

# Presenting a Framework for Explaining the Competencies of Chief Knowledge Officer through Meta-Synthesis Method

**Narges Farzaneh Kondori**

PhD in Information Technology Management;  
University of Tehran, Iran;  
Corresponding Author 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

Received: 07. Feb. 2017 Accepted: 24, May 2017

**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 codes and 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 awareness about technologies of knowledge management are the most important factors. Organizations can benefit from the results of this study to recruit a chief knowledge officer. No article was found by the researchers having research integrity and methodology. Therefore, this paper has innovation.

**Keywords:** Competency, Meta-synthesize, Chief knowledge Officer, Knowledge Management

Iranian Journal of  
**Information  
Processing and  
Management**

Iranian Research Institute  
for Information Science and Technology  
(IranDoc)

ISSN 2251-8223

eISSN 2251-8231

Indexed by SCOPUS, ISC, & LISTA

Vol. 33 | No. 4 | pp. 1431-1462

Summer 2018



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

نگرس فرزانه کندری

دکتری مدیریت فناوری اطلاعات؛  
دانشگاه تهران؛

پدیدآور رابط nfarzaneh@ut.ac.ir

مهدی شامی زنجانی

دکتری مدیریت سیستم‌ها؛ دانشیار؛ گروه مدیریت  
فناوری اطلاعات؛ دانشگاه تهران m.shami@ut.ac.ir

امیر مانیان

دکتری مدیریت؛ استاد؛ گروه مدیریت فناوری  
اطلاعات؛ دانشگاه تهران amanian@ut.ac.ir

علیرضا حسن زاده

دکتری مدیریت؛ دانشیار؛ گروه مدیریت فناوری  
اطلاعات؛ دانشگاه تربیت مدرس؛  
hasanzadeh@gmail.com



مقاله برای اصلاح به مدت ۹ روز نزد پدیدآوران بوده است.

پذیرش: ۱۳۹۶/۰۳/۰۳

دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۱۹

**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 یافت‌شده 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 کسب‌وکار سازمان، مهارت‌های میان‌شخصی، مهارت‌های مدیریتی و ویژگی‌های شخصی) شناسایی شدند. همچنین، مفهوم اصلی تخصص در مدیریت دانش شامل شش زیرمفهوم استراتژی‌ها، فرایندها، فناوری‌ها، سازوکارها، 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 کسب‌وکار سازمان به‌عنوان شایستگی‌های فنی و نیز مفاهیم مهارت‌های میان‌شخصی، ویژگی‌های شخصی و مهارت‌های مدیریتی در مقوله شایستگی‌های اجتماعی طبقه‌بندی گردید. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که مدیر ارشد دانش بایستی دارای مهارت‌های فنی-اجتماعی 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

فصلنامه | علمی پژوهشی  
پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران  
(ایرانداک)

شاپا (چاپی) ۲۲۵۱-۸۲۲۳

شاپا (الکترونیکی) ۲۲۵۱-۸۲۳۱

نمایه در SCOPUS، ISI، LISTA، و

jipm.irandoc.ac.ir

دوره ۳۳ | شماره ۴ | صص ۱۴۱۹-۱۴۵۰

تابستان ۱۳۹۷



دانشی و در میان مفاهیم، 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. از این رو، این مقاله از لحاظ روش و نتایج دارای نوآوری است.

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

## 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 به‌طوری گسترده 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 دریافتند 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 بر خلاف تلاش‌های سازمانی، بسیاری از طرح‌های مدیریت دانش با شکست مواجه شده و عدم اطمینان از امکان مدیریت منابع دانش، به‌عنوان علت شکست ابراز شده است. شکست برنامه‌های مدیریت دانش اغلب به فقدان یکپارچگی و همراستایی کسب‌وکار، نبود 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 که از سمت‌های مدیریتی بلندپایه و اجرایی است. مدیر ارشد دانش مسئول حصول اطمینان از به حداکثر رسیدن ارزش مهم‌ترین منبع سازمان (یعنی دانش) است. اگر کارکرد مدیریت دانش در سازمان به‌خوبی تعریف و پشتیبانی نشده باشد، وجود مدیر ارشد دانش امری حیاتی است. از آنجا که مدیریت دانش شامل یکپارچه‌نمودن 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

1. Drucker, Davenport, prusak & Nonaka

2. chief knowledge officer

که وی بتواند به آسانی با همه بخش‌های کسب و کار ارتباط برقرار نماید، نسبت به اهداف و استراتژی‌های سازمان آگاهی داشته باشد 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 به‌زودی فراگیر خواهد شد (Migdadi 2016). بنابراین، لازم است که افراد و سازمان‌ها در مورد شایستگی‌های لازم برای تصدی این نقش آگاهی یابند. اگرچه در پژوهش‌های مدیریت دانش نقش مدیر ارشد دانش مورد توجه 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 مواجه‌اند (Migdadi 2016). هدف از این مقاله تبیین صلاحیت‌های مدیر ارشد دانش با روش فراترکیب است. روش فراترکیب این امکان را فراهم می‌آورد که 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. این زمانی است که «پیتر دراگر»<sup>۱</sup> جمله مشهور خود در مورد جامعه پاسا سرمایه‌داری را مطرح کرد (McKeen and Staples 2004). به اعتقاد وی، منبع اقتصادی اساسی (یعنی ابزار تولید) به هیچ‌وجه سرمایه، منابع طبیعی یا نیروی کار نیست، بلکه منبع دانش است و همچنان خواهد بود (Drucker 1993). 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 Staples 2004). در بسیاری از

1. Peter Drucker

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 به‌عنوان 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 ویژگی‌محور 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                          | 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، به کارگیری سیستم پاداش است.   |
| Raub and Von Wittich (2004)      | مسئولیت اصلی این پست سازمانی ایجاد و تداوم بخشی شرایط مناسبی است که 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.  |
| Schroeder, Pauleen & Huff (2009) | کسی که هماهنگ‌کننده و مسئول ایجاد یکپارچگی و حرفه‌ای نمودن ابتکارات مدیریت دانش در سازمان و مسئول جهت‌گیری استراتژیک آن است. بازسازی مخازن دانشی و یکپارچگی پایگاه داده‌های مختلف و نیز ارائه خدمات مشاوره برای ادغام مدیریت دانش در فعالیت‌های کسب‌وکار از جمله موارد تمرکز هماهنگ‌کننده هستند.                              |
| Kannabiran and Pandyan (2010)    | به‌عنوان 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 کسب‌وکار از دیگر وظایف آن است. |

| پژوهشگر                     | تعریف مدیر ارشد دانش  |
|-----------------------------|---|
| Nagarajan et al. (2012)     | کسی که مسئول تعیین چشم‌انداز کلی، جهت‌گیری سیاسی و مدیریت و نظارت بر فعالیت‌های تیم اصلی مدیریت دانش است و تأثیر مدیریت دانش بر کسب‌وکار را ارزیابی می‌نماید.   |
| Zyngier and Burstein (2012) | کسی که مسئول توسعه و پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش و مدیریت منابع دانشی و دارای مهارت‌های تسهیم دانش است. همچنین، بررسی نیازها، هم‌راستایی استراتژیک برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌ها برای دستیابی سازمان به ارزش را بر عهده دارد.   |
|                             | مدیر ارشد دانش مسئولیت برنامه‌ریزی و اداره کردن منابع دانشی جهت به مالکی، به‌آذین و حسنی ارمغان آوردن مزایای محسوس برای بهره‌وری و عملکرد سازمان را بر عهده دارد؛ (۱۳۸۶) 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. |

با توجه به تعاریف ارائه‌شده در جدول شماره ۱، نقش این مدیر در تعیین استراتژی مدیریت دانش و عملی‌نمودن فرایندهای دانشی برجسته است. تعریفی که می‌توان از مجموع موارد مطرح‌شده 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 ایجادشده 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 «مریل» دانش، مهارت، توانایی و صفت‌های شخصیتی است که به عملکردهای بالا منجر می‌شود (Mirabile 1997). تعاریف متعددی از شایستگی توسط محققان ارائه شده است. ویژگی مشتری‌ک این تعاریف عبارت‌اند از: دانش، مهارت، توانایی، و ویژگی‌های فردی (شامل انگیزه، مفهوم‌های ذهنی، ارزش، نگرش، ویژگی‌های فیزیکی) که مدیر ارشد دانش یک یا تمام آن عوامل را داراست؛ عواملی که 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، جست‌وجو و تسهیم دانش را به سازمان ارائه

نماید، نسبت به محیط اجتماعی سازمان آگاه باشد و بتواند محیطی مشوق و تسهیل‌گر گفتمان و تعامل برای خلق و تسهیم دانش فراهم آورد (Earl and Schot 1999). توانایی آغاز فعالیت جدید به‌منظور توسعه کسب‌وکار و ریسک‌پذیری حاکی از شایستگی و کارآفرینی مدیر ارشد دانش است. وی باید یک استراتژیست باشد تا بتواند از مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری برای تحول کسب‌وکار 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 دانش وجود داشته باشد (۱۹۹۹).

«بنت و نیلسون» به موارد زیر به‌عنوان شایستگی‌های مدیر ارشد دانش اشاره نموده‌اند:

- ◇ 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 به‌وسیله مدیریت دانش با توجه به گزاره‌های کسب‌وکار (نرخ بازگشت سرمایه، معیارهای عملکردی و توانایی برای توسعه مورد کسب‌وکار)؛
- ◇ 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 توزیع‌شده 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 دانش‌بنیان 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 داستان‌سرایی برای انتقال این تجارب)؛
- ◇ توانایی برای مدیریت تغییر و پروژه‌های دانشی پیچیده (Bennet & Neilson 2004).

مدیر ارشد دانش یک مدیر منحصربه‌فرد، 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 است (Kaplan 2007 cited in Migdadi 2016).

### ۳. پیشینه تجربی پژوهش

«ارل و اسکات» 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 آمریکایی 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 مورد نیاز، عوامل حیاتی موفقیت، ضرورت وجود این نقش در سازمان را مورد سؤال قرار داده‌اند (Earl and Schot 1999). این مقاله به‌عنوان منبع اصلی پژوهش‌هایی است که در این زمینه به مطالعه پرداخته‌اند و توسط دانشگاه «ام‌آی‌تی»<sup>۱</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» 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

1. MIT Sloan Review



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 است (Awazu and Desouza 2004). نکته قابل توجه در این مقاله اشاره به مهارت‌های 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 که «ارل و اسکات» ذکر کردند، برای این نقش اهمیت ندارد؟

«عبدالکریم و حسین» 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 در آن‌ها را مورد بررسی قرار دادند. آنان همچنین، به شناسایی نیازمندی‌های اطلاعاتی مدیران، کارکردهای مدیران دانش و اطلاعاتی مؤثر و مهارت‌های مورد نیاز این مدیران پرداخته‌اند. شایستگی‌های مورد بررسی در این مقاله عبارت‌اند 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 (Abdul Karim and Hussein 2008). 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 نیز مورد توجه آنان نبوده است.

«کانابیران و پاندیان» 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 به‌طور 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 و به‌کمبود مطالعات تجربی در زمینه وجود چارچوبی برای برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی مؤثر استراتژی مدیریت دانش اشاره شده است. روش پژوهش این مقاله، مطالعه موردی است. در این مقاله توانایی در برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی مدیریت دانش، توانایی در اداره پروژه‌های مدیریت دانش، آشنایی با سیستم‌ها، ابزارها و فناوری‌های مدیریت دانش و توانایی در مدیریت تغییر و

ایجاد فرهنگ مشوق مدیریت دانش در سازمان به‌عنوان شایستگی‌های مدیر ارشد دانش معرفی شده است. این محققان تخصص در مدیریت دانش و ابعاد آن را مورد بررسی قرار داده‌اند (Kannabiran and Pandyan 2010).

«ناگراجان» 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 پاداش‌دهی 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 به‌طور 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. در مقاله آنان نیز ابعاد مدیریت دانش و تسلط بر آن‌ها به‌عنوان شایستگی اصلی مدیر ارشد دانش معرفی شده است. بنابراین ابعادی مانند ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی و مدیریتی کمتر مورد توجه بوده است (Nagarajan et al. 2012).

«اریاب شیرانی و فتح‌الهیاتی» در مقاله خود با عنوان «رویکرد به میدان آوردن تیم دانش در حل خلاقانه مسایل توسط مدیر ارشد دانش» مراحل مختلف حل خلاقانه مسئله 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 مسئله، توانایی کار تیمی و تخصص در ابعاد مختلف مدیریت دانش مورد توجه بوده و از جامعیت بیشتری برخوردار است، اما در هر جنبه، به موارد متعدد دیگری نیز می‌توان پرداخت (۱۳۸۹).

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

#### ۴. روش پژوهش

فرا ترکیب، یک روش تحقیق 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). فرا ترکیب 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، فرا ترکیب 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 فرا ترکیب کیفی به عنوان چتری است که اشاره به خانواده‌ای از رویکردهای روش شناختی برای توسعه دانش جدید بر پایه تحلیل دقیق و جامع یافته‌های تحقیق کیفی موجود دارد. از دیدگاهی دقیق‌تر، فرا ترکیب کیفی مجموعه تئوری‌ها، روایت‌های بزرگ<sup>۱</sup>، تعمیم‌دادن 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 فرا ترکیب بهره گرفته می‌شود. در این پژوهش، از روش هفت مرحله‌ای «سندلوسکی و باروسو» استفاده می‌شود. این منبع در پژوهش‌های فرا ترکیب بیشترین استفاده را دارد. مراحل این روش به ترتیب، شامل تنظیم سؤال تحقیق، جست‌وجوی نظام‌مند ادبیات، جست‌وجو و انتخاب متون مناسب، استخراج اطلاعات مقاله، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی، کنترل کیفیت و ارائه یافته‌هاست. 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 فرا ترکیب، ابزار ارزیابی حیاتی<sup>۲</sup>، لیست کامل و جامعی از سؤالات را ارائه می‌دهد که برای تعیین اعتبار، کاربردی بودن و تناسب مطالعه می‌توانند به کار برده شوند (Glynn 2006). نحوه به کارگیری این ابزار در مقاله حاضر، در بخش کنترل کیفیت ارائه می‌گردد. برای تعیین

1. grand narratives

2. CASP (Critical Appraisal Skills Program)

پایایی از روش توافق بین دو کدگذار استفاده می‌شود، بدین صورت که علاوه بر محقق که اقدام به کدگذاری اولیه نموده، محقق دیگری همان متن 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 است که بیان‌کننده پایایی است. برای محاسبه ضریب توافق دو کدگذار از ضریب «کاپا»<sup>۱</sup> استفاده شده است. در این تحقیق تعداد پنج مقاله از مقالاتی که محقق کدگذاری کرده، برای ارزیابی در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفته و به‌طور کلی ۲۰ کد استخراج شده است. نتایج حاصل از کدگذاری دو محقق نشان می‌دهد که ضریب کاپای محاسبه‌شده توسط نرم‌افزار «اس‌پی‌اس‌اس»<sup>۲</sup>، مقدار ۰/۶۷۵ بوده است که از مقدار قابل قبول آن (۰/۶) بالاتر بوده است (Gwet 2012). همان‌طور که مشاهده می‌شود، چون عدد معنادار حاصل شده برای شاخص «کاپا» کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، فرض استقلال کدهای استخراجی رد و وابستگی کدهای استخراجی به هم تأیید می‌گردد. بنابراین، می‌توان ادعا نمود که کدهای ابزار مورد استفاده برای استخراج کدها از پایایی کافی برخوردار بوده‌اند (محقق و همکاران ۱۳۹۲).

## ۵. یافته‌های پژوهش

بر اساس مراحل ذکرشده، پژوهش با تنظیم سؤال پژوهش آغاز شد.

### ۵-۱. تنظیم سؤال پژوهش

چه چیزی: تعیین این که «چه چیزی» مورد مطالعه است، اولین گام در فراترکیب است. در این پژوهش سؤال «شایستگی‌های مدیر ارشد دانش کدام‌اند؟ چه چیزی این مطالعه را تشکیل می‌دهد.

چه کسی: منظور از این پارامتر معرفی جامعه مورد مطالعه است. در این پژوهش «پایگاه‌های داده و مجلات داخلی و خارج از کشور» مدنظر هستند.

چه زمانی: چارچوب زمانی مقالات مورد بررسی را تعیین می‌کند. در این پژوهش بازه زمانی «از سال ۱۹۹۰ تاکنون» مدنظر است.

1. Kappa

2. SPSS

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 است. در فراترکیب متن این مقالات جزو داده‌ها محسوب می‌گردد.

## ۲-۵. جست‌وجوی نظام‌مند ادبیات

در این پژوهش پنج پایگاه داده به زبان انگلیسی شامل «اسکوپوس، امرالد، ساینس دایرکت، اسپرینگر و پروکوئست»<sup>۱</sup> 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 دارد. در این پایگاه‌ها، مقالات مرتبط با حوزه پژوهش از سال ۱۹۹۰ تاکنون بررسی می‌گردند. برای جست‌وجوی 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 جست‌وجو

| 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 جست‌وجو شدند و تمامی مقالات بر اساس ارتباط عنوان مقاله با آن‌ها در یک فایل صفحه گسترده جمع‌آوری شدند. ۱۶۱ منبع یافت شد که از این تعداد ۱۲ مورد

1. Scopus, Emerald, Science Direct (Elsevier), Springer, ProQuest

فصل کتاب و ۱۳۹ مورد مقاله بودند. همچنین، ۱۵۴ منبع انگلیسی و ۷ منبع به زبان فارسی بودند.

### ۳-۵. جست‌وجو و انتخاب متون مناسب

در این گام منابع یافت‌شده در مرحله قبل به صورت گام‌به‌گام 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  |
|-------------------|--|
| زبان پژوهش‌ها     | فارسی و انگلیسی  |
| زمان انجام        | از ۱۹۹۰ تا کنون  |
| روش تحقیق         | کیفی و کیفی/کمی  |
| جامعه مورد مطالعه | مدیریت دانش  |
| شرایط مورد مطالعه | نقش‌های لازم برای دفتر مدیریت دانش شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم برای مدیر ارشد دانش |
| نوع مطالعه        | مقالات چاپ‌شده در مجلات و فصول کتاب  |
|                   | مقالات کنفرانسی و نظرات شخصی و مقالات نامعتبر                                      |

در این مرحله، ۱۶۱ مقاله یافت‌شده به‌طور 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 و دارای یافته‌های تکراری

بودند، یکی از آن‌ها حذف گردید و مقاله کامل‌تر باقی ماند. یک مقاله به این ترتیب حذف گردید و

در نهایت، تعداد ۵۳ منبع برای ورود به مرحله بعد باقی ماند. در مرحله بعد به دلیل این که هدف پژوهش بهره‌مندی از یافته‌های کیفی بود، مقالات کمی حذف شدند. بنابراین، ۲۶ مقاله حذف شده و ۲۷ مقاله باقی ماندند.

#### ۴-۵. کنترل کیفیت

مقالات باقی مانده می‌بایست به لحاظ کیفیت محتوا مورد بررسی قرار گیرند. به همین دلیل، روش ارزیابی حیاتی مورد استفاده قرار گرفت. به این منظور، از چک‌لیستی 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.

در مرحله آخر نمایه مقالات مورد بررسی قرار گرفت و همه مقالات دارای ایندکس معتبر «آی‌اس‌آی یا اسکوپوس»<sup>۲</sup> و یا هر دو بودند و یک مقاله فارسی نیز توسط «پایگاه

1. CASP

2. ISI or Scopus

استنادی جهان اسلام» نمایه شده است. پس از اتمام مراحل ارزیابی مقالات، مطالعه دقیق مقالات منتخب آغاز می‌گردد. در این مرحله، محقق مفاهیمی را جست‌وجو می‌کند که در میان کدهای مطالعات موجود در فراترکیب ظاهر شده‌اند. «سندلوسکی و باروسو» به این مورد به‌عنوان «بررسی موضوعی» اشاره می‌کنند (Sandelowski and Barroso 2007) به محض این که 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، به‌عنوان 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، سازوکارها، 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، ۵ مفهوم اصلی و ۶ مفهوم فرعی و در نهایت، ۳ مقوله شناسایی گردیدند.

#### جدول ۴. شایستگی‌های مدیر ارشد دانش

| منبع استخراج کد  | کد   | مفهوم   |
|--|--|---|
| ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹)  | جست‌وجو و تدوین منابع اطلاعاتی، ساختاربندی و ذخیره‌سازی  | تخصص در تخصص در مدیریت دانش فرایندهای مدیریت دانش |
| ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹)  | توانایی ارزیابی ایده‌ها و راه‌حل‌ها  |   |
| ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹)؛<br>Bontis (2001);<br>Bennet and Neilson (2004);<br>Zyngier and Burstein (2012);<br>Nagarajan et al. (2012);<br>Migdadi (2016) | دارای دانش و توانایی برای شناخت ارزش دانش، تسهیل خلق، تسهیم و استفاده مجدد دانش                        |   |
| Bennet and Neilson (2004)  | متفکر سیستمی در پیاده‌سازی راه‌حل‌های مدیریت دانش  |   |
|  | تحلیل فرهنگی و قوم‌نگارانه، توسعه طبقه‌بندی دانش، تسهیل ممیزی دانش و انجام نگاشت دانش و ارزیابی نیازها |   |
| Jones, Herschel & Moesel (2003)  | درک ترکیبی از مهارت‌های نرم و سخت ضروری برای خلق، حفظ و به‌کارگیری پایگاه دانش شرکت                    |   |



| مفهوم   | کد   | منبع استخراج کد  |
|---|--|--|
| تخصص در تخصص در مدیریت دانش استراتژی‌های مدیریت دانش                                    | ایجاد ارزش افزوده به وسیله مدیریت دانش             | Bennet and Neilson (2004);<br>Nagarajan et al. (2012);<br>Guns (1997)  |
| دانش درباره استراتژی‌ها و پیاده‌سازی آن‌ها  |  | Bennet and Neilson (2004);<br>Kannabiran and Pandyan (2010);<br>Zyngier and Burstein (2012)  |
| تعیین اهداف مدیریت دانش   |  | ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹)  |
| همرستایی مدیریت دانش با اهداف سازمان برای خلق ارزش                                      |  | Zyngier and Burstein (2012)  |
| شناسایی نیازهای دانشی   |  | ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹)،<br>Zyngier and Burstein (2012)  |
| درک اهمیت اقتصادی و جهانی توسعه سازمان‌های دانش‌بنیان برای برطرف کردن چالش‌های عصر دانش |  | Bennet and Neilson (2004);   |
| ایجاد فرهنگ مشوق مدیریت دانش در سازمان  |  | Kannabiran and Pandyan (2010);<br>Migdadi (2016)   |
| تعیین چشم‌انداز و سیاست‌های مدیریت دانش و پیاده‌سازی آن‌ها                              |  | Migdadi (2016);<br>Nagarajan et al. (2012)   |
| اداره کمیته راهبری مدیریت دانش سازمان اندازه‌گیری تأثیر مدیریت دانش بر کسب‌وکار         |  | Nagarajan et al. (2012)  |
| اندازه‌گیری سرمایه‌های فکری سازمان  |  | ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹)؛<br>Bontis (2001)  |
| شناخت فناوری‌های مدیریت دانش  | شناخت برنامه‌های کاربردی و فناوری‌های مدیریت دانشی | ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹)؛<br>Guns (1997);<br>Bontis (2001);<br>Jones, Herschel & Moesel (2003);<br>Awazu and Desouza (2004);<br>Bennet and Neilson (2004);<br>Raub and Von Wittich (2004);<br>Abdul Karim and Hussein (2008);<br>Kannabiran and Pandyan (2010);<br>Perrin (2012);<br>Zyngier and Burstein (2012);<br>Migdadi (2016) |

| منبع استخراج کد  | کد  | مفهوم                                 |
|--|---|---------------------------------------|
| Bennet and Neilson (2004)  | دانش درباره سبک‌های یادگیری<br>طراحی، توسعه و حفظ انجمن‌های<br>خبرگی                                    | تخصص در<br>سازوکارهای<br>مدیریت دانش  |
|  | اکتساب، ارزیابی و استفاده از<br>بهترین تجارب (شامل استفاده<br>از داستان‌سرایی برای انتقال این<br>تجارب) |                                       |
|  | دارای دانش کاری در مورد<br>پژوهش‌های فعلی   | آشنایی با<br>پژوهش‌های<br>مدیریت دانش |
| Bennet and Neilson (2004);<br>Kannabiran and Pandyan (2010);<br>Perrin (2012)  | مدیریت پروژه‌های دانشی  | تسلط بر<br>پروژه‌های<br>مدیریت دانش   |
| Guns (1997);<br>Bontis (2001);<br>Jones, Herschel & Moesel (2003);<br>Bennet and Neilson (2004);<br>Abdul Karim and Hussein (2008);<br>Schroeder, Pauleen & Huff (2009);<br>Migdadi (2016) | آگاهی در زمینه کسب و کار<br>سازمان  | تسلط بر دانش کسب و کار                |
| Jones, Herschel & Moesel (2003)  | شناخت فرهنگ سازمان  |                                       |
| Raub and Von Wittich (2004)  | شناخت بازار داخلی   |                                       |
|  | آشنایی عمیق با جنبه‌های رسمی<br>و غیررسمی ساختار، فرهنگ و<br>فرایندهای سازمان                           |                                       |
| Perrin (2012)  | تجربه عملی در صنعت  |                                       |
| ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹)<br>Guns (1997);<br>Bontis (2001);<br>Bennet and Neilson (2004);<br>Abdul Karim and Hussein (2008);<br>Migdadi (2016)                                   | مهارت‌های ارتباطی بالا  | مهارت‌های میان‌شخصی                   |
| ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹)<br>Guns (1997);<br>Abdul Karim and Hussein (2008);<br>Migdadi (2016)   | توان کار تیمی   |                                       |

| مفهوم               | کد   | منبع استخراج کد  |
|---------------------|--|--|
| مهارت‌های میان‌شخصی | مهارت سخنرانی  | Awazu and Desouza (2004);<br>Zyngier and Burstein (2012)   |
|                     | ایجاد روحیه اعتماد به همکاران در سازمان                                    | ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹);<br>Bontis (2001);<br>Migdadi (2016)   |
|                     | همکاری با افراد کلیدی سازمان   | Raub and Von Wittich (2004)  |
|                     | قدرت مذاکره  |  |
|                     | مربیگری  | Bontis (2001);<br>Raub and Von Wittich (2004);<br>Migdadi (2016)   |
|                     | متقاعد کردن و حمایت  | Migdadi (2016)   |
|                     | مرتبط کردن افراد با یکدیگر و تشویق آنان به حل مسائل یکدیگر و کارکردن با هم |  |
| ویژگی‌های شخصیتی    | اجتماعی بودن   |  |
|                     | هدفمند   |  |
|                     | عملگرا   |  |
|                     | مهارت‌های پژوهش، تحلیل و نگارش   | Bontis (2001)  |
|                     | پرشور و مشتاق  | Guns (1997);<br>Migdadi (2016)   |
|                     | تلاش برای بهبود مستمر  | Bennet and Neilson (2004)  |
|                     | فعال در جست‌وجوی ایده‌های جدید   |  |
|                     | شخصیت محبوب  | Zyngier and Burstein (2012)  |
|                     | متعهد  | ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹)  |
|                     | تفکر مفهومی  | Raub and Von Wittich (2004);<br>Migdadi (2016)   |
|                     | ریسک‌پذیری   | Migdadi (2016)   |
| مهارت‌های مدیریتی   | مهارت‌های رهبری و مدیریت   | Guns (1997);<br>Jones, Herschel & Moesel (2003);<br>Bennet and Neilson (2004);<br>Awazu and Desouza (2004);<br>Abdul Karim and Hussein (2008);<br>Migdadi (2016) |

| مفهوم             | کد   | منبع استخراج کد  |
|-------------------|--|--|
| مهارت‌های مدیریتی | ترکیبی از مهارت‌های فنی، انسانی و مالی   | Migdadi (2016)   |
|                   | آشنایی با مباحث مالی و حسابداری  | Bontis (2001)  |
| حل مسئله          | مهارت در تصمیم‌گیری  | Zyngier and Burstein (2012)  |
|                   | ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹)؛<br>Raub and Von Wittich (2004)  |  |
| خلاق و نوآور      | ارباب شیرانی و فتح‌اله بیاتی (۱۳۸۹)؛<br>Jones, Herschel & Moesel (2003);<br>Abdul Karim and Hussein (2008) |  |
|                   | کارآفرین   | Bennet and Neilson (2004);<br>Migdadi (2016)   |
| متفکر سیستمی      | متفکر سیستمی   | Bennet & Neilson (2004)  |
|                   | کل‌نگر و متفکر راهبردی   | Guns (1997);<br>Jones, Herschel & Moesel (2003);<br>Nagarajan et al. (2012);<br>Migdadi (2016)   |
| ایجاد تغییر       | یکپارچگی <sup>۱</sup>  | Guns (1997)  |
|                   | ایجاد تغییر  | Guns (1997);<br>Jones, Herschel & Moesel (2003);<br>Bennet and Neilson (2004);<br>Desouza and Raider (2006);<br>Kannabiran and Pandyan (2010);<br>Migdadi (2016) |
| مشاوره            | مشاوره   | Jones, Herschel & Moesel (2003);<br>Raub and Von Wittich (2004);<br>Desouza and Raider (2006);<br>Migdadi (2016)   |

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

۱. توانایی یکپارچه‌نمودن مهارت‌های مورد نیاز برای ارتقای دارایی‌های فکری مانند یکپارچگی مهارت فنی و انسانی

## جدول ۵. مفاهیم و منابع استخراج آن‌ها

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

## ۵-۵. تفسیر مفاهیم

## ۵-۱. دانش و توانایی در زمینه مدیریت دانش

منابع متعددی تخصص و توانایی در زمینه مدیریت دانش را به‌عنوان یکی از شایستگی‌های مهم مدیر ارشد دانش معرفی نمودند که در جدول ۵، ذکر شده‌اند. اقدامات مدیریت دانش به‌عنوان 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، سازوکارها، 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 (Earl and Scott 1999). سازوکارهای متنوعی برای تسهیل اکتساب، تسهیم و به‌کارگیری 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).

#### ۵-۲. تسلط بر کسب‌وکار سازمان

«پارکر، نیتز و فلاورز» تسلط بر دانش کسب‌وکار شامل دانش در مورد صنعت، بازار، مشتریان، رقبا و بافت عمومی سازمان و کسب‌وکار را از شایستگی‌های مدیران دانشی دانسته‌اند (Parker, Nitse and Flowers 2005). علاوه بر این «عبدالکریم و حسین»، «شرودر، پائولین و هاف»، «بنت و نیلسون» آن را به‌عنوان شایستگی‌های مدیران ارشد دانش مورد تأکید قرار داده‌اند (Abdul Karim and Hussein 2008; Schroeder, Pauleen and Huff 2009; Bennett and Neilson 2004).

#### ۵-۳. ویژگی‌های شخصیتی

«ارل و اسکات» اظهار داشته‌اند که علاوه بر آشنایی با کسب‌وکار سازمان و مهارت شغلی وجود ویژگی‌های شخصی خاصی برای مدیران ارشد دانش ضروری است (Earl and Scott 1999). به این موارد در جدول ۷، اشاره شده است. «آدامسون و هانفورد» ویژگی‌های شخصی را برای مدیران دانشی برشمرده‌اند که توانایی منطق و تحلیل، قدرت مذاکره، محبوب بودن، توانایی ایجاد تغییر و انگیزه، هدفمندبودن از جمله آن‌هاست (Adamson and Handford 2002). «پارکر، نیتز و فلاورز» راستی و درستی، اعتمادبنفس، باز بودن، قابل اعتماد، حامی، صداقت، تمایل به یادگیری را به‌عنوان ویژگی‌های شخصی دانشوران معرفی نموده‌اند (Parker, Nitse and Flowers 2005). «رائوب و ون‌ویتیک» دانشور بودن را به‌عنوان یکی از ویژگی‌های مدیر ارشد دانش معرفی کردند (Raub and Von Wittich 2004).

#### ۵-۴. مهارت‌های میان‌شخصی

«جونز، هرشل و موسل» و نیز «مقدادی» مهارت‌های میان‌شخصی را از مهارت‌های مهم برای مدیران ارشد دانش معرفی نموده‌اند (Jones, Herschel and Moesel 2003; Migdadi 2016). «پارکر، نیتز و فلاورز» مهارت‌های میان‌شخصی، ایجاد شبکه، گوش کردن،

تفسیر کردن، ارتباطات، کار تیمی، توانایی مواجهه با چالش‌ها را برای دانشوران معرفی کردند (Parker, Nitse, and Flowers 2005).

#### ۵-۵-۵. مهارت‌های مدیریتی

«رضائیان» مهارت در تصمیم‌گیری و حل مسئله، خلاقیت و نوآوری، کارآفرینی، تفکر سیستمی و توانایی برنامه‌ریزی راهبردی را از مهارت‌های مدیریتی عنوان نموده است (۱۳۸۱). علاوه بر این «پارکر، نیتز و فلاورز»، «عبدالکریم و حسین»، «بنت و نیلسون» و «آوازو و دسوزا» مهارت‌های رهبری و مدیریت را از شایستگی‌های لازم برای مدیران ارشد دانش به شمار آورده‌اند (Awazu and Desouza 2004; Bennet and Neilson 2004; Abdul Karim, and Hussein 2008; Parker, Nitse, and Flowers 2005).

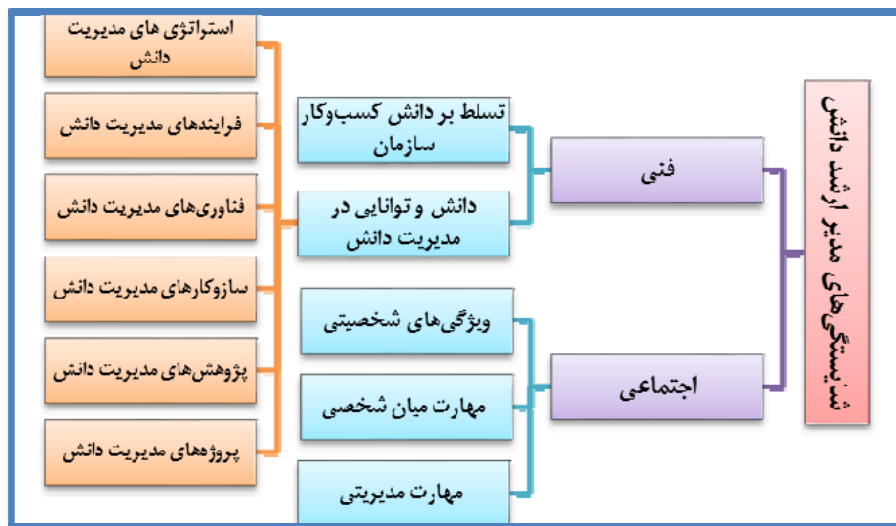
برای انتخاب مقوله‌ها از طبقه‌بندی مهارت‌های مدیر «رضائیان» بهره گرفته شده است. وی این مهارت‌ها را به سه گروه فنی، انسانی و ادراکی طبقه‌بندی نموده است. بر اساس این تعریف، منظور از مهارت فنی مهارت به کارگیری علوم، روش‌ها، فنون و تجهیزات برای انجام امور و وظایف تخصصی است (۱۳۸۱). از سوی دیگر، «مقدادی» وجود مهارت‌های اجتماعی را برای مدیر ارشد دانش ضروری می‌داند (Migdadi 2016). مهارت اجتماعی به معنای توانایی ایجاد و حفظ روابط متقابل رضایت‌بخش است. نفوذ، ارتباط، حل تعارض، رهبری، تسهیل‌تغییر، 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 کسب‌وکار، تخصص بر فرایندها، استراتژی‌ها، فناوری‌ها، سازوکارها، پژوهش‌ها و پروژه‌های مدیریت دانش می‌تواند امور و وظایف تخصصی خود را به‌طور مؤثر به انجام رساند.
- ◇ شایستگی اجتماعی: این شایستگی، 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 آنروپی «شانون» میزان پشتیبانی مطالعات گذشته از هر یک از کدها و مفاهیم مشخص شد. آنروپی «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 رتبه‌بندی کدها و مفاهیم با استفاده از آنالیز «شانون»

| رتبه | ضریب اهمیت | بار اطلاعاتی | $\frac{P_{ij}}{\sum_{j=1}^n P_{ij}}$ | فرآیندی از ۱۵ مقاله | کدها   | مفاهیم                           |
|------|------------|--------------|--------------------------------------|---------------------|--|----------------------------------|
| ۷    | ۰          | ۰            | ۰                                    | ۱                   | تعیین اهداف مدیریت دانش  | تخصص در استراتژی‌های مدیریت دانش |
| ۷    | ۰          | ۰            | ۰                                    | ۱                   | همراستایی مدیریت دانش با اهداف سازمان برای خلق ارزش  | (وزن: ۰/۱۶، رتبه: ۳)             |
| ۷    | ۰          | ۰            | ۰                                    | ۱                   | درک اهمیت اقتصادی و جهانی توسعه سازمان‌های دانش‌بنیان برای برطرف کردن چالش‌های عصر دانش                |                                  |
| ۷    | ۰          | ۰            | ۰                                    | ۱                   | اداره کمیته راهبری مدیریت دانش سازمان  |                                  |
| ۷    | ۰          | ۰            | ۰                                    | ۱                   | اندازه‌گیری 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                   | اندازه‌گیری سرمایه‌های فکری سازمان   |                                  |
| ۵    | ۰/۰۴       | ۰/۴۱         | -۱/۱                                 | ۳                   | ایجاد ارزش افزوده به وسیله مدیریت دانش   |                                  |
| ۵    | ۰/۰۴       | ۰/۴۱         | -۱/۱                                 | ۳                   | دانش درباره استراتژی‌ها و پیاده‌سازی آن‌ها   |                                  |
| ۷    | ۰          | ۰            | ۰                                    | ۱                   | جست‌وجو و تدوین منابع اطلاعاتی، ساختار بندی و ذخیره‌سازی   | تخصص در فرایندهای مدیریت دانش    |
| ۷    | ۰          | ۰            | ۰                                    | ۱                   | توانایی ارزیابی ایده‌ها و راه‌حل‌ها  | (وزن: ۰/۰۶، رتبه: ۶)             |
| ۷    | ۰          | ۰            | ۰                                    | ۱                   | متفکر سیستمی در پیاده‌سازی راه‌حل‌های مدیریت دانش  |                                  |
| ۷    | ۰          | ۰            | ۰                                    | ۱                   | تحلیل فرهنگی و قوم‌نگارانه، توسعه طبقه‌بندی 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 به کارگیری 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                             |                                  |

| رتبه | ضریب اهمیت | بار اطلاعاتی | $\sum_{i=1}^n \frac{1}{n_i}$ | فراوانی از ۱۵ مقاله | کدها   | مفاهیم                                      |
|------|------------|--------------|------------------------------|---------------------|--|---|
| ۷    | ۰          | ۰            | ۰                            | ۱                   | دانش دربارهٔ سبک‌های یادگیری   | سازکارهای مدیریت دانش                       |
| ۷    | ۰          | ۰            | ۰                            | ۱                   | طراحی، توسعه و حفظ انجمن‌های خبرگی   | (وزن: ۰، رتبه: ۸)                           |
| ۷    | ۰          | ۰            | ۰                            | ۱                   | اکتساب، ارزیابی و استفاده از بهترین تجارب (شامل استفاده از داستان‌سرایی برای انتقال این تجارب)   |   |
| ۱    | ۰/۰۹       | ۰/۹۱         | -۲/۴۸                        | ۱۲                  | شناخت برنامه‌های کاربردی و فناوری‌های مدیریت دانشی   | فناوری‌های مدیریت دانش (وزن: ۰/۰۶، 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، رتبه: ۸)                     |
| ۲    | ۰/۰۷       | ۰/۷۱         | -۱/۹۴                        | ۷                   | شناخت فرهنگ سازمان<br>شناخت بازار داخلی<br>آشنایی عمیق با جنبه‌های رسمی و غیررسمی ساختار، فرهنگ و فرایندهای سازمان<br>تجربهٔ عملی در صنعت<br>آگاهی در زمینهٔ کسب‌وکار سازمان | دانش کسب‌وکار سازمان (وزن: ۰/۰۷، رتبه: ۵)   |

| رتبه | ضریب اهمیت | بار اطلاعاتی | فراوانی از ۱۵ مقاله | کدها | مفاهیم  |
|------|------------|--------------|---------------------|------|---|
| ۷    | ۰          | ۰            | ۰                   | ۱    | مهارت‌های مدیریت (وزن: ۰/۲، رتبه: ۱)  |
| ۷    | ۰          | ۰            | ۰                   | ۱    | ترکیبی از مهارت‌های فنی، انسانی و مالی                                      |
| 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 مسئله  |
| 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    | میان‌شخصی (وزن: ۰/۲۱، رتبه: ۲)  |
| 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  |

| مفاهیم  | کدها                           | فراوانی<br>از ۱۵<br>مقاله | بار<br>اطلاعاتی | ضریب<br>اهمیت | رتبه |
|---|--------------------------------|---------------------------|-----------------|---------------|------|
| ویژگی شخصی اجتماعی بودن<br>(وزن ۴/۰۴،<br>رتبه: ۷) | هدفمند<br>عملگرا               | ۱                         | ۰               | ۰             | ۷    |
|   | مهارت‌های پژوهش، تحلیل و نگارش | ۱                         | ۰               | ۰             | ۷    |
|   | تلاش برای بهبود مستمر          | ۱                         | ۰               | ۰             | ۷    |
|   | فعال در جست‌وجوی ایده‌های جدید | ۱                         | ۰               | ۰             | ۷    |
|   | شخصیت محبوب                    | ۱                         | ۰               | ۰             | ۷    |
|   | متعهد                          | ۱                         | ۰               | ۰             | ۷    |
|   | ریسک‌پذیری                     | ۱                         | ۰               | ۰             | ۷    |
|   | پرشور و مشتاق                  | ۲                         | ۰/۲۵            | ۰/۰۲          | ۶    |
|   | تفکر مفهومی                    | ۲                         | ۰/۲۵            | ۰/۰۲          | ۶    |

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 مسئله، 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 به‌عنوان مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها معرفی گردید که نشان از اهمیت مدیریت این منبع استراتژیک داشت. تعاریف مختلفی از مدیریت دانش ارائه گردید. برای هموارنمودن

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 به‌عنوان مسئول و پاسخگوی مدیریت دانش ضروری است. مدیر ارشد دانش به‌عنوان 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، سازوکارها، 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 به‌عنوان شایستگی‌های فنی و نیز مفاهیم مهارت‌های میان‌شخصی، ویژگی‌های شخصی و مهارت‌های مدیریتی در مقوله شایستگی‌های اجتماعی طبقه‌بندی گردید. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که مدیر ارشد دانش بایستی دارای مهارت‌های فنی-اجتماعی<sup>۱</sup> باشد. در مرحله بعد با استفاده از روش تجزیه و تحلیل آتروپی «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

---

 1. socio-technical

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 است. پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی، بررسی میزان این شایستگی‌ها در مدیران ارشد دانش سازمان‌هایی است که این نقش را دارند. 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.

#### فهرست منابع

- آذر، عادل. ۱۳۸۰. بسط و توسعه روش آنروپی شانون برای پردازش داده‌ها در تحلیل محتوا. *فصلنامه علمی-پژوهشی علوم انسانی دانشگاه الزهراء* ۳۷-۳۸ (۸۰): ۱-۱۸.
- 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: ۴۷-۵۱
- رضائیان، علی. ۱۳۸۱. *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: انتشارات سمت.
- سلیمانی، نادر و فرزانه علی‌بیگی. ۱۳۸۸. بررسی رابطه هوش هیجانی مدیران گروه‌های آموزشی با خودکارآمدی آنان در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ده کشور. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار* ۳ (۴): ۱۳۷-۱۵۴.
- عارف‌نژاد، محسن، طیبه امیرخانی و محمد سبحانی. ۱۳۹۱. تبیین عوامل مؤثر بر موفقیت سیستم‌های اطلاعاتی با تأکید بر نقش عوامل سازمانی و یادگیری سازمانی (مطالعه موردی سازمان صنایع و معادن استان اصفهان). *فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات* ۴ (۱۳): ۸۹-۱۱۴.
- مالکی، قاسم، فرید به‌آذین و رضا حسنی. ۱۳۸۶. تبیین نقش و مسئولیت‌های مدیران ارشد اطلاعات و مدیران ارشد دانش. *مدیریت فردا* ۵ (۱۸): ۵۵-۶۶.
- مقصر، 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*. ۱۹۴-۱۶۱: (۴): ۵

- Abdul Karim, Nor S., and Ramhal Hussein. 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 Donna Handford. 2002. Are the Knowledge Management Professionals Up to the Job? D. Karagiannis and U. Reimer (Eds.): PAKM 2002, LNAI 2569, 472-489. Heidelberg: Springer, Verlag Berlin.
- Awazu, Yukika, and Kevin C. Desouza. 2004. The Knowledge Chiefs: CKOs, CLOs and CPOs. *European Management Journal* 22 (3): 339–344.
- Bennet, Alex, and Robert Neilson. 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. & S. Rangnekar. 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>. (accessed)
- 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, Simran Sohal, Suzanne Zyngier, and Amrik S. Sohal. 2010. Understanding of knowledge management roles and responsibilities: a study in the Australian context. *Knowledge Management Research & Practice* 8: 76–88.
- Cao, Yong, and Yang Xiang. 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>. (accessed August 12, 2015)
- De Long, David W., and Thomas Davenport. 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)). (accessed 2011)
- Desouza, Kevin C., and Jeffrey J. Raider. 2006. Viewpoint cutting corners: CKOs and knowledge management. *Business Process Management Journal* 12 (2): 129–134.
- Earl, J. Michael, and Ian A. Scott. 1999. What is a chief knowledge officer? *Sloan Management Review* 40 (2): 29-38.
- Ghosh, S., L. Lenis Amaya, and M. J. Skibniewski. 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. (accessed October 09, 2013)
- Glynn, Lindsay. 2006. A critical appraisal tool for library and information research. *Library Hi Tech* 24 (3): 387-399.
- 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> (accessed December 26, 2015) <http://dx.doi.org/10.1108/13673279710800736> (accessed December 26, 2015)
- Gwet, Kilem L. 2012. *Handbook of Inter-Rater Reliability: The Definitive Guide to Measuring the Extent of Agreement Among Multiple Raters*. 2nd Edition. Gaithersburg: .Advanced Analytics, LLC; in the
- Jones, B. Nory, Ricard T. Herschel, and D. Dougl's Moesel. 2003. Using "knowledge Jones, B. Nory, Ricard T. Herschel, and D. Dougl's Moesel. 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>. (accessed January 31, 2016)
- Kannabiran, Ganesan, and Chandrasekar Pandyan. 2010. Enabling role of governance in strategizing and implementing K M. *Journal of Knowledge Management* 14 (3): 335 – 347. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/13673271011050085>. (accessed August 31, 2016).

- Mahmoudsalehi, M., R. Moradkhannejad, and Kh. Safari. 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>. (accessed May 30, 2016)
- McKeen, D. James, and Sandy D. Staples. 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, M. Mahmoud. 2016. The Role of Effective Chief Knowledge Officer in Facilitating Knowledge Management. *Journal of Information & Knowledge Management* 15 (4). DOI: 10.1142/S0219649216500350. (accessed November 28, 2016)
- Mirabile, R. J. 1997. Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, 51, 73-77.
- Nagarajan, S., K. Ganesh, A. T. Resmi, S. P. Anbuudayasankar, and R. Hemachitra. 2012. Organisation structure, reward and communication design for implementation of knowledge management solution. *Int. J. Productivity and Quality Management* 10 (1): 40–68.
- Parker, R. Kevin, S. Philip Nitse, and Kay A. Flowers. 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>. (accessed September 02, 2016)
- 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>. (accessed June 30, 2016)
- Raub, Steffen, and Daniel Von Wittich. 2004. Implementing Knowledge Management: Three Strategies for Effective CKOs. *European Management Journal* 22 (6): 714–724.
- Sandelowski, Margaret, and Julie Barroso. 2007. Handbook for synthesizing qualitative research, New York, NY: Springer.
- Schroeder, Andreas, David Pauleen, and S. Sid Huff. 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.
- \_\_\_\_\_. 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>. (accessed June 30, 2016)
- 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 & Frada Burstein. 2012. Knowledge management governance: the road to continuous benefits realization. *Journal of Information Technology* 27: 140–155.

### نوگس فرزانه کندری

دارای مدرک تحصیلی دکتری در رشته مدیریت فناوری اطلاعات از دانشگاه تهران است.  
مدیریت دانش، مدیریت پروژه و حکمرانی الکترونیکی از جمله علایق پژوهشی وی است.



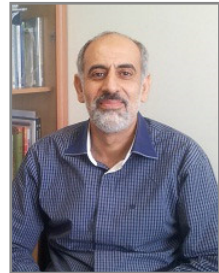


**مهدی شامی زنجانی**

دارای مدرک تحصیلی دکتری مدیریت سیستم از دانشگاه تهران است. وی هم‌اکنون دانشیار و مدیر گروه رشته مدیریت فناوری اطلاعات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران است. مدیریت دانش، یادگیری الکترونیکی، مدیریت پروژه، زبده‌گی دیجیتال از جمله علایق پژوهشی وی است.

**امیر مانیان**

دارای مدرک تحصیلی دکتری مدیریت از دانشگاه تهران است. وی هم‌اکنون استاد گروه رشته مدیریت فناوری اطلاعات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران است. تجارت الکترونیکی و فلسفه و تئوری‌های سیستم‌های اطلاعاتی از جمله علایق پژوهشی وی است.

**علیرضا حسن‌زاده**

دارای مدرک تحصیلی دکتری مدیریت است. وی هم‌اکنون دانشیار و مدیر گروه رشته مدیریت فناوری اطلاعات دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس است. مدیریت دانش و فناوری‌های اطلاعاتی از جمله علایق پژوهشی وی است.

