

# ارائه چارچوبی برای تبیین شایستگی‌های مدیر ارشد دانش با روش فراترکیب

نرگس فرزانه کندری \*

دانشجوی دکتری مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه تهران

مهدی شامی زنجانی

دکتری مدیریت سیستم‌ها،

دانشیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه تهران

امیر مانیان

دکتری مدیریت

استاد گروه مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه تهران

علیرضا حسن‌زاده

دکتری مدیریت

دانشیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه تربیت مدرس

پذیرش: ۹۶/۰۳/۰۳

دریافت: ۹۵/۱۱/۱۹

فصلنامه علمی پژوهشی  
پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران  
شاپا(چاپی) ۸۲۲۳-۲۲۵۱  
شاپا(الکترونیکی) ۸۲۳۱-۲۲۵۱  
نمایه در SCOPUS و LISA  
http://jlist.irandoc.ac.ir  
دوره XX | شماره X | صص XX-XX  
۱۳XX X

نوع مقاله: پژوهشی

**چکیده:** این مقاله به ارائه چارچوبی برای تبیین شایستگی‌های مدیران ارشد دانش در سازمان‌ها پرداخته است. به این منظور، روش تحقیق فراترکیب مورد استفاده قرار گرفت. از ۱۶۱ منبع یافت شده، طی مراحل فراترکیب، ۱۵ مقاله با معیارهای مورد پذیرش منطبق بود. در نتیجه ترکیب یافته‌ها، ۶۰ کد و پنج مفهوم اصلی (تخصص در مدیریت دانش، تسلط بر دانش کسب و کار سازمان، مهارت‌های میان‌شخصی، مهارت‌های مدیریتی و ویژگی‌های شخصی) شناسایی شدند. همچنین مفهوم اصلی تخصص در مدیریت دانش شامل شش زیرمفهوم استراتژی‌ها، فرایندها، فناوری‌ها، ساز و کارها، پژوهش‌ها و پروژه‌های مدیریت دانش بود که مدیر ارشد دانش بایستی در آنها تخصص داشته باشد. در نهایت دو مقوله در سطح شایستگی‌های فنی و اجتماعی شناسایی گردید که مفاهیم تخصص در مدیریت دانش، تسلط بر کسب و کار سازمان به عنوان شایستگی‌های فنی و نیز مفاهیم مهارت‌های میان‌شخصی، ویژگی‌های شخصی و مهارت‌های مدیریتی در مقوله شایستگی‌های اجتماعی طبقه‌بندی گردید. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت مدیر ارشد دانش بایستی دارای مهارت‌های فنی-اجتماعی<sup>۱</sup> باشد. در مرحله بعد با استفاده از روش تجزیه و تحلیل آنتروپی‌شانون، میزان پشتیبانی مطالعات گذشته از کدها و مفاهیم بررسی شد. در میان کدها، شناخت برنامه‌های کاربردی و فناوری‌های مدیریت دانشی و در میان مفاهیم،

به این مقاله به شکل زیر استناد کنید:

**دورن متن:**

(فرزانه کندری، زودآیند)

**فهرست منابع:**

فرزانه کندری، نرگس. زودآیند. ارائه چارچوبی برای تبیین شایستگی‌های مدیر ارشد دانش با روش فراترکیب، پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات.

http://jlist.irandoc.ac.ir (دسترسی در

<sup>1</sup> Socio-technical

مهارت‌های مدیریتی دارای بیشترین ضریب اهمیت بودند. سازمان‌ها می‌توانند از نتیجه این پژوهش برای انتخاب مدیران ارشد دانش بهره ببرند. مقاله‌ای که شایستگی‌های مدیران ارشد دانش را با روش فراترکیب و به‌طور جامع طبقه‌بندی نماید، مشاهده نشد و از این رو، مقاله در روش‌شناسی و نتایج دارای نوآوری است.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی، فراترکیب، مدیر ارشد دانش، مدیریت دانش

\*نرگس فرزانه کندی nfarzaneh@ut.ac.ir

#### ۱. مقدمه

دانش اساسی‌ترین عنصر و یک منبع کلیدی استراتژیک برای دستیابی به دارایی‌ها و قابلیت‌های نامشهود سازمان‌ها بوده (Cao and Xiang 2012) و اهمیت آن برای موفقیت سازمان به‌طور گسترده‌ای به رسمیت شناخته شده است؛ چنان‌که صاحب‌نظرانی چون «دراکر، داوِنپورت، پروساک و نوناکا»<sup>۱</sup> بر این امر تأکید نموده‌اند (Schroeder, Pauleen & Huff 2012). از اواخر دهه ۱۹۹۰، مدیران اجرایی دریافته‌اند که سازمان‌ها باید دارایی‌های نامشهود خود را بهبود بخشیده و از آن بهره‌برداری نمایند. این امر توجه آنان را به سوی مدیریت دانش و تلاش در این زمینه افزایش داد (Desouza and Raider 2006)؛ اما برخلاف تلاش‌های سازمانی، بسیاری از طرح‌های مدیریت دانش با شکست مواجه شده و عدم اطمینان از امکان مدیریت منابع دانش، به عنوان علت شکست ابراز شده است. شکست برنامه‌های مدیریت دانش اغلب به فقدان یکپارچگی و همراستایی کسب و کار، عدم وجود اهداف استراتژیک شفاف، عدم پشتیبانی مدیریت ارشد و عدم شفافیت توزیع اختیارات مرتبط با مدیریت دانش مربوط می‌شود (Schroeder, Pauleen & Huff 2012). در پژوهش‌های این حوزه نقشی با عنوان مدیر ارشد دانش<sup>۲</sup> مورد بررسی قرار گرفته است که از مدیران بلندپایه اجرایی می‌باشد و مسئول اطمینان از حداکثر شدن ارزش مهم‌ترین منبع سازمان - دانش - است. اگر کارکرد مدیریت دانش در سازمان به خوبی تعریف و پشتیبانی نشده باشد،

<sup>1</sup> Drucker, Davenport, prusak & Nonaka

<sup>2</sup> Chief Knowledge Officer

وجود مدیر ارشد دانش امری حیاتی است. از آنجا که مدیریت دانش شامل یکپارچه نمودن سه مؤلفه افراد، فرایندها و فناوری‌هاست، مدیر ارشد دانش نیازمند مجموعه‌ای از مهارت‌های خاص است (Migdadi 2016) که هر سه مؤلفه و ارتباط میان آنها را درک نماید. این مهارت‌ها کمک می‌کنند که وی بتواند به آسانی با همه بخش‌های کسب و کار ارتباط برقرار نماید، نسبت به اهداف و استراتژی‌های سازمان آگاهی داشته و متناسب با آنها برای استراتژی مدیریت دانش برنامه‌ریزی نموده و آن را اجرا نماید. چنین مهارت‌هایی در آشنایی با فرهنگ سازمان و پیاده‌سازی سیستم‌ها و فعالیت‌های مدیریت دانش از طریق برنامه‌های مدیریت تغییر، مدیر ارشد دانش را یاری خواهند نمود (Kannabiran and Pandyan 2010). مطالعات اخیر نشان می‌دهد که با رشد روزافزون اهمیت مدیریت دانش، جایگاه شغلی با عنوان مدیر ارشد دانش در سازمان‌ها به زودی فراگیر خواهد شد (Migdadi 2016). بنابراین لازم است که افراد و سازمان‌ها در مورد شایستگی‌های لازم برای تصدی این نقش آگاهی یابند. اگر چه در پژوهش‌های مدیریت دانش، نقش مدیر ارشد دانش مورد توجه قرار گرفته است؛ اما در مورد ویژگی‌ها و شایستگی‌های لازم برای ایفای مؤثر این نقش مطالعات اندکی صورت گرفته است (Schroeder, Pauleen & Huff 2012). به هر حال جایگاه مدیر ارشد دانش هنوز در حال تعریف شدن است و بسیاری از سازمان‌ها در تعریف مناسب نقش‌ها، مسئولیت‌ها و ویژگی‌های آن با چالش مواجهند (Migdadi 2016). هدف از این مقاله تبیین صلاحیت‌های مدیر ارشد دانش با 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 شده، یافته‌ها ترکیب شود و طبقه‌بندی مناسبی برای شایستگی‌ها ارائه گردد.

## ۲. مبانی نظری پژوهش

ظهور کارکرد مدیریت دانش را می‌توان به سال ۱۹۹۳، نسبت داد. زمانی که «پیتر دراکر»<sup>۱</sup> جمله مشهور خود در مورد جامعه پساسرمایه‌داری را مطرح کرد (McKeen and Staple 2004). به

<sup>۱</sup> Peter Drucker

اعتقاد وی، منبع اقتصادی اساسی -ابزار تولید- به هیچ عنوان سرمایه، منابع طبیعی یا نیروی کار نیست؛ بلکه این منبع دانش است و همچنان خواهد بود. سازمان‌ها با مدیریت مناسب دانش خود توانسته‌اند به گونه‌ای شایسته، مزیت رقابتی خلق کنند (عارف‌نژاد، امیرخانی و سبحانی، ۱۳۹۱). پس از شناخت مدیریت دانش، سازمان‌ها به سرعت به سمت آن سوق پیدا کردند، جایگاه‌ها شکل گرفتند، سیستم‌ها توسعه یافتند و اقدامات تعریف شدند (McKeen and Staple 2004). در بسیاری از سازمان‌های بزرگ و برخی سازمان‌های کوچک، یک مدیر اجرایی با عنوان مدیر ارشد دانش تعریف شد که جایگاهی برای راه‌اندازی، پیشبرد و هماهنگی برنامه‌های مدیریت دانش بود (Earl and Schot 1999). مدیران ارشد دانش در قلب فرایندهای مدیریت دانش (Migdadi 2016) و به عنوان یکی از عوامل حیاتی موفقیت آن معرفی شدند. سازمان‌های مختلف، نام‌های متفاوتی برای مدیر ارشد دانش در نظر گرفته‌اند که متداول‌ترین آنها هدایتگر سرمایه فکری، هدایتگر مدیریت دانش، هدایتگر یادگیری سازمانی، هدایتگر مدیریت بهترین تجارب، مدیر بهترین تجارب، مدیر دانش استراتژیک بوده‌اند (Burstein et al. 2010). پژوهش‌های متعددی به تعریف مدیر ارشد دانش پرداخته‌اند که با دقت در آن‌ها می‌توان تعاریف مدیر ارشد دانش را در دو دسته تعاریف کارکردمحور و ویژگی محور طبقه‌بندی نمود. در تعاریف کارکردمحور مانند جدول ۱، مدیر ارشد دانش با توجه به وظایف و کارکردهای آن در سازمان تبیین شده است.

جدول ۱. تعاریف مدیر ارشد دانش از دیدگاه وظایف و کارکردها

پژوهشگر (سال)	تعریف مدیر ارشد دانش
Guns (1997)	مدیر ارشد دانش، دانش را در سازمان مدیریت می‌کند.
Awazu and Desouza (2004)	کسی که مسئول ارتقای منابع دانشی موجود، غیرقابل تقلید کردن آن و کاربرد کارا و مؤثر دانش در سازمان است.
Bennet and Neilson (2004)	کسی که مسئول ایجاد فرهنگ تسهیم دانش، پشتیبانی از انجمن‌های خبرگی، رهبری و تعیین استراتژی، بکارگیری سیستم پاداش می‌باشد.
Raub and Von Wittich (2004)	مسئولیت اصلی این پست سازمانی ایجاد و تداوم‌بخشی شرایط مناسبی است که

	<p>سازمان را قادر می‌سازد تا دستاورد مدیریت دانشی متناسب با سازمان ایجاد کرده و کارمندان را به توزیع و بهره‌مندی از دارایی‌های دانش سازمان تشویق کند.</p>
<p>Schroeder, Pauleen &amp; Huff (2009)</p>	<p>کسی که هماهنگ کننده و مسؤل ایجاد یکپارچگی و حرفه‌ای نمودن ابتکارات مدیریت دانش در سازمان و مسؤل جهت‌گیری استراتژیک آن می‌باشد. بازسازی مخازن دانشی و یکپارچگی پایگاه داده‌های مختلف و نیز ارائه خدمات مشاوره برای ادغام مدیریت دانش در فعالیت‌های کسب و کار از جمله موارد تمرکز هماهنگ کننده می‌باشد.</p>
<p>Kannabiran and Pandyan (2010)</p>	<p>به عنوان عضوی از شورای مدیریت دانش، نقشی حیاتی در برقراری ارتباط میان شورا با سایر نقش‌های مدیریت دانش بر عهده دارد. برنامه‌ریزی کلی و اجرای استراتژی، توسعه برنامه‌های مدیریت دانش، انجام پروژه‌های کوتاه‌مدت با کمک سایر ذینفعان و تسهیل ارتباط استراتژیک مستمر مدیریت دانش با سایر واحدهای کسب و کار از دیگر وظایف آن است.</p>
<p>Nagarajan et al (2012)</p>	<p>کسی که مسؤل تعیین چشم‌انداز کلی، جهت‌گیری سیاسی و مدیریت و نظارت بر فعالیت‌های تیم اصلی مدیریت دانش می‌باشد و تأثیر مدیریت دانش بر کسب و کار را ارزیابی می‌نماید.</p>
<p>Zyngier and Burstein (2012)</p>	<p>کسی که مسؤل توسعه و پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش و مدیریت منابع دانشی است و دارای مهارت‌های تسهیم دانش می‌باشد. هم‌چنین بررسی نیازها، همراستایی استراتژیک برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌ها برای دستیابی سازمان به ارزش را بر عهده دارد.</p>
<p>مالکی، به‌آذین و حسینی (۱۳۸۶)</p>	<p>مدیر ارشد دانش مسئولیت برنامه‌ریزی و اداره کردن منابع دانشی جهت به ارمغان آوردن مزایای محسوس برای بهره‌وری و عملکرد سازمان را بر عهده دارد؛ لذا برنامه‌ریزی بلندمدت و کوتاه‌مدت در خصوص مدیریت دانش و برنامه‌ریزی مالی و بودجه‌بندی برای مدیریت دانش و اصلاح فرایندهای کاری مربوط به این حوزه از مسئولیت‌های مدیر ارشد دانش است.</p>

با توجه به تعاریف ارائه شده در جدول شماره ۱، نقش این مدیر در تعیین استراتژی مدیریت دانش و عملی نمودن فرایندهای دانشی برجسته است. تعریفی که می‌توان از مجموع موارد مطرح

شده بیان کرد این است که مدیر ارشد دانش نقشی راهبردی در سازمان است که مسئولیت مدیریت منابع دانشی، تعیین چشم‌انداز، استراتژی، اهداف و نظارت بر پیاده‌سازی فرایندهای مدیریت دانشی را در جهت تحقق مستمر و پایدار منافع سازمان بر عهده دارد. حداکثر نمودن ارزش ایجاد شده از دانش برای سازمان از اهداف کاری وی است.

با توجه به این تعریف این سؤال مطرح می‌شود که مدیر ارشد دانش باید دارای چه شایستگی‌های کلیدی باشد تا بتواند این نقش را ایفا نماید؟ هدف این پژوهش پاسخ‌گویی به این سؤال بوده است. منظور از شایستگی طبق نظر «مریبل»<sup>۱</sup> دانش، مهارت، توانایی و صفتهای شخصیتی است که به عملکردهای بالا منجر می‌شود (۱۹۹۷). تعاریف متعددی از شایستگی توسط محققان ارائه شده است که ویژگی مشترک این تعاریف دانش، مهارت، توانایی و ویژگی‌های فردی (از جمله انگیزه، مفهوم‌های ذهنی، ارزش، نگرش، ویژگی‌های فیزیکی) می‌باشد که یا یکی از آن یا تمام عوامل را داراست، که این عوامل می‌توانند منجر به عملکرد موفق شوند.

همچنین، از جمله تعاریف ویژگی محور می‌توان به پژوهش «ارل و اسکات» اشاره نمود که معتقدند مدیر ارشد دانش بایستی شناخت خوبی از فناوری داشته باشد تا بتواند فناوری‌های مناسب برای اکتساب، ذخیره، جستجو و تسهیم دانش را به سازمان ارائه نماید. هم‌چنین نسبت به محیط اجتماعی سازمان آگاه باشد تا بتواند محیطی مشوق و تسهیلگر گفتمان و تعامل برای خلق و تسهیم دانش فراهم آورد. توانایی آغاز فعالیت جدید به منظور توسعه کسب و کار و ریسک‌پذیری حاکی از شایستگی کارآفرینی مدیر ارشد دانش است. وی باید یک استراتژیست باشد تا بتواند از مدیریت دانش به عنوان ابزاری برای تحول کسب و کار بهره‌برد. به این منظور باید بتواند تصویر بزرگتری از سازمان را نسبت به مدیر ارشد اجرایی ببیند و قادر به تبدیل برنامه‌ها به اقدامات کاربردی باشد. مشاور بودن، شایستگی دیگری است که از دیدگاه این محققان باید در مدیر ارشد

<sup>1</sup> Mirabile

دانش وجود داشته باشد (۱۹۹۹). «بنت و نیلسون»<sup>۱</sup> به موارد زیر به عنوان شایستگی‌های مدیر ارشد دانش اشاره نموده‌اند (۲۰۰۴):

- کارآفرین و متفکر (دیدن تصویری بزرگتر از سازمان)؛
- توانایی‌های مدیریت و رهبری؛
- ارتباطات قوی؛
- دارای تجربه در حوزه‌های مالی، منابع انسانی و بازاریابی؛
- دارای دانش ایجاد ارزش افزوده بوسیله مدیریت دانش با توجه به گزاره‌های کسب و کار (نرخ بازگشت سرمایه، معیارهای عملکردی و توانایی برای توسعه مورد کسب و کار)؛
- دارای دانش درباره استراتژی‌ها و فرایندهای انتقال دانش آشکار و ضمنی در سراسر مرزهای سازمانی؛
- دارای دانش درباره فناوری‌های موجود و در حال تکامل برای ترویج مدیریت دانش (مانند پورتال‌ها و فناوری‌های یادگیری توزیع شده و همیارانه)؛
- دارای دانش و توانایی برای تسهیل خلق، تسهیم و استفاده مجدد دانش (شامل توسعه همکاری با شرکا، طراحی محیط دانشی خلاق، استفاده از ساختارهای تشویقی)؛
- دارای دانش کاری در مورد پژوهش‌های فعلی و پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریت دانش، اطلاعات، داده و مستندات و مدیریت پروژه‌های دانشی؛
- توانایی درک اهمیت اقتصادی و جهانی توسعه سازمان‌های دانش بنیان برای برطرف کردن چالش‌های عصر دانش؛
- متفکر سیستمی در پیاده‌سازی راه‌حل‌های مدیریت دانش؛
- توانایی طراحی، توسعه و حفظ انجمن‌های خبرگی؛
- توانایی ایجاد، توسعه و حفظ جریان دانش (در شبکه‌های اجتماعی و کارهای تیمی مجازی)؛
- توانایی اکتساب، ارزیابی و استفاده از بهترین تجارب (شامل استفاده از داستان سرایی برای انتقال این تجارب)
- توانایی برای مدیریت تغییر و پروژه‌های دانشی پیچیده.

<sup>1</sup> Bennet & Neilson

مدیر ارشد دانش یک مدیر منحصربفرد، یکپارچه یا ترکیبی است که دارای مهارت‌های پردازش و ویژگی‌هایی شامل تفکر مفهومی، مدیریت افراد و پروژه‌ها، برقراری ارتباط مؤثر داخلی و خارج سازمانی و توانایی متقاعد کردن و حمایت می‌باشد (Migdadi 2016 cited Kaplan 2007). (in

### ۳. پیشینه تجربی پژوهش

«ارل و اسکات<sup>۱</sup>» در مقاله‌ای با عنوان "مدیر ارشد دانش چیست؟" به بررسی نقش، جایگاه و ویژگی‌های مدیر ارشد دانش پرداخته‌اند. آنان در پژوهش خود با ۲۰ مدیر ارشد دانش از شرکت‌های امریکایی و اروپایی مصاحبه نموده‌اند و کارکردهای مدیر ارشد دانش، قابلیت‌ها و شایستگی‌های وی، تفاوت میان مدیر ارشد دانش و مدیر ارشد اطلاعات، ویژگی‌های شخصیتی، منابع موردنیاز، عوامل حیاتی موفقیت، ضرورت وجود این نقش در سازمان را مورد سؤال قرار داده‌اند (۱۹۹۹). این مقاله به عنوان منبع اصلی پژوهش‌هایی است که در این زمینه به مطالعه پرداخته‌اند و توسط دانشگاه «ام آی تی<sup>۲</sup>» منتشر شده است. با وجود نکات ذکر شده، این مقاله یک پیمایش و از نوع تحقیق‌های کمی است. به همین جهت در فرایند فراترکیب وارد نشده است.

«آوازو و دسوزا<sup>۳</sup>» در مقاله خود با عنوان "رؤسای دانشی: مدیران ارشد دانش، مدیران ارشد یادگیری و مدیران ارشد حریم خصوصی" به بررسی وظایف و کارکردهای این سه نقش دانشی پرداختند. آنان ابتدا به بررسی اعلان‌های شغلی برای این نقش‌ها و دلایل استخدام آنان در صنایع مختلف پرداختند و سپس با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساخت یافته با گروهی از مدیران ارشد دانش، یادگیری و حریم خصوصی، دیدگاه‌های جدید در مورد تأثیر این افراد در مدیریت منابع دانشی را یافته و اعتبار داده‌های مرحله قبل را تأیید کردند و به این نتیجه رسیدند که این سه نقش دارای وظایف متفاوت ولی روابط متقابل هستند (۲۰۰۴). نکته قابل توجه در این مقاله اشاره به مهارت-

<sup>1</sup> Earl and Schot

<sup>2</sup> MIT Sloan Review

<sup>3</sup> Awazu and Desouza



های فنی و مدیریتی، تخصص در مدیریت اطلاعات و دانش و ارتباطات کلامی است. بنابراین تعداد محدودی از شایستگی‌ها مطرح شده است. اما آیا ویژگی‌های شخصیتی مانند آنچه ارل و اسکات ذکر کردند، برای این نقش اهمیت ندارد؟

«عبدالکریم و حسین»<sup>۱</sup> در مقاله‌ای با عنوان "ادراک مدیران از مدیریت اطلاعات و نقش مدیران دانشی و اطلاعات" با انجام مطالعه موردی در سازمان‌های بازرگانی مالزی پیشرفت مدیریت دانش و اطلاعات را در آنها مورد بررسی قرار دادند. آنان همچنین به شناسایی نیازمندی‌های اطلاعاتی مدیران، کارکردهای مدیران دانش و اطلاعاتی مؤثر و مهارت‌های موردنیاز این مدیران پرداخته‌اند. شایستگی‌های مورد بررسی در این مقاله عبارتند از: توانایی و تخصص در زمینه مدیریت دانش، آگاهی در زمینه کسب و کار سازمان، مهارت‌های ارتباطی بالا، توانایی برای کار تیمی، شناخت برنامه‌های کاربردی و فناوری‌ها، مهارت‌های رهبری و مدیریت، خلاقیت در تدوین استراتژی‌های نوین و نوآوری در تعریف هدف‌های جدید (۲۰۰۸). دیدگاه این محققان در مورد شایستگی‌های مدیر ارشد دانش وسیعتر است؛ اما برخی موارد مانند تخصص در زمینه مدیریت دانش به صورت کلی مطرح شده است. همچنین ویژگی‌های شخصیتی مورد توجه آنان نیز نبوده است.

«کانابیران و پاندیان»<sup>۲</sup> در مقاله خود با عنوان "نقش توانمندساز حکمرانی در راهبردی نمودن و پیاده‌سازی مدیریت دانش" به اهمیت حکمرانی مدیریت دانش اشاره نموده و چارچوبی را برای آن معرفی نموده‌اند. در این چارچوب، شورای مدیریت دانش در رأس قرار دارد و به طور مستقیم از مدیر ارشد دانش گزارش می‌گیرد. مدیر ارشد دانش با رهبر دانشی و او نیز با نمایندگان دانشی در ارتباط است و این ساختار عهده‌دار حکمرانی مدیریت دانش است. در این مقاله وظایف هر نقش تشریح شده است. همچنین به کمبود مطالعات تجربی در زمینه وجود چارچوبی برای برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی مؤثر استراتژی مدیریت دانش اشاره شده است. روش پژوهش این مقاله،

<sup>1</sup> Abdul Karim and Hussein

<sup>2</sup> Kannabiran and Pandyan

مطالعه موردی بوده است. در این مقاله توانایی در برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی مدیریت دانش، توانایی در اداره پروژه‌های مدیریت دانش، آشنا با سیستم‌ها، ابزارها و فناوری‌های مدیریت دانش و توانایی در مدیریت تغییر و ایجاد فرهنگ مشوق مدیریت دانش در سازمان به عنوان شایستگی‌های مدیر ارشد دانش معرفی شده است. این محققان تخصص در مدیریت دانش و ابعاد آن را مورد بررسی قرار داده‌اند (۲۰۱۰).

«نگراجن<sup>۱</sup>» و همکاران، در مقاله‌ای با عنوان "طراحی ساختار سازمان، ارتباطات و پاداش برای پیاده‌سازی راه‌حل مدیریت دانش" ساختار سازمان مدیریت دانش را طراحی نموده و برنامه ارتباطات و پاداش دهی آن را ارائه نمودند. این ساختار دارای هفت نقش بوده و در رأس آنها مدیر ارشد دانش قرار داد. آنان تمامی وظایف و مسئولیت‌های مربوط به هر نقش را به طور کامل تبیین نموده‌اند. روش پژوهش این مقاله مطالعه موردی و دلفی بوده است. شکاف پژوهشی شناسایی شده توسط آنان فقدان شواهد تجربی در دسترس در مورد طراحی و ارائه مدل فرایند، محیط، پاداش و ارتباطات برای پیاده‌سازی راه‌حل‌های مدیریت دانش بوده است. به اعتقاد آنان وجود این ساختار و تعیین نقش‌ها و وظایف آن قبل از پیاده‌سازی راه‌حل‌های مدیریت دانش ضروری است (۲۰۱۲). در مقاله آنان نیز ابعاد مدیریت دانش و تسلط بر آنها به عنوان شایستگی اصلی مدیر ارشد دانش معرفی شده است. بنابراین ابعادی مانند ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی کمتر مورد توجه بوده است.

ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹) در مقاله خود با عنوان "رویکرد به میدان آوردن تیم دانش در حل خلاقانه مسایل توسط مدیر ارشد دانش" مراحل مختلف حل خلاقانه مسأله را معرفی نموده و با توجه به آن وظایف مدیر ارشد دانش را در تشویق تیم دانشی برای عمل به این مراحل تبیین نموده‌اند. در این مقاله جنبه‌های بیشتری از شایستگی‌های مورد نیاز مدیر ارشد دانش مانند تعهد، تخصص، توانایی حل مسأله، توانایی کار تیمی و تخصص در ابعاد مختلف مدیریت دانش

<sup>1</sup> Nagarajan

مورد توجه بوده و از جامعیت بیشتری برخوردار است اما در هر جنبه به موارد متعدد دیگری نیز می‌توان پرداخت.

همان‌طور که ملاحظه گردید، اگر چه مقالات ذکر شده به موضوع معرفی مدیر ارشد دانش و کارکردها و ویژگی‌های آنها پرداخته‌اند (که مبنای پژوهش حاضر بوده‌اند) و برخی ویژگی‌ها و کارکردها را طبقه‌بندی نموده‌اند اما اغلب به بیان برخی شایستگی‌های کلی مانند آشنایی با کسب و کار سازمان و شناخت مدیریت دانش اکتفا نموده‌اند. هیچ‌یک از مطالعات ذکر شده به طور جامع به شناسایی و طبقه‌بندی شایستگی‌های مدیر ارشد دانش نپرداخته‌اند و هر یک به بخشی از مهارت‌ها اشاره نموده‌اند.

#### ۴. روش‌شناسی پژوهش

فراترکیب یک روش تحقیق کیفی است که ترکیبی تفسیری از یافته‌های کیفی ارائه می‌نماید به‌گونه‌ای که نتیجه ترکیب، بیش از مجموع یافته‌های منابع مورد استفاده است. هدف فراترکیب توسعه تئوری، خلاصه‌سازی و تعمیم در سطح بالا برای ایجاد دسترسی بیشتر به یافته‌های کیفی به منظور کاربرد عملی آنهاست (Sandelowski and Barroso 2007). فراترکیب شامل مرور یکپارچه و نظام‌مند ادبیات کیفی مورد نظر و تجزیه و تحلیل داده‌های ثانویه و اصلی از مطالعات منتخب نیست، بلکه تحلیل یافته‌های این مطالعات است. به عبارت دیگر ترکیبی از تفسیر تفسیرهای داده‌های منتخب است (Zimmer 2006). این روش در سال‌های اخیر توجه محققان زیادی را به سوی خود جلب کرده است. در واقع، عبارت فراترکیب کیفی به‌عنوان چتری است که اشاره به خانواده‌ای از رویکردهای روش‌شناختی برای توسعه دانش جدید بر پایه تحلیل دقیق و جامع یافته‌های تحقیق کیفی موجود است. از دیدگاهی دقیق‌تر، فراترکیب کیفی مجموعه تئوری‌ها،

روایت‌های بزرگ<sup>۱</sup>، تعمیم دادن یا ترجمه‌های تفسیری است که محصول یکپارچگی یا مقایسه‌های یافته‌های مطالعات کیفی است (Xu 2008).

با توجه به هدف پژوهش حاضر برای تعیین ویژگی‌های مدیر ارشد دانش و ارائه چارچوبی یکپارچه از این ویژگی‌ها با استفاده از مطالعات کیفی گذشته، از روش فراترکیب بهره گرفته می‌شود. در این پژوهش، از روش هفت‌مرحله‌ای «سندلوسکی و باروسو»<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) استفاده می‌شود. این منبع در پژوهش‌های فراترکیب بیشترین استفاده را دارد. مراحل این روش به ترتیب شامل تنظیم سؤال تحقیق، جستجوی نظام‌مند ادبیات، جست‌وجو و انتخاب متون مناسب، استخراج اطلاعات مقاله، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی، کنترل کیفیت و ارائه یافته‌هاست. سپس به منظور تعیین ضریب اهمیت و اولویت هر یک از مفاهیم کشف شده از روش کمی آنتروپی شانون استفاده شده است. به منظور تعیین روایی فراترکیب، ابزار ارزیابی حیاتی<sup>۳</sup>، لیست کامل و جامعی از سوالات را ارائه می‌دهد که برای تعیین اعتبار، کاربردی بودن و تناسب مطالعه می‌توانند بکاربرده شوند (گلین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). نحوه بکارگیری این ابزار در مقاله حاضر، در بخش کنترل کیفیت ارائه می‌گردد. برای تعیین پایایی از روش توافق بین دو کدگذار استفاده می‌شود بدین صورت که علاوه بر محقق که اقدام به کدگذاری اولیه نموده است، محقق دیگری نیز همان متنی را که خود محقق کدگذاری کرده است را بدون اطلاع از کدهای او و جداگانه کدگذاری نموده است. در صورتی که کدهای این دو محقق به هم نزدیک باشد، نشان‌دهنده توافق بالا بین این دو کدگذار می‌باشد که بیان‌کننده پایایی است. برای محاسبه ضریب توافق دو کدگذار از ضریب کاپا<sup>۵</sup> استفاده شده است. در این تحقیق تعداد پنج مقاله از مقالاتی که محقق کدگذاری کرده است، در اختیار یکی از خبرگان برای ارزیابی قرار گرفته که به طور کلی ۲۰ کد استخراج شده است. نتایج

<sup>1</sup> Grand narratives

<sup>2</sup> Sandelowski and Barroso

<sup>3</sup> CASP

<sup>4</sup> Glynn

<sup>5</sup> Kappa

حاصل از کدگذاری دو محقق نشان می‌دهد، ضریب کاپای محاسبه شده توسط نرم افزار اس پی اس اس<sup>۱</sup>، مقدار ۰,۶۷۵ بوده است که از مقدار قابل قبول آن (۰,۶) بالاتر بوده است (گویت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). همانطور که مشاهده می‌شود چون عدد معناداری حاصل شده برای شاخص کاپا کوچکتر از ۰/۰۵ می‌باشد لذا فرض استقلال کدهای استخراجی رد و بهم وابستگی کدهای استخراجی تأیید می‌گردد. لذا می‌توان ادعا نمود که کدهای ابزار مورد استفاده برای استخراج کدها از پایایی کافی برخوردار بوده‌اند. (صادقی مقدم، ۱۳۹۰)

#### ۵. یافته‌های پژوهش

بر اساس مراحل ذکر شده پژوهش با تنظیم سؤال پژوهش آغاز شد.

##### ۵.۱. تنظیم سؤال پژوهش

چه چیزی: اولین گام در فراترکیب تعیین "چه چیزی" مطالعه است. در این پژوهش سؤال "شایستگی‌های مدیر ارشد دانش کدامند؟" چه چیزی مطالعه را شکل می‌دهد. چه کسی: منظور از این پارامتر معرفی جامعه مورد مطالعه می‌باشد. در این پژوهش "پایگاه‌های داده و مجلات داخلی و خارج از کشور" مدنظر می‌باشند. چه زمانی: چارچوب زمانی مقالات مورد بررسی را تعیین می‌کند. در این پژوهش بازه زمانی "از سال ۱۹۹۰ تا کنون" مدنظر است.

چگونه: منظور از این پارامتر، بررسی روش‌های گردآوری داده‌های تحقیق است. در این پژوهش "داده‌های ثانویه" که آن را اسناد و مدارک گذشته نیز می‌نامند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. این اسناد شامل کلیه مقالات پژوهشی و مروری و نیز فصول کتاب‌های مرتبط با سؤال پژوهش می‌باشد. در فراترکیب متن این مقالات جزو داده‌ها محسوب می‌گردد.

##### ۵.۲. جستجوی نظام‌مند ادبیات

<sup>1</sup> SPSS

<sup>2</sup> Gwet

در این پژوهش پنج پایگاه داده به زبان انگلیسی شامل «اسکوپوس، امرالد، ساینس دایرکت، اسپرینگر و پروکوئست» و دو پایگاه داده به زبان فارسی شامل پایگاه نشریات کشور و پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی انتخاب شدند که تعداد بیشتری از مجلات حوزه مدیریت دانش در آنها وجود دارند. در این پایگاه‌ها، مقالات مرتبط با حوزه پژوهش از سال ۱۹۹۰ تا کنون بررسی می‌گردند. برای جستجوی مقالات در این پایگاه‌ها از واژگان کلیدی متعددی با توجه به سؤالات پژوهش استفاده شد. لیست این واژگان در جدول ۲ قابل مشاهده است:

جدول ۲. واژگان کلیدی مورد جستجو

فارسی	انگلیسی
دفتر مدیریت دانش	KM Office
مرکز مدیریت دانش	KM Center
تیم مدیریت دانش	KM Team
مدیر ارشد دانش	Chief knowledge officer
نقش‌های مدیریت دانش	KM roles
شایستگی مدیریت دانش	KM Competencies
مهارت‌های مدیریت دانش	KM Skills

در گام نخست پایگاه‌های داده معرفی شده با استفاده از واژگان و اصطلاحات کلیدی جدول بالا جستجو شدند و تمامی مقالات بر اساس ارتباط عنوان مقاله با آنها در یک فایل صفحه گسترده جمع آوری شدند. ۱۶۱ منبع یافت شد که از این تعداد ۱۲ مورد فصل کتاب و ۱۳۹ مورد مقاله بودند. هم چنین ۱۵۴ منبع انگلیسی و ۷ منبع به زبان فارسی بودند.

۵.۳. جستجو و انتخاب متون مناسب

<sup>1</sup> Scopus, Emerald, Science Direct (Elsevier), Springer, ProQuest

در این گام منابع یافت شده در مرحله قبل به صورت گام به گام بر اساس معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش مقالات بررسی می‌گردند. این معیارها در جدول ۳ ذکر شده‌اند:

جدول ۳. معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مقالات

معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش	
فارسی و انگلیسی	غیر از زبان فارسی و انگلیسی	زبان پژوهش‌ها
از ۱۹۹۰ تا کنون	قبل از ۱۹۹۰	زمان انجام
کیفی و کیفی/کمی	غیر کیفی	روش تحقیق
مدیریت دانش	غیر از مدیریت دانش	جامعه مورد مطالعه
نقش‌های لازم برای دفتر مدیریت دانش شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم برای مدیر ارشد دانش	مواردی غیر از دو مورد ذکر شده	شرایط مورد مطالعه
مقالات چاپ شده در مجلات و فصول کتاب	مقالات کنفرانسی و نظرات شخصی و مقالات نامعتبر	نوع مطالعه

در این مرحله ۱۶۱ مقاله یافت شده به طور دقیق طی چند مرحله مورد بازبینی قرار گرفتند تا مشخص شود کدام یک متناسب با سؤالات پژوهش هستند. بنابراین مقالاتی که ارتباطی با سؤالات نداشتند طی این مراحل کنار گذاشته شدند و در نهایت مرتبط‌ترین مقالات برای استخراج پاسخ سؤالات مشخص گردیدند. فرایند بازبینی شامل بررسی عنوان مقالات، چکیده و محتوای آنها بود و در هر مرحله تناسب با معیارهای پذیرش مورد بررسی قرار گرفت. در این پژوهش مراحل فرایند بازبینی به شرح زیر بوده است:

۱. عنوان مقالات و چکیده و محتوای آنها بررسی شده و مقالاتی که ارتباطی با سؤالات پژوهش نداشتند، کنار گذاشته شدند. در این مرحله ۸۰ مقاله به دلیل عدم ارتباط با سؤالات پژوهش و ۲۷ مقاله که کنفرانسی بودند، کنار گذاشته شدند و ۵۴ مقاله برای بررسی بیشتر وارد مرحله دوم شدند.

۲. در این مرحله از مقالاتی که مربوط به نویسندگان مشترک بود و دارای یافته‌های تکراری یکی از آنها حذف گردید و مقاله کاملتر باقی ماند. یک مقاله به این ترتیب حذف گردید. در نهایت تعداد ۵۳ منبع برای ورود به مرحله بعد باقی ماند. در مرحله بعد بدلیل اینکه هدف پژوهش بهره‌مندی از یافته‌های کیفی بود، مقالات کمی حذف شدند. بنابراین ۲۶ مقاله حذف شده و ۲۷ مقاله باقی ماند.

#### ۵.۴. کنترل کیفیت

مقالات باقی‌مانده می‌بایست به لحاظ کیفیت محتوا مورد بررسی قرار گیرند. به همین دلیل روش ارزیابی حیاتی مورد استفاده قرار گرفت. به این منظور چک لیستی مشتمل بر ۱۰ سؤال استفاده شد که در بررسی دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات کیفی پژوهش محقق را یاری نمود. سؤالات 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 است.

هنگام استفاده از این ابزار، مقالات مطالعه شده و برای هر مقاله به لحاظ دارا بودن ویژگی‌های بالا امتیازی بین یک تا پنج اختصاص می‌یابد. بر اساس مقیاس ۵۰ امتیازی «کسپ»<sup>۱</sup> محقق، سیستم امتیازبندی زیر را مطرح کرده و مقالات را بر اساس درجه کیفی آنها دسته‌بندی می‌کند.

خیلی خوب (۴۱-۵۰)، خوب (۳۱-۴۰)، متوسط (۲۱-۳۰)، ضعیف (۱۱-۲۰)، خیلی ضعیف (۰-۱۰).

یک مقاله نیز به دلیل پایین بودن نمایه آن حذف گردید. بنابراین در این پژوهش، تعداد ۱۲ مقاله به دلیل کسب امتیاز ضعیف و خیلی ضعیف حذف شدند و ۱۵ مقاله در فرایند ارزیابی پذیرفته شدند که از این تعداد پنج مقاله امتیاز متوسط، هشت مقاله امتیاز خوب و دو مقاله امتیاز خیلی خوب را کسب کردند.

<sup>۱</sup> CASP



در مرحله آخر نمایه مقالات مورد بررسی قرار گرفت و همه مقالات دارای ایندکس معتبر «آی.اس.آی یا اسکوپوس<sup>۱</sup>» و یا هر دو بودند و یک مقاله فارسی نیز توسط پایگاه استنادی جهان اسلام نمایه شده است. پس از اتمام مراحل ارزیابی مقالات، مطالعه دقیق مقالات منتخب آغاز می‌گردد. در این مرحله، محقق مفاهیمی را جستجو می‌کند که در میان کدهای مطالعات موجود در فراترکیب ظاهر شده‌اند. «سندلوسکی و باروسو» (۲۰۰۷) به این مورد به عنوان "بررسی موضوعی" اشاره می‌کند، به محض اینکه مفاهیم مشخص شدند، محقق یک طبقه‌بندی ایجاد می‌کند و طبقات مشابه و مرتبط را در گروهی قرار می‌دهد که آن را به بهترین نحو توصیف می‌کند. به این گروه "مقوله" گفته می‌شود. در این پژوهش شایستگی‌های مدیر ارشد دانش که از متن مقالات منتخب استخراج گردید، به عنوان کد در نظر گرفته شد. طبقه‌بندی کدها در گروه‌های مشابه نیز مفاهیمی مانند مهارت مدیریت دانش را ایجاد کرد که خود شامل هفت زیرمفهوم فرایندها، استراتژی‌ها، فناوری‌ها، ساز و کارها، پژوهش‌ها و پروژه‌های مدیریت دانش بود. در سطح بالاتر مقوله‌ها در سه سطح مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی شکل گرفتند که در جدول ۴ ارائه شده است. به این ترتیب ۶۰ کد، پنج مفهوم اصلی و شش مفهوم فرعی و در نهایت سه مقوله شناسایی گردید.

جدول ۴. شایستگی‌های مدیر ارشد دانش

منبع استخراج کد	کد	مفهوم	
ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹)	جستجو و تدوین منابع اطلاعاتی، ساختاربندی و ذخیره‌سازی	تخصص در فرایندهای مدیریت دانش	تخصص در مدیریت دانش
ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹)	توانایی ارزیابی ایده‌ها و راه‌حل‌ها		
ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹) Bontis (2001) Bennet and Neilson (2004) Zyngier and Burstein (2012)	دارای دانش و توانایی برای شناخت ارزش دانش، تسهیل خلق، تسهیم و استفاده مجدد دانش		

<sup>1</sup> ISI or Scopus

Nagarajan et al. (2012) Migdadi (2016)			
Bennet and Neilson (2004)	متفکر سیستمی در پیاده‌سازی راه‌حل - های مدیریت دانش		
	تحلیل فرهنگی و قوم نگارانه، توسعه طبقه‌بندی دانش، تسهیل ممیزی دانش و انجام نگاهت دانش و ارزیابی نیازها		
Jones, Herschel & Moesel (2003)	درک ترکیبی از مهارت‌های نرم و سخت ضروری برای خلق، حفظ و بکارگیری پایگاه دانش شرکت		
Bennet and Neilson (2004) Nagarajan et al. (2012) Guns (1997)	ایجاد ارزش افزوده بوسیله مدیریت دانش		
Bennet and Neilson (2004) Kannabiran and Pandyan (2010) Zyngier and Burstein (2012)	دانش درباره استراتژی‌ها و پیاده‌سازی آنها		
ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹)	تعیین اهداف مدیریت دانش		
Zyngier and Burstein (2012)	همراستایی مدیریت دانش با اهداف سازمان برای خلق ارزش		
ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹) Zyngier and Burstein (2012)	شناسایی نیازهای دانشی		
Bennet and Neilson (2004)	درک اهمیت اقتصادی و جهانی توسعه سازمان‌های دانش بنیان برای برطرف کردن چالش‌های عصر دانش		
Kannabiran and Pandyan (2010) Migdadi (2016)	ایجاد فرهنگ مشوق مدیریت دانش در سازمان		
Migdadi (2016) Nagarajan et al. (2012)	تعیین چشم‌انداز و سیاست‌های مدیریت دانش و پیاده‌سازی آنها		
Nagarajan et al. (2012)	اداره کمیته راهبری مدیریت دانش سازمان		
		تخصص در استراتژی‌های مدیریت دانش	

	اندازه‌گیری تأثیر مدیریت دانش بر کسب و کار		
ارباب شیرانی و فتح‌اله بیانی (۱۳۸۹) Bontis (2001)	اندازه‌گیری سرمایه‌های فکری سازمان		
ارباب شیرانی و فتح‌اله بیانی (۱۳۸۹) Guns (1997) Bontis (2001) Jones, Herschel & Moesel (2003) Awazu and Desouza (2004) Bennet and Neilson (2004) Raub and Von Wittich (2004) Abdul Karim and Hussein (2008) Kannabiran and Pandyan (2010) Perrin (2012) Zyngier and Burstein (2012) Migdadi (2016)	شناخت برنامه‌های کاربردی و فناوری-های مدیریت دانش	شناخت فناوری-های مدیریت دانش	
Bennet and Neilson (2004)	دانش درباره سبک‌های یادگیری	تخصص در ساز و کارهای مدیریت دانش	
	طراحی، توسعه و حفظ انجمن‌های خبرگی		
	اکتساب، ارزیابی و استفاده از بهترین تجارب (شامل استفاده از داستان سرایی برای انتقال این تجارب)	دانش	
	دارای دانش کاری در مورد پژوهش-های فعلی	آشنایی با پژوهش-های مدیریت دانش	
Bennet and Neilson (2004) Kannabiran and Pandyan (2010) Perrin (2012)	مدیریت پروژه‌های دانشی	تسلط بر پروژه‌های مدیریت دانش	
Guns (1997) Bontis (2001) Jones, Herschel & Moesel (2003)	آگاهی در زمینه کسب و کار سازمان	تسلط بر دانش کسب و کار	

Bennet and Neilson (2004) Abdul Karim and Hussein (2008) Schroeder, Pauleen & Huff (2009) Migdadi (2016)		
Jones, Herschel & Moesel (2003)	شناخت فرهنگ سازمان	
Raub and Von Wittich (2004)	شناخت بازار داخلی	
	آشنایی عمیق با جنبه‌های رسمی و غیررسمی ساختار، فرهنگ و فرایندهای سازمان	
Perrin (2012)	تجربه عملی در صنعت	
ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹) Guns (1997) Bontis (2001) Bennet and Neilson (2004) Abdul Karim and Hussein (2008) Migdadi (2016)	مهارت‌های ارتباطی بالا	مهارت‌های میان شخصی
ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹) Guns (1997) Abdul Karim and Hussein (2008) Migdadi (2016)	توان کار تیمی	
Awazu and Desouza (2004) Zyngier and Burstein (2012)	مهارت سخنرانی	
ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹) Bontis (2001) Migdadi (2016)	ایجاد روحیه اعتماد به همکاران در سازمان	
Raub and Von Wittich (2004)	همکاری با افراد کلیدی سازمان	
	قدرت مذاکره	
Bontis (2001) Raub and Von Wittich (2004) Migdadi (2016)	مربی‌گری	

Migdadi (2016)	متقاعد کردن و حمایت	ویژگی‌های شخصیتی
	مرتبط کردن افراد با یکدیگر و تشویق آنان به حل مسائل یکدیگر و کار کردن با هم	
	اجتماعی بودن	
	هدفمند	
	عملگرا	
Bontis (2001)	مهارت‌های پژوهش، تحلیل و نگارش	
Guns (1997) Migdadi (2016)	پرشور و مشتاق	
Bennet and Neilson (2004)	تلاش برای بهبود مستمر	
	فعال در جستجوی ایده‌های جدید	
Zyngier and Burstein (2012)	شخصیت محبوب	
ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹)	متعهد	
Raub and Von Wittich (2004) Migdadi (2016)	تفکر مفهومی	
Migdadi (2016)	ریسک پذیری	
Guns (1997) Jones, Herschel & Moesel (2003) Bennet and Neilson (2004) Awazu and Desouza (2004) Abdul Karim and Hussein (2008) Migdadi (2016)	مهارت‌های رهبری و مدیریت	مهارت‌های مدیریتی
Migdadi (2016)	ترکیبی از مهارت‌های فنی، انسانی و مالی	

Bontis (2001)	آشنایی با مباحث مالی و حسابداری	
Zyngier and Burstein (2012)	مهارت در تصمیم‌گیری	
ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹) Raub and Von Wittich (2004)	حل مسأله	
ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹) Jones, Herschel & Moesel (2003) Abdul Karim and Hussein (2008)	خلاق و نوآور	
Bennet and Neilson (2004) Migdadi (2016)	کارآفرین	
Bennet & Neilson (2004)	متفکر سیستمی	
Guns (1997) Jones, Herschel & Moesel (2003) Nagarajan et al. (2012) Migdadi (2016)	کل‌نگر و متفکر راهبردی	
Guns (1997)	یکپارچگی <sup>۱</sup>	
Guns (1997) Jones, Herschel & Moesel (2003) Bennet and Neilson (2004) Desouza and Raider (2006) Kannabiran and Pandyan (2010) Migdadi (2016)	ایجاد تغییر	

<sup>۱</sup> - توانایی یکپارچه نمودن مهارت‌های موردنیاز برای ارتقای دارایی‌های فکری مانند یکپارچگی مهارت فنی و انسانی.

Jones, Herschel & Moesel (2003) Raub and Von Wittich (2004) Desouza and Raider (2006) Migdadi (2016)	مشاوره	
---	--------	--

انتخاب مفاهیم بر اساس نظر پژوهشگران انجام شده که در جدول ۵ به آنها اشاره شده است. سپس توضیحات مربوط به هر مفهوم و علت انتخاب آن برای گروهی از کدها تشریح می‌گردد.

جدول ۵. مفاهیم و منابع استخراج آنها

منبع استخراج مفاهیم	مفهوم
ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹) Awazu and Desouza (2004) Abdul Karim and Hussein (2008) Schroeder, Pauleen & Huff (2009) Nagarajan et al. (2012) Migdadi (2016)	دانش و توانایی در زمینه مدیریت دانش
Bennet and Neilson (2004) Parker, Nitse & Flowers (2005) Abdul Karim and Hussein (2008) Schroeder, Pauleen & Huff (2009)	تسلط بر دانش کسب و کار
Jones, Herschel & Moesel (2003) Parker, Nitse & Flowers (2005) Burstein et al. 2010 Migdadi (2016)	مهارت‌های میان شخصی
Earl and Schot (1999) Adamson and Handford (2002) Parker, Nitse & Flowers (2005) و	ویژگی‌های شخصیتی
رضائیان (۱۳۸۱)	مهارت‌های مدیریتی

۵,۵. تفسیر مفاهیم

۵,۵,۱. دانش و توانایی در زمینه مدیریت دانش

منابع متعددی تخصص و توانایی در زمینه مدیریت دانش را به عنوان یکی از شایستگی‌های مهم مدیر ارشد دانش معرفی نمودند که در جدول ۵ ذکر شده‌اند. اقدامات مدیریت دانش به عنوان فعالیت‌های سازمانی قابل مشاهده که مرتبط با مدیریت دانش هستند، تعریف شده‌اند (2012 Mahmoudsalehi, Moradkhannejad & Safari). این اقدامات در چندین گروه طبقه‌بندی شدند که شامل فرایندها، استراتژی‌ها، فناوری‌ها، ساز و کارها، پژوهش‌ها و پروژه‌ها بودند. مجموع فعالیت‌های سازمانی در زمینه اکتساب، خلق، تسهیم و انتقال، مستندسازی و استفاده از دانش، گروه فرایندهای مدیریت دانش را تشکیل می‌دهند (Birasnav and Rangnekar 2010). بنابراین کدهای مرتبط با این فعالیت‌ها، در این گروه قرار داده شد. هدف از استراتژی مدیریت دانش، تعیین جهت‌گیری شفاف برای تعاملات میان نقش‌های مختلف، اطمینان از پشتیبانی نیازها و جریان دانشی و تعیین معیار برای ارزیابی استراتژی و تعیین سیاست‌های مدیریت دانش است (Burstein et al. 2010). به نظر «ارل و اسکات» مدیر ارشد دانش بایستی شناخت کافی از فناوری‌های مدیریت دانش داشته باشد (۱۹۹۹). ساز و کارهای متنوعی برای تسهیل اکتساب، تسهیم و بکارگیری مجدد دانش وجود دارند از جمله آموزش، مصاحبه، برنامه‌های مربی‌گری، داستان‌سرایی، گزارشات مکتوب و مستندسازی تجربه و انجمن‌های تبادل فکر (De Long and Davenport 2003).

#### ۵.۵.۲. تسلط بر کسب و کار سازمان

«پارکر، نیتز و فلاورز»<sup>۱</sup> تسلط بر دانش کسب و کار شامل دانش در مورد صنعت، بازار، مشتریان، رقبا و بافت عمومی سازمان و کسب و کار را از شایستگی‌های مدیران دانشی دانسته‌اند (۲۰۰۵). علاوه بر این «عبدالکریم و حسین» (۲۰۰۸)، «شرودر، پائولین و هاف»<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، «بنت و نیلسون» (۲۰۰۴) آن را به عنوان شایستگی‌های مدیران ارشد دانش مورد تأکید قرار داده‌اند.

#### ۵.۵.۳. ویژگی‌های شخصیتی

<sup>1</sup> Parker, Nitse & Flowers

<sup>2</sup> Schroeder, Pauleen and Huff



«ارل و اسکات» اظهار داشته‌اند که علاوه بر آشنایی با کسب و کار سازمان و مهارت شغلی وجود ویژگی‌های شخصی خاصی برای مدیران ارشد دانش ضروری است (۱۹۹۹) که در جدول ۷ به این موارد اشاره شد. «آدامسون و هانفورد»<sup>۱</sup> ویژگی‌های شخصی را برای مدیران دانشی برشمرده‌اند که توانایی منطق و تحلیل، قدرت مذاکره، محبوب بودن، توانایی ایجاد تغییر و انگیزه، هدفمند بودن از جمله آنهاست (۲۰۰۲). «پارکر، نیتز و فلاورز» راستی و درستی، اعتمادبنفس، باز بودن، قابل اعتماد، حامی، صداقت، تمایل به یادگیری را به عنوان ویژگی‌های شخصی دانشوران معرفی نموده‌اند (۲۰۰۵). «راوب و ون ویتیک»<sup>۲</sup> دانشور بودن را به عنوان یکی از ویژگی‌های مدیر ارشد دانش معرفی کردند (۲۰۰۴).

#### ۵.۵.۴. مهارت‌های میان‌شخصی

«جونز، هرشل و موسل»<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) و نیز «مقدادی» (۲۰۱۶) مهارت‌های میان‌شخصی را از مهارت‌های مهم برای مدیران ارشد دانش معرفی نموده‌اند. «پارکر، نیتز و فلاورز» (۲۰۰۵) مهارت‌های میان‌شخصی ایجاد شبکه، گوش کردن، تفسیر کردن، ارتباطات، کار تیمی، توانایی مواجهه با چالش‌ها را برای دانشوران معرفی کردند.

#### ۵.۵.۵. مهارت‌های مدیریتی

رضائیان (۱۳۸۱) مهارت در تصمیم‌گیری و حل مسأله، خلاقیت و نوآوری، کارآفرینی، تفکر سیستمی و توانایی برنامه‌ریزی راهبردی را از مهارت‌های مدیریتی عنوان نموده است. علاوه بر این «پارکر، نیتز و فلاورز» (۵۲۰۰)، «عبدالکریم و حسین» (۲۰۰۸)، «بنت و نیلسون» (۲۰۰۴) و «آوازو و دسوزا» (۲۰۰۴) مهارت‌های رهبری و مدیریت را از شایستگی‌های لازم برای مدیران ارشد دانش به شمار آورده‌اند.

<sup>1</sup> Adamson and Handford

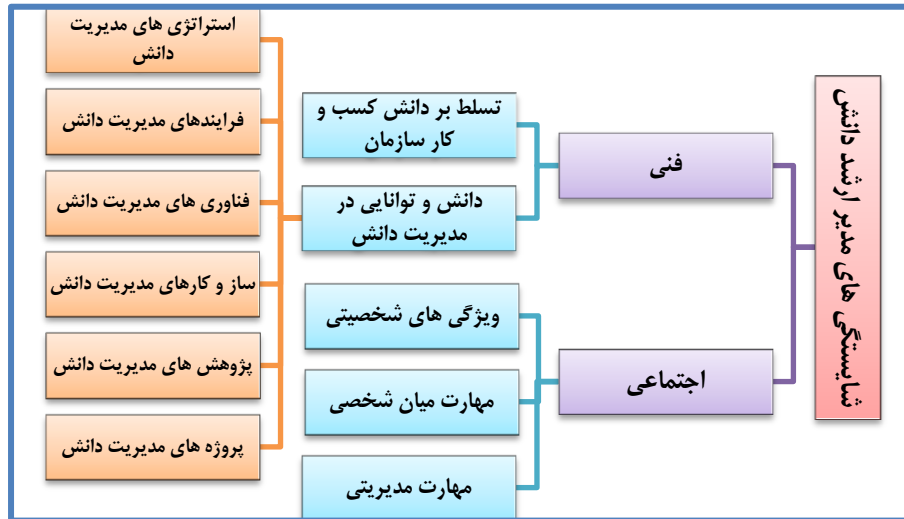
<sup>2</sup> Raub and Von Wittich

<sup>3</sup> Jones, Herschel and Moesel

برای انتخاب مقوله‌ها از طبقه‌بندی مهارت‌های مدیر رضائیان (۱۳۸۱) بهره گرفته شده است. وی این مهارت‌ها را به سه گروه فنی، انسانی و ادراکی طبقه‌بندی نموده است. بر اساس این تعریف، منظور از مهارت فنی مهارت به کارگیری علوم، روش‌ها، فنون و تجهیزات برای انجام امور و وظایف تخصصی است. از سوی دیگر «مقدادی» وجود مهارت‌های اجتماعی را برای مدیر ارشد دانش ضروری می‌داند (۲۰۱۶). مهارت اجتماعی به معنای توانایی ایجاد و حفظ روابط متقابل رضایت‌بخش است. نفوذ، ارتباط، حل تعارض، رهبری، تسهیل تغییر، همکاری و تعاون و توانایی‌های گروهی را می‌توان از جمله مهارت‌های اجتماعی به شمار آورد (سلیمانی و علی‌بیگی، ۱۳۸۸).

بر اساس این طبقه‌بندی شایستگی‌های مدیر ارشد دانش، شامل دو بخش زیر است:

- **شایستگی فنی:** بر اساس این تعریف، مدیر ارشد دانش با تسلط بر دانش کسب و کار، تخصص بر فرایندها، استراتژی‌ها، فناوری‌ها، ساز و کارها، پژوهش‌ها و پروژه‌های مدیریت دانش می‌تواند امور و وظایف تخصصی خود را به طور مؤثر به انجام رساند.
  - **شایستگی اجتماعی:** مهارت و توانایی کار با کارکنان و استفاده از آنها برای انجام وظایف محوله است. بنابراین مهارت‌های میان‌شخصی ارتباطات، توانایی کار تیمی، ایجاد روحیه اعتماد به همکاران و نیز ویژگی‌های شخصی را می‌توان در این طبقه قرار داد. مهارت‌های مدیریتی را می‌توان در این طبقه جای داد.
- شکل ۱ چارچوب ویژگی‌های مدیر ارشد دانش را در سطح مفاهیم و مقوله‌ها نمایش می‌دهد. به دلیل تعداد زیاد کدها و عدم امکان نمایش آنها در یک شکل به همین سطح اکتفا شده است.



شکل ۱. چارچوب شایستگی‌های مدیر ارشد دانش

در نهایت با کمک روش تجزیه و تحلیل کمی آنترپی شانون میزان پشتیبانی مطالعات گذشته از هر یک از کدها و مفاهیم مشخص شد. آنترپی شانون نگاه جدیدی به بحث پردازش داده‌ها داشته است که بسیار قوی‌تر و معتبرتر عمل می‌کند. این روش شاخصی برای اندازه‌گیری عدم اطمینان با استفاده از یک توزیع احتمال ارائه می‌نماید و فراوانی محتوای یک پیام از نقطه نظر چند پاسخگو در چند مقوله را شمارش می‌کند (آذر، ۱۳۸۰).

جدول ۶. نتایج حاصل از رتبه بندی کدها و مفاهیم با استفاده از آنتروپی شانون

رتبه	ضریب اهمیت	بار اطلاعاتی	$\sum_{i=1}^n  P_{ij} \ln(P_{ij}) $	فراوانی از ۱۵ مقاله	کدها	مفاهیم
۷	۰	۰	۰	۱	تعیین اهداف مدیریت دانش	تخصص در استراتژی های مدیریت دانش (وزن: ۰,۱۲؛ رتبه: ۳)
۷	۰	۰	۰	۱	همراستایی مدیریت دانش با اهداف سازمان برای خلق ارزش	
۷	۰	۰	۰	۱	درک اهمیت اقتصادی و جهانی توسعه سازمان‌های دانش بنیان برای برطرف کردن چالش‌های عصر دانش	
۷	۰	۰	۰	۱	اداره کمیته راهبری مدیریت دانش سازمان	
۷	۰	۰	۰	۱	اندازه گیری تأثیر مدیریت دانش بر کسب و کار	
۶	۰,۰۲	۰,۲۵	-۰,۶۹	۲	شناسایی نیازهای دانشی	
۶	۰,۰۲	۰,۲۵	-۰,۶۹	۲	ایجاد فرهنگ مشوق مدیریت دانش در سازمان	
۶	۰,۰۲	۰,۲۵	-۰,۶۹	۲	تعیین چشم‌انداز و سیاست‌های مدیریت دانش و پیاده‌سازی آنها	
۶	۰,۰۲	۰,۲۵	-۰,۶۹	۲	اندازه گیری سرمایه‌های فکری سازمان	
۵	۰,۰۴	۰,۴۱	-۱,۱	۳	ایجاد ارزش افزوده بوسیله مدیریت دانش	
۵	۰,۰۴	۰,۴۱	-۱,۱	۳	دانش درباره استراتژی‌ها و پیاده‌سازی آنها	
۷	۰	۰	۰	۱	جستجو و تدوین منابع اطلاعاتی، ساختار بندی و ذخیره سازی	تخصص در فرایندهای مدیریت دانش (وزن: ۰,۰۳؛ رتبه: ۴)
۷	۰	۰	۰	۱	توانایی ارزیابی ایده‌ها و راه‌حل‌ها	
۷	۰	۰	۰	۱	متفکر سیستمی در پیاده‌سازی راه‌حل‌های مدیریت دانش	
۷	۰	۰	۰	۱	تحلیل فرهنگی و قوم نگارانه، توسعه طبقه بندی دانش، تسهیل ممیزی دانش و انجام نگاشت دانش و ارزیابی نیازها	
۷	۰	۰	۰	۱	درک ترکیبی از مهارت‌های نرم و سخت ضروری برای خلق، حفظ و بکارگیری پایگاه دانش شرکت	

۳	۰,۰۶	۰,۶۶	۱,۷۹-	۶	دارای دانش و توانایی برای شناخت ارزش دانش، تسهیل خلق، تسهیم و استفاده دانش	
۷	۰	۰	۰	۱	دانش درباره سبک‌های یادگیری	ساز و کارهای مدیریت دانش (وزن: ۰,۰۹ رتبه: ۸)
۷	۰	۰	۰	۱	طراحی، توسعه و حفظ انجمن‌های خبرگی	
۷	۰	۰	۰	۱	اکتساب، ارزیابی و استفاده از بهترین تجارب (شامل استفاده از داستان سرایی برای انتقال این تجارب)	
۱	۰,۰۹	۰,۹۱	-۲,۴۸	۱۲	شناخت برنامه‌های کاربردی و فناوری‌های مدیریت دانشی	فناوری‌های مدیریت دانش (وزن: ۰,۰۹ رتبه: ۴)
۵	۰,۰۴	۰,۴۱	-۱,۱	۳	مدیریت پروژه‌های دانشی	پروژه‌های مدیریت دانش (وزن: ۰,۰۴ رتبه: ۷)
۷	۰	۰	۰	۱	دارای دانش کاری در مورد پژوهش‌های فعلی	پژوهش (وزن: ۰,۰۰ رتبه: ۸)
۲	۰,۰۷	۰,۷۱	-۱,۹۴	۷	شناخت فرهنگ سازمان	دانش کسب و کار سازمان (وزن: ۰,۰۷ رتبه: ۵)
					شناخت بازار داخلی	
					آشنایی عمیق با جنبه‌های رسمی و غیررسمی ساختار، فرهنگ و فرایندهای سازمان	
					تجربه عملی در صنعت	
آگاهی در زمینه کسب و کار سازمان						
۷	۰	۰	۰	۱	ترکیبی از مهارت‌های فنی، انسانی و مالی	مهارت‌های (وزن: ۰,۰۰ رتبه: ۸)

۷	۰	۰	۰	۱	آشنایی با مباحث مالی و حسابداری
۷	۰	۰	۰	۱	مهارت در تصمیم‌گیری
۷	۰	۰	۰	۱	متفکر سیستمی
۷	۰	۰	۰	۱	یکپارچگی
۶	۰,۰۲	۰,۲۵	-۰,۶۹	۲	حل مسأله
۶	۰,۰۲	۰,۲۵	-۰,۶۹	۲	کارآفرین
۵	۰,۰۴	۰,۴۱	-۱,۱	۳	خلاق و نوآور
۴	۰,۰۵	۰,۵۱	-۱,۳۸	۴	کل‌نگر و متفکر راهبردی
۴	۰,۰۵	۰,۵۱	-۱,۳۸	۴	مشاوره
۳	۰,۰۶	۰,۶۶	-۱,۷۹	۶	مهارت‌های رهبری و مدیریت
۳	۰,۰۶	۰,۶۶	-۱,۷۹	۶	ایجاد تغییر
۷	۰	۰	۰	۱	همکاری با افراد کلیدی سازمان
۷	۰	۰	۰	۱	قدرت مذاکره
۷	۰	۰	۰	۱	متقاعد کردن و حمایت
۷	۰	۰	۰	۱	مرتبط کردن افراد با یکدیگر و تشویق آنان به حل مسائل یکدیگر و کار کردن با هم
۶	۰,۰۲	۰,۲۵	-۰,۶۹	۲	مهارت سخنرانی
۵	۰,۰۴	۰,۴۱	-۱,۱	۳	ایجاد روحیه اعتماد به همکاران در سازمان
۵	۰,۰۴	۰,۴۱	-۱,۱	۳	مربی‌گری
۴	۰,۰۵	۰,۵۱	-۱,۳۸	۴	توان کار تیمی
۳	۰,۰۶	۰,۶۶	-۱,۷۹	۶	مهارت‌های ارتباطی بالا
۷	۰	۰	۰	۱	اجتماعی بودن
۷	۰	۰	۰	۱	هدفمند
۷	۰	۰	۰	۱	عملگرا
۷	۰	۰	۰	۱	مهارت‌های پژوهش، تحلیل و نگارش
۷	۰	۰	۰	۱	تلاش برای بهبود مستمر

(وزن: ۰,۳۱ رتبه: ۲)

(وزن: ۰,۰۴ رتبه: ۷)

۷	۰	۰	۰	۱	فعال در جستجوی ایده‌های جدید
۷	۰	۰	۰	۱	شخصیت محبوب
۷	۰	۰	۰	۱	متعهد
۷	۰	۰	۰	۱	ریسک پذیری
۶	۰,۰۲	۰,۲۵	-۰,۶۹	۲	پرشور و مشتاق
۶	۰,۰۲	۰,۲۵	-۰,۶۹	۲	تفکر مفهومی

یافته‌های جدول شماره ۶ نشان داد که در پژوهش‌های مورد مطالعه، در میان کدها بیشترین تأکید بر شناخت برنامه‌های کاربردی و فناوری‌های مدیریت دانشی بوده است. برای محاسبه وزن هر یک از مفاهیم از مجموع ضریب اهمیت کدهای زیرمجموعه هر مفهوم استفاده شده است. در نتیجه از میان مفاهیم به ترتیب، شایستگی‌های مدیریتی، مهارت‌های میان‌شخصی و تسلط بر استراتژی‌های مدیریت دانش مورد توجه بوده‌اند. این تحلیل کمی هم‌چنین نشان داد که شایستگی‌های حل مسأله، کارآفرینی، خلاق و نوآور بودن، کل‌نگری و تفکر راهبردی، مشاوره، مهارت‌های رهبری و ایجاد تغییر در میان سایر شایستگی‌ها از اهمیت برخوردارند.

#### ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف این پژوهش تبیین شایستگی‌های مدیر ارشد دانش با استفاده از روش فراترکیب بود. به این منظور ابتدا پیشینه پژوهش در این حوزه مورد بررسی قرار گرفت. دانش به عنوان مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها معرفی گردید که نشان از اهمیت مدیریت این منبع استراتژیک داشت. تعاریف مختلفی از مدیریت دانش ارائه گردید. برای هموار نمودن مسیر سازمان‌ها جهت پیشرفت، شناسایی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش مورد تأکید قرار گرفت. یکی از این عوامل وجود مدیران ارشد دانش بود که حضور آنان در سازمان به عنوان مسؤل و پاسخگوی مدیریت دانش ضروری است. مدیر ارشد دانش به عنوان یکی از مدیران بلندپایه سازمان معرفی گردید و تعاریف موجود در پژوهش‌ها ارائه شد (جدول ۱). بخشی از وظایف مدیران ارشد دانش ارائه شد که شامل

حداکثر نمودن ارزش دانش سازمانی، ایجاد همراستایی میان اهداف مدیریت دانش با اهداف سازمانی، توسعه چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌های مدیریت دانش، برنامه‌ریزی و تعریف فرایندهای دانشی و پیاده‌سازی آنها در سازمان و استفاده از فناوری‌های روز در این حوزه و سایر موارد بود. جهت انجام این وظایف، مدیران ارشد دانش بایستی شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز را دارا باشند. برای شناسایی این صلاحیت‌ها از روش فراترکیب استفاده شد تا ضمن مرور نظام‌مند پیشینه موجود، نتایج مطالعات کیفی منتخب ترکیب گردد و از نتیجه حاصل چارچوبی کیفی حاصل شود (جدول ۴). در نتیجه فراترکیب ۱۵ مقاله منتخب باقی ماند و بر اساس آنها به این ترتیب ۶۰ کد استخراج شد. از ترکیب این کدها، پنج مفهوم اصلی و شش مفهوم فرعی شکل گرفت. مفاهیم اصلی شامل تخصص در مدیریت دانش، تسلط بر دانش کسب و کار سازمان، مهارت‌های میان‌شخصی، مهارت‌های مدیریتی و ویژگی‌های شخصی شناسایی گردید (جدول ۵)؛ همچنین مفهوم اصلی تخصص در مدیریت دانش شامل شش زیرمفهوم استراتژی‌ها، فرایندها، فناوری‌ها، ساز و کارها، پژوهش‌ها و پروژه‌های مدیریت دانش بود که مدیر ارشد دانش بایستی در آنها تخصص داشته باشد. در نهایت دو مقوله در سطح شایستگی‌های فنی و اجتماعی شناسایی گردید که مفاهیم تخصص در مدیریت دانش، تسلط بر کسب و کار سازمان به عنوان شایستگی-های فنی و نیز مفاهیم مهارت‌های میان‌شخصی، ویژگی‌های شخصی و مهارت‌های مدیریتی در مقوله شایستگی‌های اجتماعی طبقه‌بندی گردید. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت مدیر ارشد دانش بایستی دارای مهارت‌های فنی-اجتماعی<sup>۱</sup> باشد. در مرحله بعد با استفاده از روش تجزیه و تحلیل آنتروپی شانون، میزان پشتیبانی مطالعات گذشته از کدها و مفاهیم بررسی شد. در میان کدها، شناخت برنامه‌های کاربردی و فناوری‌های مدیریت دانشی و در میان مفاهیم، مهارت‌های مدیریتی دارای بیشترین ضریب اهمیت بودند (جدول ۶). طبق بررسی انجام شده هیچ مقاله‌ای که با این جامعیت به بررسی صلاحیت‌های مدیر ارشد دانش پرداخته باشد، توسط محقق یافت نشد و از این لحاظ مقاله دارای نوآوری می‌باشد.

<sup>1</sup> Socio-technical



پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی، بررسی میزان این شایستگی‌ها در مدیران ارشد دانش سازمان-هایی است که این نقش را دارا هستند. هم‌چنین تأثیر این شایستگی‌ها بر اجرای فعالیت‌های مدیریت دانش در سازمان می‌تواند مورد مطالعه قرار گیرد. پیشنهاد عملی پژوهش، در نظر گرفتن این شایستگی‌ها در شرایط احراز شغل مدیران ارشد دانش سازمان‌هایی است که بخش مدیریت دانش یا نقشی با عنوان مدیر دانشی دارند. هم‌چنین با توجه به اهمیت شناخت فناوری‌های مدیریت دانشی و مهارت‌های مدیریتی، کسانی که این شایستگی‌ها را دارند، در اولویت انتخاب قرار می‌گیرند. آموزش و تربیت مدیران ارشد دانش که برخی از این صلاحیت‌ها را ندارند، کاربرد دیگری است که این پژوهش بر آن تأکید می‌نماید. سازمان‌ها می‌توانند به بررسی تأثیر وجود این شایستگی‌ها بر عملکرد مدیران ارشد دانش، موفقیت مدیریت دانش و در نهایت موفقیت سازمان بپردازند.

#### ۷. فهرست منابع

- آذر، عادل. ۱۳۸۰. بسط و توسعه روش آنالیز شانون برای پردازش داده‌ها در تحلیل محتوی، فصلنامه علمی-پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهراء. شماره ۳۷-۳۸ (بهار و تابستان ۸۰). از ۱ تا ۱۸.
- ارباب‌شیرانی، بهروز و محسن فتح‌اله بیاتی. ۱۳۸۹. رویکرد به میدان آوردن تیم دانش در حل خلاقانه مسائل توسط مدیر ارشد دانش. فصلنامه رشد فناوری. ۲۴: از ۴۷ تا ۵۱.
- سلیمانی، نادر و فرزانه علی بیگی. ۱۳۸۸. بررسی رابطه هوش هیجانی مدیران گروه‌های آموزشی با خود کارآمدی آنان در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ده کشور. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار. ۳(۴): از ۱۳۷ تا ۱۵۴.
- عارف‌نژاد، محسن، طیبه امیرخانی و محمد سبحانی. ۱۳۹۱. تبیین عوامل مؤثر بر موفقیت سیستم‌های اطلاعاتی: با تأکید بر نقش عوامل سازمانی و یادگیری سازمانی (مطالعه‌ی موردی سازمان صنایع و معادن استان اصفهان). فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات. ۴(۱۳): از ۸۹ تا ۱۱۴.
- محقق، علی، احمد جعفرنژاد، محمد مدرس یزدی و محمدرضا صادقی مقدم. ۱۳۹۲. ارائه الگوی جامع هماهنگی اطلاعاتی شبکه تأمین خودروسازی با استفاده از روش فراترکیب. فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات. ۵(۴): از ۱۶۱ تا ۱۹۴.

مالکی، قاسم، فرید به‌آذین و رضا حسنوی. ۱۳۸۶. تبیین نقش و مسئولیت‌های مدیران ارشد اطلاعات و مدیران ارشد دانش. مدیریت فردا. ۵ (۱۸): از ۵۵ تا ۶۶.

- Abdul Karim, Nor S. and Hussein, Ramhal. 2008. Managers' perception of information management and the role of information and knowledge managers: The Malaysian perspectives. *International Journal of Information Management*, 28: 114–127.
- Adamson, Ivana. and Handford, Donna. 2002. Are the Knowledge Management Professionals Up to the Job?. D. Karagiannis and U. Reimer (Eds.): PAKM 2002, LNAI 2569, 472-489. Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2002.
- Awazu, Yukika. and Desouza, Kevin C. 2004. The Knowledge Chiefs: CKOs, CLOs and CPOs. *European Management Journal*, 22 (3): 339–344.
- Bennet, Alex. and Neilson, Robert. 2004. The Leaders of Knowledge Initiatives: Qualifications, Roles, and Responsibilities. Holsapple, C. W. *Handbook on Knowledge Management*. New York. NY:Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Chapter 27:523-538.
- Birasnav, M. & Rangnekar, S. 2010. Knowledge management structure and human capital development in Indian manufacturing industries. *Business Process Management Journal*, 16 (1): 57 – 75. link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/14637151011017949>.
- Bontis, Nick. 2001. CKO wanted — Evangelical skills necessary: A review of the chief knowledge officer. *Knowledge and Process Management*, 8(1): 29–38.
- Burstein, Frada., Sohal, Simran., Zyngier, Suzanne., and Sohal, Amrik. S. 2010. Understanding of knowledge management roles and responsibilities: a study in the Australian context. *Knowledge Management Research & Practice*, 8: 76–88.
- Cao, Yong. and Xiang, Yang. 2012. The impact of knowledge governance on knowledge sharing. *Management Decision*. 50 (4): 591 – 610. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/00251741211220147>.
- De Long, David. W., and Davenport, Thomas. 2003. Better practices for retaining organizational knowledge: lessons from the leading edge. Published online in Wiley Inter Science ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)).
- Desouza, Kevin. C. and Raider Jeffrey. J. 2006. Viewpoint cutting corners: CKOs and knowledge management. *Business Process Management Journal*, 12 (2): 129–134.
- Earl, Michael. J. and Scott, Ian. A. 1999. What is a chief knowledge officer?. *Sloan Management Review*, 40 (2): 29-38.
- Glynn, Lindsay. 2006. A critical appraisal tool for library and information research. *Library Hi Tech*, 24 (3): 387-399.
- Ghosh, S. Lenis Amaya, L. and Skibniewski, M. J. 2012. Identifying areas of knowledge governance for successful projects. *Journal of Civil Engineering and Management*, 18 (4): 495-504. DOI:10.3846/13923730.2012.700642.
- Guns, Bob. 1997. The Chief Knowledge Officer's Role: Challenges and Competencies. *Journal of Knowledge Management*, 1 (4): 315 – 319. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/13673279710800736>
- Gwet, Kilem .L. 2012. *Handbook of Inter-Rater Reliability: The Definitive Guide to Measuring the Extent of Agreement Among Multiple Raters*, 2rd Edition, Advanced Analytics, LLC; in the United States of America.
- Jones, Nory. B., Herschel, Ricard. T and Moesel, Douglas. D. 2003. Using “knowledge champions” to facilitate knowledge management”, *Journal of Knowledge Management*, 7 (1): 49 – 63. link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/13673270310463617>
- Kannabiran, Ganesan. and Pandyan, Chandrasekar. 2010. Enabling role of governance in strategizing and implementing KM. *Journal of Knowledge Management*, 14 (3): 335 – 347. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/13673271011050085>

- Mahmoudsalehi, M., Moradkhannejad, R., and Safari, Kh. 2012. How knowledge management is affected by organizational structure. *The Learning Organization*, 19 (6): 518 – 528. link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/09696471211266974>.
- McKeen, James. D. and Staples D. Sandy. 2004. *Knowledge Managers: Who They Are and What They Do*, Holsapple, C. W. *Handbook on Knowledge Management*. New York. NY:Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Chapter 2.
- Migdadi, Mahmoud. M. 2016. The Role of Effective Chief Knowledge Officer in Facilitating Knowledge Management. *Journal of Information & Knowledge Management*, 15 (4). DOI: 10.1142/S0219649216500350.
- Nagarajan, S., Ganesh, K., Resmi, A.T., Anbuudayasankar, S.P. and Hemachitra, R. (2012) 'Organisation structure, reward and communication design for implementation of knowledge management solution', *Int. J. Productivity and Quality Management*, 10 (1): 40–68.
- Parker, Kevin. R., Nitse, Philip. S., and Flowers, Kay. A. 2005. Libraries as knowledge management centers. *Library Management*, 26 (4/5): 176 – 189. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/01435120510596035>.
- Perrin, Alexandre. 2012. The practices of knowledge managers in Lafarge. *Journal of Knowledge Management*, 16 (2): 204 – 214. link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/13673271211218825>.
- Raub, Steffen. and Von Wittich, Daniel 2004. Implementing Knowledge Management: Three Strategies for Effective CKOs. *European Management Journal*. 22 (6): 714–724.
- Sandelowski, Margaret. and Barroso, Julie. 2007. *Handbook for synthesizing qualitative research*, New York, NY: Springer.
- Schroeder, Andreas., Pauleen, David. and Sid Huff, S. 2009. Emerging evidence on linkages between Knowledge Management (KM) governance and management strategy: the case of two organisations', *Int. J. Knowledge Management Studies*, Vol. 3, Nos. 1/2, pp.4–21.
- Schroeder, Andreas., Pauleen, David. and Sid Huff, S. 2012. KM governance: the mechanisms for guiding and controlling KM programs. *Journal of Knowledge Management*, 16 (1): 3 – 21. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/13673271211198918>.
- Xu, Yu. 2008. Methodological Issues and Challenges in Data Collection and Analysis of Qualitative Meta-Synthesis. *Asian Nurs. Res. (Korean. Soc. Nurs. Sci)*, 2 (3): 173–183.
- Zimmer Lela. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 311–318.
- Zyngier, Suzane. & Burstein, Frada. 2012. Knowledge management governance: the road to continuous benefits realization. *Journal of Information Technology*, 27: 140–155.

## **Presenting a framework for explaining the competencies of chief knowledge officer through meta-synthesis method**

Narges Farzaneh Kondori, PhD Candidate of Information Technology Management, University of Tehran, Iran (nfarzaneh@ut.ac.ir)

Mehdi Shami Zanjani, PhD in Systems Management, Associate Professor, University of Tehran, Iran (m.shami@ut.ac.ir)

Amir Manian, PhD in Management, Professor, University of Tehran, Iran (amanian@ut.ac.ir)

Alireza HasanZadeh PhD in Management, Associate Professor, University of Tarbiat Modares, Iran (hasanzadeh@gmail.com)

### **Abstract**

This paper provides a framework to clarify the competencies of the Chief Knowledge Officer in organizations. For this purpose, meta-synthesis methodology was adopted. From 161 sources founded in meta-synthesis process, 15 articles were consistent with accepted standards. As a result of combining the findings, 60 Code: Five main concepts (specialization in knowledge management, mastery of business knowledge, interpersonal skills, managerial skills and personal characteristics) and two themes (technical and social) were identified. Shannon Entropy Analysis showed that managerial competencies and aware from technologies of knowledge management are the most important factors. Organizations can benefit from the results of this study to recruit a Chief Knowledge Officer. Any article was not found by the researchers that have has our research integrity and methodology. So, this paper has innovation.