

## تاثیر نادانی کثرت‌گرا بر مدیریت دانش سازمانی بر اساس رویکرد فراترکیب

محمد محمدی<sup>۱</sup> - اکبر حسن پور<sup>۲\*</sup> - سعید جعفری نیا<sup>۳</sup> - حسن رنگریز<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** درک نادانی ایستا نیست. انواع دانش در مورد ناشناخته‌ها در طول زمان به‌صورت بازگشتی با یکدیگر در تعامل هستند و نتیجه این است که مجهولات یا ناشناخته‌ها ممکن است به دانش جدید تبدیل شوند و در این فرآیند محدودیت‌های جدیدی از دانش مشخص شود. هدف پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر نادانی کثرت‌گرا بر مدیریت دانش سازمانی انجام شده است.

**روش:** روش تحقیق فراترکیب بوده است. در این پژوهش، نخست ادبیات پژوهش‌های مرتبط بررسی شد، سپس ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با رشد مدیریت دانش و روابط بین آنها شناسایی شده و با مشورت و توافق تمام خبرگان، به تأیید رسید. **یافته‌ها:** یافته‌های بدست آمده حاکی از آنست که؛ افزایش تسهیم دانش، دانش سازمانی، دانش فردی، انتقال دانش در انجمن‌های خبرگی، توسعه و تسهیم بهترین تجارب، تعامل بین افراد و تیم‌ها، سطح مدیریت دانش سازمانی را افزایش می‌دهد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج نشان داد که مقوله‌های بررسی شده ابعاد انسانی و سازمانی را در برمی‌گیرد که در درون سازمان به پیشرفت و استقرار مدیریت دانش کمک می‌کند و بر افزایش سطح مدیریت دانش سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد. درنهایت به کمک این نتایج و روابط بین آنها، تاثیر عوامل انسانی و نادانی کثرت‌گرا تأثیرگذار بر مدیریت دانش سازمانی ارائه شد.

**واژگان کلیدی:** نادانی کثرت‌گرا، مدیریت دانش، دانش سازمانی، رویکرد فراترکیب

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

<sup>۲</sup> دانشیار گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

*ak\_hassanpoor@khu.ac.ir*

<sup>۳</sup> دانشیار گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

<sup>۴</sup> دانشیار گروه آموزشی مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

## مقدمه

در اقتصاد معاصر، دانش به یکی از نیروهای حیاتی برای بهره‌وری در فضای کسب و کار تبدیل شده است و پایه و اساس رقابت سازمانی به سمت استفاده از منابع دانشی سازمان پیش می‌رود (دراکر<sup>۱</sup>، ۳۲، ۲۰۱۵؛ میگدادی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). سازمان‌ها برای بهبود و حفظ مزیت رقابتی خود، نیاز دارند همانند سایر دارایی‌های ملموس، با دانش رفتاری سیستماتیک داشته باشند و ارزش‌ها و قوانین سازمانی را برای پشتیبانی از تولید و اشتراک دانش توسعه دهند، از این رو مدیریت دانش به یکی از فعالیت‌های مهم سازمان‌ها تبدیل شده است که هدف نهایی آن بهره‌برداری و توسعه دارایی‌های دانشی در راستای تحقق اهداف و ایجاد ارزش افزوده برای سازمان است (داونپورت و پراساک<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸؛ مالهوترا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵؛ علوی و لیدنر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴؛ وونگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). با توجه به اهمیت مدیریت دانش و سرمایه‌گذاری انبوهی که برای استقرار آن صورت می‌گیرد، یکی از چالش‌های مهم سازمان‌ها، آگاهی از چگونگی روند مدیریت دانش سازمانی است. اقدامات مناسب و توجه به عواملی که پیشرفت مدیریت دانش را از مراحل آغازین تا سطح بلوغ مطلوب تسهیل کند، از مهم‌ترین دغدغه‌های متولیان مدیریت دانش در سازمان‌ها به شمار می‌رود. مدیریت دانش استراتژی نظام‌مند و یکپارچه‌ای است که فناوری اطلاعات را با فرایند سازمانی ترکیب می‌کند و با اداره دانش، آن را برای واکنش و به کارگیری تصمیمات صحیح با هدف تحقق اهداف سازمانی، در اختیار سازمان قرار می‌دهد (هونگ و چو<sup>۷</sup>، ۱۴، ۲۰۱۵).

در پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش، افراد، فناوری و فرایندهای سازمانی سه عنصر اصلی‌اند (اواد و غزیری، ۹۳، ۲۰۱۴)، بنابراین توانایی سیستم در هم راستاسازی خطوط سیر فناوری اطلاعات و ورودی‌های انسانی، در به کارگیری استراتژیک داده‌ها،

اطلاعات و تجربه‌های برتر با درک تأثیر متغیرهای تعهد، خلاقیت و نوآوری، از عوامل عمده شکست و موفقیت مدیریت دانش سازمانی است (هولس‌اپل<sup>۸</sup>، ۵۴۴، ۲۰۱۱؛ مالهوترا، ۳۹، ۲۰۱۱). در بررسی عوامل تأثیرگذار بر مدیریت دانش سازمانی و عوامل بحرانی موفقیت آن، مطالعات بسیاری انجام شده است و پژوهشگران یافته‌های شایان توجهی در پیاده‌سازی و ارتقای جایگاه مدیریت دانش معرفی کرده‌اند، اما سیستم‌های مدیریت دانش بسیار پیچیده‌اند و تعدد عوامل و چالش‌های آن، پیش‌بینی رفتار سیستم را دشوار کرده است. بنابراین، برای رسیدن به درک کلی از رفتار سیستم، باید چگونگی تأثیر عوامل روی یکدیگر در طول زمان و روابط بازخوردی بین آنها بررسی شود. این روابط باید چگونگی عملکرد کلی سیستم را نیز در طول زمان نشان دهد (مارتیس و رودریگوز<sup>۹</sup>، ۶۱۱، ۲۰۰۴).

با این حال اغلب پژوهش‌های اجراشده در این زمینه، به بررسی عوامل مؤثر بر سطح مدیریت دانش سازمانی در حالت ایستا و بدون در نظر گرفتن تأثیر متقابل عوامل مؤثر بر هم پرداخته‌اند (اولیویا<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۴؛ کوریاکوز<sup>۱۱</sup>، راج، مورتی و اسوامینان<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱؛ سرنکو، بونتیس و هول<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۵). بنابراین، نیاز به پژوهشی که بتواند متغیرها و مؤلفه‌های مهم و مؤثر را شناسایی و با یکدیگر ادغام کند و قابلیت تجزیه و تحلیل پویا را داشته باشد، احساس می‌شود. همچنین با مطالعه ادبیات موجود، این نکته تأیید می‌شود که بیشترین چالش در اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش و سهم عمده روابط پیچیده، از پویایی نادانی کثرت‌گرا و عوامل انسانی سرچشمه می‌گیرد (بوییت<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۹؛ سایت<sup>۱۴</sup>، ۱۹۹۹؛ موریواکی، نومورا و سینو<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۳؛ هولس‌اپل، ۲۰۰۰). از این رو تأکید بر فاکتورهای ذکرشده، در اولویت بررسی این پژوهش، قرار گرفته است. نادانی عبارت است از فقدان دانش گزاره‌ای یا اعتقاد واقعی، فقدان دانش

شده است. همچنین با این رویکرد چگونگی تأثیر متقابل ابعاد و شاخص‌های به دست آمده و تأثیر آن بر افزایش سطح مدیریت دانش سازمانی بررسی شده است. در ادامه پس از تکمیل مراحل روش فراترکیب، برای بررسی روایی نتایج به دست آمده، جلسه‌های گروه کانونی متشکل از خبرگان مدیریت دانش برگزار شده است. علاوه بر این، با بهره‌گیری از نتایج رویکرد فراترکیب و مشورت و توافق تمام خبرگان، مدل علی عوامل انسانی و نادانی کثرت‌گرا تأثیرگذار بر مدیریت دانش سازمانی ارائه شده است. یافته‌های این پژوهش، نگرش جامعی در شناخت ابعاد و شاخص‌های مؤثر بر مدیریت دانش سازمانی و همچنین تعامل سیستماتیک این ابعاد ارائه می‌کند.

در بررسی ادبیات موجود، مدل‌هایی برای ارزیابی مدیریت دانش ارائه شده است که برای سنجش مدیریت دانش سازمانی، سطوحی تعریف کرده‌اند که از سطح ابتدایی شروع می‌شوند و به سطح کمال می‌رسند. هر سطح نیازهای مشخص و لازم الوصولی دارد که از طریق معرفی ابعاد و عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش مطرح می‌شود. سیر بلوغ هدفمند است و به سوی دستیابی به مزیت‌های شناخته شده مدیریت دانش پیش می‌رود. مدیریت دانش در سازمان‌ها از تلاشی موقتی، نامنظم و بدون هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی شروع می‌شود، سپس به مرحله‌ای می‌رسد که مدیران متعهد می‌شوند مدیریت دانش را هم راستا با راهبردهای سازمان ارتقا دهند. در مرحله‌ای بالاتر، رویه‌های استاندارد و فرایندهایی برای مدیریت دانش تعریف شده و بر بهبود آنها تأکید می‌شود. این بررسی‌ها نشان می‌دهد تعامل سیستماتیک عوامل انسانی و فرهنگی در تأثیرگذاری بر مدیریت دانش سازمانی تاکنون مطالعه نشده است. پژوهش حاضر با در نظر گرفتن عوامل مؤثر در مدیریت دانش سازمانی در طول زمان و ماهیت آن، تأثیر عوامل انسانی و نادانی کثرت‌گرا تأثیرگذار بر مدیریت دانش سازمانی

عینی یا فقدان دانش رویه‌ای (پیلز<sup>۱۶</sup>، ۱۴۳، ۲۰۱۹). نادانی به‌طور معمول به‌عنوان کمبود دانش یا اطلاعات تعریف می‌شود. شرط نادان بودن، نداشتن دانش است. ممکن است از شخصی که هیچ دانش و اطلاعی ندارد، به‌عنوان یک نادان یاد شود. علاوه بر این، تجاهل به عدم موفقیت یا امتناع از مشاهده چیزی یا شخصی اشاره دارد. بر این اساس جهل در رابطه با عدم وجود، یا عدم درک یا امتناع از شناخت، دانش تعریف می‌شود. بنابراین نادانی را باید در رابطه با دانش درک کرد. طبق سنت فلسفی غرب، دانش به عنوان «باور واقعی موجه» تعریف می‌شود. بنابراین، جهل را می‌توان عدم وجود یا تحریف باور واقعی موجه دانست (رابرتز<sup>۱۷</sup>، ۲۱۲، ۲۰۱۳). مجهولات شناخته‌نشده کاملاً فراتر از انتظار است و آشکار شدن چنین جهل و نادانی می‌تواند حیرت‌انگیز باشد (گروس<sup>۱۸</sup>، ۱۰۹، ۲۰۱۰). نادانی همچنین از پنهان‌کاری ناشی می‌شود، یعنی سرکوب آگاهانه دانش توسط افراد یا سازمان‌ها، از جمله شرکت‌های تجاری و ارگان‌های دولتی (پروکتور<sup>۱۹</sup>، ۴۳، ۲۰۰۸).

نادانی، مانند دانش، در طول زمان یا مکان به‌طور مساوی بین افراد، گروه‌ها یا سازمان‌ها توزیع نمی‌شود. از بررسی فوق درباره ماهیت جهل، سه منبع اصلی جهل زیر مشخص شده است:

۱. جهل ناشی از عدم دانش: مجهولات ناشناخته و مجهولات شناخته‌شده.

۲. جهل در مورد دانش: دانش مجهولات شناخته‌شده، شناخته‌شده‌ها و خطاهای ناشناخته؛

۳. جهل از سرکوب دانش: تابوها، انکارها، رازداری و حریم خصوصی (گروس، ۱۱۱، ۲۰۱۰).

پژوهش حاضر درصدد است، عوامل انسانی و فرهنگی دخیل در پویایی مدیریت دانش سازمانی و روابط علی میان آنها را شناسایی کند. در این راستا با به کارگیری رویکرد فراترکیب، ابعاد و شاخص‌های مؤثر بر مدیریت دانش سازمانی، شناسایی و طبقه‌بندی

را توسعه می‌دهد. بنابراین، از سویی خلأ ناشی از نبود هم راستاسازی عوامل مؤثر را برطرف می‌کند و از سوی دیگر نگرش سیستمی جامع تری نسبت به مطالعات پیشین در حوزه مدیریت دانش سازمانی ارائه می‌دهد و پژوهشگران آتی را در شناسایی و فائق آمدن بر مشکلات پیش روی رسیدن به مدیریت دانش سازمانی یاری می‌کند.

### روش شناسی

هدف این پژوهش بررسی تاثیر نادانی کثرت‌گرا بر مدیریت دانش سازمانی براساس رویکرد فراترکیب است تا بدین وسیله مدل ذهنی و نگرش مدیران را بهبود بخشد. این پژوهش براساس هدف، بنیادی است؛ چراکه به منظور کسب آگاهی‌های جدید از منشأ پدیده یا واقعیت‌های مشاهده پذیر اجرا می‌شود و کاربرد بلافاصله‌ای نیز برای آن در حال حاضر متصور نیست.

همچنین پژوهش از نظر جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی تحلیلی به شمار می‌رود و از نظر روش‌شناسی کیفی است. در این راستا از رویکرد فراترکیب<sup>۲۰</sup> استفاده شده است. گام‌های طی شده در این پژوهش عبارت‌اند از: مرور ادبیات (برای تکمیل مبانی نظری)، رویکرد فراترکیب (برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت دانش سازمانی و روابط بین آنها)، برگزاری جلسه‌های گروه کانونی و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان مدیریت دانش (برای تأیید ابعاد به دست آمده و روابط علی میان آنها). فراترکیب تلفیقی، تفسیری از نتایج کیفی است که اطلاعات و یافته‌های به دست آمده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط را بررسی می‌کند. در نتیجه نمونه هدف گذاری شده برای فراترکیب، از مطالعات کیفی منتخب و براساس ارتباط آنها با سؤال پژوهش تشکیل می‌شود. فراترکیب بر مطالعه-های کیفی که لزوماً مبانی نظری وسیعی را شامل

نمی‌شود، تمرکز دارد و به جای برداشت اجمالی از ویژگی‌های نه چندان منسجم از یافته‌ها، تفسیری کاملاً تلفیقی از یافته‌های موجود ایجاد می‌کند. فراترکیب با فراهم کردن نگرشی نظام مند برای پژوهشگران از راه ترکیب پژوهش‌های کیفی گوناگون به کشف موضوع‌ها و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد و با استفاده از آن، دانش جاری را ارتقا می‌دهد و دید جامع و گسترده‌ای را نسبت به مسائل به وجود می‌آورد. به طور کلی، سه هدف برای فراترکیب آورده شده است که عبارت‌اند از: ۱. ساخت تئوری؛ ۲. شرح تئوری و ۳. توسعه مفهومی (زیمرا<sup>۲۱</sup>، ۲۰۰۶؛ سندلوسکی و باروسو<sup>۲۲</sup>، ۲۰۰۷؛ والش و داوون<sup>۲۳</sup>، ۲۰۰۵).

بنابراین، در بررسی تاثیر نادانی کثرت‌گرا بر مدیریت دانش سازمانی با هدف توسعه مفهومی، می‌توان با بهره‌گیری از روش فراترکیب، به ابعاد، شاخص‌ها و روابط بین آنها پی‌برد. در پژوهش حاضر از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده می‌شود که مراحل آن در شکل ۱ به نمایش گذاشته شده است.



شکل ۱: مراحل پیاده سازی روش فراترکیب

جدول ۱: واژه‌های جست‌وجو و واژه‌های کلیدی

انگلیسی	فارسی	ردیف
Knowledge Management	مدیریت دانش	۱
Knowledge Management Maturity	مدیریت دانش سازمانی	۲
Critical Success Factors of Knowledge Management	عوامل بحرانی موفقیت مدیریت دانش	۳
Knowledge Management Successful Implementation	اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، عملکرد مدیریت دانش	۴
Enablers and Constrains of Knowledge Management	توانمندسازها و محدودیت‌های مدیریت دانش	۵
Pluralistic Ignorance	نادانی کثرت‌گرا	۶
Human Factors	عوامل انسانی و کارکنان	۷
Organizational ignorance	نادانی سازمانی	۸

### یافته‌ها

#### مرحله اول: تنظیم سؤال پژوهش

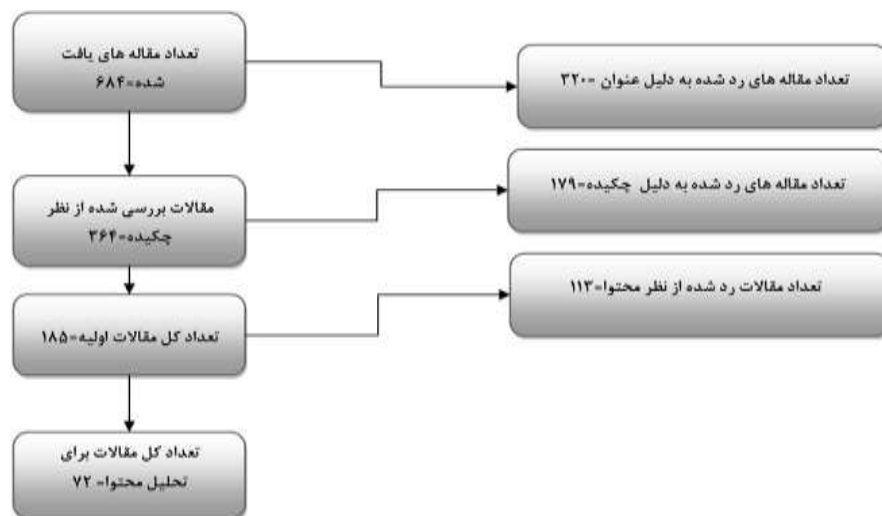
در این پژوهش سؤال‌های زیر مطرح می‌شوند:  
 (۱) عوامل دخیل در پویایی رشد مدیریت دانش سازمانی در سازمان‌ها کدام‌اند؟

(۲) روابط علی بین عوامل شناسایی شده با تأکید بر عوامل و نادانی کثرت‌گرا چگونه است  
 مرحله دوم: مروری بر ادبیات به شکل نظام مند  
 در این مرحله ۶۸۴ مقاله با کلیدواژه‌های طبقه بندی شده در جدول ۱ و با مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی پایگاه‌های داده IEEE, Science Direct, Emerald, ISC, IRANDOC, Civilica و نشریه‌های معتبر سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۱۵ شناسایی و بررسی شدند.

مرحله سوم: جست‌وجو و انتخاب متون مناسب  
 در این مرحله، مقاله‌ها به طور مرحله‌ای بازبینی شدند و در هر بازبینی تعدادی مقاله از روند مطالعه فراترکیبی حذف شد. شکل ۲ این فرایند را به طور خلاصه نشان می‌دهد.

پس از بررسی تناسب مقاله با موضوع پژوهش، در گام بعدی برای ارزیابی کیفیت مقاله‌های اولیه، از برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی استفاده شده است. این برنامه، شاخصی است که به پژوهشگر کمک می‌کند دقت، اعتبار و اهمیت مطالعه‌های کیفی پژوهش را مشخص کند.

فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت



شکل ۲: خلاصه‌ای از نتایج جست‌وجو و انتخاب مقاله‌ها

بیشترین امتیاز ۴۷ بود؛ در نتیجه فرایند ارزیابی، ۷۲ مقاله برای ادامه روش فراترکیب انتخاب شدند.

#### مرحله چهارم: استخراج اطلاعات متون

در این مرحله از روش فراترکیب، مقاله‌های نهایی به روش تحلیل محتوا مطالعه شدند. در این مرحله مقاله‌ها براساس موضوع مطالعه دسته‌بندی شدند. برای عوامل مد نظر استخراج شده از مقاله‌ها کدی اختصاص یافت و براساس نویسنده، سال انتشار مشخص شدند. نتایج به دست آمده به تأیید خبرگان رسید و جمع بندی شد که این جمع بندی در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

براساس این شاخص، اهداف پژوهش، منطق پژوهش، طرح پژوهش، نمونه برداری، جمع آوری داده‌ها، انعکاس پذیری، ملاحظات اخلاقی، دقت در تجزیه و تحلیل، بیان روش یافته‌ها و ارزش پژوهش، بررسی می‌شود (سندلوسکی و باروسو، ۲۱۱، ۲۰۰۷). برای هر مقاله براساس معیارهای یادشده امتیازی بدین ترتیب در نظر گرفته شده است؛ مقاله عالی (۵۰-۴۰)، خیلی خوب (۴۰-۳۱)، خوب (۳۰-۲۱)، متوسط (۲۰-۱۱) و ضعیف (۱۰-۰). مقاله‌هایی که امتیاز کمتر از ۳۰ داشتند، حذف شدند. پس از گزینش و پالایش مقاله‌ها حداقل میانگین امتیاز به مقاله‌ها ۲۴ و

جدول ۲: کدها و منابع مطالعاتی

کد	منبع
۵. انگیزش کارکنان	اخوان و همکاران (۲۰۰۹): وونگ (۲۰۰۵): داوینپورت (۱۹۹۸)
۶. ارگانیکی ساختار	اخوان و همکاران (۲۰۰۹): توبین (۲۰۰۳): جعفری و همکاران (۲۰۰۶): یزدانی و همکاران (۱۳۹۴)
۷. کار تیمی	اخوان و همکاران (۲۰۰۹): مارتینز (۱۹۹۸): اولریج (۱۹۹۸): ورسپج (۱۹۹۹): شان و همکاران (۲۰۱۳): ماتکنان و همکاران (۲۰۰۶): جعفری و همکاران (۲۰۰۶): چانگ و همکاران (۲۰۰۵): ابگو (۲۰۰۴): تراچ و بریدگر (۲۰۰۰)
۸. تسهیم دانش	اخوان و همکاران (۲۰۰۹): داوینپورت (۱۹۹۸): لیوویتز (۱۹۹۹): توبین (۲۰۰۳): اسکایم و امیدتون (۱۹۹۷): اخوان و همکاران (۲۰۰۹): نفاظتی (۲۰۰۲)
۹. آمادگی سازمانی برای مدیریت دانش	اخوان و همکاران (۲۰۰۹): لیوویتز (۱۹۹۹): توبین (۲۰۰۳)
۱۰. کسب دانش	داوینپورت و همکاران (۱۹۹۸): مرس (۲۰۰۰): پارک (۲۰۰۷)
۱۱. معماری مدیریت دانش	اخوان و همکاران (۲۰۰۹): داوینپورت (۱۹۹۸): اسکایم و امیدتون (۱۹۹۷): کاظمی و ظفرالهیاری (۲۰۱۰)
۱۲. ابزار تکنولوژیکی	اخوان و همکاران (۲۰۰۹): کانلی و همکاران (۲۰۰۳): لیوویتز (۱۹۹۹): اولیوا (۲۰۱۴)
۱۳. مستندسازی	اخوان و همکاران (۲۰۰۹): لیوویتز (۱۹۹۹): اسکایم و امیدتون (۱۹۹۷): توبین (۲۰۰۳): یحیی و گه (۲۰۰۳)
۱۴. مخزن دانش	اخوان و همکاران (۲۰۰۹)
۱۵. ارزیابی عملکرد	اخوان و همکاران (۲۰۰۹): مافیت و همکاران (۲۰۰۳): وونگ (۲۰۰۵): هولس اپل (۲۰۰۰): مارتینز (۱۹۹۸): باسسی و همکاران (۱۹۹۹): پیرسون (۱۹۹۹): یارسکی و همکاران (۲۰۰۰): کونلنگ و همکاران (۲۰۰۹): چانگ و همکاران (۲۰۰۵): شان و همکاران (۲۰۱۳): میگدای (۲۰۰۹): رابینسون و همکاران (۲۰۰۶): جنکس و الفمن (۲۰۰۴): جعفری و همکاران (۲۰۰۶): لین و همکاران (۲۰۰۶): کاظمی و ظفرالهیاری (۲۰۱۰): هیسینگ (۲۰۰۹): ونگ و اسپین وال (۲۰۰۵): کروگر و جانسون (۲۰۱۱): خطیبیان و همکاران (۲۰۱۰): کروگر و همکاران (۲۰۰۷): دالونا (۲۰۱۱): مس ماچاکا و همکاران (۲۰۱۲): تراچ و بریدگر (۲۰۰۰): پلسیس (۲۰۰۷): وانگ و همکاران (۲۰۰۷): یحیی و وی (۲۰۰۲): سالمن و اسپن (۲۰۰۰): چن و همکاران (۲۰۰۹)
۱۶. الگوبرداری	اخوان و همکاران (۲۰۰۹): مافیت و همکاران (۲۰۰۳): چانگ (۲۰۰۶): هانگ و همکاران (۲۰۰۵): کاظمی و ظفرالهیاری (۲۰۱۰): هانگ و همکاران (۲۰۰۵)
۱۷. زیرساخت فناوری	داوینپورت (۱۹۹۸): ریان و پراپونتا (۲۰۰۱): مافیت و همکاران (۲۰۰۳): یبه و همکاران (۲۰۰۶): اسکایم و امیدتون (۱۹۹۷): ابگو (۲۰۰۴): توبین (۲۰۰۳): بیکسلر (۲۰۰۲): وونگ (۲۰۰۵): وانگ (۲۰۰۲): پایوا و همکاران (۲۰۰۲): جعفری و همکاران (۲۰۰۶): سالمن و اسپن (۲۰۰۰)

ادامه جدول ۲

کد	منبع
۱۸. انعطاف‌پذیری	داونپورت (۱۹۹۸): اخوان و همکاران (۲۰۰۹): توپین (۲۰۰۳): یزدانی و همکاران (۱۳۹۴)
۱۹. زیرساخت سازمانی	داونپورت (۱۹۹۸): وولنگ (۲۰۰۵): بیکسلر (۲۰۰۳): لیوویتز (۱۹۹۹): اخوان و همکاران (۲۰۰۹)
۲۰. فرهنگ دوستدار دانش	داونپورت (۱۹۹۸): مافیت و همکاران (۲۰۰۳)
۲۱. رضایت کاربران مدیریت دانش	مهرگان و همکاران (۲۰۱۳): جینکس و الفمن (۲۰۰۶): چین و همکاران (۲۰۱۰): ونو و وانگ (۲۰۰۶)
۲۲. استفاده از دانش	داونپورت (۱۹۹۸): اخوان و همکاران (۲۰۰۳): نظامتی (۲۰۰۲): یحیی و وی (۲۰۰۲): سالمی و اسین (۲۰۰۰)
۲۳. حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد	داونپورت (۱۹۹۸): ریان و پرابوتاک (۲۰۰۱): مافیت و همکاران (۲۰۰۳): کائلی و همکاران (۲۰۰۳): وونگ (۲۰۰۵): لیوویتز (۱۹۹۹): کونلنگ و همکاران (۲۰۰۹): این و همکاران (۲۰۰۶): جعفری و همکاران (۲۰۰۶): رابینسون و همکاران (۲۰۰۶): چانگ (۲۰۰۶): هینسیگ (۲۰۰۹): جینکس و الفمن (۲۰۰۳): اخوان و همکاران (۲۰۰۶): دالوتا (۲۰۱۱): هولس ایل و جوشی (۲۰۰۰): چانگ و وانگ (۲۰۰۷): لین (۲۰۰۷): مس ماچاکا و همکاران (۲۰۱۲): خطیبیان و همکاران (۲۰۱۰): صدیقی و زند (۲۰۱۲): مهرگان و همکاران (۲۰۱۳): ونو (۲۰۱۲): مارتین ماساکا (۲۰۱۲): کاشمی و مظفرالطهاری (۲۰۱۰): سالمی و اسین (۲۰۰۰)
۲۴. فرهنگ بازسازمانی	ریان و پرابوتاک (۲۰۰۱): لیوویتز (۱۹۹۹): اسکایم و امیدتون (۱۹۹۷): ابکو (۲۰۰۴): توپین (۲۰۰۳): وونگ (۲۰۰۵): داونپورت (۱۹۹۸): اخوان و همکاران (۲۰۰۹): مافیت و همکاران (۲۰۰۳): جعفری و همکاران (۲۰۰۶): مرادیان و همکاران (۲۰۰۶): میشرای و موریمی (۱۹۹۰): یزدانی و همکاران (۱۳۹۴)
۲۵. درگیری و مشارکت کارکنان	ریان و پرابوتاک (۲۰۰۱): مافیت و همکاران (۲۰۰۳): شان و همکاران (۲۰۱۳): چانگ (۲۰۰۶): هانگ و همکاران (۲۰۰۵): لینگ تن (۲۰۱۱)
۲۶. آموزش کارکنان	مافیت و همکاران (۲۰۰۳): وونگ (۲۰۰۵): داونپورت و همکاران (۲۰۰۳): توپین (۲۰۰۳): کوپن و بناکر (۱۹۹۹): اخوان و همکاران (۲۰۰۶): کونلنگ و زهنگ (۲۰۰۹): شان و همکاران (۲۰۱۳): یزدانی و همکاران (۲۰۱۱): ماتنکان و همکاران (۲۰۰۶): میگدادی (۲۰۰۹): جینکس و الفمن (۲۰۰۳): جعفری و همکاران (۲۰۰۷): خطیبیان و همکاران (۲۰۱۰): پلنسیس (۲۰۰۷): چانگ (۲۰۰۶): کاردینو و همکاران (۲۰۱۲): میگدادی (۲۰۰۹): کماهو (۲۰۱۲): دالوتا (۲۰۱۱): یحیی و وی (۲۰۰۲)
۲۷. اعتماد	مافیت و همکاران (۲۰۰۳): بوکوویتز و وینایمز (۱۹۹۹): رولند و چاول (۲۰۰۰): رابرتز (۲۰۰۰): داونپورت و پروساک (۱۹۹۸): متوریان و همکاران (۱۳۹۱)
کد	منبع
۲۸. توانمندسازی کارکنان	مافیت و همکاران (۲۰۰۳): شان و همکاران (۲۰۱۳): چانگ (۲۰۰۶): نراج و بریدگار (۲۰۰۰)
۲۹. ساختار دانشی	مافیت و همکاران (۲۰۰۳): داونپورت و کلاهر (۱۹۹۹): هیچکینز (۱۹۹۹): هسیه و همکاران (۲۰۰۲): مافیت و همکاران (۲۰۰۳): اخوان و همکاران (۲۰۰۹): کائلی و همکاران (۲۰۰۳)
۳۰. تعامل با جامعه	کائلی و همکاران (۲۰۰۳): اجمل و همکاران (۲۰۱۰)
۳۱. جمعیت‌شناسی	کائلی و همکاران (۲۰۰۳): اجمل و همکاران (۲۰۱۰)
۳۲. استراتژی مدیریت دانش	یه و همکاران (۲۰۰۶): اسکایم و امیدتون (۱۹۹۷): ابکو (۲۰۰۴): توپین (۲۰۰۳): داونپورت و همکاران (۲۰۰۳): اخوان و همکاران (۲۰۰۹): جعفری و همکاران (۲۰۰۶): وونگ (۲۰۰۵): کیم و همکاران (۲۰۱۲): اویوا (۲۰۱۲): چوریدس و همکاران (۲۰۰۳): جینکس و الفمن (۲۰۰۳): کروگر و استیمن (۲۰۰۷): خطیبیان و همکاران (۲۰۰۳): کونلنگ و همکاران (۲۰۰۹): هینسیگ (۲۰۰۹): کروگر و جانسون (۲۰۱۱): کماهو (۲۰۱۲): دالوتا (۲۰۱۱): این و همکاران (۲۰۰۶): بیری و چاکرپارتی (۱۹۹۹): ایسپوتر (۲۰۰۰): چوی و همکاران (۲۰۰۸)
۳۳. رهبری	یه و همکاران (۲۰۰۶): هولس ایل (۲۰۰۰): یحیی و وی (۲۰۰۲)
۳۴. مشوق فعالیت‌های دانشی و انگیزش	یه و همکاران (۲۰۰۶): لیوویتز (۱۹۹۹): ونو (۲۰۱۳): ماتنکان و همکاران (۲۰۰۶): یو و همکاران (۲۰۰۴): جینکس و الفمن (۲۰۰۴): شان و همکاران (۲۰۱۳): ونگ و اسین وال (۲۰۰۵): ونگ (۲۰۰۵): دالوتا (۲۰۱۱): مس ماچاکا و همکاران (۲۰۱۲): پلنسیس (۲۰۱۲): ابکو (۲۰۰۲)
۳۵. قدرت و اختیار انجام کارهای دانشی	یه و همکاران (۲۰۰۶)
۳۶. فرهنگ پشتیبان	یه و همکاران (۲۰۰۶): وونگ (۲۰۰۵): لیوویتز (۱۹۹۹): رای (۲۰۱۱): کینگ (۲۰۰۸): لینک و همکاران (۲۰۱۵): لی و همکاران (۲۰۰۹): مونیکاو و همکاران (۲۰۰۹): زنگ و همکاران (۲۰۰۹): کسلینگ و همکاران (۲۰۰۹): تسای و لی (۲۰۰۷): نوریزه و همکاران (۲۰۰۶): لی و چوی (۲۰۰۳): چوی (۲۰۰۲): چوی و لی (۲۰۰۰): ایسپوتر (۲۰۰۰): آشنا و همکاران (۱۳۹۲): چوئز و همکاران (۲۰۰۶)
۳۷. فرآیندهای مدیریت دانشی	ونگ و اسین وال (۲۰۰۵): اسکایم و امیدتون (۱۹۹۷): لی و کیم (۲۰۰۱): کونلنگ و همکاران (۲۰۰۹): میگدادی (۲۰۰۹): جینکس و الفمن (۲۰۰۳): هسیه و همکاران (۲۰۰۹): این و همکاران (۲۰۰۷): وونگ (۲۰۰۵): شان و همکاران (۲۰۱۳): چین و فانگ (۲۰۱۳): بوتواکوانا و همکاران (۲۰۱۱): کروگر و استیمن (۲۰۰۷): خطیبیان و همکاران (۲۰۱۰): پی و کانگهالی (۲۰۰۹): لیدر و والد (۲۰۱۰): چانگ و همکاران (۲۰۰۹): دالوتا (۲۰۱۱): صدیقی و زند (۲۰۱۲): کروگر و جانسون (۲۰۰۹): پلنسیس (۲۰۰۷): محمدی فاتح و همکاران (۲۰۰۱): پارک (۲۰۰۷): انگ و مانینگهام (۲۰۰۷): داروج (۲۰۰۵): مرس (۲۰۰۰): داونپورت و همکاران (۱۹۹۸): یحیی و وی (۲۰۰۲): متوریان و همکاران (۱۳۹۱)

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی هدف فراترکیب تفسیر یکپارچه و جدیدی از یافته‌هاست. این روش برای شفاف‌سازی مفاهیم، الگوها و نتایج در پالایش حالت‌های موجود دانش و ظهور مدل‌های عملیاتی و تئوری‌ها پذیرفته شده است (فینفگلد، ۱۴۹، ۲۰۰۳). در فرایند تجزیه و تحلیل، موضوعاتی جست و جو شده است که میان مطالعه-های فراترکیب پدیدار شده‌اند، این نمونه به عنوان بررسی موضوعی شناخته می‌شود. هنگامی که موضوعی شناسایی شد، پژوهشگر طبقه بندی‌ای را شکل می‌دهد و طبقه‌بندی‌های مشابه و مربوط را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین گونه توصیف کند. در نتیجه موضوع‌های اساسی و پایه‌ای برای توضیحات، مدل‌ها و تئوری‌ها یا فرضیه‌های کاری ارائه می‌شوند (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷). در این پژوهش پس از استخراج کدهای اولیه از متن مقاله‌ها که در مرحله چهارم اجرا شد (کدگذاری مرتبه اول)، دوباره کدگذاری دیگری صورت

می‌گیرد که مفاهیم (ابعاد) را شکل می‌دهد (کدگذاری مرتبه دوم) و در نهایت بر مفاهیم نیز کدگذاری دیگری صورت می‌گیرد تا مقوله‌ها (مؤلفه‌ها) شناسایی شوند. آنچه در این پژوهش ملاک کدگذاری در نظر گرفته شده است، تمرکز بر روابط بین کدها است؛ به گونه‌ای که پویایی رشد و افول مدیریت دانش سازمانی را پوشش دهند و طبقه بندی جامعی برای سهولت بررسی تاثیر و معلولی در اختیار پژوهشگر قرار دهند. نتایج این طبقه بندی در جدول ۳ نشان داده شده است.

#### مرحله ششم: کنترل کیفیت

این مرحله با تشکیل جلسه‌های ۶۰ تا ۹۰ دقیقه‌ای، در محل‌های مختلف با حضور استادان و پژوهشگران دانشگاهی، متولیان پیاده‌سازی مدیریت دانش در سه سازمان موفق در این زمینه با سابقه استقرار مدیریت دانش بیش از ۵ سال و همچنین کارشناسان.

جدول ۳: طبقه بندی یافته‌ها (پژوهش‌های تایید شده روابط بین نادانی کثرت گرا و مدیریت دانش)

منابع	تاثیر ابعاد
رای (۲۰۱۱)؛ کینگ (۲۰۰۸)؛ لینگ و همکاران (۲۰۱۵): لی و همکاران (۲۰۰۹)، مونی‌کاهو و همکاران (۲۰۰۹): رنگ و همکاران (۲۰۰۹): کیسلینگ و همکاران (۲۰۰۹): تسای ولی (۲۰۰۷): نوریزاه و همکاران (۲۰۰۶) × لی و چوی (۲۰۰۳):	تاثیر نادانی کثرت گرا بر پیشرفت فرآیند مدیریت دانش
هسیا و همکاران (۲۰۰۹): مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۰): خطیبیان و همکاران (۲۰۱۰) کوریا کوز و همکاران (۲۰۱۱)	پیشایندهای نادانی کثرت گرا در بلوغ مدیریت دانش
داروج (۲۰۰۵): فگانه و همکاران (۲۰۰۹): راجا کاسیم (۲۰۱۰): زاک و همکاران (۲۰۰۹) چری ولی (۲۰۰۲): لی و همکاران (۲۰۰۵): کالینگ (۲۰۰۳): لین و تسنگ (۲۰۰۵): لیو و همکاران (۲۰۰۹): لیاو و وو (۲۰۰۹): لی و چوی (۲۰۰۳): چوی (۲۰۰۲): لین و وی (۲۰۰۵): توریس و همکاران (۲۰۰۰): داونپورت (۱۹۹۹): سانا   رانداکیو و ویگلر (۲۰۰۷): علوی و	تاثیر نادانی کثرت گرا در دستیابی به اهداف مدیریت دانش
هولس اپل (۲۰۰۰): داونپورت و پورساک (۱۹۹۸): امیدتون و همکاران (۱۹۹۸): اسکایم و امیدن (۱۹۹۹) لین و همکاران (۲۰۱۲): اسکایم و امیدتون (۱۹۹۷): وونگ (۲۰۰۵): چوری داس و همکاران (۲۰۰۳): چوی و کانهالی (۲۰۰۹): هایدینگ (۲۰۰۹): مافیت و همکاران (۲۰۰۳): یه و همکاران (۲۰۰۶):	روابط بین مولفه‌های نادانی کثرت گرا و مدیریت دانش



فرایند بروز نادانی تکثرگرا، نظرات و ایده‌های افراد خاصی به عنوان هنجار گروه مورد پذیرش قرار می‌گیرند، سایر افراد احساس نوعی تبعیض و یا نابرابری خواهند کرد. در سازمان‌ها، این تفاوت‌های ادراک شده به مشکلات قابل توجهی همچون کاهش حمایت اجتماعی از سوی گروه (که مقدمه ساز استرس و تحلیل رفتگی خواهد بود)، کاهش تعهد سازمانی و کاهش احساس تناسب با اهداف سازمان منجر خواهد شد. نتیجه اینکه، نادانی تکثر گرا در سازمان، ادراک کارکنان از فرآیند مدیریت دانش را افزایش می‌دهد که نتیجتاً موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش با مشکل روبرو می‌شود.

استنباط وجود تفاوت بین اعضا در سازمان، ممکن است به دو نتیجه دیگر مرتبط به نادانی تکثرگرا منجر شود که متمرکز بر بحث قبلی در مورد تأثیر اقلیت‌ها و نظریه هویت اجتماعی است؛ اول اینکه کارکنان ممکن است از ابراز ارائه یا نظر واقعی خود در مورد موضوع، امتناع ورزند. دلیل اصلی این رفتار، تاحد زیادی به این امر بر می‌گردد که فرد خواستار مخفی نگاه داشتن تفاوت خود با گروه است؛ چراکه افراد از اینکه گروه احتمال دارد عضوی را که دارای عقاید ناهماهنگی با سایر اعضا است، به طور صریح یا ضمنی مجازات کند، می‌ترسند. در واقع، رفتار ظاهر شده از اعضای گروه، اغلب انعکاسی از تطبیقشان با هنجارهای گروه است تا ناشی از احساسات شخصی و واقعی افراد. لذا افراد با حفظ ظاهر عمومی مورد تأیید و حمایت اعضای گروه، در واقع، سعی در حفظ هویت گروهی خود دارند.

فشارهای اجتماعی دیگری نیز وجود دارد که مانع از آن می‌شود که کارمند نظر خود را به طور واقعی بیان کند. آنچه در مورد هم‌نواپی با متابعت توسط اش-<sup>۲۴</sup>(۱۹۵۶) مطرح شد، در اینجا مصداق دارد. حتی زمانی که افراد خود را در وضعیتی بیگانه با گروه می‌بینند یا در وضعیتی قرار می‌گیرند که می‌دانند تنها خودشان از ایده‌ای برخوردار هستند، اما باز هم خود را

و مشاوران پیاده سازی مدیریت دانش صورت گرفت در این جلسه‌ها ابعاد و مقوله‌های به دست آمده از نظر چگونگی کدگذاری و طبقه بندی و روابط بین آنها بحث و بررسی و جدول ۳ تأیید شد. همچنین در اجرای مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با کارشناسان مدیریت دانش، مطابقت طبقه‌بندی جدول ۳ در سازمان محل خدمت آنها و همچنین روابط بین ابعاد و مفاهیم و تأثیر آنها در رشد و افول مدیریت دانش بحث و بررسی شد که نتیجه آن توسعه و تکمیل نمودار علی و معلولی در مرحله بعد است. به این ترتیب روایی نتایج ارائه شده، از روایی محتوا به دست آمده است که این دستاورد از دو جنبه صورت گرفته است: جنبه اول، استفاده از نتایج پژوهش‌های پیشین است که خود به روایی نتایج منجر می‌شود و جنبه دوم، تشکیل جلسه-های گروه کانونی و تبادل نظر با خبرگان است که تغییر نکردن مؤلفه‌ها نشان دهنده روایی نتایج است.

#### مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها

با پایان مراحل فراترکیب و مشورت با خبرگان، در مجموع ۶۳ کد به دست آمد که در ۹ بعد دستاوردهای مالی سازمان و دستاوردهای غیرمالی سازمان، استراتژی، رهبری و مدیریت، فناوری اطلاعات، نادانی کثرت‌گرا، منابع انسانی، اقدامات مدیریت دانش و ساختار سازمانی طبقه‌بندی شدند. این ابعاد در دو مقوله توانمندسازهای انسانی و سازمانی و همچنین دستیابی به اهداف سازمان قرار می‌گیرند.

مطالعات صورت گرفته در ارتباط با نادانی تکثر گرا، به چهار سری پیامدهای این متغیر برای کارکنان اشاره کرده اند که عبارتند از:

احساس و یا استنباط وجود تفاوت بین اعضای گروه، جلوگیری از بروز احساسات حقیقی، تغییر بالقوه نگرش اعضای گروه نسبت به هنجارهای گروه و تشدید وضعیت رویدادهای منفی از آنجا که در

با آنچه از هنجارهای گروه ادراک می‌کنند، تطابق می‌دهند. بنابراین، نادانی تکثرگرا به روشی مشابه به هم‌نمایی با تطابق منجر می‌شود. نادانی تکثرگرا، وضعیتی را ایجاد می‌کند که در آن افراد احساس می‌کنند که با همکاران با افراد هم رده خود متفاوت هستند، لذا در پی تلاش برای ایجاد احساسات مشابه با احساسات دیگران بر می‌آیند. در واقع، به منظور حل این تفاوت، فرد می‌تواند با تلاش کند سایر اعضای گروه را تغییر دهد یا نظر خود را تغییر دهد تا با هنجار گروه مطابقت داشته باشد. این فعالیت‌ها ماهیتاً شبیه به بحث کاهش ناهماهنگی شناختی هستند. نتیجه اینکه: نادانی تکثرگرا، به خصوص استنباط اعضا از وجود تفاوت بین اعضای سازمان، احتمال اینکه کارکنان ایده یا نظر اصلی خود را با دیگران به اشتراک نگذارند، افزایش می‌دهد. همانطور که مطرح شد، تفاوت‌های احساس شده به واسطه نادانی تکثرگرا می‌تواند به آن منجر شود که فرد واقعا عقیده یا ایده خود را تغییر دهد، طوری که با هنجارهای گروهی ادراک شده تطابق پیدا کند. چنین الگویی با مباحث مطرح شده در مورد نفوذ اقلیت همخوانی دارد. در همین ارتباط، مسکو ویسی و لیگ<sup>۲۵</sup> (۱۹۷۸) مطرح می‌کنند که تحت این شرایط، عقاید اقلیت به عنوان یک "قطب جاذب" عمل می‌کند؛ طوری که در نهایت به کشش افراد به سمت نظرشان منجر می‌شود. بنابراین، با گذشت زمان، نظر اقلیت (که در نادانی تکثرگرا به عنوان نظر اکثریت مورد استنباط قرار می‌گیرد) جذاب‌تر می‌شود و افراد حتی مشتاق به پذیرش آن می‌شوند و این طور تلقی می‌شود که نظرات اقلیت از لحاظ رفتاری، بیشتر قابل اعتبار و مستدل است. اینچنین سیر تغییرات در آراء و افکار افراد، مورد تأیید نظریه هویت اجتماعی نیز هست. اشفورت و مائل<sup>۲۶</sup> (۱۹۸۹) نیز معتقدند که افراد برای افزایش مقبولیت خود در گروه و شناخته شدن توسط اعضا، تمایل به طرفداری از ارزش‌ها و هنجارهای گروهی و پابندی نسبت به آنها دارند. آنها

مطرح می‌کنند که کارکنان به خصوص در طول زمان دنبال افزایش شباهت خود با اعضای برجسته سازمان هستند تا بدین طریق، هویت سازمانی خود را ارتقا بخشند. یک روش نیل به این هدف، اتخاذ نگرش‌ها، عقاید، ارزش‌ها و رفتارهایی است که صرفاً با دیدگاه کلیشه‌ای گروه اجتماعی سازگار است که غالباً هم از اقلیت آوایی بر گرفته می‌شود. نتیجه اینکه: نادانی تکثرگرا، به خصوص استنباط تفاوت‌های منتج از آن، احتمال اینکه کارکنان نظرات دریافت شده از دیگران در گروه‌ها و یا سازمان در مدیریت دانش را بپذیرند، کاهش می‌دهد. مایلر و مک فارلند<sup>۲۷</sup> (۱۹۹۱) بر این باور هستند که نادانی تکثرگرا می‌تواند تشدید کننده احساسات منفی زندگی کاری کارکنان نیز شود؛ به خصوص اگر فرد بر این باور باشد که نسبت به دیگران از این مشکل به میزان بیشتری برخوردار است؛ در واقع، مشکلات مشابه مشکل خود در دیگران را کم و بی اهمیت تلقی می‌کند. این واقعیت، در مورد ادراک کارکنان از تحلیل رفتگی مصداق دارد. بدین معنا که چنین افرادی تصور می‌کنند سایر افراد پیرامون خود از معضل تحلیل - رفتگی رنج نمی‌برند و با تعداد آنها بسیار کم است. چنین تصویری موجب احساس بی-عدالتی و تحلیل رفتگی بیشتر در آنها می‌شود. از آنجا که تحلیل رفتگی به عملکرد ضعیف تر، ترک خدمت و سایر نتایج منفی، منجر می‌شود، سازمان‌ها باید نسبت به این موضوع آگاه باشند که چگونه نادانی تکثرگرا می‌تواند استنباط این پیامد منفی شغلی را تشدید کند (هالبلستون و باکلی<sup>۲۸</sup>، ۲۰۰۶، ۲۶۲). نتیجه اینکه: نادانی تکثرگرا، تأثیر منفی تجربیات منفی مانند استرس و عدم موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش را افزایش می‌دهد.

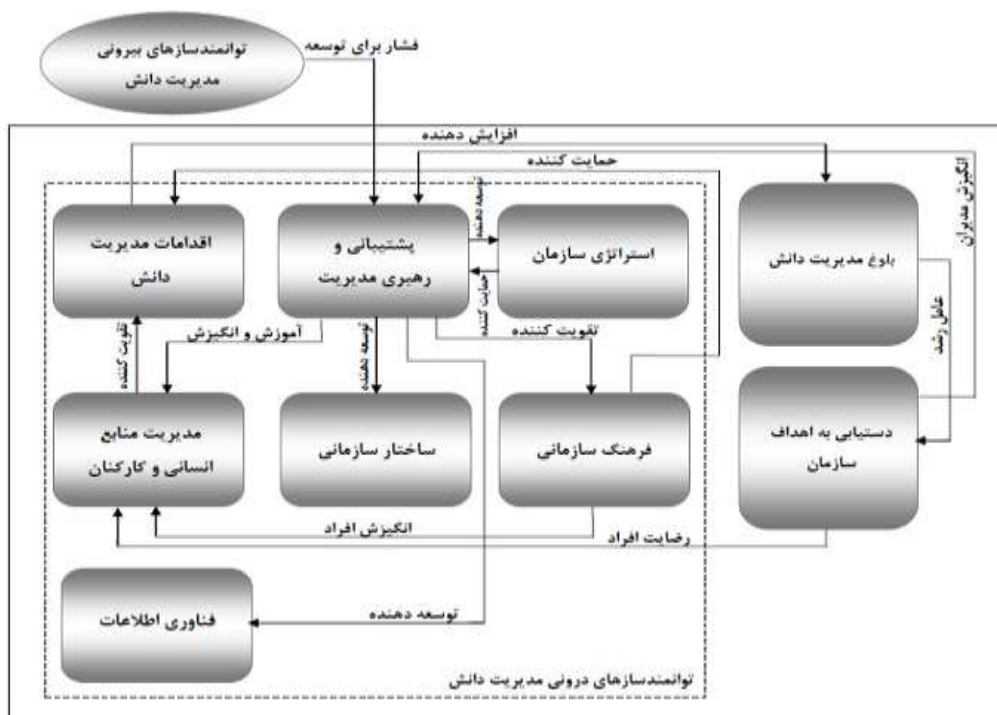
شکل ۳ ساختار کلی مدل علی را که با در نظر گرفتن نظر خبرگان و یافته‌های جدول ۴ توسعه داده شده است، نشان می‌دهد. این نمودار شامل زیرسیستم مدیریت دانش سازمانی، دستیابی به اهداف سازمان، توانمندسازهای درونی مدیریت دانش شامل:

استراتژی سازمان؛ پشتیبانی و رهبری مدیریت؛ اقدامات مدیریت دانش؛ نادانی کثرت‌گرا؛ ساختار سازمانی؛ منابع انسانی و کارکنان؛ فناوری اطلاعات و برخی عوامل برون‌زا است که در اینجا با عنوان توانمندسازهای بیرونی مدیریت دانش نامیده می‌شوند و خارج از مرز مدل اند. روابط بین عوامل و کدها به صورت کلی در جدول ۵ مشاهده می‌شود.

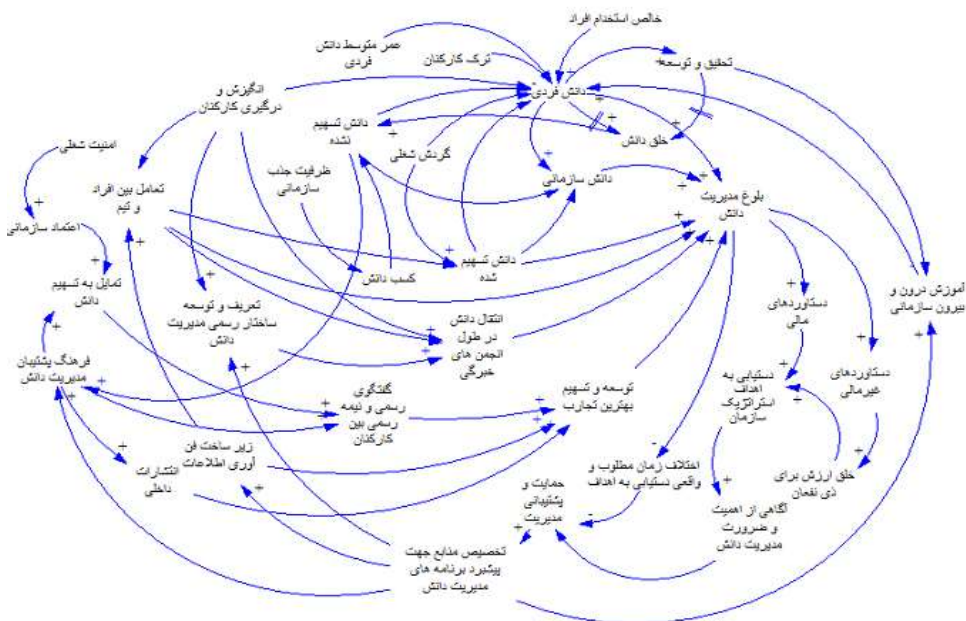
نمودار علی حلقوی، بر مبنای متغیرهای کلیدی شناسایی شده (جدول ۳)، پژوهش‌های تأییدکننده روابط بین آنها (جدول ۴)، ساختار کلی مدل (شکل ۳) و همچنین مصاحبه‌های حضوری و غیرحضوری نیمه ساختاریافته با خبرگان و تأییدآنان، در نسخه ۳/۶ نرم افزار حرفه‌ای ونسیم ترسیم شده است. در ادامه با توجه به ابعادگسترده ساختار علی مدل، برای نمونه، به بررسی بخش‌هایی از نمودار کلی پرداخته شده است.

شکل ۴، بخشی از نمودار کلی است که مجموعه‌ای از حلقه‌های تقویت‌کننده حمایت مدیران از برنامه‌های مدیریت دانش را نشان می‌دهد. مدیران با

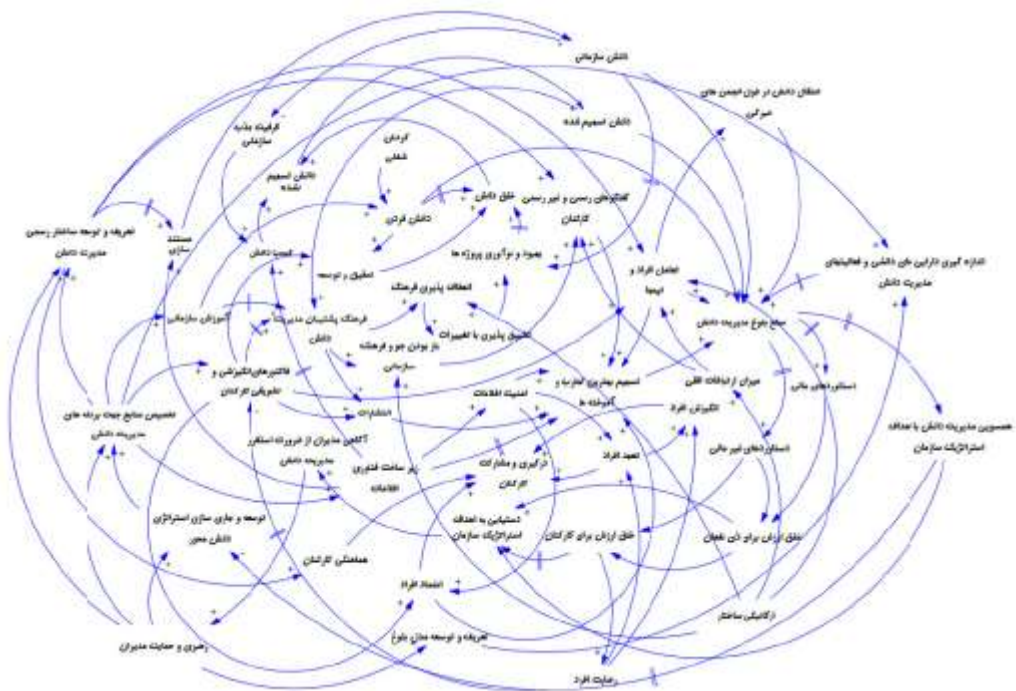
توسعه و جاری‌سازی استراتژی دانشی، تخصیص منابع برای پیشبرد مدیریت دانش، ساختار رسمی مدیریت دانش، آموزش درون و برون سازمانی و فرهنگ پشتیبان مدیریت دانش را تقویت می‌کند. از طرفی فرهنگ پشتیبان مدیریت دانش، فرهنگ باز سازمانی و انعطاف‌پذیری، فرهنگ را بهبود می‌بخشد که تعامل مستمر و میزان روابط و گفت‌وگوهای رسمی و غیررسمی کارکنان را افزایش می‌دهد. همچنین آموزش کارکنان و توسعه ساختار، انگیزش و تعهد کارکنان را افزایش می‌دهد. تمام این عوامل فرایند مدیریت دانش و در نتیجه سطح مدیریت دانش سازمانی را ارتقا می‌دهد. در نهایت افزایش مدیریت دانش سازمانی، دستیابی به اهداف سازمان را بالا می‌برد و موجب انگیزش مدیران و جلب حمایت آنها می‌شود. شکل ۵ بخشی از تأثیرات توانمندسازهای مدیریت دانش را در تقویت فرایندهای مدیریت دانش نشان می‌دهد. افزایش تسهیم دانش، دانش سازمانی، دانش فردی، انتقال دانش در انجمن‌های خبرگی، توسعه و تسهیم بهترین تجارب، تعامل بین افراد



شکل ۳: ساختار کلی مدل علی



شکل ۴: زیرسیستم فرایند مدیریت دانش و مدیریت دانش سازمانی



شکل ۵: نمودار علی مدیریت دانش سازمانی با تأکید بر فاکتورهای انسانی و نادانی کثرت گرا

### بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر، با هدف توسعه مدل علی عوامل انسانی و نادانی کثرت‌گرا تأثیرگذار بر مدیریت دانش سازمانی براساس رویکرد فراترکیب اجرا شد که در نتیجه آن طی گام‌های هفت‌گانه رویکرد

و تیم‌ها، سطح مدیریت دانش سازمانی را افزایش می‌دهد. با افزایش مدیریت دانش سازمانی، مدیریت دانش به صورت یکپارچه و در راستای اهداف استراتژی دانشی سازمان قرار می‌گیرد و دستاوردهای سازمان را بهبود می‌بخشد.

سبب افزایش میزان دسترسی به اهداف سازمان و خلق ارزش برای آن می‌شود. این نتیجه‌گیری با مطالعات زیادی پشتیبانی می‌شود (داونپورت<sup>۳۳</sup>، ۱۹۹۹؛ نورس و همکاران، ۲۰۰۰؛ علوی و لیدنر، ۲۰۰۱؛ لین و وی، ۲۰۰۵؛ میگدادی، ۲۰۰۹؛ شامخی، ۱۳۸۹، اخوان و باقری، ۱۳۸۹ و...).

در این مقاله به شناسایی و بحث در مورد تاثیر نادانی تکثرگرا بر مدیریت دانش سازمانی و پیامدهای آن با پشتوانه نظری مباحثی که حتی از چند دهه پیش مطرح شده است، پرداخته شده است. نکته‌ای که در این بخش قابل ذکر است اینکه اگرچه نادانی تکثرگرا در اغلب پژوهش‌ها به صورت متغیر منفی جلوه کرده است، اما چنانچه اقلیت کلامی در سازمان از ایده‌ها و نظرات بهتری برخوردار باشند با دسترسی به اطلاعات بیشتری نسبت به بقیه افراد داشته باشند، پیروی سایر افراد گروه یا سازمان از نظرات این گروه، نتایج بهتری در پی خواهد داشت. در کنار این موارد، بررسی پدیده نادانی تکثر گرا در گروه‌های کاری نشان می‌دهد که این پدیده نیز همچون گروه فکری یا پاراداد و کس آبلین بر تضعیف کیفیت تصمیم‌گیری‌های گروهی تأثیرگذار است. هرچند دو متغیر نامبرده همیشه حامل بار منفی بر این سری تصمیمات است در حالی که، نادانی تکثرگرا ممکن است، تأثیر منفی با مثبت داشته باشد. با توجه به اینکه نادانی تکثر گرا عواقب منفی زیان‌آوری داشته است، سازمان‌ها باید دنبال کاهش سطوح آن در برخی زمینه‌ها باشند.

پژوهش حاضر در تمام مراحل اجرا، پیچیدگی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش سازمانی و برهمکنش‌ها و روابط علی میان آنها را با تأکید بر عوامل انسانی و نادانی کثرت‌گرا در اولویت بررسی قرار داده است. از این رو کدها، ابعاد و مقوله‌ها به گونه‌ای استخراج و طبقه‌بندی شده‌اند که این نگرش را تقویت و پشتیبانی کنند. نتایج به دست آمده از یک سو تمام مطالعاتی که تا کنون در زمینه جمع-

پژوهش کیفی فراترکیب و مشورت و تأیید خبرگان، از مطالعهٔ مجموع ۷۲ مقاله، ۶۳ کد، ۹ بعد و ۲ مقوله شناسایی شد که در جدول‌های ۲ و ۳ نشان داده شده است. مقولهٔ توانمندسازهای سازمانی و انسانی، شامل ابعاد استراتژی، رهبری و مدیریت، فناوری اطلاعات، نادانی کثرت‌گرا، منابع انسانی، اقدامات مدیریت دانش و ساختار سازمانی است. به طور کلی، این مقوله ابعاد انسانی و سازمانی را در برمی‌گیرد که در درون سازمان به پیشرفت و استقرار مدیریت دانش کمک می‌کند و بر افزایش سطح مدیریت دانش سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد. ابعاد به دست آمده و صحت تأثیر مثبت آن بر موفقیت مدیریت دانش از طریق تعداد زیادی از پژوهش‌های پیشین در مرور ادبیات و مراحل روش فراترکیب، تأیید می‌شود. از جمله مهم‌ترین این پژوهش‌ها عبارت‌اند از گلد و مالهورا<sup>۲۹</sup> (۲۰۰۱)؛ لی و کیم<sup>۳۰</sup> (۲۰۰۱)؛ هونگ و چو<sup>۳۱</sup> (۲۰۰۵)؛

کانکنهالی و پی (۲۰۰۶)؛ هسیا و همکاران (۲۰۰۹)؛ مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۲۰۱۰)؛ خطیبیان و همکاران (۲۰۱۰)؛ کوریاکوز و همکاران (۲۰۱۱) و رای (۲۰۱۱). همانند مطالعات علوی و لیدنر (۲۰۰۱)؛ لین و وی (۲۰۰۵) و میگدادی<sup>۳۳</sup> (۲۰۰۹) مقولهٔ دستیابی به اهداف سازمان عامل مؤثری در موفقیت مدیریت دانش و افزایش سطح بلوغ آن مطرح شده است. این مقوله شامل ابعاد دست-آورد‌های مالی سازمان و دست‌آورد‌های غیرمالی سازمان است. دستیابی هر چه بیشتر به اهداف سازمان از یک سو انگیزهٔ مدیران را برای حمایت از مدیریت دانش افزایش می‌دهد و از سوی دیگر، با افزایش رضایت کارکنان و افراد، انگیزهٔ آنها را برای شرکت در فعالیت‌های دانشی بیشتر می‌کند. هر قدر سطح مدیریت دانش سازمانی افزایش یابد، مدیریت دانش از تلاشی نامنظم و موقت به سوی هم‌راستایی با استراتژی سازمان پیش می‌رود و در نتیجه

یا صنعت خاص، به بررسی تأثیر عوامل دخیل در مدیریت دانش سازمانی بپردازند.

#### منابع و مأخذ

- Afkhami Rohani, H. & Doaie, H. (2012). Human Resource practices and Implementation of knowledge management relationship in Ferdowsi University of Mashhad. *Library And Information Research Journal*, 2(1): 55-70. (in persian)
- Ajmal, M., Helo, P. & Kekale, T. (2010). Critical factors for knowledge management in project business. *Journal of knowledge management*, 14(1): 156-168.
- Akhavan, P. & Jafari, M. (2016). Critical issues for knowledge management implementation at a national level. *VINE*, 36(1): 52-66.
- Akhavan, P., Hosnavi, R., & Sanjaghi, M. E. (2009). Identification of knowledge management critical success factors in Iranian academic research centers. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 2(4): 276-288.
- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2011). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 25(1): 107-136.
- Ashena, M., Asgari, N., Moradi Saleh, A. & ghafoori, D. (2012). The role of organizational ignorance in facilitating knowledge management practices. *Journal of Information Technology Management*. 5(4): 1-22. (in Persian)
- Awad, E. M., & Ghaziri, H. M. (2014). *Knowledge management, 2004*. ed: Prentice-Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Bixler, C. (2012). Knowledge management: a practical solution for emerging global security requirements. *Km World*, 11(5): 18-28.
- Bobbitt, L. (2012). *Implementing Knowledge Management Solutions*, International Knowledge Management Summit, San Diego, 29-31 March.
- Barsky, N. P. & Marchant, G. (2009). The most valuable resource-measuring and managing intellectual capital. *Strategic Finance*, 81(8): 58-62.
- Bassi, L. J. & Van Buren, M. E. (2013). Valuing investments in intellectual capital. *International Journal of Technology Management*, 18(5-8): 414-432.
- Chang, C.L.H. & Lin, T.C. (2015). The role of organizational ignorance in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3): 433-455.

بندی و ارائه عوامل مؤثر بر بلوغ و پیشرفت مدیریت دانش انجام شده است را پوشش می‌دهد و از سویی دیگر کدها و ابعادی را از مطالعات پیشین در این طبقه بندی قرار می‌دهد که روابط علی میان کدها و ابعاد را تأیید کرده و آگاهی از چگونگی ارتباط میان آنها را تسهیل می‌کند. بنابراین، نگرشی که این پژوهش با ارائه طبقه بندی ذکر شده در مطالعات حوزه موفقیت مدیریت دانش و افزایش سطح بلوغ آن ایجاد می‌کند، از دانش افزایی‌های آن به شمار می‌رود. پژوهش‌های گذشته مؤید ضرورت مطالعه برای رسیدن به چنین نگرشی هستند (لین، ۲۰۱۱؛ متها، ۲۰۰۷؛ هولس اپل، ۲۰۰۲؛ مالهوترا، ۲۰۰۱).

همچنین این پژوهش مدل علی عوامل انسانی و نادانی کثرت گرا تأثیرگذار بر مدیریت دانش سازمانی را توسعه داده است، این مدل با کمک به تغییر مدل ذهنی مدیران و کارشناسان حوزه مدیریت دانش، به طراحی ساختارها، سیاست‌ها و قوانین تصمیم‌گیری جدید منجر می‌شود. مدل علی ارائه شده با در نظر گرفتن ماهیت بلوغ مدیریت و تمام عوامل دخیل در آن، بررسی کامل تری نسبت به سایر مطالعات صورت گرفته در حوزه مدیریت دانش و پویایی‌شناسی سیستم است که به ارائه مدل در این زمینه پرداخته‌اند (رودریگز و مارتیس، ۲۰۰۴؛ کاماس و دسای، ۲۰۱۱؛ متیو و همکاران، ۲۰۱۲؛ جعفری و همکاران، ۱۳۸۶). مدل و عوامل به دست آمده به دلیل تطبیق تعداد زیاد مقاله‌ها و بهره‌گیری از مشورت بسیاری 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 کنند.

برای مطالعات آتی توسعه کمی مدل ارائه شده برای مدل شبیه سازی و فرموله کردن آن برای تحلیل پویایی مدیریت دانش سازمانی پیشنهاد می‌شود. علاوه بر آن پژوهشگران می‌توانند با تطبیق مدل در سازمان

- [http://www.kmmm.org/objects/kmmm\\_article\\_siemens\\_2002.pdf](http://www.kmmm.org/objects/kmmm_article_siemens_2002.pdf).
- Finfgeld, D. L. (2013). Metasynthesis: The state of the art -so far. *Qualitative health research*, 13(7): 893-904.
- Fugate, B. S., Stank, T. P. & Mentzer, J. T. (2019). Linking improved knowledge management to operational and organizational performance. *Journal of Operations Management*, 27(3): 247-264.
- Gold, A. H. & Arvind Malhotra, A. H. S. (2011). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1): 185-214.
- Hasan Gholipour, T., Abedi Jafari, H. & Khatibian, N. (2009) Measuring Knowledge Management Maturity Level Within Organizations. Using a Developed Maturity Model of Knowledge Management, 4(14): 121-149. (in persian)
- Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management-comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of knowledge management*, 13(4): 4-31.
- Hickins, M. (2016). Xerox shares its knowledge. *Management Review*, 88(8): 40-45.
- Hislop, D. (2013). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee relations*, 25(2): 182-202.
- Holsapple, C. W. & Joshi, K. D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2): 235-261.
- Hosseini Azabadi, J. Owlia, M. Noorossana, R. Jafari, M. (2013). Analysis of the effect of knowledge management on organizational excellence through System dynamics approach: a case study on Pars Refractories Company. 11th International Management Conference, Tehran, Iran. (in Persian)
- Hsieh, P. J., Lin, B. & Lin, C. (2009). The construction and application of knowledge navigator model (KNM™): An evaluation of knowledge management maturity. *Expert Systems with Applications*, 36(2): 4087-4100.
- Hung, Y. H. & Chou, S. C. T. (2005, August). On constructing a knowledge management pyramid model. In *Information Reuse and Integration, Conf, 2005. IRI-2005 IEEE International Conference on.* (pp. 1-6). IEEE.
- Infosys (2000). KM maturity model. Available in: <http://www.infosys.com>.
- Jafari, M. Akhavan, P. Shahanaghi, K. RezaeeNour, J. (2007). Development of dynamic models of knowledge management in knowledge-based organizations. 5th
- Chen, M., Huang, M. & Chen, Y. (2019). Measuring knowledge management performance using a competitive perspective: an empirical study. *Expert systems with applications*, 36(4): 8449-8459.
- Chen, Y. & Huang, H. (2012). Knowledge management fit and its implications for business performance: A profile deviation analysis. *Knowledge-Based Systems*, 27(9): 262-270.
- Choi, B., Poon, S. & Davis, J.G. (2018). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega*, 36(2): 235-251.
- Collins, C.J. & Clark, K.D. (2013). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of management Journal*, 46(6): 740-751.
- Connelly, C. E. & Kevin Kelloway, E. (2013). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing ignorances. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5): 294-301.
- Chourides, P., Longbottom, D. & Murphy, W. (2013). Excellence in knowledge management: an empirical study to identify critical factors and performance measures. *Measuring Business Excellence*, 7(2): 29-45.
- Darroch, J. (2015). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3): 101 – 115.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Davenport, T. H. & Klahr, P. (1998). *Managing customer support knowledge*. California management review, 40(3): 195-208.
- Davenport, T. H., De Long, D. W. & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *MIT Sloan Management Review*, 39 (2): 43-57.
- Davenport, T. H. & Probst, G. J. (2002). *Knowledge management case book: Siemens best practices*. John Wiley & Sons, Inc.
- Drucker, P. F. (1993). *Post capitalist society*, Butter worth Heinemann. New York.
- Egbu, C.O. (2014). Managing knowledge and intellectual capital for improved organizational innovations in the construction industry: an examination of critical success factors. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(5): 301-315.
- Ehms, K. & Langen, M. (2012). Holistic development of knowledge management with KMMM. Siemens AG. Retrieved from:

- Lee, J. & Kim, Y. (2001). A stage model of organizational knowledge management: A latent content analysis. *Expert Systems with Application*, 20(4): 299-311.
- Liebowitz, J. & Wright, K. (1999). Does measuring knowledge make "cents"? *Expert systems with applications*, 17(2): 99-103.
- Lin, C., Wu, J. C. & Yen, D. C. (2012). Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. *Information & Management*, 49(1): 10-23.
- Lin, H.F. (2011). Antecedents of the stage-based knowledge management evolution. *Journal of Knowledge Management*, 15(1): 136-155.
- Lotti Oliva, F. (2014). Knowledge management barriers, practices and maturity model. *Journal of Knowledge Management*, 18(6): 1053-1074.
- Malhotra, Y. (2001). Expert systems for knowledge management: crossing the chasm between information processing and sense making. *Expert Systems with Applications*, 20(1): 7-16.
- Malhotra, Y. (2004). Why knowledge management systems fail: enablers and constraints of knowledge management in human enterprises. In *Handbook on Knowledge Management 1* (pp. 577-599). Springer Berlin Heidelberg.
- Manian, A., Moosakhani, M., Hassanzadeh, A. & Jami Pour, M. (2014). Designing a Maturity Model of KM Aligned with Business Strategies Using Meta Synthesis Method. *Journal of Information Technology Management*. 6(2): 307-332. (in Persian)
- Marr, B., Gupta, O., Pike, S. & Roos, G. (2003). Intellectual capital and knowledge management effectiveness. *Management Decision*, 41(8): 771-781.
- Martinez, M. N. (1998). The collective power of employee knowledge. *HR magazine*, 43: 88-94.
- Mathew, A. O., Rodrigues, L. L. & Vittaleswar, A. (2012). Human Factors & Knowledge Management: A System Dynamics Based Analysis. *Journal of Knowledge Management Practice*, 13(2). Available in: <http://www.tlinc.com/articl77.htm>.
- Mehta, N., Oswald, S. & Mehta, A. (2007). Infosys Technologies: improving organizational knowledge flows. *Journal of Information Technology*, 22(4): 456-464.
- Migdadi, M. (2009). Knowledge management enablers and outcomes in small and medium sized enterprises. *Industrial management and data system*, 109(6): 840-858.
- Mohaghar, A., Mirkazemi-Mood, M. & Rahmany Youshanlouei, H. (2012). Modeling Relationship between R&D Activities and Organization Knowledge Stock Using System Dynamics Approach. *Journal of Information International Industrial Engineering Conference*, Tehran, Iran. (in Persian)
- Jones, M. C., Cline, M. & Ryan, S. (2006). Exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational ignorance framework. *Decision Support Systems*, 41(2): 411-434.
- Jennex, M. E. & Olfman, L. (2004). Assessing knowledge management success/effectiveness models. In *System Sciences, 2004. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on* (pp. 10-pp). IEEE.
- Juniarti, I. & Tasrif, M. (2011). A dynamic view on knowledge development: a case of industrial aerospace supply chain development in indonesia. 2nd Workshop on Systems Modelling for Policy Development.
- Kamath, V., Rodrigues, L. L. & Desai, P. (2011). The role of top management in using knowledge management as a tool for innovation—a system dynamics perspective. In *Proceedings of the World Congress on Engineering*, London (Vol. 1).
- Kazemi, M. & Zafar Allahyari, M. (2010). Defining a knowledge management conceptual model by using MADM. *Journal of Knowledge Management*, 14(6): 872-890.
- Kerlinger, F.N. (1986). *Foundations of Behavioral Research*. Orlando: Holt, Rinehart and Winston.
- Khatibian, N., Hasan Gholoipour, T. & Abedi Jafari, H. (2010). Measurement of knowledge management maturity level with in organizations. *Business strategy series*, 11(1): 1751-5637.
- King, W. R. (2008). Questioning the conventional wisdom: ignorance-knowledge management relationships. *Journal of Knowledge Management*, 12(3): 35-47.
- KPMG Consulting (2000). Knowledge management research report. Available in: <http://www.kpmg.co.uk>.
- Kruger, C. N. & Johnson, R. D. (2010). Information management as an enabler of knowledge management maturity: A South African perspective. *International journal of information management*, 30(1): 57-67.
- Kundel, H. & Polansky, M. (2003). Measurement of observer agreement. *Radiology* 228: 303-308.
- Kuriakose, K. K., Raj, B., Satya Murty, S. A. V. & Swaminathan, P. (2011). Knowledge management maturity model: an engineering approach. *Journal of Knowledge Management Practice*, 12(2): 1-17.
- Lee, H. & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1): 179-228.



- Soliman, F. & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of knowledge management*, 4(4): 337-345.
- Soliman, F. & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of knowledge management*, 4(4): 337-345.
- Teah, H.Y., Pee, L.G. & Kankanhalli, A. (2006). Development and application of a general knowledge management maturity model. *Proceedings of the 10 th Pacific Asia Conference on Information Systems*, pp. 401-416.
- Tobin, T. (2003). *Ten principles for knowledge management success*. Gartner Inc., Stamford, CT.
- Ulrich, D. (1998). Intellectual capital, competence and commitment. *MIT Sloan Management Review*, 39(2): 15-26.
- Verespej, M. (1999). Knowledge management: system or ignorance? *Industry Week*, 248(15): 20-23.
- Walsh, D. & Downe, S. (2005). Meta synthesis method for qualitative research: a literature review. *Journal of advanced nursing*, 50(2): 204-211.
- Wang, D., Su, Z. & Yang, D. (2011). Organizational ignorance and knowledge creation capability. *Journal of Knowledge Management*, 15(3): 363-373.
- Wickramasinghe, N., Bali, R. K. & Geisler, E. (2007). The major barriers and facilitators for the adoption and implementation of knowledge management in healthcare operations. *International journal of electronic healthcare*, 3(3): 367-381.
- Wong, K. Y. & Aspinwall, E. (2003, September). Is knowledge management equivalent to information technology. In *Proceedings of the Fourth European Conference on Knowledge Management*, Oxford University, Oxford (pp. 989-97).
- 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.
- Yahya, S. & Goh, W. K. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of knowledge management*, 6(5): 457-468.
- Yazdani, H., Hamidzadeh, A. & Kameli, A. (2014). The effect of leadership style and organizational climate on knowledge management and organizational structure and the role of social interaction (Survey on the bank's staff). *Journal of Information Technology Management*. 7(1): 199-216. (in Persian)
- Yeh, Y. J., Lai, S. Q., & Ho, C. T. (2006). Knowledge management enablers: a case Processing and Management, 28 (1):149-179. (in Persian)
- Moffett, S., McAdam, R., & Parkinson, S. (2003). An empirical analysis of knowledge management applications. *Journal of knowledge Management*, 7(3): 6-26.
- Monavarian, A., Moosakhani, M., Akhavan, P. & Asgarai, N. (2012). A model of human and social infrastructure enabler of Knowledge management practices *Journal of Information Technology Management*. 4(10):158-178. (in Persian)
- Moriwaki, N., Nomura, K. I. & Senoo, D. (2013). A behavior-based approach for analyzing knowledge-process dynamics. *Journal of service science and management*, 6(2): 160-169.
- Morgan, D. L., & Krueger, R. A. (1998). *Planning focus groups (Vol. 2)*. Sage.
- Oltra, V. (2005). Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM. *Journal of Knowledge Management*, 9(4): 70-86.
- Pee, L. G. & Kankanhalli, A. (2009). A model of organisational knowledge management maturity based on people, process, and technology. *Journal of Information & Knowledge Management*, 8(02): 79-99.
- Rai, R. K. (2011). Knowledge management and organizational ignorance: a the oretical integrative framework. *Journal of Knowledge Management*, 15(5): 779-801.
- Rodrigues, L. L. & Martis, M. S. (2004). System dynamics of human resource and knowledge management in engineering education. *Journal of Knowledge Management Practice*, Available in: <http://www.tlinc.com/articl77.htm>.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: knowledge management in practice. *California management review*, 40(3): 80-89.
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company.
- Sepehi Khameneh, F (2016). *An Analysis of the Dynamics of Organizational Knowledge Management Maturity with an Emphasis on Human Factors and Organizational Ignorance*, Master thesis, Tabriz University
- Serenko, A., Bontis, N. & Hull, E. (2015). An application of the knowledge management maturity model: the case of credit unions. *Knowledge Management Research & Practice*. DOI: 10.1057/kmrp.2014.37.
- Singh Sandhawalia, B. & Dalcher, D. (2011). Developing knowledge management capabilities: a structured approach. *Journal of Knowledge Management*, 15(2): 313-328.
- Skyrme, D. & Amidon, D. (1997). The knowledge agenda. *Journal of knowledge management*, 1(1): 27-37.

- study. *Industrial Management & Data Systems*, 106(6): 793-810.
- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of advanced nursing*, 53(3): 311-318.

## یادداشت‌ها

- <sup>1</sup> Deraker
- <sup>2</sup> Davenport&Perasak
- <sup>3</sup> Malhotra
- <sup>4</sup> Alavi&Linder
- <sup>5</sup> Wong
- <sup>6</sup> Hong &Choo
- <sup>7</sup> Holssapall
- <sup>8</sup> Matris &Rodrigouiz
- <sup>9</sup> Olvio
- <sup>10</sup> Coryakoz
- <sup>11</sup> Raj,Morti&Esvaminan
- <sup>12</sup> Serenko,Bonites&Hool
- <sup>13</sup> Bobit
- <sup>14</sup> Sayent
- <sup>15</sup> Morivaki,Nomora&Sino
- <sup>16</sup> Peels
- <sup>17</sup> Roberts
- <sup>18</sup> Gross
- <sup>19</sup> Proctor
- <sup>20</sup> Meta-synthesis
- <sup>21</sup> Zimer
- <sup>22</sup> Sendoloski&Baroso
- <sup>23</sup> Valesh&Daven
- <sup>24</sup> Ass
- <sup>25</sup> Mesko,Vaisi&Lig
- <sup>26</sup> Eshfors&Mael
- <sup>27</sup> Mailer&Makfarland
- <sup>28</sup> Halbelston&Bakeli
- <sup>29</sup> Geled&Malhotera
- <sup>30</sup> Li&Kim
- <sup>31</sup> Hong&Choo
- <sup>32</sup> Migdadi
- <sup>33</sup> Davenpourt



## Investigating the Effect of Pluralistic Ignorance on Organizational Knowledge Management Based on Meta-Combination Approach

Mohammad Mohammadi<sup>1</sup>-Akbar Hasanpour<sup>2</sup>-Saeed Jafari Nia<sup>3</sup> -Hasan Rangriz<sup>4</sup>

### Abstract

**Background:** Organizational knowledge is the ability of members of the organization to differentiate in the process of doing their job, especially specific areas, which depends on the presentation of a set of generalities, the application of which to the evolved collective understanding; Refers. A complete and comprehensive identification of the factors affecting organizational knowledge management and the interaction between them over time, helps managers to understand the behavior of the knowledge management system.

**Objective:** The aim of this study was to investigate the effect of pluralistic ignorance on organizational knowledge management.

**Method:** The research method was meta-combined. In this research, first, the literature of related researches was reviewed, then the dimensions and components related to the growth of knowledge management and the relationships between them were identified and approved with the consultation and agreement of all experts.

**Findings:** The findings show that; Increasing knowledge sharing, organizational knowledge, individual knowledge, knowledge transfer in expert associations, development and sharing of best practices, interaction between individuals and teams, increase the level of organizational knowledge management.

**Conclusion:** The results showed that; The studied categories include human and organizational dimensions that contribute to the development and establishment of knowledge management within the organization and have a positive effect on increasing the level of organizational knowledge management. Finally, with the help of these results and the relationships between them, the impact of human factors and pluralistic ignorance affecting the management of organizational knowledge was presented.

**Keywords:** pluralistic ignorance, knowledge management, organizational knowledge, hybrid approach

---

<sup>1</sup> PhD. student of Human Resource Management, Khwarazmi University, Tehran, Iran.

<sup>2</sup> Teaching Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Khwarazmi University, Tehran, Iran Associate Professor. (Corresponding Author)

<sup>3</sup> Teaching Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Khwarazmi University, Tehran, Iran Associate Professor.

<sup>4</sup> Teaching Department of Human Resource Management, Faculty of Management, Khwarazmi University, Tehran, Iran Associate Professor.