

Presenting a Model of Knowledge Management Implementation for Ansar Bank with Using Meta-synthesis Approach Arash Omarzadeh^۱, Ruhollah Tavallaei^۲, Navid Mohebal^۳, Jalil Safari^۴

Abstract: The current study aims to present a model of knowledge management implementation for Ansar Bank through reviewing different models of knowledge management. The population in this research includes experts in the field of knowledge management in universities of Iran. Firstly, the literature and past studies related to knowledge management models have been investigated. Then, all aspects and components of knowledge management models and the relations between them have been identified by using a meta-synthesis qualitative research approach and All the results have been verified by using consultation and consensus of experts. The results include nine codes which are classified into two dimensions. Finally, based on the obtained classification and their relations, the dynamic model of knowledge management is presented. The final result of this study is presenting a model of knowledge management for Ansar Bank to help their top managers to review how to implement a knowledge management system.

Keywords: Knowledge, Knowledge Management Model, Meta-synthesis approach, Knowledge Management

^۱ MSc. Student in IT Management, Department Of Information Technology Management, Shahid Beheshti University

^۲ Faculty Member Of Information Technology Management Group, Shahid Beheshti University, Iran

^۳ MSc Of Industrial Engineering, Amirkabir University of Technology(AUT), Department of IE & MS, Tehran, Iran

^۴ PH.D of Systems Management, President of the Research and Innovation Centre of Ansar Bank, Tehran, Iran

ارائه مدل پیاده سازی مدیریت دانش در بانک انصار با استفاده از رویکرد فراترکیب آرش عمرزاده^۱، روح الله تولایی^۲، نوید محبعلی^۳، جلیل صفری^۴

چکیده

هدف مقاله حاضر، ارائه مدل مدیریت دانش برای بانک انصار از طریق بررسی مدل های مدیریت دانش می باشد. جامعه آماری در این پژوهش خبرگان در زمینه مدیریت دانش در سطح دانشگاه های کشور می باشند. در این پژوهش، نخست ادبیات و پیشینه تحقیقات مرتبط بررسی شده است و در ادامه با استفاده از رویکرد پژوهش کیفی فراترکیب، کلیه ابعاد و مولفه های مدل های مدیریت دانش و روابط بین آن ها شناسایی شده و با مشورت و توافق تمامی خبرگان، مورد تایید قرار گرفته است. نتایج به دست آمده شامل ۹ کد است که در ۲ بعد طبقه بندی شده است. در نهایت با استفاده از این نتایج و روابط بین آن ها، مدل جامع مدیریت دانش ارائه شده است. نتیجه نهایی پژوهش حاضر، ارائه مدل مدیریت دانش برای بانک انصار است تا بتواند مدیران عالی این بانک را در زمینه بازنگری برای پیاده سازی سیستم مدیریت دانش یاری دهد.

کلمات کلیدی: دانش، مدل مدیریت دانش، رویکرد فراترکیب، مدیریت دانش

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران،
09149486069 arash.omarzadeh@gmail.com

^۲ دکتری مدیریت تولید و عملیات، استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران، tavallaee.r@gmail.com

^۳ کارشناس ارشد مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی امیر کبیر، تهران، ایران، n.mohebali@aut.ac.ir

^۴ دکتری مدیریت سیستم ها، رئیس مرکز مطالعات و نوآوری بانک انصار، تهران، ایران

مقدمه

دانش نخستین منبع راهبردی برای شرکت‌ها در قرن ۲۱ است. پژوهشگران و متخصصان تلاش می‌کنند دریابند، چگونه منابع دانش به صورت موثری گردآوری و مدیریت شود تا بتوان به عنوان مزیت رقابتی از آن استفاده کرد. بنابراین قبل از اقدام به مبادرت بر اجرای طرح‌های مدیریت دانش، سازمان‌ها نیازمند ارزیابی منابع موجود خود هستند تا مهم‌ترین و بهترین راهبرد مدیریت دانش را برای خود شناسایی کنند (عباسی، ۱۳۸۶). در قرن حاضر، این چالش‌ها، برای بقاء در عرصه رقابت و توسعه اقتصادی جهانی اجتناب‌ناپذیرند و لذا روند توسعه مدیریت دانش، از شرکت‌های بزرگ به شرکت‌های متوسط و حتی کوچک، به عنوان ستون فقرات اقتصاد ملی، کشانیده شده است (رضائیان، ۹۵). با رقابتی شدن اقتصاد و کسب و کار موضوع "معنا بخشیدن به داده‌های سازمانی و تسهیل فرآیند تصمیم‌سازی" مرکز توجه کارشناسان فناوری اطلاعات و متخصصان علم مدیریت قرار گرفته است. (همان منبع). سازمان‌ها برای به دست آوردن مزیت رقابتی باید بتوانند دارایی‌ها و سرمایه‌های دانشی خود را به درستی مدیریت نمایند (تولایی، ۲۰۱۶). بنابراین باید خود را بر اساس آنچه می‌دانند متمایز کنند (پروساک، ۱۹۹۸). مدیریت دانش برای هر سازمانی ضروری است زیرا آنچه که دیروز انجام می‌گرفت، امروزه ممکن است بازار پسندی خود را از دست داده باشد (موسی زاده و همکاران، ۱۳۹۵).

در یک اقتصاد مبتنی بر دانش، گسترش دانش و مهارت‌ها به نوآوری منجر می‌شود که این خود سبب افزایش بهره‌وری، افزایش درآمدها و کاهش تورم و بیکاری خواهد شد (گرچی زاده، ۱۳۹۳). در کشور ما نیز برنامه ششم توسعه، "با عنوان اقتصاد دانش بنیان" با تاکید بر افزایش بهره‌وری، تنظیم رابطه متقابل تحصیل و اشتغال، گسترش همکاری و تعاملات بین‌المللی تدوین گردیده است. هم‌زمان بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف کشور در پی اجرای سیستم‌های مدیریت دانش و بهره‌مندی از نتایج حاصله می‌باشند. برای توسعه مدیریت دانش در سازمان باید تغییراتی که منجر به تداخل، تعامل و یا دوباره سازی دانایی می‌گردند، به طور نظام مند تشویق و حمایت شوند (خرقانی، ۱۳۸۶). بسیاری از سازمان‌ها که به اهمیت مدیریت دانش واقف اند، اجرای آن را از راه آزمون و خطا انجام می‌دهند.

بانکداری نیز یکی از حرفه‌های پرخطر است و بانکداران اغلب خود را بر صندلی داغ می‌بینند. آن‌ها نیز همواره برای تحویل وظایف خود به نحو احسن تحت فشار قرار دارند. بانکی‌ها در حالی که از مقدار زیاد مسئولیتی که بر دوش آن‌ها ریخته شده آگاهند، خود را در چنگال ترس ناشی از گرفتن تصمیمات با تبعات مالی بزرگ گرفتار می‌بینند. مدیریت دانش باید قادر باشد به این گونه موضوعات رسیدگی کرده و تصمیم‌گیری صحیح را تشویق نماید و مسئولیت‌پذیری پرسنل را افزایش و خطاهای تکراری را کاهش داده و دانش ضمنی را به دانش آشکار تبدیل نماید. امروزه بانک‌های مدرن در حال بررسی اهمیت و ارزش مدیریت دانش در عملیات کاری بانک‌ها هستند. فرآیند خلق دانش، ذخیره سازی و انتشار آن برای موسسات بانکی ضروری به نظر می‌رسد و بانک‌ها به منظور پایش و مدیریت این فرآیند حیاتی، افراد خبره و متخصص را به استخدام خود در می‌آورند.

طی مطالعه و بررسی اولیه مشخص گردید که مدل‌ها و الگوهای متفاوت و متنوعی از مدیریت دانش وجود دارد که هر شرکت یا سازمان بر اساس شرایط و موقعیت رقابتی خود اقدام به تهیه و استفاده از آن‌ها نموده است. این مدل‌ها یقیناً برای آن سازمان مناسب است. اما استفاده از آن در شرایط محیطی متفاوت نظیر بانک انصار به نظر می‌رسد راه‌گشا نباشد. در عین حال این واقعیت پذیرفته شده است که موقعیت‌های متفاوت نیازمند استراتژی‌های متفاوت مدیریت دانش می‌باشند. اما

دامنه متفاوت استراتژی‌های مدیریت دانش می‌تواند گمراه‌کننده باشد و اغلب مشخص نیست که برای یک موقعیت خاص چه استراتژی باید انتخاب شود؟ (هاجی و کینگ استون، ۲۰۰۳).

بانک انصار به طور اخص با این سوال اساسی مواجه است که مدل مناسب مدیریت دانش برای این که بتواند فعالیت‌های خود را به طور کارآمد و اثربخش مدیریت نمایند، کدام است؟ به عبارت دیگر ابعاد مدل مدیریت دانش برای بانک انصار کدامند؟ این مدل مدیریت دانش باید دارای چه مولفه‌هایی باشد؟

در این تحقیق به دنبال ارائه یک مدل مدیریت دانش برای بانک انصار هستیم تا با اتکاء به آن بتوان مشخص کرد که برای حالات مختلف استقرار و پیاده‌سازی مدیریت دانش در بانک انصار چه طرح و نقشه‌ای داریم؟

پیشینه نظری پژوهش

نویسندگان و محققان مختلف، KM^۱ را به طرق مختلف و از دیدگاه خود تعریف می‌کنند. در اصطلاح کلی، لیبویتز^۲ (۲۰۰۰)، مدیریت دانش را به صورت "فرآیند ایجاد ارزش از دارایی‌های ملموس سازمان" تعریف می‌کند. بنابراین KM می‌تواند به بسیاری از مزایای سازمانی مانند حل بهتر مسئله و تصمیم‌گیری صحیح‌تر، خدمات بهبودیافته به مشتری، افزایش سود، نوآوری و خلاقیت بیشتر منجر شود. به نقل از گوپتا^۳ و همکاران (۲۰۰۰)، مدیریت دانش به سازمان در یافتن، انتخاب، سازمان‌دهی، انتشار و انتقال اطلاعات و تخصص‌های مهم که برای فعالیت‌هایی نظیر حل مسئله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی استراتژیک و تصمیم‌گیری لازم است، کمک می‌نماید. برخی دیگر از محققان به اجزای اصلی و کلیدی برای موفقیت KM اشاره می‌کنند همانند (دریو، ۲۰۰۸) که فرهنگ، فناوری، سازمان افراد را به عنوان اجزای کلیدی و اصلی مدیریت دانش تعیین می‌کند.

روش‌های گوناگونی وجود دارند که بر روی نگرش و کنش مدیریت دانش تاثیر می‌گذارند، فلسفه وجودی برجسته در تعریف دانش، علوم شناختی در شناخت افراد دانشی، علوم اجتماعی در شناسایی انگیزه، افراد، تعاملات، فرهنگ و محیط، علوم مدیریت برای بهینه‌سازی عملکرد و یکپارچه‌سازی آن با سازمان، علوم اطلاعاتی برای ایجاد توانمندی‌های مبتنی بر دانش، مهندسی دانش برای استخراج و تدوین دانش، هوش مصنوعی برای خودکارسازی کارهای روتین و به شدت مبتنی بر دانش و اقتصاد برای تعیین اولویت‌ها، همه و همه بر مدیریت دانش تاثیرگذار هستند (سلیمی و همکاران، ۱۳۹۴).

مدیریت دانش چیست؟

¹ Knowledge Management

² Liebowitz

³ Gupta

در چند سال گذشته رشد بی سابقه‌ای در ارائه مقالات، کتاب‌ها و مجلات در زمینه مدیریت دانش وجود داشته است. در سال ۱۹۸۶ حدود ۲۰ کتاب و مقاله در زمینه مدیریت دانش چاپ شده است و این روند به صورت صعودی رو به رشد بوده است (سیوی، ۲۰۰۰). مدیریت دانش یک فرآیند کسب و کار است. فرآیندی است که از طریق آن شرکت‌ها دانش جمعی یا سازمانی‌شان را خلق می‌کنند و از آن بهره می‌جویند (موسی زاده و همکاران، ۱۳۹۵). یکی از بهترین تعاریف مدیریت دانش بدین گونه بیان شده است که جریانی سیال از توجه به ارزش‌ها، اطلاعات گذشته و بینش‌های ویژه است که چارچوبی برای ارزیابی و ایجاد تجربیات و اطلاعات جدید تدارک می‌بیند مدیریت دانش مربوط به موضوعات برجسته تطابق سازمانی، بقا و کارایی در هنگام تغییرات ناپیوسته محیطی است. (مالهوترا، ۲۰۰۱)

مدیریت دانش و مزیت رقابتی

در سال‌های اخیر، تلاش‌های زیادی برای تعیین نقش دانش در ایجاد مزیت رقابتی صورت گرفته است. یکی از آنان مطالعه "چارچوب تغییر در سیستم ارزش سازمان، از دارایی‌های مالی و فیزیکی به بهره‌گیری از دارایی‌های ناملموس و مشابه آن و شایستگی - به ویژه از توانایی متمایزی که از دانش ناملموس بر گرفته شده است، می‌باشد". مدیریت دانش به عنوان فرآیندی از مدیریت سرمایه فکری محسوب می‌شود. مسلماً در بیشتر موارد، اقتصاد و ظرفیت تولید یک سازمان "بر توانایی‌های خدماتی و فکری به جای دارایی‌های فیزیکی استوار است" و مشهود است که عملکرد هر سازمانی در بخش عمومی و خصوصی به دانش کارکنان آن، به کاربرد دانش در ساختار سازمان و روابط آن‌ها بستگی دارد (سیلوی و کانسین، ۲۰۰۶).

مدل‌های مدیریت دانش

پژوهشگران، چه در حوزه‌ی دانشگاهی و چه در حوزه‌ی عمل، برای معرفی مدیریت دانش، مدل‌ها و چارچوب‌های مفهومی مختلفی را مطرح نموده‌اند تا از این طریق ابعاد مختلف این پدیده را آشکار سازند. "اوزتمل، آرسلانکایا و کورکوسوزپولات" بیان می‌کنند که به عقیده "چن و هوانگ"^۲، مدیریت دانش منجر به ایجاد طیف مسائل مدیریتی از خلق دانش و کدگذاری تا اشاعه و بهره‌برداری از دانش می‌گردد (رزمی، ۱۳۹۴). در مطالعه‌ی ادبیات موضوع مشاهده شد که در مقالات گوناگون، بیشتر به مبحث خلق دانش و یا فرآیندهای کدگذاری در سازمان‌ها توجه گردیده و مدل‌های مدیریت دانش مختلفی در این رابطه پیاده‌سازی شده‌اند. هنگامی که این مدل‌ها را به صورت تفصیلی بررسی می‌کنیم، متوجه می‌شویم که هر یک از این مدل‌ها بر یک یا دو جنبه از مدیریت دانش تمرکز دارند. برخی از آن‌ها تنها دو معیار از جمله به کارگیری و ایجاد دانش را به عنوان تمرکز اصلی در نظر می‌گیرند، در حالی که برخی دیگر بر جنبه‌های دیگری همچون فرآیندهای دانش، فرهنگ دانشی، انتقال دانش و رهبری و غیره متمرکز هستند (اوزتمل و همکاران، ۲۰۱۱) از آنجا که تاکنون مدل مدیریت دانشی که

¹ Oztemel, Arslankaya & Korkusuz Polat

² Chen & Huang

مورد توافق همگان باشد موجود نیست، بنابراین لازم است تا ضمن آشنایی با مدل‌های ارائه شده در این زمینه، برحسب مورد و متناسب با موضوع مورد نظر، از آنها بهره جست.

در پژوهش حاضر به بررسی ۹۷ مدل مدیریت دانش اعم از مدل‌های نوآوری، موفقیت، پیاده سازی، بلوغ، کاربردی و ... پرداخته شده است و بر اساس آن ۳۴ مدل مهم و پرکاربرد در حوزه مدیریت دانش انتخاب شده که این ۳۴ مدل به طور کلی دارای ۷۲ مولفه می باشند. پس از بررسی‌های صورت گرفته مولفه‌هایی را که از نظر معنایی به یکدیگر نزدیک بوده اند، جمع شده و در قالب ۳۸ مولفه ارائه شده است و در مرحله بعدی بر اساس اعتبار دهی صورت گرفته ۹ مولفه نهایی و کلیدی استخراج شده اند.

در نهایت ۹ مولفه‌ی نهایی مدیریت دانش در ۲ بعد تقسیم بندی شده اند که این ابعاد عبارتند از: فرآیندهای مدیریت دانش و عوامل زمینه‌ای و زیرساختی مدیریت دانش.

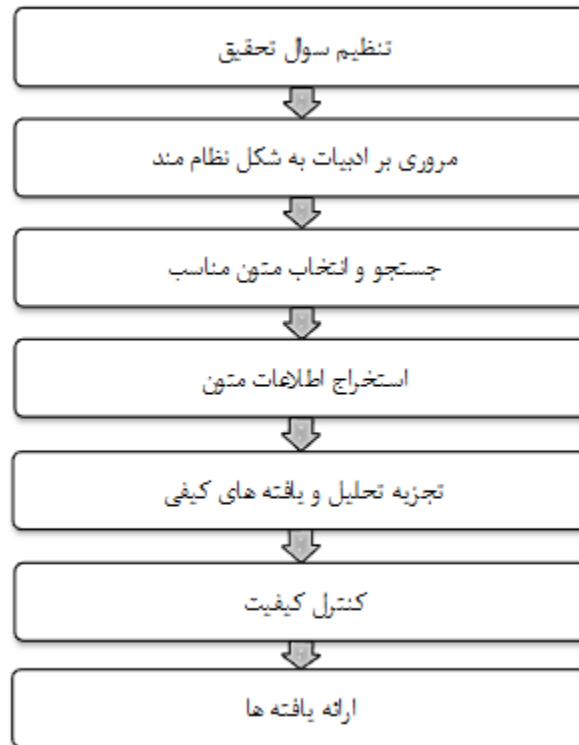
روش شناسی پژوهش

با توجه به هدف پژوهش، این پژوهش را می توان از نوع پژوهش‌های کاربردی دانست که در آن کانون توجه پژوهشگر بر یافتن عوامل و مولفه‌های موثر بر مدیریت دانش جهت ارائه مدل مدیریت دانش برای بانک انصار می باشد. از حیث افق زمانی، این پژوهش از پژوهش‌های تک مقطعی محسوب می شود. همچنین پژوهش از حیث جمع آوری داده‌های مورد نیاز، توصیفی و به لحاظ روش شناسی کیفی می باشد. در این راستا از رویکرد فراترکیب استفاده شده است. گام‌های طی شده در این پژوهش عبارتند از: مرور ادبیات (برای تکمیل مبانی نظری)، رویکرد فراترکیب (برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های موثر بر مدیریت دانش و روابط بین آن‌ها). فراترکیب تلفیقی تفسیری از نتایج کیفی است که اطلاعات و یافته‌های بدست آمده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط بررسی می کند. در نتیجه نمونه هدف گذاری شده برای فراترکیب، از مطالعات کیفی منتخب و بر اساس ارتباط آن‌ها با سوال پژوهش تشکیل می شود. فراترکیب بر مطالعه‌های کیفی که لزوماً مبانی نظری وسیعی را شامل نمی شود، تمرکز دارد و به جای ارائه برداشت اجمالی از ویژگی‌های نه چندان منسجمی از یافته‌ها، تفسیری کاملاً تلفیقی از یافته‌های موجود را ایجاد می کند. فراترکیب با فراهم آوردن یک نگرش نظام مند برای پژوهشگران از راه ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف به کشف موضوع‌ها و استعاره‌های جدید و اساسی می پردازد و با استفاده از آن، دانش جاری را ارتقاء داده و یک دید جدید و جامع و گسترده‌ای را نسبت به مسائل به وجود می آورد. بطور کلی سه هدف برای فراترکیب آورده شده است: ۱. ساخت تئوری ۲. شرح تئوری ۳. توسعه مفهومی (زیمر، ۲۰۰۶؛ سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۳). در تحقیق حاضر از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو^۱ (۲۰۰۳) استفاده شده است که مراحل آن مطابق شکل ۱ است.

مراحل پژوهش و ارائه یافته‌ها

در ادامه مراحل مبسوط روش فراترکیب بر اساس جدول ۱ ارائه شده است.

¹ Sandelowski & Barroso



شکل ۱. مراحل پیاده سازی روش فراترکیب

مرحله اول: تنظیم سوال پژوهش

در این پژوهش سوالات زیر مورد کنکاش قرار می گیرند:

عوامل و مولفه های مدل پیاده سازی مدیریت دانش در بانک انصار کدامند؟

مرحله دوم: مروری بر ادبیات به شکل نظام مند

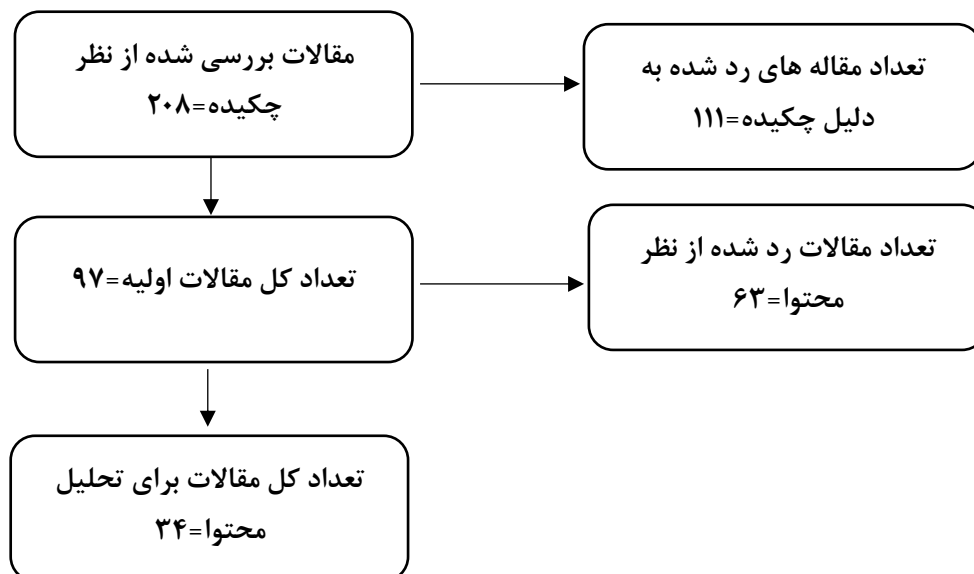
در این مرحله تعداد ۲۰۸ مقاله با کلید واژه های طبقه بندی شده در جدول ۱ و با مطالعات کتابخانه ای و بررسی پایگاه های داده و مجلات معتبر، بین سال های ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۶ شناسایی شده و مورد بررسی قرار گرفتند.

واژه‌های کلیدی	
فارسی	انگلیسی
دانش	Knowledge
مدیریت دانش	Knowledge Management
اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش	Critical Success Factors of Knowledge
مدل‌های مدیریت دانش	Knowledge Management Model
پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش	Implementation KM
ترکیبی از موارد بالا	-

جدول ۱- واژه‌های جستجو

مرحله سوم: جستجو و انتخاب متون مناسب

در این مرحله، بازبینی‌های مرحله‌ای صورت گرفته شده است که در هر بازبینی تعدادی مقاله از روند مطالعه فراترکبی حذف شده‌اند. فرآیند صورت گرفته در این مرحله بطور خلاصه در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲- خلاصه از نتایج جستجو و انتخاب مقاله‌ها

پس از بررسی تناسب مقاله با موضوع تحقیق، در قدم بعدی برای ارزیابی کیفیت مقاله های اولیه از گوگل اسکولار برای اعتبار مقالات و میزان رفرنس دهی که به مقالات صورت گرفته، استفاده شده است. برای هر مقاله امتیازی در نظر گرفته شده است. سیستم امتیاز بندی این پژوهش برای مقاله عالی (بالای ۵۰۰)، خوب (۵۰۰-۱۰۰)، متوسط (۱۰۰-۱۰) و ضعیف (زیر ۱۰) است. مقاله هایی که امتیازی کمتر از ۱۰ داشته اند حذف شده و پس از گزینش و پالایش مقاله ها، حداقل میانگین امتیاز داده شده به مقالات ۳ و حداکثر داده شده ۳۶۳۹۴ می باشد؛ در نتیجه فرآیند ارزیابی ۳۴ مقاله برای ادامه روش فراترکیب انتخاب شدند.

مرحله چهارم: استخراج اطلاعات متون

در این مرحله از روش فراترکیب مقاله های نهایی به روش تحلیل محتوا مطالعه شدند. تحلیل محتوا، مطالعه دقیق منابع و اسناد است. این روش برای بررسی محتوای آشکار(معنای سطحی متن) و همچنین لایه های عمیق تر پنهان در اسناد و مطالعه و تجزیه و تحلیل ارتباط ها به شیوه نظام دار، عینی و کمی به کار می رود(خاکی، ۱۳۸۴). در این مرحله مقالات بر اساس موضوع مطالعه دسته بندی شدند و عوامل مورد نظر استخراج شده از مطالعه مقاله ها به عنوان کد در نظر گرفته شده اند و بر اساس نویسنده، سال انتشار مشخص می شوند. نتایج حاصل به تایید خبرگان رسیده و جمع بندی شد نتایج حاصل از مرحله چهارم در جدول ۲ جمع بندی شده است.

کد	منبع
۱- شناسایی دانش	گراسیون(۱۹۹۸)؛ بک من(۱۹۹۹)؛ رمهات(۲۰۰۲)؛ ویلیامز(۱۹۹۹)؛ هالس(۲۰۰۱)؛ دامرست(۱۹۹۷)؛ کرمی(۱۳۹۴)
۲- خلق دانش	مک الروی(۲۰۰۲)؛ ویگ(۱۹۹۷)؛ داوونپورت و پروساک(۱۹۹۸)؛ نیومن و کنراد(۱۹۹۹)؛ بک من(۱۹۹۹)؛ هیسینگ(۲۰۰۰)؛ راگلس(۱۹۹۹)؛ ویلیامز(۱۹۹۹)؛ لاوسن(۲۰۰۳)
۳- کسب دانش	رمهات(۲۰۰۲)؛ دی بلا و نوریس(۱۹۹۸)؛ لاوسن(۲۰۰۳)؛ هدلاند(۱۹۹۴)؛ داوونپورت و همکاران(۱۹۹۷)
۴- سازمان دهی دانش	گراسیون(۱۹۹۸)؛ داوونپورت و پروساک(۱۹۹۸)؛ لاوسن(۲۰۰۳)؛ بورک(۱۹۹۹)؛ گراندشتاین(۲۰۱۲)
۵- تسهیم دانش	ویگ(۱۹۹۷)؛ گراسیون(۱۹۹۸)؛ داوونپورت و پروساک(۱۹۹۸)؛ نیومن و کنراد(۱۹۹۹)؛ رمهات(۲۰۰۲)؛ هیسینگ(۲۰۰۰)؛ دی بلا و نویس(۱۹۹۸)؛ راگلس(۱۹۹۹)؛ ویگ من(۱۹۹۷)؛ ویلیامز(۱۹۹۹)؛ دامرست(۱۹۹۷)؛ علوی(۲۰۰۱)؛ بورک(۱۹۹۹)؛ کیم و لی(۲۰۰۱)

هدلاند (۱۹۹۴)؛ زوو (۲۰۱۳)؛ اسپونر (۲۰۰۰)؛	
۶- کاربست دانش	مک الروی (۲۰۰۲)؛ ویگ (۱۹۹۷)؛ ادل و گراسیون (۱۹۹۸)؛ نیومن و کنراد (۱۹۹۹)؛ بک من (۱۹۹۹)؛ رمهات (۲۰۰۲)؛ هیسینگ (۲۰۰۰)؛ نویس (۱۹۹۸)؛ ویگ من (۱۹۹۷)؛ ویلیامز (۱۹۹۹)؛ لاوسن (۲۰۰۳)؛ دامرست (۱۹۹۷)؛ علوی (۲۰۰۱)؛ بورک (۱۹۹۹)؛ بورک (۱۹۹۹)؛ هدلاند (۱۹۹۴)؛ هالس (۲۰۰۱)؛ اسپونر (۲۰۰۰)؛ دوور (۲۰۰۱)
۷- نگهداری و ذخیره دانش	ویگ من (۱۹۹۷)؛ ادل و گراسیون (۱۹۹۸)؛ نیومن و کنراد (۱۹۹۹)؛ بک من (۱۹۹۹)؛ هیسینگ (۲۰۰۰)؛ راگلس (۱۹۹۹)؛ ویگ من (۱۹۹۷)؛ ویلیامز (۱۹۹۹)؛ لاوسن (۲۰۰۳)؛ علوی (۲۰۰۱)؛ کیم و لی (۲۰۰۱)؛ هدلاند (۱۹۹۴)؛ هالس (۲۰۰۱)؛ گراندشتاین (۲۰۱۲)
۸- حذف دانش	ویلیامز (۱۹۹۹)؛ هالس (۲۰۰۱)؛
۹- تبدیل دانش	ویگ من (۱۹۹۷)؛ ادل و گراسیون (۱۹۹۸)؛
۱۰- تثبیت دانش	نیومن و کنراد (۱۹۹۹)؛
۱۱- مدیریت تغییر	دوور (۲۰۰۱)
۱۲- پذیرش دانش	بک من (۱۹۹۹)؛ نوناکو و تاکوچی (۱۹۹۵)؛ زوو (۲۰۱۳)
۱۳- آشکار سازی دانش	بک من (۱۹۹۹)؛ نوناکو و تاکوچی (۱۹۹۵)؛ اوزتمل و همکاران (۲۰۱۱)
۱۴- هدف گذاری دانش	رمهات (۲۰۰۲)؛ گراندشتاین (۲۰۱۲)
۱۵- ارزیابی دانش	رمهات (۲۰۰۲)؛ ویگ من (۱۹۹۷)؛ ویلیامز (۱۹۹۹)؛ وانگ (۲۰۰۵)؛ دوور (۲۰۰۱)؛ گراندشتاین (۲۰۱۲)؛ اوزتمل و همکاران (۲۰۱۱)
۱۶- آمادگی اولیه	اسکریم (۱۹۹۷)؛ دوور (۲۰۰۱)؛ گراندشتاین (۲۰۱۲)
۱۷- جامعه پذیری	نوناکو و تاکوچی (۱۹۹۵)
۱۸- ارتباط	نوناکو و تاکوچی (۱۹۹۵)؛ کیم و لی (۲۰۰۱)
۱۹- محتوای دانش	دامرست (۱۹۹۷)؛ وانگ (۲۰۰۵)؛ کیم و لی (۲۰۰۱)؛ دوور (۲۰۰۱)؛ اوزتمل و همکاران (۲۰۱۱)؛ اسپونر (۲۰۰۰)
۲۰- ترکیب دانش	راگلس (۱۹۹۹)
۲۱- همکاری	وانگ (۲۰۰۵)
۲۲- فرهنگ دانش محور	وانگ (۲۰۰۵)؛ اسپیکلر (۲۰۰۰)؛ گراندشتاین (۲۰۱۲)؛ اوزتمل

و همکاران (۲۰۱۱)	
اسپیگلر (۲۰۰۰)؛ وانگ (۲۰۰۵)؛ نورث (۲۰۱۴)	۲۳- سرمایه انسانی
اسکریم (۱۹۹۷)؛ کیم و لی (۲۰۰۱)	۲۴- نوآوری
اسکریم (۱۹۹۷)؛ اسپونر (۲۰۰۰)؛ نورث (۲۰۱۴)	۲۵- قضاوت
اسکریم (۱۹۹۷)	۲۶- تجربه
گراندشتاین (۲۰۱۲)	۲۷- حمایت مدیران ارشد
نورث (۲۰۱۴)	۲۸- نتایج کلیدی عملکرد
وانگ (۲۰۰۵)؛ اوزتمل و همکاران (۲۰۱۱)؛ نورث (۲۰۱۴)	۲۹- فرآیندهای مدیریت دانش
اوزتمل و همکاران (۲۰۱۱)	۳۰- برنامه ریزی دانش
وانگ (۲۰۰۵)؛ اوزتمل و همکاران (۲۰۱۱)؛ نورث (۲۰۱۴)	۳۱- استراتژی های مدیریت دانش
نورث (۲۰۱۴)	۳۲- ارتقاء دانش
راگلس (۱۹۹۹)	۳۳- توانمند سازها
وانگ (۲۰۰۵)؛ اسپونر (۲۰۰۰)	۳۴- عناصر دانش
وانگ (۲۰۰۵)؛ نورث (۲۰۱۴)	۳۵- رهبری
وانگ (۲۰۰۵)	۳۶- فناوری اطلاعات
ویلیامز (۱۹۹۹)؛ اسپیگلر (۱۹۹۹)؛ وانگ (۲۰۰۵)؛ هالس (۲۰۰۱)؛ گراندشتاین (۲۰۱۲)	۳۷- یادگیری دانش
وانگ (۲۰۰۵)	۳۸- تعهد سازمانی

جدول ۲- کدها و منابع مطالعاتی

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته های کیفی

هدف فراترکیب ایجاد تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته ها می باشد. این روش برای شفاف سازی مفاهیم، الگوها و نتایج در پالایش حالت های موجود دانش و ظهور مدل های عملیاتی و تئوری های پذیرفته شده است (فینفگلد، ۲۰۰۳). در طول تجزیه و تحلیل، موضوعاتی جستجو شده است که در میان مطالعه های فراترکیب پدیدار شده اند، این مورد به عنوان بررسی موضوعی شناخته می شود. به محض این که موضوعی شناسایی شد، محقق یک طبقه بندی را شکل می دهد و طبقه بندی های مشابه و مربوط در موضوعی قرار می دهد که آن را به بهترین گونه توصیف کند. در نتیجه موضوع های اساسی و پایه ای برای ایجاد توضیحات، مدل ها و تئوری ها یا فرضیات کاری ارائه داده می شوند. در این تحقیق پس از استخراج کدهای اولیه از متن مقاله ها که در مرحله چهارم انجام شد (کدگذاری مرتبه اول)، مجدداً کدگذاری دیگری صورت می گیرد تا مقوله ها (ابعاد) حاصل شود. آن چه در این پژوهش ملاک کدگذاری در نظر گرفته می شود تمرکز بر روابط بین کدها است به گونه ای

که طبقه بندی جامعی را جهت سهولت توسعه مدل علی و معلولی در اختیار پژوهشگر قرار دهند. نتایج حاصل از این طبقه بندی در جدول ۳ نشان داده شده است.

ابعاد	کد (مولفه ها)
فرآیندهای مدیریت دانش	تولید دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش، بکارگیری دانش، ارزیابی دانش
عوامل زمینه ای و زیرساختی مدیریت دانش	استراتژی های مدیریت دانش، زیرساخت دانشی، محتوی دانش، فرهنگ دانش محور

جدول ۳- طبقه بندی یافته ها

پس از گردآوری و بررسی داده های مورد نیاز جمع آوری شده، در ادامه به یافته های پژوهش پرداخته شده است. نتایج حاصل از پژوهش در ۲ بعد و در قالب ۹ مولفه قابل طبقه بندی می باشد که عبارتند از:

فرآیندهای مدیریت دانش

تولید دانش: آفرینش دانش در سازمان می تواند یاد گرفته شده و آموخته شود، در هر دو مورد خلق دانش در سازمان از طریق افراد اتفاق می افتد. یعنی دانش در سازمان توسط نیروی انسانی موجود در سازمان خلق می شود که دانش متبلور شده یا دانشی که به این طریق خلق شود، از سطح بالای سازمان به سطوح دیگر آن و حتی بیرون از سازمان منتقل می شود(عدلی، ۱۳۸۴)

ذخیره دانش: نگهداری دانش به معنای ذخیره سازی دانش کسب شده در حافظه سازمانی است. حافظه سازمانی می تواند شامل اسناد و مدارک بایگانی شده، بانک رایانه نیز حافظ کارکنان باشد. نگهداری دانش شامل حفظ کارکنان فرهیخته و جلوگیری از فرار آن ها می شود. بنابراین یکی از وظایف اساسی سازمان فراهم کردن این امکانات و تشویق کارکنان جهت یادگیری مداوم در راستای پیشرفت دانش جدید شغلی است(پروست، ۲۰۰۰).

تسهیم دانش: این فرآیند می تواند به معنی فرآیند مستقیم و متمرکز توزیع دانش بین گروه خاصی از کارکنان یا انتقال دانش بین افراد یا درون تیم ها یا گروه های کاری باشد. یکی از مشکل ترین وظایف مدیریت دانایی، انتقال دانش به افراد مناسب، یا قرار دادن دانش سازمانی در جایی است که به آن نیاز است، عوامل تاثیر گذار بر توزیع دانش تسهیلات ارتباطی و فرهنگ سازمانی است(عدلی، ۱۳۸۴).

بکارگیری دانش: تفاوت بین دانش و اطلاعات، کاربردی بودن دانش است. چنانچه دانش جمع آوری شده و توزیع دانش در عمل به کار گرفته نشود، عملاً نمی تواند عنوان دانش را بر آن نهاد، بنابراین مهم ترین گام در فرآیند مدیریت دانش، کاربرد دانش در راستای تحقق اهداف سازمانی است(عدلی، ۱۳۸۴).

ارزیابی دانش: نحوه رسیدن به هدف های معین و استفاده از نتایج آن به عنوان بازخورد برای تعیین یا اصلاح هدف، به این بخش مربوط است. با نگاه به نتایج بعضا کیفی این فرآیند، ضروری است، آن‌ها را با توجه به نتایج کمی و هزینه های انجام شده در این زمینه، مورد ارزیابی قرار دارد (رمهات، ۲۰۰۲).

عوامل زمینه و زیرساختی مدیریت دانش

استراتژی های مدیریت دانش: استراتژی دانش، روش ویژه ای است برای بهینه سازی خلق و تبدیل دانش به مزیت رقابتی سازمان. استراتژی دانش برای پر کردن شکاف بین دانش موجود و دانش مورد نیاز تدوین می شود. هدف استراتژی دانش، پاسخگویی به سوالات استراتژیک است و بر هوشمندی رقابتی و سیستم های بازایی دانش داخلی تاکید دارد (تولایی، ۱۳۹۵)

زیر ساخت دانشی: زیر ساخت ها عواملی هستند که منجر به تسهیل و بهبود اثر بخشی مدیریت دانش می شوند (اوزتمل، ۲۰۱۱).

محتوای دانش: عبارت است از تعیین دانش های با اولویت بالا با توجه به ارزش آفرینی (اوزتمل و همکاران، ۲۰۱۱).

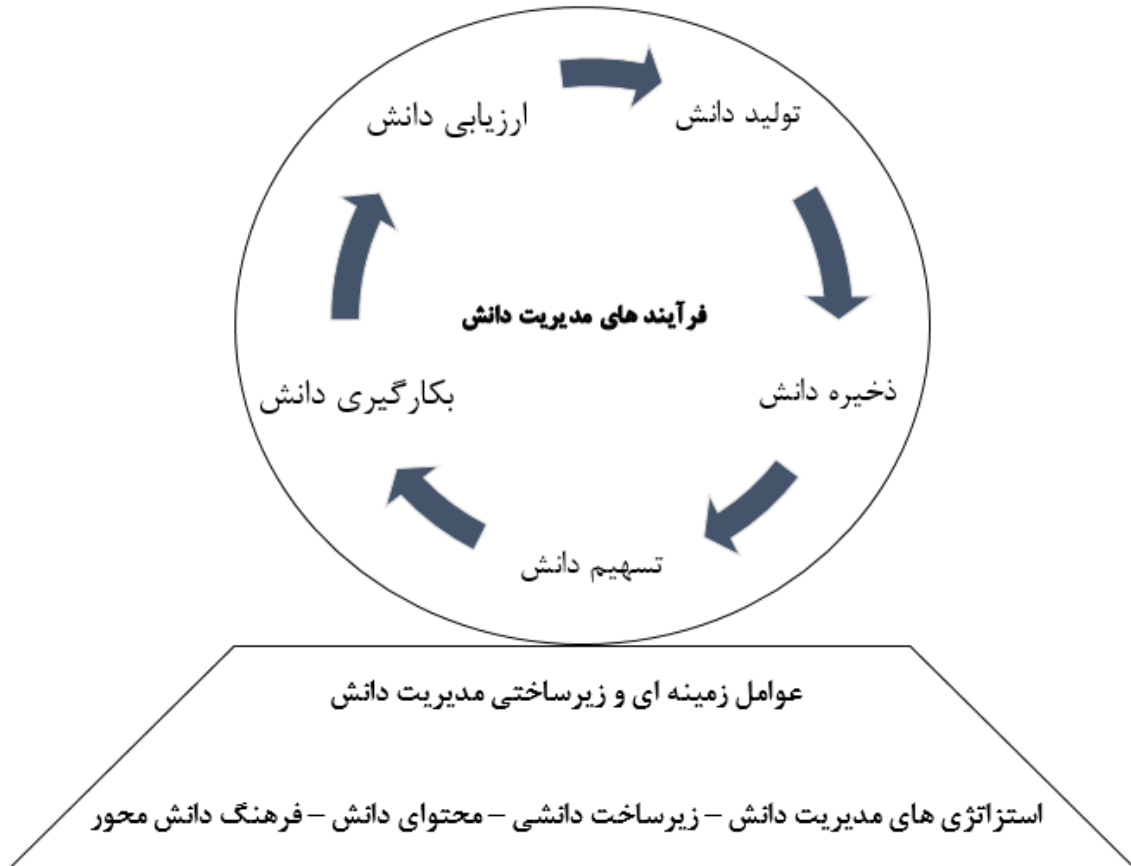
فرهنگ دانش محور: با توجه به این که یکی از عناصر انتقال و اشتراک دانش در سازمان، تعهد و نیز مستحکم بودن روابط اعضای سازمان است، فرهنگ سازمانی نقش به سزایی در مدیریت دانش ایفا می نماید. نظر به این که فرهنگ به عنوان نظامی از مفاهیم مشترک عنوان می شود، این نظام مفاهیم مشترک، به اعضای سازمان این امکان را می دهد که زمینه و نیز عمق واقعیت مفاهیم دانشی که باید تسهیم شود، را درک کنند (رزمی، ۱۳۹۴).

مرحله ششم: کنترل کیفیت

در این پژوهش برای کنترل مفاهیم استخراجی، پس از تکمیل مراحل پیشین، یافته های طبقه بندی شده، در جلسه های متعدد با خبرگان دانشگاهی و حوزه مدیریت دانش ارائه شد. در این جلسات ابعاد و مقوله های بدست آمده از نظر نحوه کدگذاری و طبقه بندی و روابط بین آن‌ها مورد بحث و بررسی قرار گرفت و جدول ۳ مورد تایید قرار گرفت. به این ترتیب روایی نتایج ارائه شده، از روایی محتوا حاصل شده، که این امر از دو جنبه صورت گرفته است. جنبه اول، استفاده از نتایج تحقیقات پیشین است که خود به روایی نتایج منجر می گردد و جنبه دوم، تشکیل جلسات رو در رو با خبرگان است که عدم تغییر مولفه ها نشان دهنده روایی نتایج است.

مرحله هفتم: ارائه یافته ها

با پایان یافتن مراحل فراترکیب و مشورت خبرگان، در مجموع ۹ کد به دست آمد که در ۲ بعد فرآیندهای مدیریت دانش و عوامل زمینه ای و زیر ساختی مدیریت دانش طبقه بندی شده است. شکل ۳ ساختار کلی مدل مدیریت دانش را که با در نظر گرفتن نظرات تمامی خبرگان و یافته های جدول ۳ توسعه داده شده است، نشان می دهد.



شکل ۳- مدل نهایی پژوهش

نتیجه گیری و پیشنهادها:

با توجه به جدول ۲، اکثر افراد معتقدند که تولید دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش، بکارگیری دانش و ارزیابی دانش به عنوان فرآیندهای مدیریت دانش و همچنین استراتژی های مدیریت دانش، زیرساخت دانشی، محتوای دانش و فرهنگ دانش محور به عنوان عوامل زمینه ای و زیرساخت مدیریت دانش همگی جزو مراحل پیاده سازی مدیریت دانش محسوب می شوند. طبق یافته های پژوهش، از شکل ۳ چنین بر می آید که مراحل پیاده سازی مدیریت دانش در بانک انصار به ترتیب اهمیت شامل

"عوامل زمینه‌ای و زیر ساختی مدیریت دانش": استراتژی‌های مدیریت دانش، زیرساخت دانشی، محتوی دانش و فرهنگ دانش و "فرآیند‌های مدیریت دانش": تولید دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش، بکارگیری دانش و ارزیابی دانش هستند. طبق مدل نهایی ارائه شده ابتدا باید عوامل زمینه‌ای و زیرساختی مدیریت دانش در بانک فراهم گردد سپس فرآیند‌های مدیریت دانش به ترتیب تولید دانش، ذخیره دانش، بکارگیری دانش و ارزیابی دانش شکل گیرد. سهم این پژوهش تلاش جهت کشف برخی زوایای پنهان مدل‌های اصلی و ارائه یک مدل تلفیقی جهت مدیریت دانش بانک است که می‌تواند در اثر بخشی مدیریت دانش در بانک انصار تاثیر بگذارد. مهم‌ترین گام در فرآیند مدیریت دانش، کاربرد دانش در راستای تحقق اهداف سازمانی است زیرا تفاوت بین اطلاعات و دانش در کاربردی بودن دانش می‌باشد.

بلا شک با توجه به مباحث مطرح شده در متن پژوهش، موفقیت و تداوم حیات بانک انصار در برخورداری از دانش و اطلاعات است و دست‌یابی به این هدف با مدیریت دانش و بکارگیری مدل مناسب برای پیاده‌سازی آن در سازمان امکان‌پذیر است. از طرف دیگر در استقرار مدیریت دانش علاوه بر پرداختن به فرآیندهای مدیریت دانش، در نظر گرفتن عوامل زمینه‌ای و زیرساختی علی‌الخصوص فرهنگ دانش محور ضروری است.

برای موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در بانک انصار، ساختن بستر مناسب برای اعتماد و مشارکت کارکنان از مهم‌ترین قدم‌ها می‌باشد که علاوه بر تسریع امور موجب می‌شود برنامه‌های مدیریت دانش اجرایی‌تر شوند. از طرف دیگر داشتن شناخت کامل از محتوی دانش تاثیر زیادی بر تهیه خط‌مشی، اهداف، ماموریت واقعی، استراتژی مدیریت دانش و برنامه ریزی مناسب برای مدیریت دانش بگذارد. در پایان ارزیابی و بهبود برنامه‌ها و نتایج مدیریت دانش در بانک، موجب بهبود عملکرد و توسعه بانک انصار شده و اساس بقای آن تقویت می‌شود و موجب پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز سیستم مدیریت دانش در بانک انصار می‌گردد. نوآوری این پژوهش، ارائه مدلی جامع با در نظر گرفتن تمامی مدل‌های مدیریت دانش و استخراج تمام مولفه‌های مدل‌های مدیریت دانش است. مدل و عوامل به دست آمده به دلیل تطبیق تعداد بالای مقالات و بهره‌گیری از مشورت طیف گسترده‌ای از خبرگان مدیریت دانش و داشتن ماهیتی عام، محدود به سازمان یا صنعت خاصی نیست، بنابراین کلیه فعالان حوزه مدیریت دانش می‌توانند از نتایج آن استفاده نمایند. برای مطالعات آتی توسعه کمی مدل ارائه شده و فرموله کردن آن جهت تحلیل مدل مدیریت دانش پیشنهاد می‌شود. علاوه بر آن پژوهشگران می‌توانند با تطبیق مدل در سازمان یا صنعت خاص، به بررسی تاثیر عوامل دخیل در پیاده‌سازی مدیریت دانش بپردازند.

منابع:

۱. رضائیان، ساحره (۱۳۹۵). کاربرد مدیریت دانش در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی، سال دوم، شماره دوم
۲. عباسی، زهره (۱۳۸۶). مروری بر مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها، کنفرانس ملی مدیریت دانش، سال اول، شماره اول
۳. موسی زاده، بهروز؛ کرمی، سهیلا؛ شادمانی، کبری (۱۳۹۵). نقش مدیریت دانش در ایجاد مزیت رقابتی پایدار، همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی، سال دوم، شماره دوم
۴. گرجی زاده، عطیه؛ شریفی رنای، حسین (۱۳۹۳). نقش اقتصاد دانش بنیان در کنترل تورم، فصلنامه مدل‌سازی اقتصادی، سال هشتم، شماره دوم
۵. خرقانی، سعید؛ کریمی صمدی، علیرضا و اشرف لاجوردی (۱۳۸۶). نقش مراکز یادگیری در توسعه سیستم‌های مدیریت دانایی، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۵۳
۶. سلیمی، رها؛ طباطبایی، سیدمحسن و عباس افرازه (۱۳۹۴). کارکردهای مدیریت دانش مشتری در صنعت گردشگری، کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت، سال سوم
۷. رزمی، زهرا؛ راضی زاده، رویا (۱۳۹۴). مدیریت دانش، مدل‌ها و ابزارهای کاربردی. چاپ اول. تهران: انتشارات بازتاب.
۸. خاکی، غلامرضا (۱۳۸۴). روش تحقیق در مدیریت. تهران: انتشارات علمی دانشگاه آزاد.
۹. عدلی، فریبا (۱۳۸۴). مدیریت دانش، حرکت به فراسوی دانش، چاپ، تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.
۱۰. تولایی، روح‌اله؛ فیلی، مینا (۱۳۹۵). مفاهیم و کاربردهای نوین مدیریت دانش، چاپ اول. تهران: انتشارات حتمی.

- 11 . Tavallaei, R., & Fadaei, R. (2016). Identification and Prioritization of Critical Success Factors in Implementation of Knowledge Management Case study: Power Distribution Company of Kurdistan Province. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(5 S1), 135.
- 12 . Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- 13 . Haggie, K., & Kingston, J. (2003). Choosing your knowledge management strategy. *Journal of Knowledge Management Practice*, 4(4), 1-20.
- 14 . Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge management's social dimension: Lessons from Nucor Steel. *MIT Sloan Management Review*, 42(1), 71.
- 15 . Civi, E. (2000). Knowledge management as a competitive asset: a review. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(4), 166-174.
- 16 . Gold, A. H., & Arvind Malhotra, A. H. S. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.

- 17 . Oztemel, E., Arslankaya, S., & KorkusuzPolat, T. (2011). Enterprise knowledge management model (EKMM) in strategic enterprise resource management (SERM). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 870-879.
- 18 Chen, C. J., & Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104-118.
- 19 . Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of advanced nursing*, 53(3), 311-318.
- 20 . Sandelowski, M., & Barroso, J. (2003). Toward a metasynthesis of qualitative findings on motherhood in HIV-positive women. *Research in nursing & health*, 26(2), 153-170.
- 21 . Finfgeld, D. L. (2003). Metasynthesis: The state of the art—so far. *Qualitative health research*, 13(7), 893-904.
- 22 . McElroy, M. W. (2002). *The new knowledge management: Complexity, learning, and sustainable innovation*. Routledge.
- 23 . Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: an introduction and perspective. *Journal of knowledge Management*, 1(1), 6-14.
- 24 . O'dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California management review*, 40(3), 154-174.
- 25 . Newman, B. D., & Conrad, K. W. (1999, October). A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies. In *PAKM*.
- 26 . Liebowitz, J. (1999). *Building organizational intelligence: A knowledge management primer* (Vol. 1). CRC press.
- 27 . Gilbert, P., Steffen, R., & Kai, R. (2000). Managing knowledge: building blocks for success. *West Sussex, England: John Wiley & Sons*.
- 28 . Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- 29 . Hicks, S. (2000). Are you ready for knowledge management. *Training & Development*, 54(9), 71-74.
- 30 . Chait, H. N. (1998). How organizations learn: An integrated strategy for building learning capability. *Personnel Psychology*, 51(3), 771.
- 31 . Weggeman, M. C. D. P. (1997). *Organiseren met kennis*. Schiedam: Scriptum.
- 32 . Oinas-Kukkonen, H., & Oinas, H. (2004, April). The 7C model for organizational knowledge creation and management. In *Proceedings of the 5th European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities*.
- 33 . Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (2000). *The knowledge management fieldbook*. Financial Times/Prentice Hall.
- 34 . Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. *Long range planning*, 30(3), 321374-322384.
- 35 . Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- 36 . Burk, M. (1999). Knowledge management: everyone benefits by sharing information. *Public Roads*, 63(3).
- 37 . Spiegler, I. (2000). Knowledge management: a new idea or a recycled concept?. *Communications of the AIS*, 3(4es), 2.
- 38 . Skyrme, D., & Amidon, D. (1997). The knowledge agenda. *Journal of knowledge management*, 1(1), 27-37.

- 39 . Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic management journal*, 15(S2), 73-90.
- 40 . Preece, A., Flett, A., Sleeman, D., Curry, D., Meany, N., & Perry, P. (2001). Better knowledge management through knowledge engineering. *IEEE Intelligent Systems*, 16(1), 36-43.
- 41 . Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2001). Organizational knowledge resources. *Decision support systems*, 31(1), 39-54.
- 42 . Zhao, J., de Pablos, P. O., & Qi, Z. (2012). Enterprise knowledge management model based on China's practice and case study. *Computers in Human Behavior*, 28(2), 324-330.
- 43 . Soliman, F., & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of knowledge management*, 4(4), 337-345.
- 44 . Hasan, H. M. (2004). Bottling Fog: conjuring up the Australian KM Standard.
- 45 . McAdam, R., & McCreedy, S. (1999). A critical review of knowledge management models. *The learning organization*, 6(3), 91-101.
- 46 . Young, R. (2010). Knowledge management tools and techniques manual. *Asian Productivity Organization*, 98.
- 47 . Lawson, S. (2003). *Examining the relationship between organizational culture and knowledge management* (Doctoral dissertation, Nova southeastern university).
- 48 . Yew Wong, K., & Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of knowledge management*, 9(3), 64-82.
- 49 . Lee, J. H., & Kim, Y. G. (2001). A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis. *Expert Systems with Applications*, 20(4), 299-311.