

## **Presenting a Framework for Conceptualizing Knowledge Management Office**

**Narges Farzaneh Kondori<sup>1</sup>, Mehdi Shamizanjani<sup>2</sup>,  
Amir Manian<sup>3</sup>, Alireza Hasanzadeh<sup>4</sup>**

**Abstract:** Designing an effective structure for knowledge management is one of the critical factors for its success in the organization. Structuring to KM and identifying the experts of this field in the structure of the organization is necessary to achieve the sustained and continuous benefits of knowledge management. This paper deals with the conceptualizing of knowledge management office as the organizational structure for effective management of knowledge. For this purpose, Meta-synthesize methodology was adopted. From 198 sources founded, 12 articles were consistent with accepted standards. As a result of combining the findings, concept of knowledge management office was figured with 54 codes, 12 concepts in the four themes including purpose (Strategic and Functional), structure (Centralized and Decentralized and Mixed), function (Strategies, Processes and Mechanisms) and role (KM Committee, CKO, knowledge manager, Knowledge Representative). Organizations can use the results of this study to establish an appropriate structure of knowledge management. According to research, any article was not found by the researchers that have has this integrity and methodology. So, this paper has innovation.

**Key words:** *Chief Knowledge Officer, Conceptualization, Knowledge Governance, Knowledge Management Office, Knowledge Management Structure.*

---

1. Ph.D. Candidate in IT Management, University of Tehran, Tehran, Iran

2. Associate Prof. in IT, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

3. Prof. in IT, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran

4. Associate Prof. in IT, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

---

**Submitted:** 15 / June / 2017

**Accepted:** 28 / December / 2017

**Corresponding Author:** Mehdi Shamizanjani

**Email:** shamizanjani@gmail.com

## ارائه چارچوبی برای مفهوم‌سازی دفتر مدیریت دانش

نرگس فرزانه کندری<sup>۱</sup>، مهدی شامی زنجانی<sup>۲</sup>، امیر مانیان<sup>۳</sup>، علیرضا حسن‌زاده<sup>۴</sup>

**چکیده:** طراحی ساختار مؤثر برای مدیریت دانش، از عوامل حیاتی موفقیت آن در سازمان است. لازمه دستیابی به منافع پایدار و مستمر از مدیریت دانش نیز، ساختاردهی به آن و هویت‌بخشی به خبرگان این حوزه در ساختار سازمان است. این مقاله به مفهوم‌سازی دفتر مدیریت دانش به‌عنوان ساختار سازمانی مناسب برای مدیریت مؤثر دانش پرداخته و برای این منظور، از روش تحقیق فراترکیب استفاده کرده است. از ۱۹۸ منبع یافت شده، طی مراحل اجرای فراترکیب ۱۲ مقاله منطبق بر معیارهای پذیرفته شده بود. در نتیجه ترکیب یافته‌ها، مفهوم دفتر مدیریت دانش با ۵۴ کد و ۱۲ مفهوم در چهار مقوله هدف (راهبردی و عملیاتی)، ساختار (متمم‌کن، نامتمم‌کن و ترکیبی)، کارکرد (استراتژی‌ها، فرایندها و سازوکارها) و نقش (کمیتۀ مدیریت دانش، مدیر ارشد دانش، مدیر دانش و متخصصان دانش) شکل گرفت. سازمان‌ها می‌توانند از نتیجه این پژوهش برای ایجاد ساختار مدیریت دانش مناسب برای خود بهره‌مند شوند. طبق بررسی‌های انجام شده محققان، هیچ مقاله‌ای که با این جامعیت و روش به مفهوم‌سازی دفتر مدیریت دانش پرداخته باشد، یافت نشد و از این لحاظ مقاله دارای نوآوری است.

**واژه‌های کلیدی:** حکمرانی دانش، دفتر مدیریت دانش، ساختار مدیریت دانش، مدیر ارشد دانش، مفهوم‌سازی.

۱. دکتری مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. دانشیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. استاد گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۴. دانشیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۳/۲۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۶/۱۰/۰۷

نویسنده مسئول مقاله: مهدی شامی زنجانی

E-mail: shamizanjani@gmail.com

**مقدمه**

طی بحران‌های جهانی اخیر، سازمان‌ها نیاز به تغییر و سازگاری بهتر با محیط را بیش از پیش دریافته‌اند. در این سناریو، دانش مهم‌ترین منبع استراتژیک است، بنابراین مدیریت آن برای بهبود عملکرد سازمان ضروری است (هرناندز و جیمنز، ۲۰۱۷). گزارش‌ها حاکی از آنند که سازمان‌ها از دهه نود میلادی به‌دنبال پیاده‌سازی مدیریت دانش بوده‌اند. آنها دریافته‌اند که دانش بسیار ارزشمند بوده و منبع استراتژیک نامحسوسی است (خالوئی، پورعزت و شامی زنجانی، ۱۳۹۳). سازمان‌ها با مدیریت مناسب دانش پنهان و آشکار خود، توانسته‌اند به‌گونه شایسته‌ای، مزیت رقابتی خلق کند (عارف‌نژاد، امیرخانی و سبحانی، ۱۳۹۱). مدیریت مؤثر دانش، ضرورتی برای رهبری راهبردی است؛ چرا که اثربخشی و سودآوری سازمان را افزایش می‌دهد، موجب بهبود تصمیم‌گیری، ارتباطات، کیفیت و بهره‌وری می‌شود، نوآوری و فرصت‌های کسب‌وکار را ارتقا می‌دهد و منافع مالی شایان توجهی برای سازمان به‌دنبال دارد. چنین مدیریتی به توسعه، پیاده‌سازی و حفظ ساختارهای سازمانی مناسب برای دسترسی به دانش کافی به‌منظور انجام مؤثر عملیات سازمان نیاز دارد (زینگیر و برستاین، ۲۰۱۲). اینکینن (۲۰۱۶) معتقد است هنوز یکی از حوزه‌های مورد بحث در مدیریت دانش، ارتباط میان دانش و عملکرد سازمان و دست‌نیافتن به اجماع نظر در این زمینه است. وی بر ویژگی‌های رهبری و ترتیبات سازمانی برای به نتیجه رسیدن اقدامات مدیریت دانش تأکید می‌کند. برای پیاده‌سازی و اجرای موفقیت‌آمیز ابتکارات مدیریت دانش، ساختار سازمان دانشی همراه با تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های آن برای هر سازمانی، بسیار حیاتی است (نگراجن و همکاران، ۲۰۱۲). به‌منظور فراهم کردن دانش مناسب در زمان و مکان مناسب برای افراد مناسب که بتوانند فعالیت‌های کسب‌وکار را به‌درستی انجام دهند، ایجاد مسیری که موجب سهولت تبادل دانش در سراسر سازمان شود، اهمیت دارد. این مهم در جایی محقق می‌شود که خبرگان دانش در ساختار سازمان دارای هویت باشند. اجماع درباره نیاز به ساختارهای مؤثری برای ارزش‌آفرینی از طریق دانش، افزایش یافته است (ماهش و سورش، ۲۰۰۹). سازمان‌هایی که فعالیت‌های مدیریت دانش خود را بدون داشتن یک ساختار پشتیبان مدیریتی آغاز کنند، به زودی به این نتیجه خواهند رسید که سرمایه‌گذاری آنها در مدیریت دانش، منافع ملموسی دربر ندارد. این ساختار سازمانی باید منعطف باشد تا زمینه تسهیم دانش و همیاری میان مرزهای سازمانی را فراهم آورده و مشوق خلق دانش باشد (والزاک، ۲۰۰۵). فعالیت‌های انتقال دانش سال‌ها از طریق روابط شخصی انجام می‌شد و هیچ ساختار اختصاصی برای آن وجود نداشت. اگرچه هنوز این روابط نقش مهمی در مدیریت دانش ایفا می‌کنند، کمابیش همه دانشگاه‌ها، موجودیت سازمانی نوینی با نام دفاتر انتقال دانش به‌منظور

مدیریت کارای فرایندهای انتقال دانش ایجاد کرده‌اند (برسیکا، کلمبو و لندونی، ۲۰۱۴). چنین ساختاری در سایر سازمان‌ها نیز قابل تعریف است. یکی از نیازهای کلیدی برای اثربخشی ساختار یاد شده این است که در سازمان به‌عنوان یک واحد رسمی شناخته‌شده، فعالیت‌های کارکنان در این زمینه، بخشی ضروری از کار سازمان به‌شمار آید (ماهش و سورش، ۲۰۰۹). یافته‌های شرودر و پائولین (۲۰۰۷) نیز، اهمیت ایجاد ساختار متمرکز برای مدیریت دانش را نشان می‌دهد که موجب هم‌افزایی میان جنبه‌های مختلف آن در سازمان می‌شود. هدف این مقاله، مفهوم‌سازی ساختار یاد شده با نام دفتر مدیریت دانش به روش فراترکیب است. روش فراترکیب این امکان را فراهم می‌کند تا اهم مطالعات انجام گرفته (با توجه به تعریف جامعه آماری) در این زمینه بررسی شود، یافته‌ها ترکیب شده و مفهوم دفتر مدیریت دانش ارائه شود. طبق بررسی نویسندگان این مقاله، هیچ پژوهشی که با این روش به مفهوم‌سازی دفتر مدیریت دانش بپردازد، یافت نشد.

### پیشینه نظری پژوهش

واژه مدیریت دانش در سال ۱۹۸۶، توسط کارل ویگ<sup>۱</sup> مطرح شد. وی مدیریت دانش را خلق دانش به‌گونه نظام‌مند، آشکار و سنجیده و نیز به‌کارگیری آن به‌منظور حداکثر کردن اثربخشی دارایی‌های دانشی سازمان، تعریف کرد. مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا<sup>۲</sup> مدیریت دانش را مجموعه نوظهوری از استراتژی‌ها و رویکردها برای ایجاد، حفظ و استفاده از دارایی‌های دانشی (شامل افراد و دانش) تعریف می‌کند که دانش را در زمان مناسب در اختیار افراد مناسب قرار می‌دهد تا بتوانند از آن ارزش بیشتری برای سازمان ایجاد کنند (محمودصالحی، مرادخان‌نژاد و صفری، ۲۰۱۲). مدیریت دانش سازمانی، بسته<sup>۳</sup> نظام‌مندی از فلسفه فکری، اهداف، استراتژی‌ها، زیرساخت‌ها، فرایندها و سازوکارهای دانشی است که به‌منظور حداکثرسازی منافع و بهبود عملکرد کسب‌وکار، طراحی و اجرا می‌شود (شامی زنجانی و نوری، ۱۳۹۴). کلافکه، هلمن، پیسینین، فرانسیسکو و پیلاتی (۲۰۱۶) اقدامات مدیریت دانش را شامل انجام برنامه‌های یادگیری سازمانی، استفاده از برترین تجارب، توسعه سرمایه فکری، توسعه دانش سازمانی، خلق دانش جدید، تسهیم و استفاده از دانش، یکپارچگی میان افراد، فناوری و تکنیک‌های مدیریت دانش، تشویق همیاری میان کارکنان برای تسهیم دانش، تطبیق اقدامات مدیریت دانشی با نیازها، فرهنگ و استراتژی سازمان، توسعه فرهنگ نوآورانه، توسعه شایستگی‌ها، به‌کارگیری فناوری‌ها برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، مدیریت دانش ذی‌نفعان و شناسایی دانش و

1. Karl Wiig

2. APQC

3. Package

مهارت‌های مورد نیاز برای حل مسائل، معرفی کرده‌اند. برای انجام این فعالیت‌ها و درگیر شدن در مدیریت دانش، سازمان‌ها باید ساختارها و فرایندهایی را برای سازماندهی به مجموعه وسیع فعالیت‌های مختلف مدیریت دانش ایجاد کنند (شرودر و پائولین، ۲۰۰۷). از دیدگاه مینتزبرگ (۱۹۷۹) ساختار به معنای ترکیب همه راه‌هایی است که یک کار را به وظایف مختلف تقسیم کرده و هماهنگی میان آنها را تسهیل می‌کند (کورتز، سائز و ارتگا، ۲۰۰۷). همچنین ساختار به عملیات رسمی و نحوه فرماندهی و نیز استفاده از هنجارها و سازوکارهای اعتمادسازی اشاره دارد (پاندی و دوتا، ۲۰۱۳). با توجه به اهمیت حیاتی دانش برای تمام سازمان‌ها، تعیین چگونگی جریان دانش در داخل سازمان و میان آنها ضرورت داشته و لزوم وجود ساختارهای مناسب برای خلق و انتقال دانش را نشان می‌دهد. نکته شایان توجه این است که در صورت نداشتن ساختارهای مناسب، نمی‌توان از دانش به‌طور کامل بهره‌برداری کرد (کورتز و همکاران، ۲۰۰۷). یافته‌های پاندی و دوتا (۲۰۱۳) نیز نشان می‌دهد ساختار سازمانی در توسعه فرهنگ دانشی، نقش تسهیل‌گر و پیش‌برنده‌ای دارد. بایرسناو و رانگنیکا (۲۰۱۰) ساختاری سلسله‌مراتبی برای مدیریت دانش معرفی کردند که هدف آن توسعه سرمایه انسانی در سازمان بود. ساختار مدیریت دانش در برخی سازمان‌ها به صورت یک سازمان کامل با تمام نقش‌ها و مسئولیت‌ها و امکانات (نگراجن و همکاران، ۲۰۱۲) است و در برخی به صورت یک واحد سازمانی (اینکینن، ۲۰۱۶؛ ماهش و سورش، ۲۰۰۹)، گروه (والزاک، ۲۰۰۵)، تیم (ترنر، زیمرمن و آلن، ۲۰۱۲) یا حتی یک وب‌سایت (کاپلان و رید، ۲۰۰۷) نمود می‌یابد. الکساندر و مارتین (۲۰۱۳) موجودیتی سازمانی را با عنوان دفاتر انتقال دانش و قابلیت‌ها و شایستگی‌های کلیدی آن، بررسی کردند. برسیکا، کلمبو و لدونی (۲۰۱۴) به بررسی ساختار دفتر انتقال دانش برای مدیریت کاراتر فعالیت‌های انتقال دانش در دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی پرداختند. به عقیده آنان مطالعات اندکی در خصوص دفاتر انتقال دانش صورت گرفته است. شریفی، لیو و اسماعیل (۲۰۱۴) دفتر انتقال دانش را واحدی مسئول برای مدیریت راهبردی و حکمرانی انتقال دانش کسب‌وکار به دانشگاه معرفی کردند. با توجه به نبود اجماع و شفافیت در خصوص ساختار سازمانی برای مدیریت دانش، این پژوهش به مفهوم‌سازی دفتر مدیریت دانش به عنوان موجودیت کامل‌تری از دفاتر انتقال دانش که تنها به بخشی از فعالیت‌های مدیریت دانش اشاره دارند، پرداخته است.

### پیشینه تجربی پژوهش

شرودر و پائولین (۲۰۰۷) در مقاله خود با عنوان «حکمرانی مدیریت دانش: بررسی یک سازمان پژوهشی دانش‌بنیان»، ترکیب حکمرانی مدیریت دانش یک سازمان و تأثیر آن بر توسعه مدیریت

دانش را بررسی کردند. آنان معتقدند که ایجاد هم‌افزایی میان فعالیت‌های متنوع مدیریت دانش، به ساختار متمرکز نیاز دارد. ساختار مد نظر آنان، گروه هماهنگی دانش نام داشت. روشی که به کار بردند مطالعه موردی در یکی از سازمان‌های پژوهشی استرالیا بود. این پژوهش با ایجاد ساختارها و فرایندهایی به حکمرانی مدیریت دانش رسمیت بخشید. هدف از ایجاد ساختار، هماهنگی میان فعالیت‌های مدیریت دانش بود؛ اما در تشریح ساختار، بر وظایفی مانند مدیریت اطلاعات، خدمات پردازش داده و توسعه برنامه‌های کاربردی مدیریت دانش و فراهم آوردن زیرساخت فناوری اطلاعات برای مدیریت دانش و... تأکید بیشتری کرده‌اند. نام ساختار انجام فعالیت‌های مدیریت دانش را نشان می‌دهد، اما در واقع ساختار مدیریت دانش با مدیریت فناوری اطلاعات ادغام شده است؛ در حالی که هر یک وظیفه خاص خود را دارد. در این رابطه کانابیران و پاندیان (۲۰۱۰) به‌طور قوی تأکید کرده‌اند که ساختار مدیریت دانش نباید زیرمجموعه واحد فناوری اطلاعات یا منابع انسانی یا کنترل کیفیت باشد. اگر زیرمجموعه واحد فناوری اطلاعات باشد، برنامه‌های مدیریت دانش به‌طور کامل فناوری محور خواهد شد؛ اگر زیرمجموعه واحد منابع انسانی باشد یا مدیر دفتر مدیریت دانش به این واحد گزارش دهد، فقط فرهنگ مد نظر فعالیت‌های مدیریت دانش بهبود می‌یابد و اگر به واحد کنترل کیفیت گزارش دهد، مدیریت دانش تبدیل به فرایندی می‌شود که بیشتر به ارزیابی نیاز دارد تا بهبود محیط تسهیم دانش. نکته دیگر این است که دفتر یاد شده برای ساختاردهی به حکمرانی مدیریت دانش ایجاد شده است، اما برخی جنبه‌های حکمرانی مانند مدیریت ریسک و ارزیابی مربوط به مدیریت دانش در آن دیده نمی‌شود. همچنین در این ساختار، نقش‌ها و سمت‌های افراد به‌ویژه در مورد مدیریت دانش، به‌طور کامل تشریح نشده است.

برستاین، سوهایل، زینگیر و سوهایل (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «درک نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیریت دانش»، در خصوص ادراک مدیران عالی شرکت‌های پیشروی استرالیایی از نقش‌ها و مسئولیت‌های تیم مدیریت دانش به‌منظور توسعه استراتژی مدیریت دانش، پیمایشی انجام دادند. آنان در مطالعه خود دو رویکرد متمایز را برای وجود ساختار مدیریت دانش ارائه کردند. در رویکرد اول، مسئولیت‌های مدیریت دانش را بخشی از فعالیت‌های روزانه افراد سازمان معرفی کردند و در رویکرد دوم آن را وظیفه خاصی در نظر گرفتند که باید به نقش‌های خاصی در محیط مدیریت دانش سازمان اختصاص یابد. این دو رویکرد، اغلب هنگام توسعه استراتژی مدیریت دانش به‌طور شفاف متمایز نمی‌شوند؛ اما به‌طور ضمنی معمولاً کار پیاده‌سازی استراتژی برعهده کسانی است که نیازهای جدید را شناسایی می‌کنند، وظیفه مستندسازی دانش و حفظ امنیت اطلاعات سازمان را بر عهده دارند و در واقع کسانی که به‌طور ضمنی عضو دفتر مدیریت

دانش هستند. اگرچه مطالب این مقاله ارتباط زیادی با موضوع پژوهش دارد، چون یافته‌های آن حاصل پیمایش کمی است، در پژوهش حاضر از آن استفاده نشد. ضمن اینکه تمرکز اصلی مقاله بر وظایف مربوط به پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش بوده و نقش مدیر ارشد دانش را برجسته کرده است، اما سایر نقش‌ها تشریح نشده‌اند. همچنین وظایف مدیریت دانش به صورت نامتمرکز میان مدیر ارشد اجرایی، مدیر ارشد اطلاعات، مدیر منابع انسانی و سایر واحدهای وظیفه‌ای توزیع شده که می‌تواند نوعی از ساختار مدیریت دانش باشد.

کانابیران و پاندیان (۲۰۱۰) در مقاله خود با عنوان «نقش توانمندساز حکمرانی در راهبردی نمودن و پیاده‌سازی مدیریت دانش»<sup>۱</sup>، ساختاری شامل شورای مدیریت دانش، مدیر ارشد دانشی، رهبر مدیریت دانش و نمایندگان دانشی معرفی کردند. این ساختار نامتمرکز است؛ یعنی رهبر مدیریت دانش و نمایندگان دانشی در واحدهای کسب‌وکار حضور دارند. مدیر ارشد دانشی به طور مستقیم به مدیر ارشد اجرایی سازمان گزارش می‌دهد و برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی مدیریت دانش و هماهنگی با رهبران دانشی را برعهده دارد. از سوی دیگر مدیر ارشد اجرایی سازمان در شورای مدیریت دانش حضور دارد. وظیفه اصلی این ساختار حکمرانی مدیریت دانش است. در این ساختار، ارتباط با واحدهای کسب‌وکار از طریق شورای مدیریت دانش برقرار می‌شود؛ اما برای هر واحد کسب‌وکار باید ساختاری شامل رهبر مدیریت دانش و نمایندگان دانشی تعریف شود که ایجاد هم‌افزایی میان فعالیت‌های آنان و یکپارچگی را دشوار می‌کند.

ونکیتاکالام و بوسوا (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «نقش‌های لازم برای جریان انداختن دانش سازمانی»<sup>۲</sup>، به بررسی نحوه انجام کارهای دانشی در سازمان‌های بزرگ پرداختند. آنان با تأیید نظر داوینپورت و پروساک معتقدند که نقش‌ها و مهارت‌های مناسبی برای مدیریت فرایندهای دانش در سازمان لازم است. آنان به پنج نقش عمده مربی دانش، کارگزار دانش، متخصص طبقه‌بندی دانش، ویرایشگر محتوای دانش و نگهبان دانش، اشاره کردند که هر یک بخشی از وظایف مدیریت دانش را برعهده دارد. بنابراین در این پژوهش به تعداد محدودی از نقش‌ها و وظایف در دفتر مدیریت دانش پرداخته شده است.

اینکین (۲۰۱۶) در مقاله خود، به مرور نظام‌مند پژوهش‌هایی پرداخته است که در زمینه تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر عملکرد سازمان‌ها انجام شده است. یافته‌های وی نشان می‌دهد به‌کارگیری این اقدامات به نوآوری در سازمان منجر می‌شود. وی همچنین دریافت که ویژگی‌های رهبری و ترتیبات سازمانی که مشوق استفاده کارا و مؤثر منابع دانشی باشد، عملکرد سازمان را

1. Enabling role of governance in strategizing and implementing KM

2. Roles enabling the mobilization of organizational knowledge

بهبود می‌بخشد. در این مقاله به برخی وظایف مدیریت دانش که باید توسط ساختار مد نظر آن انجام شود، اشاره شده است. همچنین این ساختار به صورت واحد سازمانی در نظر گرفته شده و تعداد محدودی از وظایف و تعریف ناقصی از دفتر مدیریت دانش ارائه می‌کند.

همان‌طور که مشاهده شد، تعداد مطالعاتی که به بررسی ساختارهای مدیریت دانش پرداخته‌اند، بسیار محدودند و هر یک تنها به جنبه‌هایی از ساختار مدیریت دانش اشاره می‌کنند. شکاف پژوهشی مشاهده شده شامل موارد زیر است:

- برخی مطالعات به ساختاری اشاره کرده‌اند که به جای انجام وظایف مدیریت دانش، فعالیت‌های مدیریت داده و فناوری اطلاعات را جایگزین کرده یا آن را با وظایف سایر واحدها ادغام کرده‌اند.

- برخی مطالعات فقط به تشریح تعداد محدودی از وظایف در ساختار مدیریت دانش پرداخته و نقش‌های لازم در این ساختار را تعریف نکرده‌اند. برخی مطالعات فقط نقش مدیر ارشد دانش را در کانون توجه قرار داده‌اند.

- تعدادی از مقالات ساختار مدیریت دانش را متمرکز و برخی نامتمرکز تفسیر کرده‌اند که هیچ یک نمی‌تواند لزوماً برای تمام سازمان‌ها مناسب باشد. مقالات مطرح شده دیدگاه اقتضایی به این ساختار نداشته‌اند.

بنابراین هیچ پژوهشی که ابعاد مختلف ساختار مدیریت دانش مانند اهداف، وظایف، ساختار و نقش‌ها را در کنار هم تفسیر کند، مشاهده نشد.

### روش‌شناسی پژوهش

فرا ترکیب نوعی روش تحقیق کیفی است که ترکیب تفسیری از یافته‌های کیفی ارائه می‌کند، به گونه‌ای که نتیجه ترکیب، بیش از مجموع یافته‌های منابع مورد استفاده است. هدف فرا ترکیب توسعه تئوری، خلاصه‌سازی و تعمیم در سطح بالا برای ایجاد دسترسی بیشتر به یافته‌های کیفی به منظور کاربرد عملی آنهاست (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷). فرا ترکیب شامل مرور یکپارچه و نظام‌مند ادبیات کیفی مد نظر و تجزیه و تحلیل داده‌های ثانویه و اصلی از مطالعات منتخب نیست، بلکه تحلیل یافته‌های این مطالعات است. به بیان دیگر، ترکیبی از تفسیر تفسیرهای داده‌های منتخب است (زیمر، ۲۰۰۶). این روش در سال‌های اخیر توجه محققان زیادی را به سوی خود جلب کرده است. در واقع، عبارت فرا ترکیب کیفی، چتری است که به خانواده‌ای از رویکردهای روش‌شناختی برای توسعه دانش جدید بر پایه تحلیل دقیق و جامع یافته‌های تحقیق کیفی موجود اشاره دارد. از دیدگاه دقیق‌تر، فرا ترکیب کیفی مجموعه‌ای از تئوری‌ها، روایت‌های



بزرگ<sup>۱</sup>، تعمیم یا ترجمه‌های تفسیری را دربردارد که محصول یکپارچگی یا مقایسه‌های یافته‌های مطالعات کیفی است (زو، ۲۰۰۸).

با توجه به هدف پژوهش حاضر، برای مفهوم‌سازی دفتر مدیریت دانش با استفاده از مطالعات کیفی گذشته، از روش فراترکیب بهره برده شده است. در این پژوهش، از روش هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده می‌شود. این منبع در پژوهش‌های فراترکیب بیشترین استفاده را دارد. مراحل این روش به ترتیب شامل تنظیم سؤال تحقیق، جست‌وجوی نظام‌مند ادبیات، جست‌وجو و انتخاب متون مناسب، استخراج اطلاعات مقاله، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی، کنترل کیفیت و ارائه یافته‌هاست. منظور از مفهوم‌سازی، فرایند توسعه و شفاف‌سازی مفاهیم با عبارت‌ها و مثال‌ها و رسیدن به تعاریف دقیق است (دانشگاه ویسکانسین - مادیسون)<sup>۲</sup>. همچنین سازوکاری است که پژوهشگر از طریق آن دنیای واقعی پدیده‌ها را به دنیای داده‌هایی تبدیل می‌کند که بر نمادها و تعاریف استوار است. پس مفاهیم را می‌توان ترکیب‌هایی از نمادها تعریف کرد که روابط نظری میان پدیده‌ها را توصیف می‌کند (دانایی فرد، ۱۳۹۲). در این پژوهش، محققان به دنبال شفاف‌سازی پدیده دفتر مدیریت دانش بر اساس ویژگی‌های آن هستند. به منظور تعیین روایی فراترکیب، ابزار ارزیابی حیاتی<sup>۳</sup>، فهرست کامل و جامعی از سؤالات را ارائه می‌دهد که برای تعیین اعتبار، کاربردی بودن و تناسب مطالعه، می‌تواند به کار برده شوند (گلین، ۲۰۰۶). نحوه به کارگیری این ابزار در مقاله حاضر، در بخش کنترل کیفیت بیان شده است. برای تعیین پایایی از روش توافق بین دو کدگذار استفاده می‌شود بدین صورت که علاوه بر محقق که به کدگذاری اولیه اقدام کرده است، محقق دیگری نیز همان متن را بدون اطلاع از کدهای وی، جداگانه کدگذاری می‌کند. نزدیک بودن کدهای این دو محقق به یکدیگر، توافق بالا بین این دو کدگذار را نشان می‌دهد و بیان‌کننده پایایی آن است. برای محاسبه ضریب توافق دو کدگذار از ضریب کاپا<sup>۴</sup> استفاده شده است. همچنین، چهار مقاله از مقاله‌های کدگذاری شده توسط محقق، در اختیار یکی از خبرگان برای ارزیابی قرار گرفت و به طور کلی ۳۰ کد استخراج شد. ضریب کاپای محاسبه شده در نرم‌افزار SPSS برای نتایج کدگذاری دو محقق ۰/۷۷۳ به دست آمد که از آستانه قابل قبول آن (۰/۶) بیشتر است (گویت، ۲۰۱۲). همان‌طور که مشاهده می‌شود، چون عدد معناداری برای شاخص کاپا کوچک‌تر از ۰/۰۵ به دست آمده، فرض استقلال کدهای استخراجی رد شده و وابستگی آنها به یکدیگر تأیید

1. Grand narratives

2. www.ssc.wisc.edu/.../class3\_F09.pdf

3. CASP

4. Kappa

می‌شود. از این رو می‌توان ادعا کرد که ابزار مورد استفاده برای استخراج کدها از پایایی کافی برخوردار است (محقق، جعفرنژاد، مدرس و صادقی مقدم، ۱۳۹۰). جدول ۱ این داده‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱. جدول متقاطع کدگذار اول و دوم

مجموع کدگذار اول	کدگذار دوم			
	۱	۰		
۳۵	۵	۳۰	۰	کدگذار اول
۲۷	۲۵	۲	۱	
۶۲	۳۰	۳۲		مجموع کدگذار دوم

بر اساس مراحل ذکر شده، پژوهش با تدوین سؤال آغاز شد.

### مراحل روش فراترکیب

#### تدوین سؤال پژوهش

- چه چیزی: نخستین گام در فراترکیب، تعیین «چه چیزی» مطالعه است. در این پژوهش مفهوم‌سازی دفتر مدیریت دانش بررسی شده است که سؤال اصلی پژوهش را شکل می‌دهد.
- چه کسی: منظور از این پارامتر معرفی جامعه‌ای است که مطالعه می‌شود. در این پژوهش پایگاه‌های داده و مجله‌های داخل و خارج از کشور مد نظر قرار گرفته است.
- چه زمانی: چارچوب زمانی مقاله‌های بررسی شده را تعیین می‌کند. در این پژوهش بازه زمانی از سال ۱۹۹۰ تا کنون در نظر گرفته شده است.
- چگونه: منظور از این پارامتر، بررسی روش‌های گردآوری داده‌های تحقیق است. در این پژوهش از داده‌های ثانویه که آن را اسناد و مدارک گذشته نیز می‌نامند، استفاده می‌شود. این اسناد شامل کلیه مقاله‌های پژوهشی و مروری و نیز کتاب‌های مرتبط با سؤال‌های پژوهش است. در فراترکیب متن این مقاله‌ها داده محسوب می‌شود.

### جست‌وجوی نظام‌مند ادبیات

در این پژوهش پنج پایگاه داده به زبان انگلیسی و دو پایگاه داده به زبان فارسی که مجلات حوزه مدیریت دانش بیشتری دارند، انتخاب شده است. در این پایگاه‌ها، مقاله‌های مرتبط با حوزه

پژوهش از سال ۱۹۹۰ تا کنون بررسی شدند. پایگاه داده‌های انگلیسی زبان بررسی شده عبارت‌اند از: «اسکوپوس، امرالد، ساینس دایرکت، اسپرینگر، پروکوئست»<sup>۱</sup> و پایگاه داده‌های فارسی شامل پایگاه نشریه‌های کشور و پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی است. برای جست‌وجوی مقاله‌ها در این پایگاه‌ها، با توجه به سؤالات پژوهش از واژگان و اصطلاحات کلیدی متعددی استفاده شد. فهرست این اصطلاحات در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

جدول ۲. اصطلاحات کلیدی پژوهش

فارسی	انگلیسی
ساختار مدیریت دانش	KM Structure
مکانیزم مدیریت دانش	KM Mechanism
سازمان مدیریت دانش	KM Organization
حکمرانی مدیریت دانش	Knowledge Management Governance
کارکرد مدیریت دانش	KM Function
دفتر مدیریت دانش	KM Office
مرکز مدیریت دانش	KM Center
تیم مدیریت دانش	KM Team

در گام نخست، پایگاه‌های داده مد نظر با استفاده از واژگان و اصطلاحات کلیدی جدول بالا جست‌وجو شده و تمام مقاله‌ها بر اساس ارتباط عنوان مقاله با آنها در یک فایل صفحه گسترده جمع‌آوری شدند. ۱۹۸ منبع یافت شد که از این تعداد ۱۷ مورد مربوط به فصل‌هایی از کتاب و ۱۸۱ مورد مقاله بودند. همچنین ۱۸۳ منبع انگلیسی و ۱۵ منبع به زبان فارسی بود. جست‌وجوی مقاله‌ها در سه بازه انجام گرفت. در شهریور ۱۳۹۵ جست‌وجوی اولیه آغاز شد، در بهمن ماه ۱۳۹۵ مورد تجدید نظر قرار گرفت و در فروردین ماه ۱۳۹۶ تکمیل شد و نتایج آن استخراج گردید.

### جست‌وجو و انتخاب متون مناسب

در این گام منابع یافت شده در مرحله قبل بر اساس معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش مقاله‌ها، گام به گام بررسی شدند. این معیارها در جدول ۳ ذکر درج شده است.

جدول ۳. معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مقالات

معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش	
فارسی و انگلیسی	غیر از زبان فارسی و انگلیسی	زبان پژوهش
از ۱۹۹۰ تا کنون	قبل از ۱۹۹۰	زمان اجرای پژوهش
کیفی و کیفی/کمی	غیر کیفی	روش تحقیق
مدیریت دانش	غیر از مدیریت دانش	جامعه مورد مطالعه
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ساختار یا سازمان مدیریت دانش</li> <li>• دفاتر یا مراکز مدیریت دانش</li> <li>• جایگاه دفتر مدیریت دانش در ساختار سازمانی</li> <li>• تیم مدیریت دانش</li> </ul>	مواردی غیر از چهار مورد ذکر شده	شرایط مورد مطالعه
مقاله‌های چاپ شده در مجله‌ها و فصل‌های کتاب	مقاله‌های کنفرانسی، نظرهای شخصی و مقاله‌های نامعتبر	نوع مطالعه

در این مرحله ۱۹۸ مقاله یافت شده به‌طور دقیق طی چند مرحله بازبینی شده‌اند تا مقاله‌های متناسب با سؤال‌های پژوهش مشخص شوند. بنابراین مقاله‌هایی که ارتباطی با سؤال‌ها نداشتند، طی این مراحل کنار گذاشته شدند تا در نهایت مرتبط‌ترین آنها برای استخراج پاسخ سؤال‌ها مشخص شوند. فرایند بازبینی شامل بررسی عنوان مقاله‌ها، چکیده و محتوای آنهاست و در هر مرحله تناسب با معیارهای پذیرش بررسی می‌شود. در این پژوهش مراحل فرایند بازبینی به شرح زیر بوده است:

۱. عنوان مقاله‌ها و چکیده آنها بررسی شد و مقاله‌هایی که ارتباطی با سؤال‌های پژوهش نداشتند، کنار گذاشته شدند. در این مرحله ۶۳ مقاله بی‌ارتباط با سؤال‌های پژوهش و ۴۲ مقاله مربوط به کنفرانس، کنار گذاشته شدند و ۹۳ مقاله برای بررسی بیشتر وارد مرحله دوم شدند.
۲. در این مرحله محتوای مقاله‌ها بررسی شد که طی آن ۱۳ مقاله غیرمرتبط کنار گذاشته شد و ۸۰ مقاله باقی ماند.
۳. در این مرحله، از مقاله‌هایی که نویسندگان مشترکی داشت و یافته آنها تکراری بود، یکی حذف شد و مقاله کامل‌تر باقی ماند؛ بدین ترتیب در این مرحله نیز یک مقاله حذف شد و تعداد مقاله‌ها به ۷۹ رسید.
۴. از آنجا که هدف پژوهش بهره‌مندی از یافته‌های کیفی است، در این مرحله مقاله‌های کمی حذف شدند؛ بنابراین ۳۶ مقاله حذف شد و ۴۳ مقاله باقی ماند.

۵. مقاله‌های باقی‌مانده باید از لحاظ کیفیت محتوا بررسی می‌شدند؛ به همین دلیل، روش ارزیابی منتقدانه استفاده شد. برای این کار، چک‌لیستی مشتمل بر ۱۰ سؤال تهیه شد که در بررسی دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات کیفی پژوهش، محقق را یاری کرد. سؤال‌ها شامل بررسی اهداف پژوهش، منطق روش، طرح پژوهش، روش نمونه‌برداری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری یا رابطه میان محقق و مشارکت‌کنندگان، ملاحظات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، بیان واضح و روشن یافته‌ها و ارزش پژوهش بود. در این روش، به هر مقاله‌ای که از ویژگی‌های بالا برخوردار بود، امتیازی بین ۱ تا ۵ اختصاص یافت. بر اساس مقیاس ۵۰ امتیازی کسپ، محقق سیستم امتیازبندی زیر را در نظر گرفت و مقاله‌ها را بر اساس درجه کیفی آنها دسته‌بندی کرد. خیلی خوب (۴۱-۵۰)، خوب (۳۱-۴۰)، متوسط (۲۱-۳۰)، ضعیف (۱۱-۲۰)، خیلی ضعیف (۱-۱۰). در این پژوهش ۱۴ مقاله در فرایند ارزیابی پذیرفته شدند که از این تعداد ۴ مقاله امتیاز متوسط، ۴ مقاله امتیاز خوب و ۶ مقاله امتیاز خیلی خوب را کسب کردند. در مرحله آخر، ایندکس مقاله‌ها بررسی شد که همه دارای ایندکس معتبر آی.اس.آی یا اسکوپوس و یا هر دو بودند. فقط دو مقاله ایندکس معتبری مانند سایر مقاله‌های برگزیده نداشتند و به همین دلیل حذف شدند. از ۱۲ مقاله، دو مورد آی.اس.آی؛ ۴ مورد اسکوپوس و ۶ مورد هر دو ایندکس را داشتند. ضریب  $AJG$  در سال ۲۰۱۵ برای پنج مقاله ۲ و برای سه مقاله ۳ بود. شش مقاله ضریب بالاتر از ۱؛ یک مقاله ضریب بالاتر از ۲ و یک مقاله ضریب تأثیر بالاتر از ۴ داشتند.

### پاسخ به سؤال پژوهش

سؤال اصلی پژوهش حاضر این‌گونه مطرح شده است: «دفتر مدیریت دانش چیست؟». برای پاسخگویی به این سؤال از روش فراترکیب بهره برده شده است تا نتایج یافته‌های کیفی سایر محققان تلفیق شود و مفهوم‌سازی صورت گیرد. بنابراین ابتدا ساختار معرفی شده توسط هر یک از منابع تشریح شد و در نهایت دفتر مدیریت دانش پیشنهادی، تبیین گردید. همان‌طور که در بخش پیشینه موضوع اشاره شد، هیچ مقاله‌ای با عنوان دفتر مدیریت دانش توسط محققان یافت نشد و آنچه از فراترکیب استخراج شده است، ساختارهایی را دربرمی‌گیرد که برای مدیریت دانش در سازمان شکل گرفته‌اند. این ساختار در بعضی سازمان‌ها به‌صورت سازمان کامل و در برخی به‌صورت یک واحد سازمانی، گروه، تیم، یک نقش یا حتی یک وب‌سایت بوده است.

۱. گروه هماهنگ‌کننده دانش: شرودر و پائولین (۲۰۰۷) این ساختار را معرفی کردند که شامل پیکربندی رسمی حکمرانی مدیریت دانش با هدف توانمندسازی و هماهنگی

- ابتکارات مختلف مدیریت دانش در سازمان، از طریق ایجاد ساختارها و فرایندهای لازم است. آنان کارکردهای این ساختار را در سه گروه طبقه‌بندی کردند.
۲. سازمان مدیریت دانش: ساختاری در سازمان که توسط مدیر ارشد دانشی مدیریت می‌شود و شامل نقش‌های متنوعی چون اداره‌کننده مدیریت دانش، مدیر مدیریت دانش، تحلیل‌گر مدیریت دانش، مهندس مدیریت دانش، خبیره مدیریت دانش و پشتیبان فنی مدیریت دانش است. این افراد از میان واحدهای مختلف سازمان به‌صورت گردشی انتخاب می‌شوند و وظایف تعریف شده‌ای فراخور نیاز سازمان انجام می‌دهند (نگراجن و همکاران، ۲۰۱۲).
۳. چارچوب حکمرانی مدیریت دانش: ساختاری شامل شورای مدیریت دانش، مدیر ارشد دانشی و رهبر مدیریت دانش و نمایندگان دانشی است. این ساختار نامتمرکز است؛ یعنی رهبر مدیریت دانش و نمایندگان دانشی در واحدهای کسب‌وکار حضور دارند. مدیر ارشد دانشی به‌طور مستقیم به مدیر ارشد اجرایی سازمان گزارش می‌دهد و برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی مدیریت دانش و هماهنگی با رهبران دانشی را برعهده دارد. از سوی دیگر، مدیر ارشد اجرایی سازمان در شورای مدیریت دانش حضور دارد. وظیفه اصلی این ساختار حکمرانی مدیریت دانش است (کانابیران و پاندیان، ۲۰۱۰).
۴. واحد مدیریت دانش: واحدی سازمانی است که مسئولیت مدیریت استراتژیک و حکمرانی انتقال دانش در درون و میان سازمان‌ها را برعهده دارد (شریفی، لیو و اسماعیل، ۲۰۱۴).
۵. دفتر انتقال دانش: موجودیت سازمانی است که با هدف مدیریت فرایندهای انتقال دانش به‌صورت کارا تر ایجاد می‌شود و می‌تواند در اشکال داخلی یا خارجی و متمرکز، نامتمرکز یا ترکیبی از آنها تعریف شود (برسیکا، کلمبو و لندونی، ۲۰۱۴).
۶. سازمان دانشی: ساختاری متشکل از گروه‌های دانشی است که هر گروه از تیم‌هایی ایجاد می‌شود و هر تیم مجموعه‌ای از دانشوران را دربردارد که از واحدهای مختلف کسب‌وکار و با توانایی‌های مختلفی گرد هم آمده‌اند (والزاک، ۲۰۰۵).
۷. واحد مدیریت دانش: واحدی سازمانی که مشوق‌های پایداری برای خلق ارزش، بهبود عملکرد و رشد در سازمان ایجاد می‌کند و در طراحی آن، از معیارهای سنتی طراحی سازمان و معیارهای دانشی بهره گرفته می‌شود (ماهش و سورش، ۲۰۰۹).
۸. ساختار حکمرانی دانش: ساختاری برای حکمرانی مدیریت دانش است که استراتژی‌ها را در قالب فرایندها، سیاست‌ها و سازوکارهای شفاف و منسجم به‌منظور تحقق پایدار و

- نظام‌مند منافع مدیریت دانش تعیین می‌کند و به مؤثر شدن عملیات سازمان منجر می‌شود (زینگیر و برستاین، ۲۰۱۲).
۹. تیم دانشی: شامل تیم‌های مستقل و خودحکمرانی برای یکپارچه کردن، توسعه و ترکیب دانش در سازمان‌های چندملیتی با ماهیت پویا و غیررسمی است. این تیم‌ها برای انتخاب اعضا، تعیین وظایف، تخصیص منابع، کنترل عملکرد و تعیین دامنه تسهیم دانش حق تصمیم‌گیری دارند و دارای انواعی گوناگونی مانند تیم خبرگان، انجمن تبادل تجربه، هماهنگ کننده ناحیه‌ای و تیم مستندسازی هستند و برد مدیریت دانش در آن بر کلیه فعالیت‌های مدیریت دانش نظارت دارد (مانکه و ونزین، ۲۰۰۳).
۱۰. تیم دانشی: تیمی برای نهادینه‌سازی دانش در سازمان، تسهیل همیاری برای حل مسائل پیچیده و توسعه نوآوری به منظور تحقق اهداف سازمانی است. نظارت بر اقدامات افراد تیم برای بهبود عملکرد تیمی و خودسازماندهی این ساختار به منظور خلق دانش جدید لازم است. این ساختار می‌تواند به صورت مجازی برای سازمان‌های دارای پراکندگی جغرافیایی متمرثر باشد (ترنر و همکاران، ۲۰۱۲).
۱۱. واحد مدیریت دانش: باید توسط سازمان ایجاد شود؛ چرا که از سه جنبه رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی و مشتری، عملکرد سازمان را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد (اینکینن، ۲۰۱۶).
۱۲. مرکز دانش<sup>۱</sup>: یک منبع مبتنی بر وب برای اکتساب درس‌آموخته‌ها و استفاده از فرایندهای یادگیری مؤثر است که دیدگاه‌های مختلف را کشف کرده و از دانش و تجربه نیروی کاری در این زمینه بهره می‌برد. این مرکز شامل دارایی‌های دانشی، انجمن‌های دانشی، مخازن قابل جست‌وجو و یادگیری در لحظه<sup>۲</sup> می‌شود (کاپلان و رید، ۲۰۰۷).

### یافته‌های پژوهش

با توجه به ساختارهای معرفی شده در مقاله‌های منتخب و ترکیب یافته‌های آنها، دفتر مدیریت دانش با مقوله‌های جدول ۴ مفهوم‌سازی شد.

جدول ۴. مفهوم سازی دفتر مدیریت دانش

مقوله	مفهوم	کد	منبع استخراج کد	
هدف	راهبردی	توانمندسازی و هماهنگی ابتکارات مختلف مدیریت دانش در سازمان	شرودر و پاتولین (۲۰۰۷)	
		پیگیربندی رسمی حکمرانی مدیریت دانش		
		حکمرانی مدیریت دانش	کانابیران و پاندیان (۲۰۱۰) زینگیر و برستاین (۲۰۱۲)	
		مدیریت استراتژیک و حکمرانی انتقال دانش در درون و میان سازمان‌ها	شریفی، لیو و اسماعیل (۲۰۱۴)	
		خود حکمرانی تیم‌های دانشی	مانکه و ونزین (۲۰۰۵)	
		ایجاد مشوق‌هایی پایدار برای خلق ارزش، بهبود عملکرد و رشد در سازمان	ماهش و سورش (۲۰۰۹)	
		ایجاد فرهنگ دانش بنیان	والزاک (۲۰۰۵) ترنر و همکاران (۲۰۱۲)	
		نهادینه‌سازی دانش جدید در سازمان		
		ارتقای سرمایه انسانی	ترنر و همکاران (۲۰۱۲)	
		توسعه نوآوری به‌منظور تحقق اهداف سازمانی		
عملیاتی	راهبردی	بهبود رشد و یادگیری	اینکینن (۲۰۱۶)	
		مدیریت کارا تر فرایندهای انتقال دانش	برسیکا و همکاران (۲۰۱۴)	
		پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش	نگراجن و همکاران (۲۰۱۲)	
		مؤثر شدن عملیات سازمان	زینگیر و برستاین (۲۰۱۲)	
		تشویق تسهیم دانش در سازمان	والزاک (۲۰۰۵)	
		بهبود فرایندهای داخلی و مشتری، عملکرد سازمان	اینکینن (۲۰۱۶)	
		کشف دیدگاه‌های مختلف و استفاده از دانش و تجربه نیروی کاری	کاپلان و رید (۲۰۰۷)	
		گروهی با سه زیرشاخه و یک کمیته راهبردی	شرودر و پاتولین (۲۰۰۷)	
		سازمانی با تعریف کامل نقش‌ها و مسئولیت‌ها	نگراجن و همکاران (۲۰۱۲)	
		ساختار	متمرکز	واحد سازمانی
تیم	ترنر و همکاران (۲۰۱۲)			
وب سایت	کاپلان و رید (۲۰۰۷)			
نامتمرکز	تیم‌هایی از دانشوران واحدهای مختلف کسب‌وکار			مانکه و ونزین (۲۰۰۵) کانابیران و پاندیان (۲۰۱۰)، برسیکا و همکاران (۲۰۱۴)
	گروه‌های دانشی که هر گروه از تیم‌هایی ایجاد شده و هر تیم، مجموعه‌ای از دانشوران واحدهای مختلف کسب‌وکار است.			والزاک (۲۰۰۵)
ترکیبی	ترکیبی از تمرکز و عدم تمرکز		برسیکا و همکاران (۲۰۱۴)	



ادامه جدول ۴

مقوله	مفهوم	کد	منبع استخراج کد
	استراتژی مدیریت دانش	برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی مدیریت دانش و هماهنگی با رهبران دانشی	کانابیران و پاندیان (۲۰۱۰)
		تعریف استراتژی‌ها در قالب فرایندها، سیاست‌ها و سازوکارهای شفاف و منسجم	زینگیر و برستاین (۲۰۱۲)
کارکرد	فرایندهای مدیریت دانش	انتقال دانش میان دانشگاه و صنعت	شریفی و همکاران (۲۰۱۴) و برسیکا و همکاران (۲۰۱۴)
		یکپارچه کردن، توسعه و ترکیب دانش	مانکه و ونزین (۲۰۰۵)
		خلق و انتشار دانش برای دستیابی به عملکرد بهینه کوتاه‌مدت و بلندمدت	ماهش و سورش (۲۰۰۹)
		انجام وظایف مدیریت اطلاعات، مدیریت دانش، پردازش داده و فناوری اطلاعات	شرودر و پاتولین (۲۰۰۷)
		انجام فرایندهای مدیریت دانش	ترنر و همکاران (۲۰۱۲)
	سازوکار مدیریت دانش	تسهیل تبادل دانش ضمنی از طریق تعامل در تیم‌های دانشی با سایر دانشوران	والزاک (۲۰۰۵)
		استفاده از فرایندهای یادگیری	کاپلان و رید (۲۰۰۷)
		همیاری برای حل مسائل پیچیده	ترنر و همکاران (۲۰۱۲)
		نظارت بر کارکرد سایر اعضای تیم دانشی	ترنر و همکاران (۲۰۱۲)
		اکتساب درس آموخته‌ها	کاپلان و رید (۲۰۰۷)
مدیریت دانش	کمیته مدیریت دانش	کمیته راهبری	شرودر و پاتولین (۲۰۰۷)
		شورای مدیریت دانش	کانابیران و پاندیان (۲۰۱۰)
	مدیر ارشد دانش	برد مدیریت دانش	مانکه و ونزین (۲۰۰۵)
		رئیس گروه هماهنگی دانش	شرودر و پاتولین (۲۰۰۷)
نقش	مدیر ارشد دانش	رهبر مدیریت دانش	زینگیر و برستاین (۲۰۱۲) کانابیران و پاندیان (۲۰۱۰)
		مدیر مدیریت دانش	نگراجن و همکاران (۲۰۱۲)
	مدیر دانش	مهندس دانش	نگراجن و همکاران (۲۰۱۲)، کاپلان و رید (۲۰۰۷)
		نمایندگان دانش	کانابیران و پاندیان (۲۰۱۰)
		اداره‌کننده مدیریت دانش	نگراجن و همکاران، (۲۰۱۲)
	متخصصان دانش	تحلیل‌گر مدیریت دانش	نگراجن و همکاران، (۲۰۱۲)
		پشتیبان فنی مدیریت دانش	نگراجن و همکاران (۲۰۱۲)

بررسی دقیق مطالعات ذکر شده حاکی از آن است که ساختار مدیریت دانش که در این پژوهش دفتر مدیریت دانش نام گرفته است، از ابعاد مختلفی قابل تشریح است.

## ۱. هدف

اولین نکته در شکل‌گیری این ساختار، هدف آن است. از دیدگاه شرودر و پائولین (۲۰۰۷)، منظور و هدف از ایجاد ساختار مدیریت دانشی در سازمان، توانمندسازی و هماهنگی ابتکارات مختلف مدیریت دانش و پیکربندی رسمی حکمرانی مدیریت دانش است. کانابیران و پاندیان (۲۰۱۰) نیز بر حکمرانی مدیریت دانش به‌عنوان علت ایجاد ساختار مدیریت دانش تأکید کرده‌اند. منظور از حکمرانی مدیریت دانش، مجموعه کارکردها و سازه‌های نظام‌مند و آشکار برای اطمینان از تحویل منافع پیش‌بینی‌شده از توسعه و پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش است که نتیجه آن، توسعه شفاف خط‌مشی‌ها برای همراستایی مدیریت دانش با اهداف استراتژیک سازمان را به‌دنبال دارد. بنابراین حکمرانی مدیریت دانش، وظایف و اختیارات برای تفویض مسئولیت‌ها همراه با ساختارهای ارزیابی و گزارش‌گیری را تعیین می‌کند تا از تحقق منافع سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش اطمینان حاصل شود (زینگیر و برستاین، ۲۰۱۲). ماهش و سورش (۲۰۰۹) اظهار کرده‌اند که هدف این دفتر ایجاد مشوق‌های پایدار برای خلق ارزش، بهبود عملکرد و رشد سازمان است و به نظر ترنر و همکارانش (۲۰۱۲) هدف، ایجاد فرهنگ دانش بنیان در سازمان است. این بخش از اهداف که به چشم‌انداز و استراتژی مدیریت دانش و تحقق پایدار منافع آن اشاره دارد، به‌عنوان اهداف راهبردی طبقه‌بندی شده است که با توجه به تعریف حکمرانی مدیریت دانش می‌توان اهداف یاد شده را زیر چتر آن قرار داد. از دیدگاه برسیکا و همکارانش (۲۰۱۴)، هدف دفتر مدیریت دانش، مدیریت کاراتر فرایندهای انتقال دانش است. زینگیر و برستاین (۲۰۱۲) بر مؤثر شدن عملیات سازمان توسط این ساختار اشاره دارند و از دیدگاه اینکینن (۲۰۱۶)، بهبود فرایندهای داخلی و مشتری و نیز عملکرد سازمان از طریق ساختار مدیریت دانش اهمیت دارد. می‌توان این بخش را اهداف عملیاتی نامید؛ زیرا در جهت بهبود کارایی و اثربخشی عملیات مدیریت دانش و نیز عملیات سازمان هستند.

## ۲. ساختار

نکته دیگر موجود در پژوهش‌های استخراج‌شده از فراترکیب، شکل ظاهری و ساختار دفتر مدیریت دانش است. شرودر و پائولین (۲۰۰۷) این ساختار را شامل گروهی با سه زیرشاخه و یک کمیته راهبری معرفی می‌کند. نگراجن و همکارانش (۲۰۱۲) ایجاد سازمانی با تعریف کامل نقش‌ها و مسئولیت‌ها را برای تحقق اهداف مدیریت دانش ضروری می‌دانند. زینگیر و برستاین (۲۰۱۲) بر ایجاد ساختاری متمرکز تأکید دارند. به عقیده شریفی و همکارانش (۲۰۱۴)، ماهش و سورش (۲۰۰۹) و اینکینن (۲۰۱۶)، باید برای مدیریت دانش واحد سازمانی در نظر گرفت. ترنر و همکارانش (۲۰۱۲) در نظر گرفتن تیمی برای مدیریت دانش را مناسب می‌دانند. از نظر کاپلان و

رید (۲۰۰۷) طراحی وب‌سایتی برای مدیریت دانش کافی است. ساختارهای یاد شده، در طبقه ساختارهای متمرکز قرار می‌گیرند؛ زیرا وظایف مدیریت دانش توسط یک متولی انجام می‌شود (شرودر، پائولین و هاف، ۲۰۱۲).

به اعتقاد مانکه و ونزین (۲۰۰۵) تیم‌هایی از دانشوران واحدهای مختلف کسب‌وکار می‌توانند انجام وظایف مدیریت دانش را برعهده بگیرند. والزاک (۲۰۰۵) از گروه دانشی به‌عنوان ساختار مناسب نام می‌برد و کانابیران و پاندیان (۲۰۱۰)، بر ساختار نامتمرکز اشاره می‌کنند. ساختارهای معرفی شده توسط این محققان را می‌توان نامتمرکز نامید؛ زیرا مسئولیت انجام وظایف میان واحدهای مختلف کسب‌وکار تسهیم می‌شود.

برسیکا و همکارانش (۲۰۱۴)، ترکیبی از تمرکز و عدم تمرکز را در این ساختار ممکن می‌دانند؛ به‌گونه‌ای که بخشی از وظایف توسط دفتر مدیریت دانش مرکزی و بخشی توسط واحدهای مختلف کسب‌وکار، انجام گیرد. برای انتخاب ساختار مناسب برای دفتر مدیریت دانش باید توجه داشت که این دفتر، یک ساختار منحصربه‌فرد است و باید در هر سازمانی به تناسب شرایط خاص آن طراحی شود؛ در عین حال باید نیازهای عمومی برای اطمینان از پیاده‌سازی موفق و عملیات پایدار مدیریت دانش را تعیین کرد. این نکته بر رویکرد اقتضایی در طراحی دفتر مدیریت دانش تأکید دارد (برستاین و همکاران، ۲۰۱۰).

### ۳. کارکرد

اقدامات مدیریت دانش، فعالیت‌های سازمانی قابل مشاهده مرتبط با مدیریت دانش، تعریف شده است (محمودصالحی و همکاران، ۲۰۱۲). از جمله این اقدامات تسهیم دانش، رویکرد سیستماتیک مدیریت دانش، معماری مدیریت دانش، مستندسازی و ذخیره دانش، تهیه مخزن دانش، ساختار دانشی، شفاف‌کردن تعریف دانش، خلق دانش، تهیه زیرساخت مدیریت دانش و تعیین معیارهای دانش است (جبارزاده و سپهری، ۱۳۹۵). این اقدامات در چند گروه فرایندها، استراتژی‌ها، فناوری‌ها و سازوکارها طبقه‌بندی شدند. هدف از انجام وظایف در حوزه استراتژی مدیریت دانش، تعیین جهت‌گیری شفاف برای تعامل میان نقش‌های مختلف، اطمینان از پشتیبانی نیازها و جریان دانشی، تعیین معیار برای ارزیابی استراتژی و تعیین سیاست‌های مدیریت دانش است (برستاین و همکاران، ۲۰۱۰). کانابیران و پاندیان (۲۰۱۰) برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی مدیریت دانش و هماهنگی با رهبران دانشی را به‌عنوان کارکردهای دفتر مدیریت دانش نام برده‌اند. زینگیر و برستاین (۲۰۱۲)، به تعریف استراتژی‌ها در قالب فرایندها، سیاست‌ها و سازوکارهای شفاف و منسجم تأکید کرده‌اند و والزاک (۲۰۰۵) توسعه یک فرهنگ دانشی در درون سازمان از طریق پشتیبانی از تصمیم‌گیری را جزء کارکردهای اصلی این دفتر می‌داند.

مجموع فعالیت‌های سازمانی در زمینه اکتساب، خلق، تسهیم و انتقال، مستندسازی و استفاده از دانش، گروه فرایندهای مدیریت دانش را تشکیل می‌دهند (برسناو و رنگنکار، ۲۰۱۰). بنابراین کدهای مرتبط با این فعالیت‌ها، در این گروه قرار داده شدند. همانند نظر ماهش و سورش (۲۰۰۹) که بر خلق و انتشار دانش برای دستیابی به عملکرد بهینه کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان به‌عنوان کارکرد دفتر مدیریت دانش اشاره کرده‌اند یا دیدگاه مانکه و ونزین (۲۰۰۵) مبنی بر اینکه یکپارچه‌کردن، توسعه و ترکیب دانش، از وظایف این ساختار است.

سازوکارهای متنوعی برای تسهیل اکتساب، تسهیم و به‌کارگیری مجدد دانش وجود دارند، از جمله آموزش، مصاحبه، برنامه‌های مربی‌گری، داستان‌سرایی، گزارش‌های مکتوب و مستندسازی تجربه و انجمن‌های تبادل فکر (دی‌لانگ و داوونپورت، ۲۰۰۳) بنابراین اکتساب درس‌آموخته‌ها در این بخش قرار داده شد.

#### ۴. نقش

آخرین مؤلفه مشاهده شده در مطالعات برای تبیین مفهوم دفتر مدیریت دانش، تعریف نقش‌های لازم برای انجام وظایف در جهت تحقق اهداف تعیین شده است. برای توضیح نقش‌ها، ابتدا مواردی که کارکرد یکسانی دارند و فقط نام آنها متفاوت است، در یک گروه قرار می‌گیرند و با توجه به کارکرد آن گروه نام‌گذاری می‌شود. عناوین کمیته راهبری (شرودر و پائولین، ۲۰۰۷)، شورای مدیریت دانش (کانابیران و پاندیان، ۲۰۱۰) و برد مدیریت دانش (مانکه و ونزین، ۲۰۰۵) کارکرد یکسانی دارند که به‌عنوان بخشی از چارچوب حکمرانی برای رهبری توسعه استراتژی ایجاد شده و پشتیبانی و نظارت بر پیاده‌سازی آن را برعهده دارند. از وظایف دیگر آنها، کمک به مدیر ارشد دانشی در به‌دست آوردن بودجه موردنیاز، ارزیابی ابزارها و فناوری‌ها و تعیین معیارهای ارزیابی مدیریت دانش، بازنگری دوره‌ای فعالیت‌ها، تسهیل همکاری واحدهای کسب‌وکار و پشتیبانی از کارکردهاست. نام کمیته مدیریت دانش برای این نقش انتخاب شد. در سطح پایین‌تر از برد، مدیر ارشد دانش قرار دارد که با نام‌های رئیس گروه هماهنگی دانش (شرودر و پائولین، ۲۰۰۷) و رهبر مدیریت دانش (زینگیر و برستاین، ۲۰۱۲؛ کانابیران و پاندیان، ۲۰۱۰) در این مطالعات شناخته می‌شوند. وی به‌عنوان عضوی از شورای مدیریت دانش، نقشی حیاتی‌ای در برقراری ارتباط میان شورا با سایر نقش‌های مدیریت دانش بر عهده دارد (کانابیران و پاندیان، ۲۰۱۰). از دیدگاه نگراجن و همکارانش (۲۰۱۲) مدیر ارشد دانش، مسئول تعیین چشم‌انداز کلی، جهت‌گیری سیاسی و مدیریت و نظارت بر فعالیت‌های تیم اصلی مدیریت دانش است و تأثیر مدیریت دانش بر کسب‌وکار را ارزیابی می‌کند.

به نظر نگراجن و همکارانش (۲۰۱۲) مدیر دانش کسی است که مسئول رهبری توسعه استراتژی‌های مدیریت دانش، انتخاب تکنیک‌های مناسب برای پیاده‌سازی آنها، افزایش آگاهی در مورد مدیریت دانش، شفاف‌سازی ارتباطات برای کارکنان، بهبود تسهیم دانش میان بخش‌های سازمان، تسهیم بهترین تجارب، مرتبط نمودن مدیریت دانش با فرایندهای حیاتی کسب‌وکار، گزارش موفقیت‌ها و ریسک‌های مدیریت دانش به مدیریت ارشد، انتقال درس‌آموخته‌ها به سایر بخش‌های درگیر سازمان، تعیین معیارهای ارزیابی اثربخشی فعالیت‌های مدیریت دانش و ارائه بازخور به مدیر ارشد دانشی درباره نتایج و درس‌آموخته‌ها از ابتکارات دانشی است. متخصصان دانش نیز کسانی هستند که در حوزه خاصی از مدیریت دانش ماهر و خبره‌اند. دو نقش تحلیل‌گر مدیریت دانش و پشتیبان مدیریت دانش (نگراجن و همکاران، ۲۰۱۲) در این طبقه قرار دارند. پشتیبان مدیریت دانش به عقیده نگراجن و همکارانش (۲۰۱۲) وظیفه فراهم کردن پشتیبانی فنی مدیریت دانش برای سیستم‌های مدیریت دانشی، ارزیابی و بهبود کارکردگرای سیستم‌های مدیریت دانش در طول زمان، اطمینان از دسترسی کارکنان به سیستم‌های مدیریت دانش و حل مسائل فنی مرتبط با کارکرد این سیستم‌ها را بر عهده دارد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف این پژوهش مفهوم‌سازی دفتر مدیریت دانش با استفاده از روش فراترکیب بود. به این منظور ابتدا پیشینه پژوهش در این حوزه بررسی شد. منابع مختلف که به نوعی به ساختار مدیریت دانش اشاره کرده بودند با روش فراترکیب استخراج شده و تعاریف موجود در پژوهش‌ها ارائه شدند. در نتیجه فراترکیب ۱۲ مقاله منتخب باقی ماند و بر اساس آنها ۵۵ کد استخراج شد. از ترکیب این کدها، ۱۲ مفهوم و چهار مقوله هدف، ساختار، کارکرد و نقش شناسایی و تفکیک شد که موجب شفاف‌شدن ماهیت ساختار مناسب برای مدیریت دانش شدند. این ساختار، دفتر مدیریت دانش نام گرفت. اهداف به دو بخش راهبردی (برای تحقق پایدار منافع مدیریت دانش) و عملیاتی (در جهت بهبود عملیات مدیریت دانش و نیز فعالیت سازمان) طبقه‌بندی گردید. ساختار با توجه به میزان تمرکز وظایف مدیریت دانش در ساختار سازمان به سه گونه متمرکز، نامتمرکز و ترکیبی از هر دو طبقه‌بندی شد. مفهوم این طبقه‌بندی این است که در سازمان‌های مختلف بنا بر نیاز آنها دفتر مدیریت دانش می‌تواند به هر یک از سه گونه ذکر شده طراحی شود. کارکردهای دفتر مدیریت دانش در سه حوزه استراتژی، فرایند و سازوکار قرار گرفت. نقش‌های لازم برای دفتر مدیریت دانش به صورت کمیته مدیریت دانش، مدیر ارشد دانش، مدیر دانش و متخصصان مدیریت دانش طبقه‌بندی شدند. با توجه به نتایج به دست آمده، تعریف محققان این پژوهش از دفتر مدیریت دانش بدین شرح است: «ساختاری برای حکمرانی مدیریت دانش که

استراتژی‌ها را در قالب فرایندها و سازوکارهای شفاف و منسجم به‌منظور تحقق پایدار و نظام‌مند منافع مدیریت دانش تعیین می‌کند. این منافع شامل خلق ارزش، بهبود عملکرد و رشد در سازمان است و برای این کار از نقش‌های شورای مدیریت دانش، مدیر ارشد دانشی و رهبر مدیریت دانش و نمایندگان دانشی بهره می‌برد. از وظایف اصلی این دفتر هماهنگی ابتکارات مختلف مدیریت دانش، برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی مدیریت دانش، مدیریت فرایندهای انتقال دانش، تسهیل همیاری برای حل مسائل پیچیده و توسعه نوآوری، اکتساب درس‌آموخته‌ها و استفاده از فرایندهای یادگیری مؤثر است. این ساختار می‌تواند یک واحد سازمانی، یک تیم، یک منبع مبتنی بر وب یا مجموعه‌ای از گروه‌های دانشی باشد و در اشکال داخلی یا خارجی و متمرکز، نامتمرکز یا ترکیبی از آنها تعریف شود». طبق بررسی انجام شده محقق، هیچ مقاله‌ای که با این جامعیت و به این روش دفتر مدیریت دانش را مفهوم‌سازی کند، یافت نشد و از این لحاظ مقاله دارای نوآوری است. پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی، بررسی میزان بلوغ دفتر مدیریت دانش در سازمان‌هایی است که ساختاری برای این حوزه دارند. پژوهش در مورد تأثیر چنین ساختاری بر عملکرد سازمان نیز جای بررسی دارد. محققان می‌توانند در مورد شایستگی‌های کلیدی مدیر ارشد دانش و سایر نقش‌های معرفی شده پژوهش کنند.

پیشنهاد عملی پژوهش، بازنگری اهداف دفتر مدیریت دانش در سازمان‌هایی است که هر گونه ساختار مرتبطی دارند. در نظر گرفتن ویژگی‌های ساختاری برای اصلاح ساختار دفتر مدیریت دانش نیز می‌تواند برای این سازمان‌ها مفید باشد. همچنین سازمان‌های ذکر شده می‌توانند در تعیین وظایف دفتر مدیریت دانش از کارکردهای معرفی شده در این پژوهش بهره‌مند شوند و نقش‌های موجود در دفتر مدیریت دانش خود را با نقش‌هایی که به‌طور بالقوه می‌تواند وجود داشته باشد، مقایسه کنند.

### فهرست منابع

جبارزاده، ع.؛ سپهری، ف. (۱۳۹۵). توسعه مدل علی عوامل انسانی و فرهنگ سازمانی تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش سازمانی بر اساس رویکرد فراترکیب. *فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات*، ۸ (۱)، ۷۶-۴۷.

خالویی، ع.؛ پورعزت، ع.؛ شامی زنجانی، م. (۱۳۹۳). بررسی نقش مدیریت دانش در تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک. *فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات*، ۶ (۳)، ۳۹۴-۳۷۵.

دانایی فرد، ح. (۱۳۹۲). *نظریه پردازی: مبانی و روش‌شناسی‌ها*. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.

شامی زنجانی، م.؛ نوری، م. (۱۳۹۴). مدیریت دانش چابک: راهنمای عملی پیاده‌سازی. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

عارف‌نژاد، م.؛ امیرخانی، ط.؛ سبحانی، م. (۱۳۹۱). تبیین عوامل مؤثر بر موفقیت سیستم‌های اطلاعاتی: با تأکید بر نقش عوامل سازمانی و یادگیری سازمانی (مطالعه موردی سازمان صنایع و معادن استان اصفهان)، فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، ۴ (۱۳)، ۸۹-۱۱۴.

محقر، م.؛ جعفرنژاد، ا.؛ مدرس یزدی، م.؛ صادقی مقدم، م. (۱۳۹۲). ارائه الگوی جامع هماهنگی اطلاعاتی شبکه تأمین خودروسازی با استفاده از روش فراترکیب. فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، ۵ (۴)، ۱۶۱-۱۹۴.

## References

- Arefnejad, M., Amirkhani, T. & Sobhani, M. (2012). Explanation of success factors of information systems with emphasis on organizational roles and organizational learning (Case Study Industries and Mines Organization of Isfahan province). *Journal of Information Technology Management*, 4 (12), 89-114. (in Persian)
- Birasnav, M. & Rangnekar, S. (2010). Knowledge management structure and human capital development in Indian manufacturing industries. *Business Process Management Journal*, 16 (1), 57 – 75.
- Brescia, F., Colombo, G. & Landoni, P. (2014). *Organizational structures of Knowledge Transfer Offices: an analysis of the world's top-ranked universities*, Springer.
- Burstein, F., Sohal, S., Zyngier, S., & Sohal, A. S. (2010). Understanding of knowledge management roles and responsibilities: a study in the Australian context. *Knowledge Management Research & Practice*, 8, 76–88.
- Carrasco-Hernández, A. J. & Jiménez-Jiménez, D. (2017). Knowledge management, flexibility and firm performance: The effects of family involvement. *European Journal of Family Business*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.06.001>.
- Cortés, E. C., Sáez, P. Z. & Ortega, E. P. (2007). Organizational structure features supporting knowledge management processes, *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 45 - 57.
- Danaee Fard, H. (2013). *Theory Building: Fundamentals and Methodologies*. The Organization for Researching and Composing University Textbooks in the Humanities, Tehran. (in Persian)
- De Long, D. W. & Davenport, T. (2003). Better practices for retaining organizational knowledge: lessons from the leading edge. *Employment Relations Today*, 30(3), 51-63.
- Glynn, L. (2006). A critical appraisal tool for library and information research. *Library Hi Tech*, 24 (3), 387-399.

- Gwet, K. L. (2012). *Handbook of Inter-Rater Reliability: The Definitive Guide to Measuring the Extent of Agreement Among Multiple Raters*, 2nd Edition, Advanced Analytics, LLC; in the United States of America.
- Inkinen, H. T. (2016). Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 20 (2), 230-257.
- Jabarzadeh, Y. & Sepehri, F. (2016). Development of the causal model of human factors and organizational culture affecting the maturity of organizational knowledge management based on the following approach. *Journal of Information Technology Management*, 8 (1), 47-76. (in Persian)
- Kannabiran, G. & Pandyan, C. (2010). Enabling role of governance in strategizing and implementing KM. *Journal of Knowledge Management*, 14 (3), 335 – 347.
- Kaplan, W. S. & Reed, A. F. T. (2007). KM: from concept to theory to practice; Knowledge leadership at Acquisition Solutions, Inc. *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, 37 (2), 219-232.
- Khaluie, A. Pourezat, A.A. & Shamizanjani, M. (2014). Examining the role of knowledge management in electronic business strategies development. *Journal of Information Technology Management*, 6 (3), 375-394. (in Persian)
- Klafke, R. V., Helmann, C. L., Picinin, C. T., Francisco, A. C. & Pilatti, L. A. (2016). Primary knowledge management practices applied in Brazil, Russia, India and China (BRIC) industries from 2001-2010. *Journal of Knowledge Management*, 20 (4), 812-828.
- Mahesh, K & Suresh, J.K. (2009). Knowledge criteria for organization design. *Journal of Knowledge Management*, 13 (4), 41-51.
- Mahnke, V. & Venzin, M. (2003). Governance of Knowledge-teams in the MNC: The Case of Heideiberg Cement. *Management International Review*, 43 (3), 47-67.
- McKeen, J. D. & Staples D. S. (2004). *Knowledge Managers: Who They Are and What They Do*, Holsapple, C. W. Handbook on Knowledge Management. New York. NY:Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Migdadi, M. M. (2016). The Role of Effective Chief Knowledge Officer in Facilitating Knowledge Management. *Journal of Information & Knowledge Management*, 15 (4).
- Nagarajan, S., Ganesh, K., Resmi, A.T., Anbuudayasankar, S.P. & Hemachitra, R. (2012). Organisation structure, reward and communication design for implementation of knowledge management solution. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 10 (1), 40–68.
- Pandey, S. C. & Dutta, A. (2013). Role of knowledge infrastructure capabilities in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 17 (3), 435-453.



- Parker, K. R., Nitse, P. S. & Flowers, K. A. (2005). Libraries as knowledge management centers. *Library Management*, 26 (4/5), 176 – 189.
- Perrin, A. (2012). The practices of knowledge managers in Lafarge. *Journal of Knowledge Management*, 16 (2), 204 – 214.
- Raub, S. & Von Wittich, D. (2004). Implementing Knowledge Management: Three Strategies for Effective CKOs. *European Management Journal*, 22 (6), 714–724.
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*, New York, NY: Springer.
- Schroeder, A. & Pauleen, D. (2007). KM governance: investigating the case of a knowledge intensive research organisation, *Journal of Enterprise Information Management*, 20(4), 414 – 431.
- Schroeder, A., Pauleen, D. & Huff, S. (2009). Emerging evidence on linkages between Knowledge Management (KM) governance and management strategy: the case of two organisations. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 3(1/2), 4–21.
- Schroeder, A., Pauleen, D. & Huff, S. (2012). KM governance: the mechanisms for guiding and controlling KM programs. *Journal of Knowledge Management*, 16 (1): 3 – 21.
- Shamizanjani, M. & Nuri, M. (2015). *Agile Knowledge Management: Implementation Practical Guide*. Jahade daneshgahi Publisher, Tehran. (in Persian)
- Sharifi, H., Liu, W & Ismail, H.S. (2014). Higher education system and the ‘open’ knowledge transfer: a view from perception of senior managers at university knowledge transfer offices. *Studies in Higher Education*, 39 (10), 1860-1884.
- Turner, J. R., Zimmerman, T. & Allen, J. M. (2012). Teams as a sub-process for knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 16 (6), 963 – 977.
- Venkitachalam, K. & Bosua, R. (2014). Roles enabling the mobilization of organizational knowledge, *Journal of Knowledge Management*, 18(2), 396 – 410.
- Walczak, S. (2005). Organizational knowledge management structure. *The Learning Organization*, 12 (4), 330 – 339.
- Xu, Y. (2008). Methodological Issues and Challenges in Data Collection and Analysis of Qualitative Meta-Synthesis. *Asian Nursing Research*, 2 (3), 173–183.
- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 311–318.
- Zyngier, S. & Burstein, F. (2012). Knowledge management governance: the road to continuous benefits realization. *Journal of Information Technology*, 27, 140–155.