

شناسایی عوامل ساختاری برای تحقق حکمرانی دانش با ترکیب روش فراترکیب و دلفی

مهدی شامی زنجانی

دکتری مدیریت سیستم‌ها؛

دانشیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات؛ دانشگاه تهران

m.shami@ut.ac.ir

نرگس فرزانه کندری*

دکتری مدیریت فناوری اطلاعات؛

دانشگاه تهران؛

nfarzaneh@ut.ac.ir

پذیرش: ۹۷/۰۷/۰۷

دریافت: ۹۷/۰۲/۱۲

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

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده: هدف این پژوهش شناسایی عوامل ساختاری لازم برای تحقق حکمرانی دانش بوده است. برای تحقق این هدف از یک راهبرد دومرحله‌ای استفاده شد. در مرحله اول، روش فراترکیب انجام شد. با جستجو در پایگاه‌های داده ۳۱۹ مقاله یافت شد که در مراحل ارزیابی در نهایت ۲۵ مقاله مورد تأیید قرار گرفت. با مطالعه کامل این مقالات، ۲۵ کد و هشت مفهوم (شامل ساختاری برای مدیریت دانش، سیستم تشویقی، سیستم ارتباطات، رسمیت، تمرکزگرایی، ساختار حامی مدیریتی، فرهنگ و رویه‌های کاری) برای سوال پژوهش استخراج گردید. پس از تأیید روایی و پایایی نتایج، در مرحله دوم به منظور دریافت نظر خبرگان از روش دلفی استفاده شد. به همین منظور از خروجی فراترکیب محتوای لازم برای طراحی پرسشنامه دلفی تأمین شده و تا جایی فرایند دلفی ادامه یافت که نظرات خبرگان در مورد پاسخ به سؤالات به اجماع رسید. ۱۰ نفر از خبرگان بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و روش دلفی تا سه مرحله انجام شد. در نهایت برای پاسخگویی به سؤال عوامل ساختاری برای تحقق حکمرانی دانش در سازمان، ۱۴ اصل راهنما در قالب اصول ساختاری و سیستمی ارائه گردید. میانگین نظر خبرگان دلفی نشان داد که به منظور تحقق حکمرانی دانش بایستی نقش‌ها و مسئولیت‌های دفتر مدیریت دانش را تعریف نموده، ساختار مشوق خلاقیت و چابکی ایجاد کرد، سیستم‌های ارتباطی مؤثر برای دفتر مدیریت دانش ایجاد نمود، سیستم تعامل با ذینفعان را ایجاد کرد، دفتر مدیریت دانش را با هویتی مستقل ایجاد نماید، ساختار تیم محور و مشوق همیاری ایجاد کنید، نقش مدیر ارشد دانش را در سلسله مراتب سازمان

به این مقاله به شکل زیر استناد کنید:

درون متن:

(شامی زنجانی و فرزانه کندری، زودآیند)

در فهرست منابع:

شامی زنجانی، مهدی و فرزانه کندری، نرگس. زودآیند. شناسایی عوامل ساختاری برای تحقق حکمرانی دانش با ترکیب روش فراترکیب و دلفی. پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات.

http://jipm.irandoc.ac.ir (دسترسی در

روز/ماه/سال)

تعریف و مشخص کنید، اختیارات مربوط به مدیریت دانش را تفویض نمایید، ساختاری مدیریتی برای پشتیبانی از مدیریت دانش (مانند کمیته حکمرانی دانش یا شورای مدیریت دانش) ایجاد کنید، ساختار دفتر مدیریت دانش را به صورت رسمی شکل دهید، به سیستم‌ها و فرایندها رسمیت بخشید، سیستم‌های تشویقی و پاداش مرتبط با مدیریت دانش را ایجاد کنید، روابط کاری با سایر واحدهای کسب و کار تعریف و ایجاد نمایید، فرهنگ سازمانی مشوق خلق و تسهیم دانش ایجاد کنید. طبق بررسی پژوهشگر هیچ مقاله‌ای که تمهیدات ساختاری برای ایجاد حکمرانی دانش را با این روش فراترکیب و دلفی شناسایی نماید، یافت نشد؛ به همین دلیل پژوهش حاضر دارای نوآوری در موضوع و روش مورد استفاده برای آن می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: عوامل ساختاری، حکمرانی دانش، فراترکیب، دلفی

*پدیدآور رابط: نرگس فرزانه کندی nfarzaneh@ut.ac.ir

۱. مقدمه

طی بحران‌های جهانی اخیر، سازمان‌ها نیاز به مدیریت دانش را به عنوان مهمترین منبع راهبردی، بیش از پیش دریافتند (Hernández and Jiménez 2017). به منظور فراهم نمودن دانش مناسب در زمان و مکان مناسب برای افراد مناسب که بتوانند فعالیت‌های کسب و کار را به درستی انجام دهند، ایجاد مسیری که موجب سهولت تبادل دانش در سراسر سازمان گردد، مهم است. این امر در جایی پژوهشگر می‌گردد که خبرگان دانش در ساختار سازمان دارای هویت باشند. اجماع در مورد نیاز به ساختارهایی مؤثر برای ارزش آفرینی از طریق دانش، افزایش یافته است (Mahesh and Suresh 2009). در ک این موضوع که چه کسی مسئول و پاسخگوی خلق دانش و همراستایی آن با اهداف سازمانی می‌باشد، امری ضروری است. نیاز به ساختاری در درون سازمان‌ها که مسئولیت‌ها و مالکیت تعیین اهداف راهبردی خلق دانش و همراستایی آن با اهداف سازمانی را عهده‌دار شود، رو به گسترش است (Ghosh, Amaya, & Skibniewski 2012). از دیدگاه «کانابیران و پانديان» این همان مفهوم حکمرانی است. حکمرانی مؤلفه‌ای حیاتی برای همراستایی مناسب مدیریت دانش با استراتژی کسب و کار و در نهایت پیاده‌سازی آن است (۲۰۱۰). حکمرانی در محیط سازمانی، توزیع حقوق تصمیم‌گیری، مسئولیت‌ها، رویه‌ها و ساز و کارها برای اتخاذ و نظارت بر تصمیمات راهبردی را تشریح می‌کند. حکمرانی دانش نیز به عنوان اتخاذ ساختارها و

ساز و کارهای سازمانی برای تأثیرگذاری بر فرایندهای مدیریت دانش و تحقق انتظارات سازمانی تعریف می‌گردد. (2012 Cao and Xiang) سازمان‌هایی که فعالیت‌های مدیریت دانش خود را بدون داشتن یک ساختار پشتیبان مدیریتی آغاز نمایند، به زودی به این نتیجه خواهند رسید که سرمایه‌گذاری آنها در مدیریت دانش، منافع ملموسی در بر ندارد. این ساختار سازمانی بایستی منعطف باشد تا زمینه تسهیم دانش و همیاری در میان مرزهای سازمانی را فراهم آورده و مشوق خلق دانش باشد (Walczak 2005). با تشخیص نقش دانش در بهبود کارایی، کیفیت و رشد در سازمان و نیز آگاهی از نقایص ساختاری در تسهیل تبادل کارای دانش، اهمیت سرمایه‌گذاری در مدیریت دانش مشخص شد. با تکامل سازمان‌ها در طول زمان و انطباق آنها با محیط در حال تغییر، کاهش بهینگی در ساختار و نیز جریان دانشی رخ داد. علت این بود که سازمان‌ها تمایل به تکرار طرح‌های ساختاری سازمانی در طول مناطق جغرافیایی دارند؛ زیرا تصور می‌کنند که این طرح‌های سازمانی تکرار شده چابکی، بهبود عملیات و خودپایداری برای آنها به ارمغان خواهد آورد. از آنجا که معیارهای اقتصادی کوتاه مدت علت اصلی چنین تصمیماتی هستند، پراکندگی دانش ایجاد شده به طور جدی مورد ملاحظه قرار نمی‌گیرد مگر اینکه بر پارامترهای عملکردی مانند درآمد، کیفیت، رضایت مشتری، رقابت‌پذیری یا ارزش برند تأثیر گذارد. این امر موجب می‌شود که ظرفیت رشد و عملکرد، کمتر از حد مطلوب باشد. ساختارهای جدیدی که در طراحی آنها معیارهای سنتی و دانشی همزمان مورد توجه قرار گیرد، از بروز چنین مسائلی جلوگیری نموده و می‌تواند منجر به جریان‌های دانشی بهینه و رشد سریع سازمان گردد. از جمله معیارهای دانشی برای طراحی سازمان، آسانی تبادل دانش، پرورش و بهره‌برداری از دانش و توسعه دارایی فکری می‌باشد (Mahesh and Suresh 2009). «مایلز و اسنو» اظهار داشته‌اند که عوامل ساختاری مانند یک فیلتر اطلاعاتی عمل کرده و چیزی را که یک سازمان می‌بیند، درک می‌کند و یاد می‌گیرد، محدود می‌نماید (۱۹۷۸). «میلر» ادعا می‌کند که ساختار سازمانی بر جریان‌های اطلاعاتی و بافت و ماهیت تعاملات انسانی تأثیر می‌گذارد. به همین دلیل حداقل به لحاظ نظری، روند مشاهده شده بیانگر انتقال از ساختارهای بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی به انواع پویا و انعطاف‌پذیر می‌باشد (۱۹۸۷). سازمان افقی که شامل تیم‌های کاری چند وظیفه‌ای می‌باشد و انتشار دانش در سرتاسر سازمان را تسهیل می‌نماید، گزینه بهتری نسبت به ساختار عمودی می‌باشد (Lei & Slocum 1992, all cited in Cortés, Sáez, & Ortega 2007). در میان خط‌مشی‌های کاری، مدیریت منابع

انسانی متمرکز بر جذب و حفظ استعداد، فرهنگ سازمانی باز برای جذب اندیشه‌های جدید و پرورش یادگیری، بستری فناورانه برای جمع‌آوری و انتشار دانش، نگرش راهبردی به دانش و یک طرح سازمانی که ارتباطات میان‌شخصی و تعامل را تسهیل نماید، می‌توانند زیرساخت ضروری و محیط مناسب برای پشتیبانی از فرایندهای مدیریت دانش را فراهم آورند (2007 Cortés, Sáez, & Ortega). از دیدگاه «نگراجن و همکاران» مرتبط‌ترین عوامل برای پیاده‌سازی موفق ابتکارات مدیریت دانش شامل ساختار و سازمان مدیریت دانش، استراتژی و ارتباطات، فرایندهای نظام‌مند و مؤثر و پاداش‌ها و معیارها هستند (۲۰۱۲). هدف این مقاله شناسایی تمهیدات ساختاری لازم برای تحقق حکمرانی دانش می‌باشد.

۲. پیشینه پژوهش

دراکر^۱ (۱۹۹۲) عقیده دارد که یک سازمان مدرن بایستی بدنبال نوآوری بوده و آماده تغییر دائمی باشد و از دانش بهره‌برداری نماید. این امر نیاز به سطح بالایی از عدم تمرکز دارد که بر سرعت تصمیم‌گیری در سازمان می‌افزاید. «اسمیت و مک کین^۲» ضمن تأکید بر نیاز به حکمرانی، از ایجاد ساختاری متحد و یکپارچه به جای تنوعی از ساختارها حمایت می‌کنند (2003, cited in Kannabiran and Pandyan 2010). «کانابیران و پاندیان» ضمن تأیید یافته‌های «اسمیت و مک کین»، حکمرانی متحد را مناسب‌ترین شکل حکمرانی برای مدیریت دانش بیان نموده‌اند (۲۰۱۰). «میلر» (۱۹۸۶) و «مرند^۳» (۱۹۹۵) معتقدند که سازمان‌های پویا با ویژگی‌های ساختاری مشخصی شناخته می‌شوند؛ مانند سطح پایین رسمیت هنگام مشخص نمودن مسئولیت‌های کاری، عدم تقسیم‌بندی کامل فعالیت‌ها برای تخصیص به افراد، قوانین اندک، ارتباطات افقی با سلسله مراتب سازمانی اندک و در نهایت عدم تمرکز در فرایند تصمیم‌گیری. عدم رسمیت در این نوع سازمان‌ها به منظور ایجاد نوآوری، همبستگی میان‌شخصی و انعطاف‌پذیری مورد نیاز است و تعامل میان اعضای سازمان، کار تیمی و نیز یادگیری جمعی مورد تشویق قرار می‌گیرد. این نوع ساختار برای انجام وظایف نامتعارف پیچیده مناسب بوده و همیاری میان گروه‌های متخصصان در حوزه‌های مختلف را تسهیل می‌نماید. همه ویژگی‌های ذکر شده از توسعه فرایندهای مدیریت دانش پشتیبانی نموده و آنها را تسهیل می‌نمایند و هم‌افزایی میان فعالیت‌های دانشی ایجاد می‌کنند (Cortés, Sáez, & Ortega, 2007).

¹ Drucker

² Smit & Mc Keen

³ Morand

Ortega 2007 &). ساختارهای سازمانی برای تشویق تسهیم دانش و همیاری در سرتاسر مرزهای سازمانی به منظور خلق دانش باید انعطاف‌پذیر باشند (Walczak 2005). یکی از نیازهای اساسی سازمان‌ها، ایجاد ساختاری منعطف و مؤثر است که به صورتی پویا خلق و انتشار دانش را تسهیل نماید تا منجر به عملکرد کوتاه و بلندمدت بهینه گردد (Mahesh and Suresh 2009). از دیدگاه ویژگی‌های ساختار سازمانی باید ابتدا توسط مجموعه‌ای از اهداف مورد حمایت قرار گیرد که خلق دانش به عنوان منبعی راهبردی را تشویق نموده و انتقال آن در سراسر سازمان را تسهیل نماید. همراستایی ارزش‌ها و نگرش‌های مدیریت عالی با اهداف مدیریت دانش برای تحقق این امر، مورد نیاز است؛ چرا که آنان می‌توانند شرایط مناسب برای مدیریت دانش را فراهم آورند. علاوه بر این اتخاذ فرهنگ کاری که بر این ارزش‌ها ارج نهاد، اهمیت دارد. این موضوع باعث تشویق کارکنان و ایجاد محیط تسهیم دانش خواهد شد (Cortés, Sáez, & Ortega 2007). «والچاک» با تأکید بر اهمیت فرهنگ سازمانی معتقد است که مدیریت دانش درباره مدیریت نمودن دانش نیست؛ بلکه عبارتست از مدیریت و ایجاد یک فرهنگ سازمانی تسهیلگر تسهیم، بکارگیری مناسب و خلق دانشی که مزیت رقابتی راهبردی ایجاد نماید. وی وجود فرهنگ دانشی را از عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در سازمان می‌داند که مدیریت را به انجام ابتکارات مدیریت دانش متعهد نموده و سطح تسهیم دانش را برای تصمیم‌گیری با کیفیت‌تر ارتقا می‌بخشد (۲۰۰۵). در جایی که مدیریت اجرایی متعهد به تغییر فرهنگ سازمانی باشد، سازمان قادر به ایجاد ارزش از تسهیم دانش در سراسر سازمان خواهد بود (Zyngier, Burstein, & McKay 2006). از سوی دیگر فرهنگ سازمان از طریق عناصر مرتبط به هم یعنی استراتژی، ساختار، افراد و فرایند شکل گرفته و تقویت می‌گردد (Sanchez 2004 cited in Walczak 2005). «نگراجن و همکاران» معتقدند که فرهنگ مدیریت دانش از طریق ساختارهای سازمانی حامی و ارتباطات مؤثر و افرادی که برای خلق و تسهیم دانش با همکارانشان انگیزه دارند، ایجاد می‌شود (۲۰۱۲). بنابراین فرهنگ و ساختار سازمانی با هم ارتباط متقابل داشته و هر دو از عناصر ضروری برای موفقیت مدیریت دانش می‌باشند (Walczak 2005). نکته دیگری که به عنوان تمهید ساختاری توسط پژوهشگرانی مانند «گانز» (۱۹۹۷)، «بونتیس» (۲۰۰۱)، «جونز و همکاران» (۲۰۰۳)، «رائوب و ون ویتیک» (۲۰۰۴)، «آوازو و دسوزا» (۲۰۰۴)، «بنت و نیلسون» (۲۰۰۴)، «عبدالکریم و حسین» (۲۰۰۸)، «دسوزا و رایدر»

(۲۰۰۶)، «پرین»^۱ (۲۰۱۲) و ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹) معرفی شده است، ایجاد جایگاه شغلی مدیر ارشد دانش می‌باشد. از سوی دیگر طبق نظر نیسی و رنگباری (۱۳۸۸) ساختار سازمان را به عنوان عاملی حیاتی در استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش معرفی نمودند و معتقدند ساختار سازمان باید با توجه به مفهوم مدیریت دانش طراحی گردد و منابع به تیم مدیریت دانش تخصیص یابد. تحقیق آنان در سازمان مخابرات استان خوزستان انجام گرفت. خواجه فرد و همکاران (۱۳۹۳) یکی از عوامل موفقیت مدیریت دانش در شبکه‌های بهداشت و درمان را وجود ساختار دانشی معرفی کردند. به عقیده حجازی نیا (۱۳۹۵) وجود ساختارهایی در سازمان که مبتنی بر دانش بوده و اشتراک‌گذاری و استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش در آن بسیار اهمیت دارد از عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در شرایط اقتصاد مقاومتی می‌باشد.

«مانکه و ونزین»^۲ در مقاله‌ای با عنوان "حکمرانی تیم‌های دانش در شرکت‌های چندملیتی"^۳ که در مجله مرور بین‌المللی مدیریت^۴ به چاپ رسیده است، به بخشی از وظایف تیم‌های دانش به عنوان یک ساختار مدیریت دانشی اشاره نموده‌اند که شامل همراستایی فعالیت‌های تیم مدیریت دانش با منافع ذینفعان، خلق و تسهیم و توسعه دانش، تخصیص منابع مورد نیاز، نظارت بر فعالیت‌های مدیریت دانش و تنظیم پاداش‌های لازم، جمع‌آوری بهترین تجارب، انجام پروژه‌های فنی، ایجاد فهرست راهنما در مورد تخصص در حوزه‌های دانشی کلیدی، مرتبط نمودن افراد به متخصصان، اطمینان از دسترسی به دانش مورد نیاز، اطمینان از موفقیت انتقال دانش از طریق دریافت بازخور، تهیه نقشه دانشی و ارزیابی دانش موجود، می‌باشد. آنان به چند عامل ساختاری برای مدیریت دانش پرداخته‌اند که خودحکمرانی و تفویض اختیار، ساختار ارگانیک و غیر رسمی، مستقل بودن و مشوق‌ها می‌باشد. هم‌چنین این پژوهشگران ساختاری شامل تیم‌های دانشی و یک هیأت برای مدیریت دانش پیشنهاد نمودند. انواع تیم‌های دانشی معرفی شده توسط آنان شامل گروه‌های خبرگان، هماهنگ‌کننده ناحیه‌ای، انجمن تبادل تجربه و ارائه دهنده خدمات اطلاعاتی و مستندسازی هستند (۲۰۰۳). بنابراین در این مقاله تا حدی به این سؤال پاسخ داده شده که جامع نیست. این مقاله یک مطالعه موردی در هیدلبرگ سمند^۵ بوده است.

¹Perrin

²Manke & venzin

³Governance of Knowledge-teams in the MNC

⁴Management International Review

⁵Heidelberg Cement

«والچاک» در مقاله مفهومی خود با عنوان "ساختار مدیریت دانش سازمانی"¹ که در مجله سازمان یادگیرنده² به چاپ رسیده است، به ضرورت وجود ساختاری برای مدیریت دانش پرداخته و معتقد است که سرمایه گذاری در مدیریت دانش بدون ساختار پشتیبان مدیریتی به شکست منجر خواهد شد. ساختاری که باید انعطاف پذیر باشد. وی در مقاله خود بر ارتباط فرهنگ و ساختار سازمانی با موفقیت مدیریت دانش پرداخته است. وی یک ساختار مدیریت دانش پیشنهاد نموده و آن را در سه سازمان ارزیابی کرده است. والچاک در ساختار تیم محور پیشنهادی خود برای مدیریت دانش، دانشوران را مهم ترین رکن در نظر گرفته است که از گردهم آمدن آنها از حوزه های مختلف، گروه و تیم دانشی شکل می گیرد. کتابدار دانش نقش دیگری است که در این مقاله معرفی شده است (۲۰۰۵). در این مقاله وظایف تیم های دانشی تشریح شده که در بخش وظایف دفتر مدیریت دانش به آنها پرداخته شد. بنابراین در مقاله مذکور تعریف دفتر مدیریت دانش، وظایف، تمهیدات ساختاری و نقش های لازم در آن مورد بررسی قرار گرفته اند. اما هیچ یک از این موارد در مقایسه با پژوهش حاضر پاسخ جامعی ارائه نموده اند.

«شرودر و پائولین» در مقاله خود با عنوان "حکمرانی مدیریت دانش: بررسی یک سازمان پژوهشی دانش بنیان"³ که در مجله مدیریت اطلاعات مؤسسه به چاپ رسید، به بررسی ترکیب حکمرانی مدیریت دانش یک سازمان و تأثیر آن بر توسعه مدیریت دانش پرداخته اند. آنان اعتقاد دارند که برای ایجاد هم افزایی میان فعالیت های متنوع مدیریت دانش نیاز به ساختاری متمرکز وجود دارد. ساختار مدنظر آنان، گروه هماهنگی دانش نام دارد. روش مورد استفاده آنان مطالعه موردی در یک سازمان پژوهشی در استرالیا بوده است (۲۰۰۷). در این مطالعه نحوه حکمرانی دانش توسط ساختار ذکر شده و نقش ها، کارکردها و جایگاه آن در سازمان و برخی تمهیدات ساختاری مورد بررسی قرار گرفته است. این مقاله ارتباط نزدیکی با پژوهش حاضر دارد اما ساختار مورد نظر آنان بسیار محدود بوده و فقط به تعدادی از وظایف دفتر مدیریت دانش در آن پرداخته شده است. نقش ها و تمهیدات مورد نظر آنان نیز محدود بوده است.

پیشینه پژوهش در دو بخش مبانی نظری و پیشینه تجربی ارائه شد. بخش پیشینه نظری سعی در تبیین مساله پژوهش و مفاهیم کلیدی مانند حکمرانی دانش و ساختار برای مدیریت دانش و نیز

¹ Organizational knowledge management structure

² The Learning Organization

³ KM governance: investigating the case of a knowledge intensive research organization

عوامل ساختاری معرفی شده در مقالات پرداخت و پیشینه تجربی به تعدادی از مقالاتی که ارتباط نزدیکی با موضوع داشتند، اشاره نمود. از مجموع مطالب این بخش می‌توان دریافت برای تحقق حکمرانی دانش نیاز به تعریف ساختاری در سازمان وجود دارد که می‌تواند ابعاد مختلفی مانند رسمیت و تمرکز داشته باشد، اگر چه برخی پژوهشگران نظرات متضادی داشتند اما در بخش یافته‌های پژوهش تمامی این موارد در کنار یکدیگر قرار گرفته و در اختیار خبرگان این حوزه قرار خواهد گرفت.

۳. روش پژوهش

فرا ترکیب یک روش پژوهش کیفی است که ترکیبی تفسیری از یافته‌های کیفی ارائه می‌نماید 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 (Sandelowski and Barroso 2007). این روش در سال‌های اخیر توجه پژوهشگران زیادی را به سوی خود جلب کرده است. در واقع، عبارت فرا ترکیب کیفی به‌عنوان چتری است که اشاره به خانواده‌ای از رویکردهای روش‌شناختی برای توسعه دانش جدید بر پایه تحلیل دقیق و جامع یافته‌های پژوهش کیفی موجود است. از دیدگاهی دقیق‌تر، فرا ترکیب کیفی مجموعه تئوری‌ها، روایت‌های بزرگ^۱، تعمیم دادن یا ترجمه‌های تفسیری است که محصول یکپارچگی یا مقایسه‌های یافته‌های مطالعات کیفی است (Xu 2008). با توجه به هدف پژوهش حاضر برای شناسایی تمهیدات ساختاری لازم در راستای تحقق حکمرانی دانش با استفاده از مطالعات کیفی گذشته، از روش فرا ترکیب بهره گرفته می‌شود. در این روش جامعه پژوهش، پایگاه‌های علمی منتخب پژوهشگران است که تعداد مقالات بیشتری در حوزه موضوع پژوهش دارند. در این پژوهش، از روش هفت‌مرحله‌ای «سندلوسکی و باروسو^۲» استفاده می‌شود (۲۰۰۷). این منبع در پژوهش‌های فرا ترکیب 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. به منظور تعیین روایی فرا ترکیب، ابزار ارزیابی حیاتی^۳، لیست کامل و جامعی از سؤالات را ارائه می‌

¹ Grand narratives

² Sandelowski and Barroso

³ CASP

دهد که برای تعیین اعتبار، کاربردی بودن و تناسب مطالعه می توانند بکاربرده شوند (Glynn 2006). نحوه بکارگیری این ابزار در مقاله حاضر، در بخش کنترل کیفیت ارائه می گردد. برای تعیین پایایی از روش توافق بین دو کدگذار استفاده می شود بدین صورت که علاوه بر پژوهشگر که اقدام به کدگذاری اولیه نموده است، پژوهشگری دیگر نیز همان متنی را که خود پژوهشگر کدگذاری کرده است را بدون اطلاع از کدهای او و جداگانه کدگذاری نموده است. در صورتی که کدهای این دو پژوهشگر به هم نزدیک باشد، نشان دهنده توافق بالا بین این دو کدگذار می باشد که بیان کننده پایایی است.

زمانی که بخواهیم درباره اتفاق نظر یک جمع صاحب نظر درباره یک موضوع خاص به بررسی پردازیم، از روش دلفی استفاده می شود (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۵). به طور کلی روش دلفی شامل چند مرحله اساسی است. در مرحله نخست، مسئله پژوهش تعریف و بر این اساس ویژگی های لازم برای شرکت کنندگان در پانل دلفی تعیین می شود. سپس نامزدهای مشارکت در این پانل شناسایی و از آنان دعوت به عمل می آید. این مرحله با تعیین اعضای پانل به اتمام می رسد. مرحله دوم روش دلفی به تولید ایده در زمینه مسئله پژوهش اختصاص دارد. در این مرحله، اعضای پانل ایده های خود را درباره عوامل مرتبط با مسئله پژوهش ارائه می کنند. پژوهشگر با تحلیل و پالایش این ایده ها، حذف موارد تکراری، و کاربرد واژگان یکسان، لیست نهایی عوامل مرتبط مسئله پژوهش را استخراج می کند. در این مرحله ممکن است نظر اعضا درباره عواملی خواسته شود که از پیش تعیین شده اند. در مرحله سوم، اعضای پانل میزان اهمیت عوامل را تعیین یا تعدادی از مهمترین آنها را انتخاب می کنند. بر این اساس، تعداد عوامل به میزانی کاهش می یابد که کار با آنها قابل انجام باشد. در حقیقت، این مرحله برای کاهش تعداد عوامل به تعداد قابل قبول برای ادامه کار انجام می شود. در این مرحله، هر یک از اعضا در جریان نظر گروه قرار می گیرد و مجددا در میزان یا ترتیب اهمیت عوامل تجدید نظر می کند. تجدید نظر اعضا تا جایی ادامه می یابد که میان آنان اتفاق نظر حاصل شود یا تعداد شرکت کنندگان به کمتر از حد لازم برسد (علیدوستی، ۱۳۸۵). در مرحله دلفی نظرات خبرگان حوزه مدیریت دانش درباره سوالات جمع آوری می گردد تا جایی که اجماع حاصل گردد. در این بخش، به منظور شناسایی نمونه آماری خبرگان، از روش نمونه گیری هدفمند استفاده خواهد شد و خبرگان دانشگاهی و حرفه ای حوزه مدیریت دانش که دارای سابقه تدریس، انجام پروژه و ارائه مشاوره در این حوزه باشند، انتخاب می گردند. حداقل تعداد اعضای پانل ۱۰ نفر خواهد بود (اوکلی و پالوسکی، ۲۰۰۴).

پرسشنامه دلفی از طریق ایمیل برای این خبرگان ارسال می‌شود. روایی دلفی از طریق بررسی پرسشنامه دلفی توسط چند خبره حوزه مدیریت دانش بررسی شده است. علت بهره‌مندی از دو روش مطرح شده این است که در مرحله فراترکیب تمامی مطالعات در زمینه موضوع پژوهش مورد بررسی قرار گیرد و با استفاده از مطالعات کیفی پاسخ به سؤالات استخراج گردد. از آنجا که در منابع پیشین تمهیدات ساختاری برای تحقق حکمرانی دانش بررسی نشده است و منابع مورد بررسی، عوامل نزدیک به موضوع بودند، نیاز به نظر خبرگان وجود داشت. همچنین در مرحله دلفی علاوه بر دریافت نظر خبرگان دلفی، تعیین اولویت موارد استخراج شده از فراترکیب نیز صورت می‌گیرد.

۴. تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

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

۴,۱. بخش اول: روش فراترکیب

۴,۱,۱. تنظیم سؤال پژوهش

چه چیزی: اولین گام در فراترکیب تعیین "چه چیزی" مطالعه است. در این پژوهش سؤال اصلی به منظور مفهوم‌سازی این ساختار عبارتست از اینکه تمهیدات ساختاری لازم در جهت تحقق حکمرانی دانش کدامند؟

۴,۱,۲. جستجوی نظام‌مند ادبیات

برای جستجوی مقالات برای پاسخگویی به سؤال ذکر شده در پایگاه‌های اسکوپوس، امرالد، ساینس دایرکت، اسپرینگر، پروکوئست^۱ از واژگان و اصطلاحات کلیدی متعددی استفاده شد. لیست این اصطلاحات در جدول ۲ قابل مشاهده است:

جدول ۲: اصطلاحات کلیدی سؤال پنجم

فارسی	انگلیسی
ساختار حکمرانی دانش	KG Structure
مکانیزم حکمرانی دانش	KG Mechanism
سازمان حکمرانی دانش	KG Organization
حکمرانی مدیریت دانش	Knowledge Management governance
کارکرد مدیریت دانش	KM Function
دفتر مدیریت دانش	KM Office

¹ Scopus, Emerald, Science Direct, Springer, ProQuest

KM Center	مرکز مدیریت دانش
KM Team	تیم مدیریت دانش
Chief knowledge officer	مدیر ارشد دانشی
KM roles	نقش‌های مدیریت دانش
KM Competency	شایستگی مدیریت دانش
KM Skills	مهارت‌های مدیریت دانش

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. ۳۱۹ منبع یافت شد که از این تعداد ۲۷ مورد فصل کتاب و ۲۹۲ مورد مقاله بودند. هم چنین ۳۰۳ منبع انگلیسی و ۱۶ منبع به زبان فارسی بودند. 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.

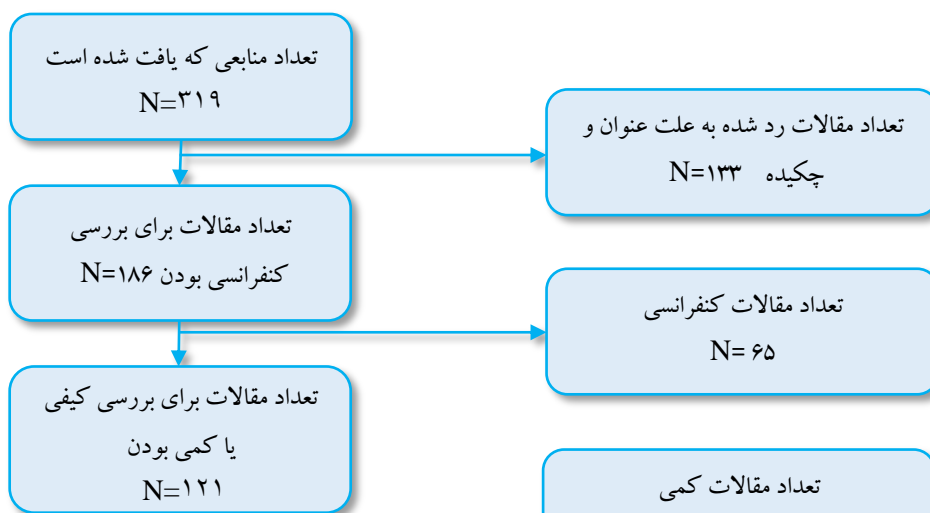
۳، ۱، ۴. جستجو و انتخاب متون مناسب

در این گام منابع یافت شده در مرحله قبل به صورت گام به گام بر اساس معیارهای پذیرش یا عدم پذیرش مقالات بررسی می‌گردند. معیارهای پذیرش شامل مقالات چاپ شده در مجلات و کتاب‌ها به زبان فارسی و انگلیسی با موضوع مدیریت دانش و به طور خاص تمهیدات ساختاری مرتبط با آن از سال ۱۹۹۰ تا آوریل ۲۰۱۷ با روش پژوهش کیفی یا کیفی/ کمی می‌باشد.

در این مرحله ۳۱۹ مقاله یافت شده به طور دقیق طی چند مرحله مورد بازبینی قرار می‌گیرند تا مشخص گردد کدام یک متناسب با سؤالات پژوهش هستند. بنابراین مقالاتی که ارتباطی با سؤالات ندارند طی این مراحل کنار گذاشته می‌شوند تا در نهایت مرتبط‌ترین مقالات برای استخراج پاسخ سؤالات مشخص گردند. فرایند بازبینی شامل بررسی عنوان مقالات، چکیده و محتوای آنهاست و در هر مرحله تناسب با معیارهای پذیرش مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این پژوهش مراحل فرایند بازبینی به شرح زیر بوده است:

۱. عنوان مقالات و چکیده آنها بررسی شده و مقالاتی که ارتباطی با سؤالات پژوهش نداشتند، کنار گذاشته شدند. در این مرحله ۱۳۳ مقاله به دلیل عدم ارتباط با سؤالات پژوهش و ۶۵ مقاله که کنفرانسی بودند، کنار گذاشته شدند و ۱۲۱ مقاله برای بررسی بیشتر وارد مرحله دوم شدند.

۲. در مرحله بعد بدلیل اینکه هدف پژوهش بهره‌مندی از یافته‌های کیفی است، مقالات کمی حذف شدند. بنابراین ۶۱ مقاله حذف شده و ۶۰ مقاله باقی ماند.
۳. 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 ۵۹ منبع برای ورود به مرحله بعد باقی ماند.
۴. مقالات باقی‌مانده می‌بایست به لحاظ کیفیت محتوا مورد بررسی قرار گیرند. کیفیت با سؤالاتی مانند 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 سنجیده می‌شود. هنگام استفاده از این ابزار، مقالات مطالعه شده و برای هر مقاله به لحاظ دارا بودن ویژگی‌های بالا امتیازی بین ۱ تا ۵ اختصاص می‌یابد. بر اساس مقیاس ۵۰ امتیازی کسپ، 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). در این پژوهش ۲۵ مقاله در فرایند ارزیابی پذیرفته شدند که از این تعداد ۴ مقاله امتیاز متوسط، ۱۰ مقاله امتیاز خوب و ۱۱ مقاله امتیاز خیلی خوب را کسب کردند.



شکل ۱: نمودار مراحل روش فراترکیب برای سؤال تمهیدات ساختاری

برای تعیین پایایی از ضریب کاپا^۱ استفاده شده است. در این تحقیق تعداد سه مقاله از مقالاتی که پژوهشگر کدگذاری کرده است، در اختیار یکی از خبرگان برای ارزیابی قرار گرفته که به طور کلی ۱۷ کد استخراج شده است. نتایج حاصل از کدگذاری دو پژوهشگر نشان می‌دهد، ضریب کاپای محاسبه شده توسط نرم افزار اس پی اس اس^۲، مقدار ۰,۶۳۲ بوده است که از مقدار قابل قبول آن (۰,۶) بالاتر بوده است (Gwet 2012). چون عدد معناداری حاصل شده برای شاخص کاپا کوچکتر از ۰/۰۵ می‌باشد لذا فرض استقلال کدهای استخراجی رد و بهم وابستگی کدهای

^۱ Kappa

^۲ SPSS

استخراجی تأیید می گردد. لذا می توان ادعا نمود که کدهای ابزار مورد استفاده برای استخراج کدها از پایایی کافی برخوردار بوده اند (محققر و همکاران، ۱۳۹۰).

۴،۱،۴. پاسخ به سؤال پژوهش

در این پژوهش تمهیدات ساختاری لازم برای استقرار دفتر مدیریت دانش مورد سؤال بوده و آنچه که از متن مقالات منتخب استخراج گردید، به عنوان کد در نظر گرفته شد. طبقه بندی کدها در گروه های مشابه نیز مفاهیمی مانند ساختاری برای مدیریت دانش را ایجاد کرد که خود شامل هفت کد بود و در جدول زیر ارائه شده است. به این ترتیب ۲۵ کد و هشت مفهوم شناسایی گردید.

جدول ۵: تمهیدات ساختاری لازم برای تحقق حکمرانی دانش

ردیف	معیار طبقه بندی	تمهیدات ساختاری برای تحقق حکمرانی دانش	پژوهشگر (سال)
۱	ساختاری برای مدیریت دانش	ایجاد ساختار سازمانی و تعریف نقش ها و مسئولیت ها	Bontis (2001)
			Mahnke and Venzin (2003)
			Walczak (2005) Peltokorpi and Tsuyuki (2006)
			Cortés, Sáez, & Ortega (2007)
			Schroeder and Pauleen (2007)
			Mahesh and Suresh (2009)
			Kannabiran and Pandyan (2010)
			Nagarajan et al (2012)
			Zyngier and Burstein (2012)
			Schroeder, Pauleen & Huff (2012)
			Pandey and Dutta (2013)
			Venkitachalam and Bosua (2014)
			Migdadi (2016)
		ساختار مشوق خلاقیت و چابکی	Pandey and Dutta (2013)
		ساختار تیم محور باز و مشوق همیاری	Pandey and Dutta (2013)

Guns (1997) Bontis (2001) Jones, Herschel & Moesel (2003) Jones, Herschel & Moesel (2003) Awazu and Desouza (2004) Bennet and Neilson (2004) Raub and Von Wittich (2004) Desouza and Raider (2006) Abdul Karim & Hussein (2008) Schroeder, Pauleen & Huff (2009) ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹) Perrin (2012) Pandey and Dutta (2013) Migdadi (2016)	ایجاد نقش مدیر ارشد دانش در سلسله مراتب سازمان			
Mahnke and Venzin (2003)	خودحکمرانی و تفویض اختیار			
Mahnke and Venzin (2003)	مستقل بودن			
Mahesh and Suresh (2009)	ترکیب ساختار سازمان سنتی با ساختار دانش بنیان			
Mahnke and Venzin (2003) Peltokorpi and Tsuyuki (2006) Sun (2010) Nagarajan et al (2012) Pandey and Dutta (2013)	سیستم‌های تشویقی و پاداش	سیستم تشویقی	۲	
Nagarajan et al (2012)	سیستم‌های ارتباطی مؤثر	سیستم ارتباطات	۳	
Peltokorpi and Tsuyuki (2006) Schroeder and Pauleen (2007) Sun (2010)	ایجاد روابط کاری با سایر واحدهای کسب و کار			
Schroeder and Pauleen (2007) Mahesh and Suresh (2009) Nagarajan et al (2012)	ساختار رسمی برای مدیریت دانش	رسمیت	۴	
Sun (2010)	رسمیت سیستم‌ها و فرایندها			
Walczak (2005) Cortés, Sáez, & Ortega (2007) Mahesh and Suresh (2009) Pandey and Dutta (2013)	انعطاف پذیری			ساختار غیر رسمی سازمان (مانک و ونزین، ۲۰۳)
Cortés, Sáez, & Ortega (2007) Sun (2010) Pandey and Dutta (2013)	تخت بودن ساختار			
Mahnke and Venzin (2003) Cortés, Sáez, & Ortega (2007)	ساختار ارگانیک			

Pandey and Dutta (2013)			
Bontis (2001) Cortés, Sáez, & Ortega (2007) Kannabiran and Pandyan (2010) Sun (2010)	عدم تمرکز ساختار مدیریت دانش	تمرکزگرایی	۵
Schroeder and Pauleen (2007) Zyngier and Burstein (2012)	تمرکز ساختار مدیریت دانش		
Schroeder, Pauleen & Huff (2012)	رویکرد اقتضایی به ساختار دفتر مدیریت دانش		
Schroeder & Pauleen (2007)	ایجاد کمیته راهبری		
Walczak (2005)	ایجاد ساختاری مدیریتی برای پشتیبانی از مدیریت دانش	ساختار حامی مدیریتی	۶
Schroeder, Pauleen & Huff (2009)	کمیته حکمرانی دانش		
Kannabiran and Pandyan (2010)	شورای مدیریت دانش		
Sun (2010)	رهبری حمایتی		
Walczak (2005) Cortés, Sáez, & Ortega (2007) Mahesh and Suresh (2009) Schroeder, Pauleen & Huff (2009) Kannabiran and Pandyan (2010) Zyngier and Burstein (2012) Nagarajan et al (2012) Migdadi (2016)	فرهنگ سازمانی مشوق خلق و تسهیم دانش	فرهنگ	۷
Sun (2010)	قواعد و رویه‌های کاری تنظیم شده برای کارها	رویه‌های کاری	

دلایل انتخاب مفاهیم برای هر گروه از کدها و قرار دادن کدها در زمره تمهیدات ساختاری تشریح می‌گردد.

طراحی ساختار سازمانی، برنامه‌های پاداش و برنامه ارتباطات به عنوان عناصر کلیدی قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش به شمار می‌رود. از دیدگاه «گولد و همکاران» ترکیبی از ابعاد ساختاری مدیریت دانش، ساختار سازمانی رسمی و سیستم‌های پاداش، ساختار کلی مدیریت دانش سازمان را شکل می‌دهد (۲۰۰۱). «لیه‌ویت» (۱۹۶۵) و نیز «دفت» (۱۹۹۵) سیستم ارتباطات را جزئی از ساختار سازمان تعریف نموده‌اند (Nagarajan et al 2012). از دیدگاه «والچاک» فرهنگ و ساختار ارتباط متقابل دارند و هر دو از عوامل موفقیت مدیریت دانش هستند (۲۰۰۵). «سانچز» ساختار را جزئی از فرهنگ سازمانی می‌داند (2004, cited in Walczak 2005). بنابراین در حکمرانی مدیریت

دانش در سازمان و ایجاد دفتر مدیریت دانش نقشی اساسی ایفا می‌نماید. سازمان‌هایی که فعالیت‌های مدیریت دانش خود را بدون داشتن یک ساختار پشتیبان مدیریتی آغاز نمایند، به زودی به این نتیجه خواهند رسید که سرمایه‌گذاری آنها در مدیریت دانش، منافع ملموسی در بر ندارد. این ساختار سازمانی بایستی منعطف باشد تا زمینه تسهیم دانش و همیاری در میان مرزهای سازمانی را فراهم آورده و مشوق خلق دانش باشد (Walczak 2005). ساختار سازمان از حیث موقعیت فیزیکی و الزامات آن بر رویه‌های انجام کار و الگوهای غیررسمی ارتباطات مد نظر قرار می‌گیرد. رضائیان (۱۳۸۱) تمرکز و رسمیت را جزو ابعاد ساختاری سازمان معرفی نموده است. تمرکز بر جایگاه اصلی تصمیم‌گیری در سازمان اشاره دارد. اگر کلیه تصمیم‌های مهم در رده بالای سازمان اتخاذ گردد، ساختار متمرکز است و هر گاه با تفویض اختیار و حذف قوانین دست و پاگیر، قدرت تصمیم‌گیری به واحدهای میانی و عملیاتی واگذار گردد، ساختار غیرمتمرکز است. «شرودر و پائولین» به ایجاد ساختاری متمرکز برای مدیریت دانش تأکید دارند (۲۰۰۷) و «والچاک» بر ساختار تیمی غیرمتمرکز که اعضای تیم از واحدهای مختلف و با تخصص‌های گوناگون گرد هم آیند (۲۰۰۵). «شرودر، پائولین و هاف» به رویکرد اقتضایی فراخور نیاز سازمان اشاره نمودند (۲۰۱۲). رسمیت به میزان استفاده سازمان از قواعد و استانداردها و خط‌مشی‌های رسمی در جریان کاری اشاره دارد. با این توصیف سازمان به دو گونه رسمی و غیررسمی طبقه‌بندی می‌شود. انعطاف‌پذیری، تخت بودن و ارگانیک یا پویا بودن از ویژگی‌های سازمان غیر رسمی است. برخی پژوهشگران مانند «نگراجن و همکاران» (۲۰۱۲)، «شرودر و پائولین» (۲۰۰۷)، «ماهش و سورش» (۲۰۰۹)، «پلتوکورپی و تی سویوکی» (۲۰۰۶) به ایجاد ساختار رسمی برای مدیریت دانش تأکید دارند. «مانکه و ونزین» (۲۰۰۳) ساختار غیر رسمی سازمان را برای شکل‌دهی به ساختار مدیریت دانش در سازمان مناسب می‌دانند زیرا فرهنگ تسهیم دانش را تشویق می‌نماید.

۴،۲. بخش دوم: روش دلفی

در این بخش تمهیدات استخراج شده از فراترکیب وارد فرایند دلفی گردید. به این منظور جدول تمهیدات، در قالب پرسشنامه دلفی در اختیار خبرگان قرار گرفت. در مرحله دلفی نظرات خبرگان حوزه مدیریت دانش درباره سوالات جمع‌آوری گردید تا جایی که اجماع حاصل گردد.

۴،۲،۱. دور اول دلفی

در این مرحله تمهیدات ساختاری برای دفتر مدیریت دانش که از روش فراترکیب استخراج شده بود، بدون ذکر نام پژوهشگران، در اختیار خبرگان قرار گرفت و از آنان خواسته شد تا مواردی را که از نظر آنان اهمیت داشته ولی جزو تمهیدات ذکر شده در جدول نیست، اضافه نمایند. جدول زیر نظرات خبرگان در مورد تمهیدات را نشان می‌دهد. پس از جمع‌آوری نظرات خبرگان و تجزیه و تحلیل آنها، جدول خلاصه شده و مواردی که همپوشانی داشتند و یا خیلی جزئی بودند، تجمیع و تلخیص گردید و جدول زیر حاصل شد که برای دریافت نظرات خبرگان وارد دور دوم فرایند دلفی گردید. موارد قرمز رنگ نظرات خبرگان می‌باشد. در پایان دور اول دلفی تمهیدات ساختاری به صورت اصول راهنما طرح شدند تا در اختیار کسانی که قرار است این دفتر را ایجاد کنند، قرار گیرد و در قالب دو مفهوم ساختاری و سیستمی ارائه گردند.

جدول ۶: تمهیدات ساختاری حاصل از دور اول دلفی

ردیف	نوع تمهیدات	تمهیدات ساختاری
۱	ساختاری	دفتر مدیریت دانش را با هویتی مستقل ایجاد نماید.
۲		نقش‌ها و مسئولیت‌های دفتر مدیریت دانش را تعریف نماید.
۳		ساختار مشوق خلاقیت و چابکی ایجاد کنید.
۴		ساختار تیم محور و مشوق همیاری ایجاد کنید.
۵		نقش مدیر ارشد دانش را در سلسله مراتب سازمان تعریف و مشخص کنید.
۶		اختیارات مربوط به مدیریت دانش را تفویض نماید.
۷		ساختار سازمان سنتی را با ساختار دانش بنیان ترکیب کنید.
۸		ساختاری مدیریتی برای پشتیبانی از مدیریت دانش (مانند کمیته حکمرانی دانش یا شورای مدیریت دانش) ایجاد کنید.
۹		ساختار دفتر مدیریت دانش را به صورت رسمی شکل دهید.
۱۰		بهرتر است ساختار سازمانی را به سمت عدم رسمیت سوق دهید.
۱۱		ساختار دفتر مدیریت دانش را به صورت اقتضایی شکل دهید.
۱۲		به سیستم‌ها و فرایندها رسمیت بخشید.
۱۳	سیستمی	سیستم‌های تشویقی و پاداش مرتبط با مدیریت دانش را ایجاد کنید.
۱۴		سیستم‌های ارتباطی مؤثر برای دفتر مدیریت دانش ایجاد کنید.
۱۵		روابط کاری با سایر واحدهای کسب و کار تعریف و ایجاد نماید.
۱۶		سیستم تعامل با ذینفعان را ایجاد کنید.
۱۷		فرهنگ سازمانی مشوق خلق و تسهیم دانش ایجاد کنید.

۴,۲,۲. دور دوم دلفی

در دور دوم دلفی جدول ذکر شده در اختیار خبرگان قرار گرفت و از آنان خواسته شد تا میزان موافقت خود را با شایستگی‌های معرفی شده در طیفی از «بسیار کم: ۱» تا «بسیار زیاد: ۵» اعلام نمایند. اعداد ۴ و ۵ موافقت خبرگان با موارد طرح شده را نشان می‌دهد. عدد ۳ بیانگر بی-تفاوتی آنها در موضوع است. طبق بررسی انجام شده بر اساس میانگین نظر خبرگان در دور دوم، توافق خبرگان در مورد تمهیدات سیستمی (۴,۵۸) بیشتر از ساختاری (۴,۲۶) است. در کدها بیشترین میانگین مربوط به تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های دفتر مدیریت دانش و نیز ایجاد ساختار مشوق خلاقیت و چابکی در تمهیدات ساختاری و ایجاد سیستم‌های تشویقی و پاداش مرتبط با مدیریت دانش در گروه تمهیدات سیستمی است که حاکی از موافقت بیشتر خبرگان می‌باشد. کمترین میانگین (۳,۷) نیز مربوط به ترکیب ساختار سازمان سنتی با ساختار دانش بنیان، هدایت ساختار سازمان به سمت عدم رسمیت و شکل دادن به ساختار دفتر مدیریت دانش به صورت اقتضایی است که همگی جزو تمهیدات ساختاری بودند و بدلیل پایین بودن مقدار میانگین در این دور حذف گردیدند.

جدول ۷: نقش‌های لازم در دفتر مدیریت دانش با میانگین نظرات دور دوم

ردیف	نوع تمهیدات	تمهیدات ساختاری	میانگین نظرات خبرگان در دور دوم
۱	ساختاری (۴,۲۶)	دفتر مدیریت دانش را با هویتی مستقل ایجاد نماید.	۴,۶
۲		نقش‌ها و مسئولیت‌های دفتر مدیریت دانش را تعریف نماید.	۴,۷
۳		ساختار مشوق خلاقیت و چابکی ایجاد کنید.	۴,۷
۴		ساختار تیم محور و مشوق همیاری ایجاد کنید.	۴,۶
۵		نقش مدیر ارشد دانش را در سلسله مراتب سازمان تعریف و مشخص کنید.	۴,۶
۶		اختیارات مربوط به مدیریت دانش را تفویض نماید.	۴,۳
۷		ساختار سازمان سنتی را با ساختار دانش بنیان ترکیب کنید.	۳,۷
۸		ساختاری مدیریتی برای پشتیبانی از مدیریت دانش (مانند کمیته حکمرانی دانش یا شورای مدیریت دانش) ایجاد کنید.	۴,۱

۴,۳	ساختار دفتر مدیریت دانش را به صورت رسمی شکل دهید.		۹
۳,۷	بهتر است ساختار سازمانی را به سمت عدم رسمیت سوق دهید.		۱۰
۳,۷	ساختار دفتر مدیریت دانش را به صورت اقتضایی شکل دهید.		۱۱
۴,۲	به سیستم‌ها و فرایندها رسمیت بخشید.		۱۲
۴,۷	سیستم‌های تشویقی و پاداش مرتبط با مدیریت دانش را ایجاد کنید.	سیستمی (۴,۵۸)	۱۳
۴,۶	سیستم‌های ارتباطی مؤثر برای دفتر مدیریت دانش ایجاد کنید.		۱۴
۴,۵	روابط کاری با سایر واحدهای کسب و کار تعریف و ایجاد نمایید.		۱۵
۴,۶	سیستم تعامل با ذینفعان را ایجاد کنید.		۱۶
۴,۵	فرهنگ سازمانی مشوق خلق و تسهیم دانش ایجاد کنید.		۱۷

۴,۲,۳. دور سوم دلفی

این دور شامل دو بخش بوده است که به تفکیک هر بخش تشریح می‌گردد.

بخش اول

در بخش اول، برای بررسی پایایی نظر خبرگان، مجدداً جدول تمهیدات به علاوه میانگین نظر خبرگان در دور قبل و نیز پاسخی که هر یک از اعضا در دور قبل داده بودند، در اختیار آنان قرار گرفت. جدول زیر میانگین نظرات خبرگان در دو دور دوم و سوم و نیز اختلاف میان این دو دور را نشان می‌دهد. مقادیر قرمز رنگ حاکی از کاهش میانگین در دور سوم است. اختلاف نظرات در دو دور حاکی از این است که خبرگان تحت تأثیر نظرات سایرین قرار گرفته و تا حدودی نظرات خود را در دور سوم تعدیل نموده‌اند.

جدول ۸: شایستگی‌های مدیر ارشد دانش با میانگین نظرات دور دوم و سوم و اختلاف دو دور

نوع تمهیدات	تمهیدات ساختاری	میانگین نظرات خبرگان در دور دوم	میانگین نظرات خبرگان در دور سوم	اختلاف میانگین نظرات در دو دور
ساختاری	نقش‌ها و مسئولیت‌های دفتر مدیریت	۴,۷	۴,۸	۰,۱

			دانش را تعریف نمایید.	(۴,۲۶)
۰	۴,۷	۴,۷	ساختار مشوق خلاقیت و چابکی ایجاد کنید.	
-۰,۱	۴,۵	۴,۶	دفتر مدیریت دانش را با هویتی مستقل ایجاد نمایید.	
-۰,۱	۴,۵	۴,۶	ساختار تیم محور و مشوق همیاری ایجاد کنید.	
-۰,۲	۴,۴	۴,۶	نقش مدیر ارشد دانش را در سلسله مراتب سازمان تعریف و مشخص کنید.	
۰,۱	۴,۴	۴,۳	اختیارات مربوط به مدیریت دانش را تفویض نمایید.	
۰	۴,۳	۴,۳	ساختار دفتر مدیریت دانش را به صورت رسمی شکل دهید.	
۰	۴,۲	۴,۲	به سیستم‌ها و فرایندها رسمیت بخشید.	
۰,۲	۴,۳	۴,۱	ساختاری مدیریتی برای پشتیبانی از مدیریت دانش (مانند کمیته حکمرانی دانش یا شورای مدیریت دانش) ایجاد کنید.	
۰,۱	۴,۶	۴,۵	سیستم‌های تشویقی و پاداش مرتبط با مدیریت دانش را ایجاد کنید.	سیستمی (۴,۵۸)
۰,۳	۴,۸	۴,۵	سیستم‌های ارتباطی مؤثر برای دفتر مدیریت دانش ایجاد کنید.	
۰,۱	۴,۸	۴,۷	سیستم تعامل با ذینفعان را ایجاد کنید.	
۰	۴,۷	۴,۷	روابط کاری با سایر واحدهای کسب و کار تعریف و ایجاد نمایید.	
-۰,۱	۴,۵	۴,۶	فرهنگ سازمانی مشوق خلق و تسهیم دانش ایجاد کنید.	

همان‌طور که از جدول می‌توان استنباط نمود، در دور سوم بیشترین میانگین (۴,۸) مربوط به چهار مورد زیر است:

- نقش‌ها و مسئولیت‌های دفتر مدیریت دانش را تعریف نماید.
- ساختار مشوق خلاقیت و چابکی ایجاد کنید.
- سیستم‌های ارتباطی مؤثر برای دفتر مدیریت دانش ایجاد کنید.
- سیستم تعامل با ذینفعان را ایجاد کنید.

کمترین میانگین (۴,۲) مربوط به رسمیت بخشیدن به سیستم‌ها و فرایندها می‌باشد. بیشترین میزان کاهش در میانگین در دور سوم مربوط به تعریف نقش مدیر ارشد دانش در سلسله مراتب سازمان بوده و بیشترین افزایش در ارتباط با ایجاد سیستم‌های ارتباطی مؤثر برای دفتر مدیریت دانش است. نظرات خبرگان در مورد برخی اصول مانند ایجاد ساختار مشوق خلاقیت و چابکی تغییر ننموده و در چهار مورد از تمهیدات میزان موافقت، کاهش یافته است. شش مورد افزایش در دور سوم را نشان می‌دهد.

بخش دوم

در بخش دوم بر اساس مقادیر میانگین نظرات خبرگان در دور دوم تمهیدات رتبه‌بندی شدند و از خبرگان نیز خواسته شد که آنها را بر اساس اهمیت، اولویت‌بندی نمایند تا به این ترتیب مهم‌ترین تمهیدات مشخص گردد.

بررسی جدول رتبه‌بندی دور سوم، نتایج زیر را نشان می‌دهد:

- ۸۰ درصد خبرگان، تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های دفتر مدیریت دانش را به عنوان مهم‌ترین تمهیدات ساختاری لازم برای تحقق حکمرانی دانش تعیین نمودند. ۵۰ درصد خبرگان، ایجاد ساختار مشوق خلاقیت و چابکی را به عنوان اولویت دوم انتخاب نمودند.
- ۷۰ درصد خبرگان، ایجاد ساختاری مدیریتی برای پشتیبانی از مدیریت دانش (مانند کمیته حکمرانی دانش یا شورای مدیریت دانش) را به عنوان آخرین اولویت انتخاب نمودند.
- ۱۰۰ درصد خبرگان، اصول ساختاری را دارای اولویت نخست دانسته‌اند.

۴,۲,۴. معیار اتفاق نظر

برای بررسی توقف یا ادامه فرایند دلفی طبق آنچه قبلاً گفته شد، سه دور کافی به نظر می‌رسد (Fan & Cheng 2006). بررسی این موضوع با سایر روش‌ها نیز حاکی از اتمام فرایند دلفی در سه

دور است. با توجه به روش دستیابی به سطح معینی از توافق، میزان موافقت خبرگان با توجه به امتیازهایی که به هر کد اختصاص داده‌اند، مورد سنجش قرار می‌گیرد. امتیاز ۴ و ۵ نشانگر موافقت خبرگان است و عدد ۳ و کمتر، عدم موافقت را نشان می‌دهد. این بررسی نیز حاکی از آن است که به جز سه اصل که میزان توافق ۸۰ درصد بود، در مورد سایر اصول میزان توافق بالای ۸۰ درصد بوده است. روش محاسبه ضریب همبستگی کندال نیز انجام گرفت که مقدار آن ۰,۶۱۵ حاصل شد. تفسیر مقدار ضریب کندال حاکی از وجود توافق متوسط میان خبرگان است. از آنجا که توافق حاصل شده است، می‌توان دلفی را به اتمام رساند. بررسی هر دو روش مؤید وجود توافق در میان خبرگان در مورد تمهیدات ساختاری است. به همین دلیل در دور سوم روش دلفی متوقف می‌گردد. بنابراین تمهیدات ساختاری لازم برای تحقق حکمرانی دانش با نه اصل ساختاری و چهار اصل سیستمی شناسایی گردید.

۵. نتیجه گیری و پیشنهادها

۵,۱. نتایج روش فراترکیب

در این پژوهش، تمهیدات ساختاری لازم برای تحقق حکمرانی دانش مورد سؤال بود. با استفاده از روش فراترکیب ۳۱۹ مقاله در پنج پایگاه علمی مقالات یافت شد و طی چندین مرحله غربالگری مقالات غیرمرتبط، کمی و با کیفیت پایین حذف شدند. در نهایت ۲۵ مقاله باقی ماند که به طور دقیق مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. آنچه که از متن مقالات منتخب استخراج گردید، به عنوان کد در نظر گرفته شد. طبقه‌بندی کدها در گروه‌های مشابه نیز مفاهیمی مانند (ساختاری برای مدیریت دانش) را ایجاد کرد که خود شامل هفت کد بود. به این ترتیب ۲۵ کد و هشت مفهوم (شامل ساختاری برای مدیریت دانش، سیستم تشویقی، سیستم ارتباطات، رسمیت، تمرکزگرایی، ساختار حامی مدیریتی، فرهنگ و رویه‌های کاری) شناسایی گردید.

۵,۲. نتایج روش دلفی

در این بخش تمهیدات استخراج شده از فراترکیب وارد فرایند دلفی گردید. به این منظور جدول تمهیدات، در قالب پرسشنامه دلفی در اختیار خبرگان قرار گرفت. پس از جمع‌آوری نظرات خبرگان و تجزیه و تحلیل آنها، جدول خلاصه شده و مواردی که همپوشانی داشتند و یا خیلی جزئی بودند، تجمیع و تلخیص گردید. تمهیدات ساختاری در این مرحله به صورت اصول راهنما مطرح شد که در دو بخش ساختاری و سیستمی طبقه-

بندی گردید. در دور دوم سه مورد حذف گردیده و جدول زیر در دور سوم مورد توافق خبرگان قرار گرفت.

جدول ۱۲: نتایج پژوهش در مورد تمهیدات ساختاری لازم برای تحقق حکمرانی دانش

تمهیدات ساختاری	نوع تمهیدات	ردیف
دفتر مدیریت دانش را با هویتی مستقل ایجاد نمایید.	ساختاری	۱
نقش‌ها و مسئولیت‌های دفتر مدیریت دانش را تعریف نمایید.		۲
ساختار مشوق خلاقیت و چابکی ایجاد کنید.		۳
ساختار تیم محور و مشوق همیاری ایجاد کنید.		۴
نقش مدیر ارشد دانش را در سلسله مراتب سازمان تعریف و مشخص کنید.		۵
اختیارات مربوط به مدیریت دانش را تفویض نمایید.		۶
ساختاری مدیریتی برای پشتیبانی از مدیریت دانش (مانند کمیته حکمرانی دانش یا شورای مدیریت دانش) ایجاد کنید.		۷
ساختار دفتر مدیریت دانش را به صورت رسمی شکل دهید.		۸
به سیستم‌ها و فرایندها رسمیت بخشید.		۹
سیستم‌های تشویقی و پاداش مرتبط با مدیریت دانش را ایجاد کنید.	سیستمی	۱۰
سیستم‌های ارتباطی مؤثر برای دفتر مدیریت دانش ایجاد کنید.		۱۱
روابط کاری با سایر واحدهای کسب و کار تعریف و ایجاد نمایید.		۱۲
سیستم تعامل با ذینفعان را ایجاد کنید.		۱۳
فرهنگ سازمانی مشوق خلق و تسهیم دانش ایجاد کنید.		۱۴

بنابراین ۱۴ اصل راهنما در پاسخ به سؤال مورد نظر حاصل گردید. در مقایسه با مطالعات پیشین «مقدادی» (۲۱۰۶) در مقاله خود به تعدادی از تمهیدات ساختاری لازم برای دفتر مدیریت دانش نیز پرداخته است که چند مورد محدود بودند. اما در پژوهش حاضر به این تمهیدات در قالب اصول راهنمای ساختاری و سیستمی به خوبی پرداخته شده است. «کانابیران و پانديان» (۲۰۱۰) که در مقاله خود به معرفی ساختاری برای حکمرانی مدیریت دانش اشاره نموده‌اند، تعدادی اصول ساختاری معرفی کرده‌اند اما در مقایسه با پژوهش حاضر جامعیت ندارند. در مقاله «الچاک» (۲۰۰۵) تمهیدات ساختاری مورد بررسی قرار گرفته‌اند. اما در مقایسه با پژوهش حاضر پاسخ جامعی ارائه ننموده‌اند.

۵,۳. پیشنهادها

- بررسی میزان بکارگیری اصول ساختاری و سیستمی معرفی شده در سازمان‌هایی که ساختاری برای مدیریت دانش ایجاد نموده‌اند، مؤثر خواهد بود.
- مقایسه اثربخشی دفتر مدیریت دانش در سازمان‌هایی که از این اصول بهره‌مند شده‌اند با سایر سازمان‌ها مثمرتر خواهد بود.
- در نظر گرفتن ویژگی‌های ساختاری برای اصلاح ساختار دفتر مدیریت دانش نیز می‌تواند برای سازمان‌ها مفید باشد.
- سازمان‌ها می‌توانند از اصول راهنمای معرفی شده در این پژوهش برای تحقق حکمرانی دانش بهره‌مند شوند.
- از آنجا که ۸۰ درصد خبرگان، تعریف نقش‌ها و مسئولیت‌های دفتر مدیریت دانش را به عنوان مهم‌ترین تمهیدات ساختاری لازم برای تحقق حکمرانی دانش تعیین نمودند، به سازمان‌ها پیشنهاد می‌گردد، برای تحقق حکمرانی دانش این اصل را در اولویت قرار دهند.
- همچنین بدلیل اهمیت ایجاد ساختار مشوق خلاقیت و چابکی به عنوان اولویت دوم خبرگان، به سازمان‌ها پیشنهاد می‌گردد، ساختار دفتر مدیریت دانش را به سوی خلاقیت و چابکی هدایت نمایند.

۶. فهرست منابع

- 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.
- رضائیان، علی. ۱۳۸۱. مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات سمت.
- سرمه، زهره، عباس بازرگان و الهه حجازی. ۱۳۸۵. روش‌های پژوهش در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگه.
- علیدوستی، سیروس. ۱۳۸۵. روش دلفی: مبانی، مراحل و نمونه‌هایی از کاربرد. فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات. ۵ (۳۱): از ۸ تا ۲۳.
- 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.
- نیسی، عبدالحسین و محمود رنگباری. ۱۳۸۸. بررسی عوامل مؤثر در استقرار موفقیت آمیز مدیریت دانش (مطالعه موردی: سازمان مخابرات استان خوزستان). چشم انداز مدیریت. ۳۳: از ۱۲۵ تا ۱۴۲.
- حجازی نیا، رویا. ۱۳۹۵. شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش با رویکرد تحقق اقتصاد مقاومتی. فصلنامه رشد فناوری. سال دوازدهم. ۴۷: از ۱۲ تا ۲۰.

خواجه فرد، گلنوش. شقایق وحدت و سعید حسام. ۱۳۹۳. تعیین عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش در شبکه های بهداشت و درمان استان بوشهر. مدیریت سلامت. ۱۷

- Abdul Karim, N. S. and Hussein, R. 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.
- Awazu, Y. and Desouza, K. C. 2004. The Knowledge Chiefs: CKOs, CLOs and CPOs. *European Management Journal*, 22 (3): 339-344.
- Bennet, A. and Neilson, R. 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.
- Bontis, N. 2001. CKO wanted — Evangelical skills necessary: A review of the chief knowledge officer. *Knowledge and Process Management*, 8(1): 29-38.
- Cao, Y. and Xiang, Y. 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>.
- Carrasco-Hernández, A. J., and 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. and Ortega, E. P. 2007. Organizational structure features supporting knowledge management processes, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 Iss 4 pp. 45 - 57 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/13673270710762701>.
- Desouza, K. C. and Raider J. J. 2006. Viewpoint cutting corners: CKOs and knowledge management. *Business Process Management Journal*, 12 (2): 129-134.
- Fan, C.K. and Cheng. C.L. 2006. A study to identify the training needs of life insurance sales representatives in Taiwan using the Delphi approach, *Int. J. Train. Dev.* 10: 212-226.
- 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*, 2nd 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, G. and Pandyan, C. 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>.
- Mahesh, K and Suresh, J.K. 2009. Knowledge criteria for organization design, *Journal of Knowledge Management*, 13 (4): 41-51. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/13673270910971815>
- Mahnke, V and Venzin, M. 2003. Governance of Knowledge-teams in the MNC: The Case of Heideberg Cement, *Management International Review*, Special Issue 43 (3): 47-67.
- Migdadi, M. 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.
- Okoli, Chitu, and Suzanne D. Pawlowski. 2004. The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. *Information & Management* 42 (2): 25-30.

- Pandey, S. C. and Dutta, A. 2013. Role of knowledge infrastructure capabilities in knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, 17 (3): 435-453.
- Peltokorpi, V. and Tsuyuki, E. 2006. Knowledge governance in a Japanese project-based organization, *Knowledge Management Research & Practic*, 4: 36-45. doi:10.1057/palgrave.kmrp.8500080
- Perrin, A. 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, S. and Von Wittich, D. 2004. Implementing Knowledge Management: Three Strategies for Effective CKOs. *European Management Journal*. 22 (6): 714-724.
- Sandelowski, M. and Barroso, J. 2007. *Handbook for synthesizing qualitative research*, New York, NY: Springer.
- Schroeder, A. and Pauleen, D. 2007. KM governance: investigating the case of a knowledge intensive research organisation, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 20 Iss 4 pp. 414 - 431 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/17410390710772696>
- Schroeder, A., Pauleen, D. and 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*, 3(1/2):4-21.
- Schroeder, A., Pauleen, D. and Huff, S. 2012. KM governance: the mechanisms for guiding and controlling KM programs. *Journal of Knowledge Management*, 16 (1): 3 -21.
- Sun, P. 2010, Five critical knowledge management organizational themes, *Journal Of Knowledge Management*, 14 (4): 507-523.
- Venkitachalam, K. and Bosua, R. 2014. Roles enabling the mobilization of organizational knowledge, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 18 Iss 2 pp. 396 - 410 Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-08-2013-0304>
- Walczak, S. 2005. Organizational knowledge management structure, *The Learning Organization*, 12 (4): 330 – 339. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/09696470510599118>
- Xu, Y. 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.
- Zyngier, S., Burstein, F. and McKay, J. 2006, The Role of Knowledge Management Governance in the Implementation of Strategy, *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Zyngier, S. and Burstein, F. 2012. Knowledge management governance: the road to continuous benefits realization. *Journal of Information Technology*, 27: 140-155.

Identifying structural factors for realizing knowledge governance by combination of Meta-synthesize and Delphi method

Mehdi Shamizanjani

Associate professor of Information Technology
Management at University of Tehran

mshami@ut.ac.ir

Narges Farzaneh Kondori*

PhD in Information Technology Management at
University of Tehran
nfarzaneh@ut.ac.ir

Abstract

The purpose of this study was to identify the structural factors necessary for the realization of knowledge governance. To achieve this goal, a two-step strategy was used. In the first step, the method of meta-synthesize was carried out. By searching the databases, 319 articles were found, in the evaluation process, 25 papers were finally approved. By studying these articles, 25 codes and 8 concepts (including the structure for knowledge management, incentive system, communication system, formalism, centralization, management support structure, culture and work procedures) were extracted for the research question. After verifying the validity and reliability of the results, the Delphi method was used in the second phase to get expert opinion. For this purpose, the output of the content required to design the Delphi questionnaire was completed and the Delphi process went on to the extent that the opinions of the experts reached a consensus on the answers to the questions. Ten experts were selected based on the purposeful sampling method and Delphi method was performed to three stages. Finally, in order to answer the question of structural arrangements for the realization of knowledge governance in the organization, 14 guiding principles were presented in the form of structural and system principles. The average of Delphi experts' opinions showed that in order to realize knowledge governance, it was necessary to define the roles and responsibilities of the KM, create a construct for creativity and agility, create effective communication systems for the KM, interact with create stakeholders, create an independent knowledge management office, create a team-centered structure and encourage collaboration, define and identify the role of senior manager of knowledge in the organization's hierarchy, empower knowledge management, provide a managerial structure for Knowledge management support (such as the Knowledge Management Committee or the Knowledge Management Council)

create, formalize the structure of the KM, formalize systems and processes, create incentive and reward systems for knowledge governance, define and create relationships with other business units, create an organizational culture to create and share knowledge. According to a researcher's research, no article was found that could identify structural arrangements for knowledge management by using this method and Delphi; therefore, the present research is innovative in the subject and method used for it.

Keywords: Structural Factors, Knowledge Governance, Meta-synthesize, Delphi



"دکتر مهدی شامی زنجانی: دارای مدرک دکتری مدیریت سیستم ها از دانشگاه تهران است. ایشان هم اکنون دانشیار و مدیر گروه مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه تهران هستند. حوزه مطالعاتی و پژوهشی ایشان تحول دیجیتال می باشد."



"دکتر نرگس فرزانه کندری: دارای مدرک دکتری مدیریت فناوری اطلاعات از دانشگاه تهران است. ایشان هم اکنون مدرس دانشگاه تهران است. مدیریت و حکمرانی دانش و نوآوری دیجیتال از جمله علایق پژوهشی وی است."