناسایی و گسترش نقش‌های اثرگذار، تعیین سیاست‌های مالکین دانش، تعیین و اجرای سیاست‌های امنیتی کار، خلق و ایجاد فرایندها و رویه‌های کلی، اصلاح ساختارها و فرایندهای فنی، ارزیابی خط مشی‌های تشویقی، استفاده از رویه‌های ارزیابی شخصی برای ارزیابی عملکرد مدیریت دانش، ارزیابی عملکرد شخصی کارکنان براساس تسهیم دانش، مشخص نمودن جوامع دانش، عمل کردن براساس رویکرد هزینه‌ای بر حسب فعالیت‌ها، ایجاد فرایندهای هدف‌گذاری انعطاف‌پذیر در درون فرایندهای قراردادی، اصلاح رویه‌های ارزیابی پروژه و ایجاد پایگاه اطلاعاتی پویا.

پائولین و می‌سون^۱ (۲۰۰۲)، در پژوهشی با عنوان *موانع و محرک‌های مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریت ارشد سازمان و فناوری اطلاعات* را به عنوان اصلی‌ترین محرک‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها معرفی کردند. براساس یافته‌های این تحقیق، فرهنگ سازمانی مهم‌ترین و اصلی‌ترین نقش را در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش برعهده دارد و چنانچه سازمان‌ها بخواهند به مدیریت دانش سازمانی بپردازند، بایستی شیوه‌های مدیریتی منطبق با آن را اعمال نمایند تا مفاهیم مدیریت دانش در سطح سازمان تفهیم و عملیاتی شود و یکی از ملزومات این امر انعکاس مدیریت دانش در استراتژی‌های سازمانی است. به علاوه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات نیز به کارکنان در تبادل اطلاعات، دانش و تجربیات کمک می‌کند.

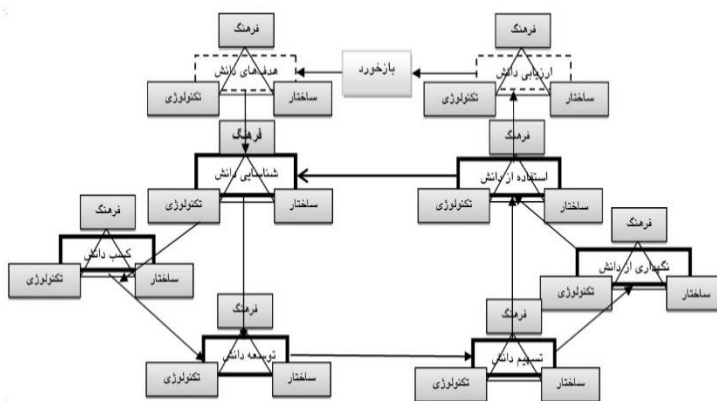
خلیفه و لنو^۲ (۲۰۰۳)، در تحقیق دیگری با عنوان *شناسایی عوامل کلیدی در موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش*، سه دسته عوامل را برای اجرای دقیق و درست مدیریت دانش شناسایی کردند که عبارتند از: عوامل سازمانی (راهبرد مدیریت دانش، رهبری دانش، فرهنگ سازمانی و درگاه‌های دانش)، فناوری اطلاعات و فرآیندهای مدیریت. یافته‌های این تحقیق بیانگر آن بود که عوامل سازمانی و فرآیندهای دانش بیشترین اثر را بر موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش داشته و فناوری اطلاعات نیز از طریق اثرگذاری بر فرآیندهای مدیریت دانش مانند انتقال و نگهداری دانش اثر می‌گذارد.

علاوه بر این، چندین محقق استدلال می‌کنند که سازمان باید بسته نرم‌افزاری مؤثری داشته باشد و از منابع فناوری اطلاعات جهت افزایش قابلیت مدیریت دانش استفاده نماید (ریچی و همکاران^۳، ۲۰۱۴).

با بررسی مبانی نظری و تحقیقات انجام شده، مدل مفهومی این تحقیق به شرح شکل شماره ۱ ترسیم شده است. یکی از مهم‌ترین کارکردهای چارچوب نظری، ارائه متغیرهای مرتبط با مسئله تحقیق است (خاکی، ۱۳۸۶، ص ۱۶۳). شکل شماره ۱، مبنای اصلی متدولوژی مورد استفاده در طراحی الگوی بومی مدیریت دانش، ترکیبی از سه مدل نوناکا و تاکوچی^۴، مدل پایه‌های ساختمان

1. Pauline & Mason
2. Khalifa & Liu
3. Richey & et al
4. Nonaka & Takeuchi

مدیریت دانش^۱ و مدل سه ستونی زیرساخت‌های مدیریت دانش گلد^۲ می‌باشد. در این متدولوژی سعی شد تا با توجه به فرآیندهای تبدیل دانش آشکار به ضمنی و در مقیاس‌های فردی، جمعی و سازمانی و همچنین چرخه‌های درونی و بیرونی مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش، ابتکاراتی براساس مدل سه ستونی مدیریت دانش گلد (فرهنگ، ساختار و تکنولوژی (فناوری)) ایجاد و برای پشتیبانی از فرآیندهای مذکور، به کار گرفته شود. به عبارت دیگر، راه‌حل‌های مختلف در سه حوزه اصلی فرهنگ، ساختار و تکنولوژی (فناوری) و به منظور پشتیبانی فرآیندهای تبدیل دانش آشکار به ضمنی در سه سطح فردی، جمعی و سازمانی ایجاد شده و براساس مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش پیاده‌سازی شد.



شکل ۱ - مدل مفهومی تحقیق

۶. یافته‌های تحقیق

در ادامه پاسخ به سوالات مطرح شده در پژوهش، از طریق ادبیات تحقیق و مصاحبه با خبرگان آمده است.

سوال ۱: شاخص‌ها و مولفه‌های الگوی بومی مدیریت دانش در سازمان پژوهش محور جهاد دانشگاهی کدامند؟

عوامل موثر بر مدیریت دانش (عنوان مولفه‌ها و مفاهیم فرآیند مدیریت دانش در مدل بومی

1. Basic model of knowledge management building
2. Gold Knowledge Management

ارائه شده) با استفاده از نظریه‌ها و الگوهای مرتبط با موضوع پژوهش که در فصل ادبیات موضوع از کلیه کتب، نشریات و سایت‌های اینترنتی مرتبط استخراج شده و همچنین از ابزار کیفی نظیر مصاحبه عمیق و پرسشنامه‌های باز با افراد محوری و صاحب‌نظران کلیدی و پیاده کردن مصاحبه‌ها، بررسی مستندات و یادداشت‌های محقق تا حد امکان تهیه شده است.

علاوه بر این به منظور اطمینان از صحت انتخاب متغیرها، از پرسشنامه استاندارد تنظیم شده توسط متخصصانی مانند دکتر کوشان‌فر (دانشگاه فردوسی مشهد) و دکتر قربانی (دانشگاه آزاد اسلامی بجنورد) و دکتر عسکرزاده (دانشگاه بجنورد) در سال ۱۳۸۸ استفاده شده و متغیرها و گویه‌ها (به شرح جداول پیوست) به عنوان خروجی بخش کیفی به منظور تدوین پرسشنامه استخراج شد.

۲- آمار استنباطی

جدول ۲- خلاصه اطلاعات آماری متغیرهای اصلی

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Mean	72	1/51	4/51	2/9523	0/57255	0/328
Structural-Physical (ساختاری- فیزیکی)	72	1/29	4/67	2/8439	0/68090	0/464
Human, Social and Cultural (انسانی، اجتماعی و فرهنگ)	72	1/64	4/50	3/0263	0/53409	0/285
Technical- Instrumental- Technology (فنی- ابزاری- فناوری)	72	1/67	4/33	2/9861	0/57105	0/326
Valid N (list wise)	72					

<http://stim.gom.ac.ir>

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، میانگین امتیازات کل عدد ۲/۹۵ از ۵ و متغیر اصلی ساختاری- فیزیکی^۱ عدد ۲/۸۴ از ۵ و متغیر انسانی، اجتماعی و فرهنگ^۲ عدد ۳/۰۲ از ۵ و متغیر فنی- ابزاری- تکنولوژی (فناوری)^۳ عدد ۲/۹۸ از ۵ را نشان می‌دهد که حد متوسطی از توجه به شاخص‌ها را در جهاد دانشگاهی به نمایش می‌گذارد.

1. Structural-physical
2. Human, social and cultural
3. Technical - Instrumental - Technology

جدول ۳: خلاصه اطلاعات آماری متغیرهای فرعی

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
ارزیابی (Assessment)	72	1/33	4.33	3/0278	0/56640	0/321
هدف (Target)	72	2/00	4.75	3/0729	0/65062	0/423
شناسایی (Identification)	72	1/25	4.63	2/5469	0/80284	0/645
کسب (Earn)	72	1/50	4.75	2/6806	0/68333	0/467
توسعه (Development)	72	1/11	4.44	2/9028	0/65957	0/435
تسهیم (Sharing)	72	1/77	4.31	3/0064	0/56094	0/315
نگهداری (Maintenance)	72	1/80	4.80	3/2417	0/64911	0/421
استفاده (Use)	72	1/17	4.83	3/2407	0/68627	0/471
Valid N (list wise)	72					

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، میانگین امتیاز متغیر ارزیابی دانش عدد ۳/۰۲ از ۵، متغیر هدف دانش عدد ۳/۰۷ از ۵، متغیر شناسایی دانش عدد ۲/۵۴ از ۵، متغیر کسب دانش عدد ۲/۶۸ از ۵، متغیر توسعه دانش عدد ۲/۹۰ از ۵، متغیر تسهیم دانش عدد ۳ از ۵، متغیر نگهداری دانش عدد ۳/۲۴ از ۵، متغیر استفاده از دانش عدد ۳/۲۴ از ۵ بدست آمده که حد متوسط به بالایی را نشان می‌دهد.

- آزمون T

جدول ۴ - آزمون t تک نمونه (One-Sample Test)

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
mean	-0/707	72	+/482	-0/04773	-0/1823	0/0868
Structural- Physical (ساختاری - فیزیکی)	-1/945	72	+/056	-0/15608	-0/3161	0/0039
Human, Social and Cultural (انسانی، اجتماعی و فرهنگ)	0/418	72	+/677	0/02629	-0/0992	0/1518
Technical- Instrumental- Technology (فنی - ابزاری - فناوری)	-0/206	72	+/837	-0/01389	-0/1481	0/1203

همان‌طور که از نتایج آزمون جدول ۴ مشاهده می‌شود، برای قضاوت در مورد فرضیه صفر (فرض مخالف)، می‌توان در جدول شماره ۴ به معیار تصمیم (P-Value) که با عنوان Sig. (2-tailed) آمده است، اشاره کرد. چون در این تحقیق بیشتر از ۰/۰۵ است، دلیل کافی برای رد کردن فرضیه صفر وجود ندارد، یعنی اینکه بین وضعیت موجود مدیریت دانش در سازمان جهاد دانشگاهی با وضعیت مطلوب، تفاوت معناداری وجود دارد.

- آزمون همبستگی: تحلیل همبستگی بین معیارها

با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده و انجام محاسبات لازم در خصوص همبستگی بین ابعاد تاثیر ساختار، فرهنگ، سیستم و تکنولوژی در هر یک از هشت متغیر ارزیابی، هدف، شناسایی، کسب، توسعه، اشتراک‌گذاری (تسهیم)، نگهداری و استفاده از دانش، مطابق جدول شماره ۵، میزان همبستگی بین این متغیرها در سطح معنی‌داری ارائه شده است.

جدول ۵- تحلیل همبستگی بین معیارها

	Use (استفاده)	Maintenance (نگهداری)	Sharing (تسهیم)	Development (توسعه)	Earn (کسب)	Identification (شناسایی)	Target (هدف)	Assessment (ارزیابی)	
Structural (ساختاری)	0/794**	0/687**	0/898**	0/929**	0/699**	0/887**	0/846**	0/795**	Pearson Correlation
	0/000	0/000	0/000	0/000	0/000	0/000	0/000	0/000	Sig. (2-tailed)
	72	72	72	72	72	72	72	72	N
Cultural (فرهنگی)	0/846**	0/809**	0/914**	0/870**	0/738**	0/851**	0/779**	0/809**	Pearson Correlation
	0/000	0/000	0/000	0/000	0/000	0/000	0/000	0/000	Sig. (2-tailed)
	72	72	72	72	72	72	72	72	N
Technology (فناوری)	0/583**	0/646**	0/861**	0/845**	0/572**	0/682**	0/691**	0/681**	Pearson Correlation
	0/000	0/000	0/000	0/000	0/000	0/000	0/000	0/000	Sig. (2-tailed)
	72	72	72	72	72	72	72	72	N
**Correlation is significant at the 0/01 level (2-tailed)									

http://stim.gom.ac.ir

با توجه به داده‌های مندرج در جدول شماره ۵، همبستگی میان متغیرهای زیرساختی، فرهنگ، ساختار و تکنولوژی (فناوری) و عناصر مدل مدیریت دانش اعداد مثبت و بالایی با (sig<0.05)

بدست آمده که نشان از تایید همبستگی متغیرها و تأثیر مثبت و معنادار آنها بر یکدیگر دارد.

- آزمون معادلات ساختاری (بار عاملی)

قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده بوسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کم‌تر از $0/3$ باشد، رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود. بار عاملی بین $0/3$ تا $0/6$ قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از $0/6$ باشد، خیلی مطلوب است (کلاچین^۱، ۱۹۹۴). در نرم‌افزار EQS بار عاملی از طریق گزینه Parameter Estimates و برای آزمون t value از طریق گزینه Standardized solution از لیست Estimates محاسبه می‌شود.

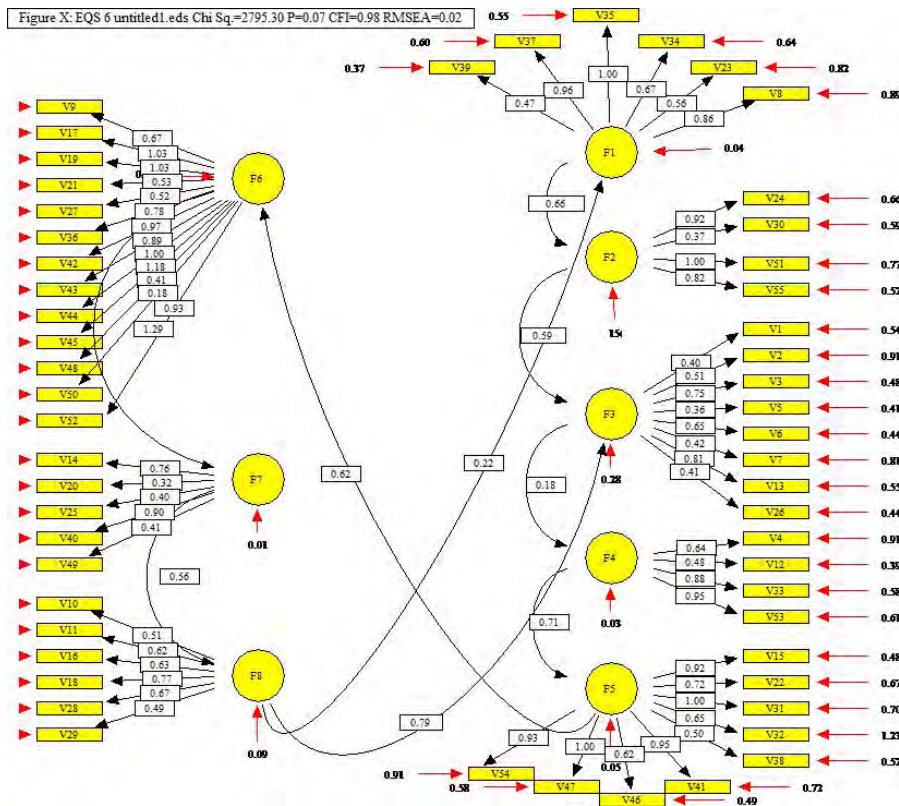
CHI-SQUARE = 2795/251 BASED ON 1413 DEGREES OF FREEDOM
PROBABILITY VALUE FOR THE CHI-SQUARE STATISTIC IS 0/07100
THE NORMAL THEORY RLS CHI-SQUARE FOR THIS ML SOLUTION IS 2101/127.

FIT INDICES

BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX = 0/923
BENTLER-BONETT NON-NORMED FIT INDEX = 0/950
COMPARATIVE FIT INDEX (CFI) = 0/977
BOLLEN (IFI) FIT INDEX = 0/991
MCDONALD (MFI) FIT INDEX = 0/000
LISREL GFI FIT INDEX = 0/990
LISREL AGFI FIT INDEX = 0/944
ROOT MEAN-SQUARE RESIDUAL (RMR) = 0/014
STANDARDIZED RMR = 0/019
ROOT MEAN-SQUARE ERROR OF APPROXIMATION (RMSEA) = 0/021
90 % CONFIDENCE INTERVAL OF RMSEA (0/010, 0/023)

RELIABILITY COEFFICIENTS

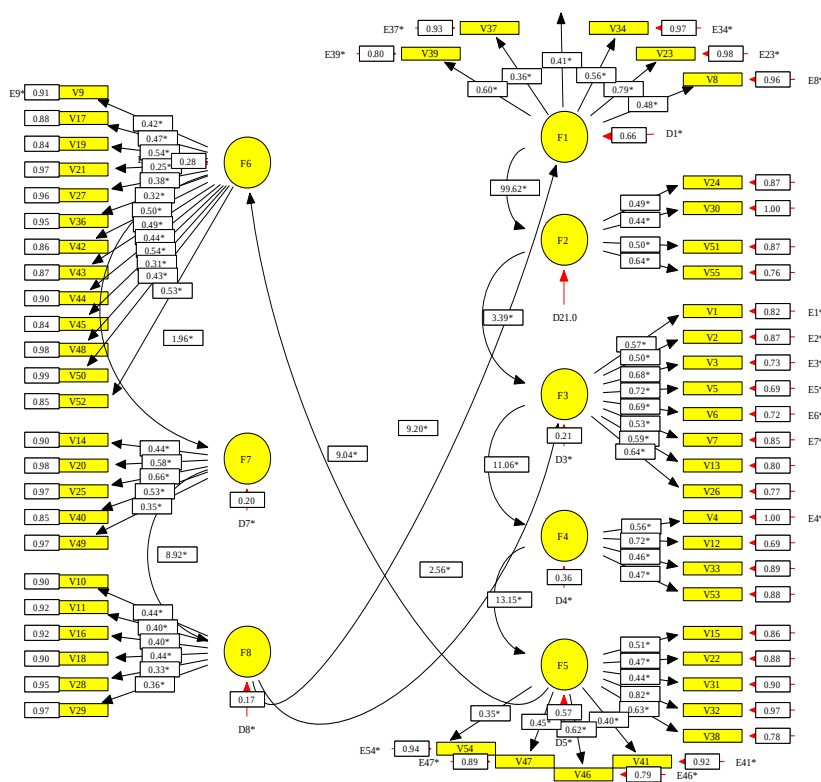
CRONBACH'S ALPHA = 0/957
COEFFICIENT ALPHA FOR AN OPTIMAL SHORT SCALE = 0/961



شکل ۳- نتایج تایید ارتباط بین متغیرها

نتایج شاخص‌های آماری مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که بیشتر بار عاملی‌های ۸ متغیر مطابق شکل شماره ۳ عددی بزرگ‌تر از ۰/۳ و ۰/۶ می‌باشد که نشان‌دهنده رابطه مطلوب است.

جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون t یا همان t -value استفاده گردید. چون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی شده است. با توجه به تعداد حجم نمونه‌ها، میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون t -value بالاتر از ۱/۹۶ محاسبه و رابطه معنادار نشان داده شد.



شکل ۴- نتایج تایید معناداری ارتباط با استفاده از آزمون برازش مدل

شکل ۴ نشان می‌دهد که نتایج حاصل از آزمون برازش (نیکویی) مدل معادلات ساختاری و شاخص RMSEA^۱ که یکی از شاخص‌های اصلی نیکویی برازش در مدلیابی معادلات ساختاری است، عدد ۰/۰۲ بدست آمد که چون کمتر از ۰/۱ بوده، لذا نیکویی مدل اثبات می‌شود.

۷. نتیجه‌گیری

در دنیای رقابتی امروز، مدیریت دانش از عوامل مهم درکسب مزیت رقابتی بوده و برای رسیدن به آن، سازمان‌ها باید بستری را فراهم آورند که در آن تسهیم و مبادله ایده‌ها، دانش و اطلاعات ارزشمند تلقی گردد.

این راهبرد برای بقای انواع سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های پژوهش‌محور که دارای مرزها و

زمینه‌های پویا هستند و در آنها تعداد و اندازه پروژه‌ها و برنامه‌ها به‌طور مرتب تغییر می‌یابد، امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

در این تحقیق با توجه به نتایج بدست آمده می‌توان اظهار کرد که، مدل ارائه شده براساس مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش با فرایندهای موجود در سازمان پژوهش‌محور جهاد دانشگاهی سازگاری دارد، یعنی با توجه به جدول شماره (۶)، بین متغیرهای ارزیابی فرآیند مدیریت دانش در سازمان جهاد دانشگاهی و ضریب برازش مدل از شاخص RMSEA در تحلیل‌های عاملی تأییدی و مدل‌های معادلات ساختاری تأثیر معناداری وجود دارد.

جدول ۶- نتایج همبستگی متغیرهای مدل آمیخته

ارتباط فاکتورها	ارتباط متغیرها	t-value	وضعیت معناداری	ضریب تأثیر	نتیجه	توضیحات
F1-f2	ارزیابی دانش - هدف دانش	99/62	معنادار	0/66	تأیید	-
F2-f3	هدف دانش - شناسایی دانش	3/39	معنادار	0/59	تأیید	-
F3-f4	شناسایی دانش - کسب دانش	11/06	معنادار	0/18	تأیید	-
F4-f5	کسب دانش - توسعه دانش	13/15	معنادار	0/71	تأیید	-
F5-f6	توسعه دانش - تسهیم دانش	9/04	معنادار	0/62	تأیید	-
F6-f7	تسهیم دانش - نگهداری دانش	1/92	غیرمعنادار	0/49	تأیید	خطای محاسباتی بالای ۵ درصد
F7-f8	نگهداری دانش - استفاده دانش	8/92	معنادار	0/56	تأیید	-
F8-f1	استفاده دانش - ارزیابی دانش	9/20	معنادار	0/22	تأیید	-
F8-f3	استفاده دانش - شناسایی دانش	2/56	معنادار	0/79	تأیید	-

در تفسیر یافته‌های فوق می‌توان گفت، زیرساخت فناوری اطلاعات اولین عامل مؤثر در موفقیت مدیریت دانش می‌باشد. فرایندهای مدیریت دانش بیشتر بر فناوری اطلاعات مبتنی است. فناوری اطلاعات در واقع تسهیل‌کننده‌ی فرآیند مدیریت دانش بوده و توجه دائمی و بیشتر نسبت به فناوری اطلاعات و تأمین زیرساخت‌های آن در پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش ضروری است. تحقیقات گذشته نیز به اهمیت فناوری اطلاعات اشاره کرده‌اند؛ ازجمله، در تحقیق ساندواوالیا و داچلر (۲۰۱۱) توجه به رویکرد فناوری اطلاعات در توسعه مدیریت دانش بسیار پراهمیت می‌باشد. الاراج و همکاران (۲۰۱۶)، دریافتند که تأثیر اجزای قابلیت‌های مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی نسبت به تأثیر قابلیت‌های زیرساختی آن غالب‌تر است و بین این اجزا نهایتاً زیرساخت‌های فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی تأثیر زیادی دارد. آگستام و همکاران

(۲۰۱۴)، دریافتند که استفاده از فناوری اطلاعات برای نگهداری دانش به دست آمده از جهل دانش جلوگیری می‌کند و اگر به رفع این جهل پرداخته نشود، مثل این است که سازمان‌ها به‌طور مستمر به دنبال اختراع چرخ می‌باشند. عمادزاده و همکاران (۲۰۱۲) معتقدند که فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های آن سرعت‌بخش فرآیند مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌باشد. عدلی (۱۳۸۴) معتقد است برای اینکه فعالیت‌های مدیریت دانش به درستی انجام شود، نیاز به پیشرفته‌ترین ابزارهای فناوری اطلاعات در سازمان است. بنابراین، نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج برخی از محققین هم‌سو و هم‌راستا بوده و تأثیر مثبت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات را بر مدیریت دانش در سازمان‌های پژوهش‌محور، ضروری و مورد تأیید قرار داد.

همچنین در تفسیر یافته‌های این پژوهش می‌توان گفت، فرهنگ تسهیم دانش، دومین عامل موفقیت و توسعه مدیریت دانش است. این فرهنگ می‌تواند نتایج فردی و سازمانی معنوی در بر داشته باشد و در نتیجه سازمان را از مزایای مدیریت دانش بهره‌مند سازد. فرهنگ تسهیم دانش اساس موفقیت مدیریت دانش است و در اغلب سازمان‌ها و مؤسسات عامل حمایت‌کننده از مدیریت دانش محسوب می‌شود. برای موفقیت در برنامه مدیریت دانش باید فرهنگی بر سازمان حاکم شود که از احتکار دانش اجتناب و فضای توأم با صمیمیت و اعتماد خلق شود. در زمینه‌ی اهمیت این عامل، تحقیقات گذشته نیز به آن اشاره کرده‌اند؛ ازجمله، حسن‌زاده (۱۳۹۹)، فرهنگ تسهیم دانش را به یک محیط زیست بوم‌گرا تشبیه کرده و معتقد است در این محیط همه ارکان، اجزاء و بازیگران به تعادل زیستی یا همان فرهنگ تسهیم نیاز دارند. فیلیپ، نک و نگوین (۲۰۰۸)، در پژوهشی دریافتند که تأثیر فرهنگ به عنوان زیرساخت مدیریت دانش در کسب مزیت رقابتی سازمان زیاد می‌باشد. پائولین و می‌سون (۲۰۰۲)، در پژوهشی فرهنگ سازمانی را مهم‌ترین و اصلی‌ترین زیرساخت در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش برشمردند و دریافتند که سازمان‌ها اگر بخواهند به مدیریت دانش بپردازند، بایستی شیوه‌های مدیریتی منطبق با فرهنگ آن سازمان را اعمال نمایند تا مفاهیم مدیریت دانش در سطح سازمان تفهیم و عملیاتی شود. بنابراین، نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج برخی از محققین هم‌سو و هم‌راستا بوده و تأثیر مثبت فرهنگ تسهیم را بر توسعه مدیریت دانش در سازمان‌های پژوهش‌محور، ضروری و مورد تأیید قرار داد.

در نهایت در تفسیر یافته‌های این تحقیق می‌توان گفت، سومین عامل موفقیت در توسعه مدیریت دانش، عامل ساختاری می‌باشد. تعهد و حمایت مدیران ارشد سازمان جهت طراحی ساختار اجرایی مناسب و نیز حمایت از طرح‌های دانشی در موفقیت و کسب مزیت رقابتی حائز

اهمیت است. تحقیقات گذشته نیز به اهمیت ساختار سازمانی در توسعه مدیریت دانش اشاره کرده‌اند؛ ازجمله، زعیم و همکاران (۲۰۰۷)، دریافتند که ساختار سازمانی منعطف بر عملکرد مدیریت دانش به‌طور مثبت و معناداری اثرگذار است. سیمینیوچ و سینکлер (۲۰۰۴)، اصلاح ساختارها و فرایندهای فنی را در آمادگی سازمان برای توسعه مدیریت دانش پراهمیت می‌دانند. شعبانی و همکاران (۲۰۱۲)، اصلاح فرایندها و ساختارهای سازمانی را به عنوان نقطه تعاملی میان عناصر مدیریت دانش در جهت ایجاد شایستگی‌های اساسی در یک سازمان برمی‌شمارند. بنابراین، نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج پژوهش‌های برخی از محققین هم‌سو و هم‌راستا بوده و تاثیر مثبت ساختار سازمانی را بر توسعه مدیریت دانش در سازمان‌های پژوهش‌محور تایید می‌کند.

۸. پیشنهادها

در راستای یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود که فرهنگ سازمانی مناسب و سودمند که حامی مبادله و انتقال دانش بین سطوح مختلف سازمان است، باید طوری نهادینه شود که افراد بدون هیچ‌گونه ترس و واهمه‌ای، اطلاعات و دانش خود را در اختیار همکاران خود قرار دهند و این مسأله را به عنوان یک نقطه ضعف تلقی ننمایند.

فرهنگ تسهیم دانش می‌تواند نتایج فردی و سازمانی معنوی در بر داشته باشد و در نتیجه سازمان را از مزایای مدیریت دانش بهره‌مند سازد. بنابراین، می‌توان با ایجاد دوره‌ها و سمینارهای آموزشی و دعوت از اساتید مجرب در این زمینه برای تدریس دوره‌ها، کارکنان را از مزایای تبادل دانش و اطلاعات آگاه ساخت. ضمن اینکه مدیران هم باید دیدگاه حمایتی خود را نسبت به مدیریت دانش حفظ نمایند که در غیر این صورت این مسأله می‌تواند به عنوان یکی از موانع مهم فرهنگی به حساب آید.

توجه دائمی و بیشتر نسبت به فناوری اطلاعات و ارتباطات و زیرساخت آنها ضروری است، زیرا فناوری امروزه به عنوان یکی از ابزارهای قوی و مهم در فرآیند مدیریت دانش استفاده می‌شود. طی سال‌های اخیر اطلاعاتی که در اختیار سازمان‌ها قرار می‌گیرد از نظر کمیت و کیفیت، افزایش چشمگیری داشته است.

برای شناسایی و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدات سازمان می‌توان از فناوری پیشرفته رایانه‌ای، گردآوری داده‌ها و در حافظه نگهداشتن آنها، دستگاه‌های دورنگار، شبکه‌های اینترنت، نرم‌افزارها و

همچنین دوره‌های آموزشی مرتبط با فناوری اطلاعات و ارتباطات استفاده کرد. اینترنت به عنوان شاهره اطلاعاتی می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین کند. ضمن اینکه وجود شبکه رایانه‌ای درون سازمان به نحو کارا می‌تواند ارتباط بخش‌های مختلف را با هم برقرار سازد و موجب بهبود عملکرد سازمانی گردد.

پژوهش‌های کاربردی دیگری با محورهای متفاوت در سازمان‌های علمی و پژوهشی با ساختارهای متفاوت مانند دولتی، خصوصی، عمومی، نیمه دولتی و... قابل اجرا است که در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود:

- بررسی راهکارهای رفع مقاومت کارکنان در برابر انتقال دانش و به اشتراک‌گذاری دانش سازمانی
- بررسی تقابل مدیریت تغییر و مدل بهینه مدیریت دانش
- بررسی انواع نقش کارکنان براساس مدل سرمایه‌گذاری انرژی در سازمان و تلاش در تغییر نگرش‌های منفی و استفاده از نگرش و انرژی‌های مثبت کارکنان در پیشبرد اهداف مدیریت
- تشخیص شکاف‌های موجود و موانع اجرایی بر سر راه بهینه‌سازی و بهبود امور
- عارضه‌یابی و تعیین ریشه مشکلات موجود در اجرای منطقی فرآیند مدیریت دانش در سازمان‌ها
- بررسی اثربخشی سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها

منابع

۱. افراشته، ل. (۱۳۹۴). بررسی رابطه نوآوری‌های بازاریابی و دانش‌آفرینی مدیران منطقه صنعتی استان قم. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
۲. حسن‌زاده، م. (۱۳۸۸). بررسی عوامل زیرساختی مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران. *دانشور رفتار*، ۱۶(۳۵): ۲۸-۱۱.
۳. حسن‌زاده، م. (۱۳۹۹). استقرار اثربخش مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی: موانعی که باید برطرف شوند. *علوم و فنون مدیریت اطلاعات*، ۶(۴): ۱۴-۷.
۴. خاکی، غ. (۱۳۸۶). *روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه‌نویسی*. تهران: انتشارات بازتاب.
۵. شعبانی، ع؛ احمدی، ح؛ یزدانی، ح.ر. (۱۳۹۱). آیا تعامل بین عناصر مدیریت دانش منجر به کسب شایستگی‌های اصلی می‌شود؟ *استراتژی‌های کسب و کار*، ۱۳(۶): ۳۰۷-۳۲۲.
۶. عدلی، ف. (۱۳۸۴). *مدیریت دانش، حرکت به فراسوی دانش*. تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.
۷. عمادزاده، م.ک؛ مشایخی، ب؛ آبدار، ع. (۱۳۹۱). قابلیت‌های مدیریت دانش و عملکرد سازمانی. *جستجوی معاصر در تجارت*، ۱۱(۳): ۷۸۱-۷۹۰.
۸. غفاری، ز. (۱۳۹۳). *بررسی رابطه بین نوآوری‌های بازاریابی و ساختار دانش محیط کار در کارکنان شرکت آلومینیم هرمزگان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرج.
۹. کلانتری، ش. (۱۳۹۳). *بررسی ارتباط بین مدیریت ارتباط با مشتری شرکت مخابرات استان خراسان رضوی با منابع دانش آنها*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مشهد.
۱۰. الهی شعبان، ا.ع؛ رجب‌زاده قطری، ع. (۱۳۸۳). طراحی مدل تجربه سازمانی مدیران و تبیین عناصر اصلی آن. *دانشور رفتار*، ۱۱(۸): ۶۵-۷۷.
11. Aggestam, L.; Durst, S. & Persson, A. (2014). Critical Success Factors in Capturing Knowledge for Retention in IT-Supported Repositories. *Information Journal (Switzerland)*, 5: 558-569.
12. Alaarj, S.; Abidin-Mohamed, Z. & Bustamam, U.S.B.A. (2016). Mediating Role of Trust on the Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235: 729-738. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.074>.
13. Al-Shanti, M.A. (2017). The role of transformational leadership on the knowledge management: An applied study on the employees in the Palestinian interior ministry-Gaza strip. *The Jordan Journal of Business Administration*, 13(3): 435-459.
14. Al-Tit, A.A. (2016). The mediating role of knowledge management and the moderating part of organizational culture between HRM practices and organizational performance. *International Business Research*, 9(1): 43.
15. Davenport, T. & Prusak, L. (1998). **Working knowledge: how organization manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press.
16. Froese, T.M. & Grover, R. (2016). Knowledge Management in Construction Using a SocioBIM Platform: A Case Study of AYO Smart Home Project. *Procedia Engineering*, Vol. 145: 1283-129.

17. Galindez, A. (2004). **Development of a knowledge management infrastructure**. MSc thesis. Cranfield University.
18. Haghighi, M.A.; Tabarsa, G.A. & Kameli, B. (2014). Investigation the Relationship between Knowledge Management Processes and Empowerment of Human Resources. *Global Journal of Management Studies and researches*, 1(2): 122-130.
19. Holm, J.P.; Olla, D. & Moura, M.W. (2006). Creating architectural approaches to knowledge management: an example from the space industry. *Journal of Knowledge Management*, 10: 36-51.
20. Jyoti, J. & Rani, A. (2017). High performance work system and organizational performance: Role of knowledge management. *Personnel Review*, 46(8): 1770-1795.
21. Khalifa, M. & Liu, V. (2003). Determinants of Successful Knowledge Management Programs. *Electronic Journal on Knowledge Management*, 2(1): 103-112.
22. Kianto, A.; Vanhala, M. & Heilmann, P. (2018). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4): 621-636.
<https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>.
23. Kline, R.B. (1994). **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. New York: Guilford Press.
24. Lin, H. (2013). The effects of knowledge management capabilities and partnership attributes on the stage-based e-business diffusion. *Internet Research*, 23(4): 439-464.
25. Metaxiotis, K.; Psarras, J. & Papastefanatos, S. (2002). Knowledge and information management in e-learning environments: the user agent architecture. *Information Management & Computer Security*, 1(4): 165-70.
26. Pauline, D. & Mason, D. (2002). **Knowledge Management Survey: Barriers & Drivers**. Available at: <http://nzkm.sites.totallydigital.co.nz/assets/survey.pdf>
27. Philip, A.; Neck, T. & Hai, N. (2008). **The 17th Biennial Conference of the Asian Studies Association of Australia in Melbourne 1-3 July**.
28. Richey, J.R.G.; Musgrove, C.F.; Gillison, S.T. & Gabler, C.B. (2014). The effects of environmental focus and program timing on green marketing performance and the moderating role of resource commitment. *Industrial Marketing Management*, 43: 1246-1257.
29. Sandhawalia, B.S. & Dalcher, D. (2011). **Developing knowledge management capabilities: a structured Approach**. *Journal of Knowledge Management*, 15(2).
DOI:10.1108/13673271111119718
30. Siemieniuch, C.E. & Sinclair, M.A. (2004). CLEVER: a process framework for knowledge lifecycle management. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(11): 1104-1125.
31. Singh, S.; Chan, Y. & Mckeen, J. (2006). **Knowledge management Capability and organizational Performance: A Theoretical foundation**, OLKC Conference at the University of Warwick. Coventry on 20th -22 end March.
32. Skyrme, D. & Amidon, D. (1999). The knowledge agenda. *Journal of Knowledge Management*, 1(1): 27-37.

33. Smith, R.D. & Bollinger, A.S. (2001). Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1): 8-18.
34. Tsang Ho, C.H. (2008). The relationship between knowledge management enablers and performance. *Industrial management & data systems*, 109(1): 98-117.
35. Yeh, Y.; Lai, S. & Ho, C. (2006). Knowledge management enablers: a case study. *Industrial Management & Data Systems*, 106(6): 793-810.
36. Zaid, A.H.; Hussein, G.S. & Hussein, M.M. (2012). The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance. *Information Engineering and Electronic Business*, 5: 27-35
37. Zaim, H.; Tatoglu, E. & Zaim, S. (2007). Performance of knowledge management practices: a causal analysis. *Journal of knowledge management*, 11(6): 54-67.

References

1. Adly, F. (2005). **Knowledge Management Moving Beyond Knowledge**. Tehran :Andisheh Metacognitive Publications. [In Persian]
2. Afrashteh, L. (2015). **Investigating the Relationship between Marketing Innovations and Knowledge Creation of Qom Industrial Zone Managers**. Master Thesis. Tehran: Allameh Tabatabai University. [In Persian]
3. Aggestam, L.; Durst, S. & Persson, A. (2014). Critical Success Factors in Capturing Knowledge for Retention in IT-Supported Repositories. *Information Journal (Switzerland)*, 5: 558-569.
4. Alaarj, S.; Abidin-Mohamed, Z. & Bustamam, U.S.B.A. (2016). Mediating Role of Trust on the Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235: 729-738. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.074>.
5. Al-Shanti, M.A. (2017). The role of transformational leadership on the knowledge management: An applied study on the employees in the Palestinian interior ministry-Gaza strip. *The Jordan Journal of Business Administration*, 13(3): 435-459.
6. Al-Tit, A.A. (2016). The mediating role of knowledge management and the moderating part of organizational culture between HRM practices and organizational performance. *International Business Research*, 9(1): 43.
7. Davenport, T. & Prusak, L. (1998). **Working knowledge: how organization manage what thay know**. Boston: Harvard Business School Press.
8. Elahi Shaban, A.A. & Rajabzadeh Qatari, A. (2004). Designing a model of managers' organizational experience and explaining its main elements. *Daneshvar Behavior*, 11(8): 65-77. [In Persian]
9. Emadzade, M.K.; Mashayekhi, B. & Abdar, E. (2012). Knowledge management capabilities and organizational performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary research In Business*, 11(3): 781-790. [In Persian]
10. Froese, T.M. & Grover, R. (2016). Knowledge Management in Construction Using a

- SocioBIM Platform: A Case Study of AYO Smart Home Project. *Procedia Engineering*, Vol. 145: 1283-129.
11. Galindez, A. (2004). **Development of a knowledge management infrastructure**. MSc thesis. Cranfield University.
 12. Ghaffari, Z. (2014). **Investigating the Relationship between Marketing Innovations and Workplace Knowledge Structure in Hormozgan Aluminum Company Employees**. Master Thesis. Islamic Azad University, Karaj Branch. [In Persian]
 13. Haghighi, M.A.; Tabarsa, G.A. & Kameli, B. (2014). Investigation the Relationship between Knowledge Management Processes and Empowerment of Human Resources. *Global Journal of Management Studies and researches*, 1(2): 122-130.
 14. Hasanzadeh, M. (2009). **Study of knowledge management infrastructure factors in the government of the Islamic Republic of Iran**. *Behavior Scholar*, 16(35): 26-11. [In Persian]
 15. Hassanzadeh, M. (2020). **Establishing effective knowledge management in Iranian organizations: Barriers that need to be overcome**. *Information Management Science and Technology*, 6 (4): 14-7. [In Persian]
 16. Holm, J.P.; Olla, D. & Moura, M.W. (2006). Creating architectural approaches to knowledge management: an example from the space industry. *Journal of Knowledge Management*, 10: 36-51.
 17. Jyoti, J. & Rani, A. (2017). High performance work system and organizational performance: Role of knowledge management. *Personnel Review*, 46(8): 1770-1795.
 18. Kalantari, Sh. (2014). **Investigating the relationship between customer relationship management of Khorasan Razavi Telecommunication Company with their knowledge sources**. Master Thesis. Islamic Azad University, Mashhad Branch. [In Persian]
 19. Khaki, Gh. (2007). **Research method with an approach to dissertation writing**. Tehran: Bazetab Publications. [In Persian]
 20. Khalifa, M. & Liu, V. (2003). Determinants of Successful Knowledge Management Programs. *Electronic Journal on Knowledge Management*, 2(1): 103-112.
 21. Kianto, A.; Vanhala, M. & Heilmann, P. (2018). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4): 621-636.
<https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>.
 22. Kline, R.B. (1994). **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. New York: Guilford Press.
 23. Lin, H. (2013). The effects of knowledge management capabilities and partnership attributes on the stage-based e-business diffusion. *Internet Research*, 23(4): 439-464.
 24. Metaxiotis, K.; Psarras, J. & Papastefanatos, S. (2002). Knowledge and information management in e-learning environments: the user agent architecture. *Information Management & Computer Security*, 1(4): 165-70.
 25. Pauline, D. & Mason, D. (2002). **Knowledge Management Survey: Barriers & Drivers**. Available at: <http://nzkm.sites.totallydigital.co.nz/assets/survey.pdf>
 26. Philip, A.; Neck, T. & Hai, N. (2008). **The 17th Biennial Conference of the Asian Studies**

Association of Australia in Melbourne 1-3 July.

27. Richey, J.R.G.; Musgrove, C.F.; Gillison, S.T. & Gabler, C.B. (2014). The effects of environmental focus and program timing on green marketing performance and the moderating role of resource commitment. *Industrial Marketing Management*, 43: 1246-1257.
28. Sandhawalia, B.S. & Dalcher, D. (2011). Developing knowledge management capabilities: a structured Approach. *Journal of Knowledge Management*, 15(2).
DOI:10.1108/13673271111119718
29. Shaabani, E.; Ahmadi, H. & Yazdani, H.R. (2012). Do interactions among elements of knowledge management lead to acquiring core competencies?. *Business Strategy Series*, 13(6): 307-322. [In Persian]
30. Siemieniuch, C.E. & Sinclair, M.A. (2004). CLEVER: a process framework for knowledge lifecycle management. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(11): 1104-1125.
31. Singh, S.; Chan, Y. & Mckeen, J. (2006). **Knowledge management Capability and organizational Performance: A Theoretical foundation**, OLKC Conference at the **University of Warwick**. Coventry on 20th-22 end March.
32. Skyrme, D. & Amidon, D. (1999). The knowledge agenda. *Journal of Knowledge Management*, 1(1):27-37.
33. Smith, R.D. & Bollinger, A.S. (2001). Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1): 8-18.
34. Tsang Ho, C.H. (2008). The relationship between knowledge management enablers and performance. *Industrial management & data systems*, 109(1): 98-117.
35. Yeh, Y.; Lai, S. & Ho, C. (2006). Knowledge management enablers: a case study. *Industrial Management & Data Systems*, 106(6): 793-810.
36. Zaied, A.H.; Hussein, G.S. & Hussein, M.M. (2012). The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance. *Information Engineering and Electronic Business*, 5: 27-35
37. Zaim, H.; Tatoglu, E. & Zaim, S. (2007). Performance of knowledge management practices: a causal analysis. *Journal of knowledge management*, 11(6): 54-67.

http://stim.gom.ac.ir

استناد به این مقاله**DOI: 10.22091/stim.2021.6706.1553**

لطفی‌کیا، کاوه؛ کابارازاد قدیم، محمدرضا؛ حقیقت منفرد، جلال، مرجانی، تیمور (۱۴۰۰).
طراحی الگوی بومی مدیریت دانش برای سازمان‌های پژوهش‌محور (مورد مطالعه: جهاد دانشگاهی).
علوم و فنون مدیریت اطلاعات، ۷(۳): ۳۲۳-۳۵۲.