

Importance-Functional Analysis of Knowledge Management Implementation Enablers – A Case Study

Vajihe Masaelipour¹, Masoud Barati²

received: 06/05/2024

accepted: 29/07/2024

Extended Abstract

Introduction

In today's complex and competitive environment, organizations increasingly turn to knowledge management (KM) to achieve competitive advantage. However, previous studies indicate that 40–60% of KM initiatives fail, and existing models have not adequately addressed the reasons for these failures. Identifying and prioritizing KM enablers—factors that facilitate successful KM implementation—has become crucial, especially considering the limited research and documentation on this topic within Iranian organizations. Pars MCS Company, which relies on specialized knowledge for the production of seamless pressure vessels, aims to retain and transfer critical expertise by recognizing and enhancing these enablers. This study seeks to identify, categorize, and prioritize the KM enablers in Pars MCS, ultimately supporting organizational learning, sustaining competitive advantage, and improving performance by preventing the loss of valuable knowledge.

Literature Review

Knowledge is a critical resource in any organization, and knowledge management (KM) concepts typically encompass KM processes, enablers, and their combined impact on organizational performance (Lee & Choi, 2003). KM involves five interconnected stages: storing, acquiring, retaining, distributing, and creating knowledge (Mohammadzade & Seyednosrati, 2020). Enablers are essential factors that facilitate KM activities by supporting the monitoring and dissemination of individual knowledge, ultimately driving organizational performance (Negarestani, 2019; Park et al., 2020). Previous studies have explored the effects of KM enablers—such as trust culture, learning, centralization, formalization, staff, IT, and leadership—on organizational outcomes, and examined their mediating roles between environment, strategy, and job satisfaction (Tahanpour & Araei, 2020; Rezvani et al., 2020). This research primarily focuses on identifying and prioritizing the main enablers of KM implementation, as highlighted in the literature, and summarizes seven core enabler dimensions along with relevant studies.

Research Methodology

This study aims to identify and rank knowledge management (KM) enablers at Pars MCS Company and adopts an applied, descriptive case study approach. The statistical population is divided into two groups: academic and industry experts (5 members, for determining the importance of enablers) and the company's managers and supervisors (11 members, for assessing the current status). Data were collected using two questionnaires—one for pairwise comparisons (AHP) to prioritize the enablers, and another for importance-performance assessment (IPA) to evaluate the company's present conditions. The validity and reliability of the instruments were confirmed by experts, and the inconsistency rates in pairwise comparisons were below 10%. Data analysis was conducted using the AHP and IPA methods, and the research was organized into four main phases.

Results

¹. Master's degree student, Department of Management, Na.C., Islamic Azad University, Najafabad, Iran

². Assistant Professor, Department of Management, Na.C., Islamic Azad University, Najafabad, Iran (Corresponding author). barati@phu.iaun.ac.ir

How to cite this paper: Masaelipour, V., Barati, M. (2025). Importance-Functional Analysis of Knowledge Management Implementation Enablers A Case Study. *Modern Management Engineering*, 10(4), 01-24. [In Persian]

 10.71652/jmem.2024.1119078

The results showed that the factors of "organizational culture" and "managers' commitment and support" are in the excellent condition area and it is recommended to continue and maintain their current status. Also, the factors of "human resource management" and "strategic approach" are in the critical area and it is recommended that the company pay attention and invest in these factors.

Discussion and Conclusion

This study identified and prioritized key knowledge management (KM) enablers at Pars MCS Company using expert-driven pairwise comparisons (AHP) and importance–performance analysis (IPA). The analysis revealed that “Human Resource Management” and “Strategic Approach” are two critical areas requiring urgent attention and investment, as their most important indicators currently perform poorly. “Reward” (in HRM) and both “Strategic Roadmap” and “Strategic Planning” are high-priority gaps, while some factors such as “Recruitment and Selection” and certain organizational structure indicators can be deprioritized. Conversely, “Organizational Culture” and “Management Commitment and Support” scored highly both in importance and performance, indicating that maintaining the current focus in these domains is advisable. “Information Technology” and “Human Resources” require only limited resources, except for focused improvement in specific indicators like “IT Infrastructure” and “Understanding KM Concepts.” Overall, findings can guide managers in targeted decision-making around KM implementation. Future research is suggested to further categorize and examine KM enablers across different industries using interpretive structural modeling or comparative approaches.

Conflict of Interest The author (s) of this article declared no conflict of interest regarding the authorship or publication of this article.

Keywords: Knowledge Management, Implementation, Enablers, Pars MCS Company

JEL Classification: JEL: D83, M1

مهندسی مدیریت نوین

سال دهم، زمستان ۱۴۰۳ - شماره ۴

صفحات ۲۴-۱

نوع مقاله: پژوهشی

تحلیل اهمیت - عملکرد توانمندسازهای پیاده‌سازی مدیریت دانش - یک مطالعه ی موردی

وجیهه مسائلی پور^۱، مسعود براتی^۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۱۷

چکیده

هدف: اساسی‌ترین ویژگی سازمان‌های هوشمند در قرن بیست و یکم، تمرکز بر اطلاعات و دانش است. دانش، ابزار قدرتمندی است که می‌تواند تغییرات و نوآوری را در سراسر جهان ایجاد کند. سازمان‌ها در صورتی می‌توانند دارایی‌های دانش خود را مدیریت کنند که موانع مرتبط با فرایندهای مدیریت دانش را به حداقل و توانمندسازها را به حداکثر برسانند. هدف از این پژوهش، شناسایی و رتبه‌بندی توانمندسازهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پارس ام سی اس است.

روش شناسی پژوهش: این پژوهش، از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، توصیفی موردی است. رویکرد استفاده شده، AHP و تحلیل اهمیت - عملکرد IPA بوده است. گردآوری اطلاعات در این پژوهش، به دو روش کتابخانه‌ای و میدانی (پرسشنامه) صورت گرفته است. نخست با مطالعه پیشینه پژوهش، توانمندسازهای پیاده‌سازی مدیریت دانش، شامل هفت عامل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، رویکرد راهبردی، نیروی انسانی، تعهد و حمایت مدیران و مدیریت منابع انسانی شناسایی شده‌اند. سپس، اهمیت و عملکرد این عوامل مورد ارزیابی قرار گرفته است. به‌منظور تعیین اهمیت توانمندسازها، از رویکرد تحلیل فرایند سلسله‌مراتبی و نظر پنج خبره دانشگاهی و به‌منظور تعیین عملکرد آنها، از نظر ۱۱ نفر از مدیران و سرپرستان شرکت پارس ام سی اس استفاده شده است. سرانجام، با رویکرد اهمیت - عملکرد، توانمندسازها دسته‌بندی شدند.

یافته ها: نتایج، نشان داد، عوامل «فرهنگ سازمانی» و «تعهد و حمایت مدیران» در ناحیه وضعیت عالی قرار گرفته‌اند و تداوم و حفظ وضع موجود آنها توصیه می‌شود. همچنین، عوامل «مدیریت منابع انسانی» و «رویکرد راهبردی» در ناحیه بحرانی واقع شده‌اند و توجه و سرمایه‌گذاری شرکت در این عوامل، توصیه می‌شود.

اصالت / ارزش افزوده علمی: شناسایی و رتبه‌بندی توانمندسازهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه و تعیین میزان اهمیت و دسته‌بندی هر یک از توانمندسازها برای تعیین نقاط ضعف و قوت شرکت و بهبود آنها در پیاده‌سازی مدیریت دانش، علاوه بر بهبود دانش سازمانی و ذخیره و انتقال آن، می‌تواند شرکت را به مزیت رقابتی و تعالی سازمانی سوق دهد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، پیاده‌سازی، توانمندسازها، شرکت پارس ام سی اس

طبقه‌بندی موضوعی: D83, M1

۱- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد گروه مدیریت، واحد نجف‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف‌آباد، ایران

۲- استادیار گروه مدیریت، واحد نجف‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف‌آباد، ایران (نویسنده مسئول). barati@phu.iaun.ac.ir

استناد: مسائلی پور، وجیهه؛ براتی، مسعود. (۱۴۰۳). عنوان مقاله. مهندسی مدیریت نوین، ۴ (۱۰)، ۲۴-۰۰.

مقدمه

شرایط رقابتی پیچیده و متغیر امروزی، سازمان‌ها را به پیاده‌سازی مدیریت دانش، به‌منظور دستیابی به مزیت‌های رقابتی، ترغیب می‌کند. اما، طبق تحقیقات پیشین، ۴۰ تا ۶۰ درصد پروژه‌های مدیریت دانش با شکست مواجه می‌شوند (Roth, 2003). تا به امروز، مدل‌های متعددی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش ارائه شده است؛ مانند «ماریچ دانش» توسط نوناکا و تاکوچی، «بلوک‌های مدیریت دانش» توسط پروبست و همکارانش، و «مدل مونیخ» توسط راینه‌مان و روتمایر. ولی هیچکدام پاسخی برای این میزان قابل توجه شکست، ارائه نکرده‌اند (Valmohammadi & Ghassemi, 2016). برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در شرکت‌ها، شناسایی توانمندسازها برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، مفید است. این توانمندسازها، توسط پژوهشگران مختلفی مورد بررسی و شناسایی قرار گرفته‌اند (Singh & Kant, 2008) اما به نظر می‌رسد برای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، علاوه بر تعیین توانمندسازهای مدیریت دانش، اولویت‌های آنها با توجه به شرایط سازمان مورد بررسی، می‌تواند مدیریت سازمان را در اجرای موفق مدیریت دانش کمک کند.

مطالعات قابل توجهی در مورد مدیریت دانش و نحوه اجرای آن در سازمان‌ها انجام شده است، اما در مورد توانمندسازهای مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی، مطالعات کمی صورت گرفته است و بیشتر تجربیات مرتبط در این زمینه، مستند نشده است (Veer-Ramjeawon & Rowley, 2020). اگرچه در کشورهای توسعه‌یافته، مطالعات متعددی در مورد این موضوع انجام شده است، اما به دلیل تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی و شرایط محیطی، نمی‌توان آنها را به طور کامل در سازمان‌های ایرانی به کار برد؛ بنابراین، شناسایی و اولویت‌بندی موانع مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی، حائز اهمیت است.

شرکت پارس ام سی اس، برای تولید و تأمین مخازن تحت فشار بدون درز، از نیروهای متخصص و از آخرین فناوری‌های روز برای تولید محصول باکیفیت و ایمن استفاده می‌کند؛ بنابراین، نیروهای متخصص و توانمند باید به دانش جدید و به‌روز، مجهز گردند. به این منظور، از آموزش‌های تخصصی در این زمینه بهره‌مند می‌گردند. شرکت پارس ام سی اس برای حفظ و نگهداری دانش‌ها و نیروهای متخصص خود، در ابتدا نیاز به شناسایی توانمندسازها و اولویت‌بندی آنها دارد که پس از شناسایی، اقدام به تقویت و بهبود شرایط برای حفظ و نگهداری آنها نماید. همچنین، با توجه به اینکه برای تولید محصولات شرکت، نیازمند افراد کاملاً متخصص در این زمینه است و گاهی این نیروهای متخصص به دلیل رسیدن به سن بازنشستگی و یا تغییر شغل، مهاجرت و تغییر موقعیت زندگی، مجبور به ترک سازمان می‌گردند؛ بنابراین، شرکت، برای نگهداشت سرمایه‌های دانشی متخصص خود، دانش چنین افرادی را باید مدیریت نماید تا از، خروج و ازدست‌دادن دانش افراد متخصص جلوگیری شود. بنابراین، سازمان‌ها برای حفظ و نگهداری دانش افراد باسابقه و متخصص خود، قبل از خروج آنها از سازمان، نیاز به نگهداشت دانش و جلوگیری از، از بین رفتن تجربه‌ی آنها است تا برای بقای سازمان، در اختیار افراد جدید قرار بگیرد. با توجه به این نیاز، شرکت پارس ام سی اس نیز، پیاده‌سازی مدیریت دانش را در دستور کار خود قرار داد تا با شناسایی توانمندسازها و اولویت‌بندی آنها، بتواند سریع‌تر به این امر، دست یابد.

آنچه در این پژوهش، مورد بررسی قرار خواهد گرفت، شناسایی و رتبه‌بندی توانمندسازهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پارس ام سی اس و تعیین میزان اهمیت و دسته‌بندی هر یک از توانمندسازها برای تعیین نقاط ضعف و قوت شرکت و بهبود آنها برای پیاده‌سازی مدیریت دانش است. شناخت این توانمندسازها و اولویت‌بندی آنها در پیاده‌سازی مدیریت دانش، علاوه بر بهبود دانش سازمانی و ذخیره و انتقال آن، می‌تواند شرکت را به مزیت رقابتی و تعالی سازمانی سوق دهد.

اصلی‌ترین اهداف و سؤالات پژوهش، به شرح زیر است:

- ۱- توانمندسازهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پارس ام سی اس، کدام‌اند؟
- ۲- میزان اهمیت هر یک از توانمندسازها چقدر است؟
- ۳- وضع موجود شرکت پارس ام سی اس در هر یک از توانمندسازها چگونه است؟

۴- دسته‌بندی توانمندسازها و تعیین نقاط ضعف و قوت شرکت برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، چگونه انجام می‌شود؟ پژوهش حاضر، شامل چهار بخش است. بخش نخست، به مرور پیشینه پژوهش پرداخته و توانمندسازهای مدیریت دانش را شناسایی و تبیین می‌کند. سپس در بخش دوم، روش‌شناسی پژوهش معرفی می‌شود. در بخش سوم به تحلیل اهمیت - عملکرد شاخص‌های ابعاد توانمندسازهای مدیریت دانش پرداخته می‌شود. در نهایت بخش چهارم نتایج و یافته‌های پژوهش را مورد بحث قرار می‌دهد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

الف) توانمندسازهای مدیریت دانش

دانش، یک منبع کلیدی در هر سازمان است. مفاهیم مدیریت دانش، به طور معمول، فرایندهای مدیریت دانش، توانمندسازهای مدیریت دانش و اثر ترکیبی آنها بر عملکرد سازمانی را پوشش می‌دهند (Lee & Choi, 2003). مدیریت دانش در سازمان‌ها، شامل پنج مرحله است که عبارت‌اند از: ذخیره، اکتساب، نگهداری، توزیع و ایجاد دانش که با یکدیگر مرتبط هستند (Mohammadzade & Seyednosrati, 2020). دو جنبه اصلی مدیریت دانش عبارت‌اند از: توانمندسازها و فرایندهای توانمندسازها که فعالیت‌های مدیریت دانش را تسهیل می‌کنند. از دیدگاه مدیریت دانش، سیستم‌های مدیریت دانش تا زمانی که اجازه رصد دانش فردی را داشته باشند، به‌عنوان «توانمندساز» محسوب می‌شوند و محدوده‌ی سازمان می‌تواند از انتشار آن، نفع ببرد (Negarestani, 2019). توانمندسازها یکی از عوامل حیاتی تأثیرگذار بر عملکرد سازمان‌ها هستند (Park et al., 2020). عوامل سازمانی، نظیر خصوصیات شغلی، در توضیح توانمندسازهای کارمندان، اثرگذار است و در این حالت، برای درک رابطه بین محیط و ادراک و رضایت شغلی، به طور معمول، توانمندسازها، میانجی بوده و عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشند (Pedersen et al., 2020). یکی از مؤثرترین راهکارهای افزایش بهره‌وری و ارتقای سطح فعالیت و میزان موفقیت در سازمان‌ها، توانمندسازهای آن سازمان هستند (Taghizade et al., 2016).

مرور ادبیات، دیدگاه‌های مختلفی را در مطالعه روابط توانمندسازهای مدیریت دانش و تأثیر آن بر عملکرد سازمان نشان می‌دهد. به‌طور کلی می‌توان چنین برداشت کرد که مطالعات پیشین بر یافته‌های زیر متمرکز هستند:

- بررسی تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش، همچون؛ فرهنگ اعتماد، یادگیری، ساختار تمرکز، رسمیت، کارکنان، فناوری اطلاعات، رهبری و... بر عملکرد سازمانی (Tahanpour & Araei, 2020; Akhbari Azad et al, 2019; Rezaei & Ranji jafroudi, 2020);
- بررسی نقش میانجی توانمندسازهای مدیریت دانش و فرایند مدیریت دانش، همچون؛ ساختار سازمانی، راهبرد، نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات بر رابطه سازمانی (Fatahian Shahzad et al, 2015; Rezvani et al, 2020; et al, 2024);
- شناسایی و اولویت‌بندی توانمندسازهای مدیریت دانش، همچون؛ ساختار سازمانی، تعهد و حمایت رهبری، فرهنگ سازمانی (Agrawal, 2021; Mehr Ghasemi & Valmohammadi, 2021; Yadav et al, 2020; & Mishra., 2019);

در این پژوهش، مرور ادبیات، بیشتر با هدف شناسایی توانمندسازهای پیاده‌سازی مدیریت دانش صورت گرفته است. جدول ۱، هفت معیار اصلی به عنوان ابعاد توانمندسازها را به همراه پژوهشگرانی که از این ابعاد برای انجام پژوهش خود استفاده کرده‌اند نشان می‌دهد.

ب) پیشینه پژوهش

در این بخش به برخی از پژوهش‌های پیشین که به موضوع توانمندسازهای مدیریت دانش پرداخته‌اند اشاره می‌شود.

فام و همکاران (Pham et al, 2024) به «بررسی توانمندسازهای مدیریت دانش برای اجرای زنجیره تأمین مواد غذایی با قابلیت بلاک چین» پرداختند. هدف مطالعه آنها، تلاشی برای شناسایی و ایجاد توانمندسازهای کلیدی مدیریت دانش برای پیاده‌سازی‌های زنجیره تأمین مواد غذایی با قابلیت بلاک چین است. نتایج تجزیه و تحلیل، هشت عامل مهم مدیریت دانش را شناسایی کرد که به طور مستقیم بر پیاده‌سازی زنجیره تأمین مواد غذایی فعال شده با بلاک چین تأثیر می‌گذارد. این عوامل، شامل توانمندسازهای خارجی (یعنی مقررات و رقابت بازار و غیره) و همچنین توانمندسازهای داخلی (یعنی افراد - یادگیری سازمانی، استراتژی و رهبری، فرهنگ، فناوری اطلاعات، زیرساخت سازمانی، فرایندها و فعالیت‌ها) هستند.

دورو و همکاران (Duru et al, 2023) به «تأثیر توانمندسازها و فرایندهای مدیریت دانش بر عملکرد تولید پایدار در نیجریه» پرداختند. هدف این مطالعه، بررسی تأثیر توانمندسازها و فرایندهای مدیریت دانش بر عملکرد بخش تولید نیجریه است. نتایج این مطالعه، نشان می‌دهد که متغیرهای توانمندساز مدیریت دانش (رهبری مدیریت، فناوری اطلاعات، زیرساخت و فرهنگ سازمانی) و متغیرهای فرایند مدیریت دانش به‌جز کاربرد دانش، به طور قابل توجهی به عملکرد تولید کمک می‌کنند. این پژوهش با روشن کردن تأثیر عوامل و فرایندهای مدیریت دانش برای تولید پایدار از دیدگاه آفریقایی، به دانش عمومی می‌افزاید. همچنین، پشتیبانی آکادمیک برای سرمایه‌گذاری منابع بیشتر در تولید پایدار مبتنی بر مدیریت دانش در نیجریه را فراهم می‌کند.

یاداو و همکاران (Yadav et al, 2020) به بررسی «تحلیل توانمندسازهای مدیریت دانش در بهبود قابلیت‌های لجستیکی سازمان‌های هندی با رویکرد TISM» پرداختند. مطالعه آنها، تلاشی برای شناسایی توانمندسازهای مدیریت دانش (KM) است که می‌تواند قابلیت‌های لجستیکی سازمان‌های هندی را بهبود بخشد. آنها از نظر ۱۴ متخصص برای شناسایی عوامل توانمندسازی مدیریت دانش در بهبود قابلیت‌های لجستیکی سازمان‌های هندی استفاده نمودند. نتایج تحلیل آنها نشان می‌دهد که توانمندسازها، یعنی ساختار سازمانی و رهبری، استفاده از سیستم اطلاعات و ارتباطات پیشرفته، همکاری با ذی‌نفعان مستقر و یادگیری سازمانی و رویکردهای نوآورانه به عنوان توانمندسازهای اصلی برای بهبود قابلیت‌های لجستیکی سازمان‌های هندی شناخته می‌شوند.

آگراوال (Agrawal, 2021)، به بررسی «مدل‌سازی توانمندسازهای فرایند مدیریت دانش با استفاده از رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره» پرداخت. هدف این پژوهش، بررسی توانمندسازهای فرایند مدیریت دانش با استفاده از ابزارهای قوی تصمیم‌گیری چندمعیاره مانند مدل‌سازی ساختاری تفسیری و روش دیمتل بوده است. وی باتکیه بر دیدگاه مبتنی بر دانش و از طریق بررسی متون دقیق در میان موفقیت‌های KM مختلف، هشت عامل توانمند را شناسایی نمود. یافته‌ها نشان می‌دهد که «ایجاد دانش» و «تسخیر دانش»، توانمندسازهای ضروری هستند. این دو توانمندساز شناسایی شده، ستون‌هایی برای اجرای مدیریت دانش (KM) در نظر گرفته شده‌اند. از سوی دیگر، سازماندهی دانش و کاربرد دانش، توانمندسازهای وابسته هستند.

هاشمی و همکاران (Hashemi et al, 2023) به «عوامل موردنیاز برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش بر مبنای ایزو ۳۰۴۰۱: رویکرد عملیاتی» پرداختند. هدف مقاله این بود که عوامل موردنیاز برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در صنعت فرودگاهی را بر پایه ایزو ۳۰۴۰۱ تعیین نماید. برای دستیابی به هدف، ابتدا عوامل مدیریت دانش در صنعت فرودگاهی با استفاده از روش فراترکیب، شناسایی و بر پایه ایزو ۳۰۴۰۱ دسته‌بندی شدند. بررسی‌ها نشان داد، عوامل مورد نیاز، جهت پیاده‌سازی یک سیستم مدیریتی برای مدیریت دانش در فرودگاه‌ها دربرگیرنده «اجزای» سیستم مدیریتی است که در ارتباط با دانش هستند؛ یعنی راهبرد، فرهنگ مدیریت دانش، ساختار، حاکمیت و رهبری، نقش‌ها و مسئولیت‌ها، طرح ریزی، فناوری و زیرساخت و عملیات سازمان و دربرگیرنده الزاماتی است که هر کدام، نماینده یک «بعد» از «سیستم مدیریت دانش» است که به یکدیگر وابسته هستند.

¹ . total interpretive structural modelling

عظیمی و همکاران (Azimi et al, 2022) به «بررسی میزان به کارگیری عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان آب و برق خوزستان» پرداختند. هدف پژوهش آنها بررسی میزان به کارگیری عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان آب و برق خوزستان بوده است. تحلیل یافته‌ها و نتیجه‌گیری پژوهش آنها نشان می‌دهد که از بین عوامل کلیدی موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش، ساختار سازمانی و وضعیت منابع انسانی در سطح مطلوبی قرار ندارند و نیاز است با برنامه‌ریزی در این خصوص، زمینه ارتقاء وضعیت این عوامل فراهم شود. مدیریت دانش پیاده‌سازی شده در سازمان آب و برق استان خوزستان، نیازمند ایجاد شبکه‌ای مؤثر از عوامل ساختاری سازمان؛ فرهنگ؛ فناوری؛ مدیریت منابع انسانی و رهبری در زمینه مدیریت دانش پیاده‌سازی شده در سازمان است و هر یک از این عوامل به تنهایی نمی‌توانند در زمینه‌ی مدیریت دانش توفیق حداکثری را کسب کنند.

خلیلی‌پور و ظریف‌منش (Khalilipour & Zarifmanesh, 2021) به بررسی «توانمندسازهای مدیریت دانش در نیروهای مسلح» پرداختند. به دلیل محدود بودن جامعه آماری، روش نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند بوده و از تکنیک گلوله برفی، استفاده نمودند. در این پژوهش، چهار بُعد مرتبط با توانمندسازهای مدیریت دانش، شامل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و رویکرد راهبردی شناسایی شده‌اند.

جدول (۱). توانمندسازهای مدیریت دانش در پیشینه‌ی پژوهش

Table (۱). Knowledge management enablers in the research background

ردیف	توانمندسازها	شرح	پژوهشگر
۱	ساختار سازمانی	سازمان‌ها برای اینکه بتوانند دانش را به طور مؤثر اداره کنند، باید ساختارهای خود را به نحوی اصلاح نمایند که قادر به مدیریت منابع دانشی خود شوند (صادقی، ۱۳۹۸)؛ بنابراین، ساختار سازمانی به ساختار منعطف، شبکه‌های علمی، تمرکز و رسمیت اشاره دارد.	(Boamah & Hayat, 2021) – (Tahanpour & Araei, 2020) – (Akhbari Azad et al., 2019) – (Mohammadzade & Seyednosrati, 2020) – (Mahmoudzadeh et al, 2014) – (Rezvani et al, 2020)
۲	فرهنگ سازمانی	الگوی ارزش‌ها و اعتقادهایی است که به کارکنان کمک می‌کند تا وظایف سازمانی را درک کنند و رفتارشان را با هنجار، مطابقت دهند (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۳)؛ بنابراین فرهنگ سازمانی، به فرهنگ دانش-محور، فرهنگ همکاری و مشارکت کاربر، فرهنگ یادگیری و توسعه، فرهنگ اعتماد، رهبری حامی دانش و نوآوری سازمانی اشاره دارد.	– (Sahibzada et al., 2022) – (Fiscal, 2021) – (Boamah & Hayat, 2021) – (Yadav et al., 2020) – (Khalilipour & Zarifmanesh, 2021) – (Tahanpour & Araei, 2020) – (Rezvani et al., 2020) – (Rezaei & Ranji jafroudi, 2020) – (Akhbari Azad et al., 2019) – (Mahmoudzadeh et al., 2014) – (Madhoushi & Noornejad Vanoush, 2013)
۳	فناوری اطلاعات (IT)	شامل محدوده وسیعی از رسانه‌های ارتباطی است که سیستم‌های اطلاعاتی و افراد را به همدیگر مرتبط می‌کند. فناوری اطلاعات، می‌تواند ابزارهایی مؤثر و کارآمد برای فرایند مدیریت دانش را تأمین کند (حکیمی، ۱۳۹۸). نقش فناوری اطلاعات برای مدیریت دانش، پشتیبانی از مخازن دانش،	(Ghasemi & Valmohammadi, 2021) – (Fiscal, 2021) – (Boamah & Hayat, 2021) – (Yadav et al., 2020) – (Agrawal, 2021) – (Jinan &

		افزایش دسترسی، انتقال دانش و تسهیلات محیط دانش و همچنین تعاملات فردی و گروهی و سازمانی را ممکن می سازد (تیان و همکاران، ۲۰۰۹) و استانداردسازی و سفارشی سازی و قابلیت های بازیابی، استفاده آسان و اشتراک گذاری، ذخیره سازی، نظارت و به روزرسانی پایگاه داده، منابع خلق دانش و ... را بهبود می بخشد.		(Hasibuan, 2019) – (Khalilipour & Zarifmanesh, 2021) – (Tahanpour & Araei, 2020) – (Rezvani et al, 2020) – (Akhbari Azad et al., 2019) – (Mahmoudzadeh et al., 2014) – (Madhoushi & Noornejad Vanoush, 2021)
۴	رویکرد راهبردی	مدیریت دانش، باید همسو و هماهنگ با اقدامات راهبردی سازمان، مورد توجه قرار گیرد. با وجود حجم انبوهی از پروژه های پیاده سازی مدیریت دانش، درصد بالایی از آنها به دلیل عدم ارتباط با راهبردهای سازمان، با شکست می شوند. (جامی پور و همکاران، ۱۳۹۵) و به نقشه راه، محیط سازمانی، عدم اطمینان محیطی و زیرساخت اشاره دارد.		(Ghasemi & Valmohammadi, 2021) – (Sahibzada et al, 2021) – (Boamah & Hayat, 2021) – (Jinan & Hasibuan, 2021) – (Rezvani et al, 2020)
۵	نیروی انسانی	به مهارت های چند بُعدی کارکنان و درک مفاهیم مدیریت دانش اشاره دارد و نشان دهنده سرمایه های انسانی، بازاری، ساختاری و اجتماعی است.		(Ghasemi & Valmohammadi, 2021) – (Boamah & Hayat, 2021) – (Agrawal, 2021) – (Jinan & Hasibuan, 2019) – (Tahanpour & Araei, 2020) – (Rezvani et al, 2020) – (Akhbari Azad et al, 2019) – (Mahmoudzadeh et al, 2014)
۶	تعهد و حمایت مدیران	نشان دهنده تعهد و پشتیبانی مدیریتی عالی و پشتیبانی مدیریت اجرایی است و به استراتژی های دانش و کسب و کار، پشتیبانی مدیریت ارشد، حل مسئله و تصمیم های مؤثر، اشاره دارد و نشان دهنده استراتژی مدیریت دانش، توسعه برنامه استراتژیک، شفافیت اطلاعات و شیوه های مدرن مدیریت است.		(Ghasemi & Valmohammadi, 2021) – (Fiscal, 2021) – (Boamah & Hayat, 2021) – (Yadav et al., 2020) – (Rezaei & Ranji jafroudi, 2020) – (Mahmoudzadeh et al., 2014) – (Madhoushi & Noornejad Vanoush, 2021)
۷	مدیریت منابع انسانی	نشان دهنده استخدام و انتخاب، پاداش و شناخت، مدیریت عملکرد، آموزش و یادگیری، انگیزه، استراتژی های مدیریت منابع انسانی، توانمندسازی کارکنان و اعتماد سازمانی است.		(Ghasemi & Valmohammadi, 2021) – (Fiscal, 2021) – (Boamah & Hayat, 2021) – (Yadav et al, 2020) – (Rezaei & Ranji jafroudi, 2020) – (Madhoushi & Noornejad Vanoush, 2021) – (Madhoushi & Noornejad Vanoush, 2021)

روش شناسی پژوهش

هدف از این پژوهش، شناسایی و رتبه‌بندی توانمندسازهای شرکت پارس ام سی اس برای پیاده‌سازی مدیریت دانش است. پژوهش انجام گرفته، از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، توصیفی موردی محسوب می‌شود. جامعه آماری در این پژوهش، شامل دو بخش است. بخش اول: خبرگان دانشگاهی و فعالان خبره در این زمینه که برای تعیین ضریب اهمیت توانمندسازهای مدیریت دانش، مورد بررسی قرار گرفته‌اند. بخش دوم: مدیران و سرپرستان شرکت پارس ام سی اس که برای تعیین وضع موجود توانمندسازهای مدیریت دانش، مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

تعداد اعضای نمونه در رویکردهای تصمیم‌گیری، بین ۵ تا ۱۴ نفر توصیه شده است (Asgharpour, 2003). در این پژوهش نیز با توجه به روش نمونه‌گیری قضاوتی (هدفمند) و با توجه به معیارهای زیر، پنج نفر برای بخش اول شامل سه نفر هیأت علمی دانشگاه با مدرک تحصیلی دکتری، مدیرعامل شرکت پارس ام سی اس با مدرک تحصیلی دکتری و یک نفر مشاور و ارزیاب EFQM با مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و با سابقه فعالیت بیش از ۱۰ سال استفاده شده است. همچنین، نمونه آماری بخش دوم، شامل ۱۱ نفر از مدیران و سرپرستان شرکت پارس ام سی اس بر اساس چارت سازمانی شرکت با مدرک تحصیلی لیسانس به بالا و سابقه فعالیت بیش از ۱۰ سال، مورد بررسی و استفاده قرار گرفته‌اند.

۱- دارای سطح تحصیلات لیسانس به بالا

۲- دارای حداقل ۵ سال سابقه کار

۳- دارای زمینه‌های مدیریتی در بخش‌های مختلف

۴- در دسترس بودن و تمایل به مشارکت در پژوهش

این پژوهش، مطابق با شکل ۱، در چهار مرحله صورت گرفته است.



شکل (۱). مراحل انجام پژوهش

Figure (۱). Research steps

روش گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه بوده که مطابق با مراحل پژوهش، در مرحله دوم، از پرسشنامه‌ی مقایسات زوجی و در مرحله سوم از پرسشنامه‌ی تعیین وضع موجود استفاده شده است. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها توسط خبرگان دانشگاهی تأیید شده است. برای سنجش پایایی پرسش نامه اول (مقایسات زوجی) نیز با توجه به رویکرد AHP، از شاخص نرخ ناسازگاری (IR) استفاده شده است. در پرسشنامه‌هایی که به صورت مقایسات زوجی طراحی می‌شوند، لازم است نرخ ناسازگاری از ۱۰٪ کمتر باشد. جدول ۲، اطلاعات مربوط به نرخ ناسازگاری نمونه‌های آماری پژوهش، مطابق با شکل ۳، را نشان می‌دهد.

جدول (۲). نرخ ناسازگاری نمونه‌های آماری

Table (۲). Inconsistency rate of statistical samples

نرخ ناسازگاری (IR)						مقایسات
گروهی	خبره ۵	خبره ۴	خبره ۳	خبره ۲	خبره ۱	
۰,۰۱۵	۰,۰۹۵	۰,۰۳۹	۰,۰۹۹	۰,۰۳۷	۰,۰۹۷	مقایسات زوجی ابعاد
۰,۰۰۴	۰,۰۸۲	۰,۰۱۶	۰,۰۴۶	۰,۰۱۶	۰,۰۰۰	مقایسات زوجی شاخص‌های بُعد ساختار سازمانی

نرخ ناسازگاری (IR)						مقایسات
گروهی	خبره ۵	خبره ۴	خبره ۳	خبره ۲	خبره ۱	
۰,۰۰۸	۰,۰۷۷	۰,۰۴۵	۰,۰۲۲	۰,۰۷۹	۰,۰۱۹	مقایسات زوجی شاخص‌های بُعد فرهنگ سازمانی
۰,۰۲۷	۰,۰۶۷	۰,۰۶۷	۰,۰۶۸	۰,۰۹۵	۰,۰۱۹	مقایسات زوجی شاخص‌های بُعد فناوری اطلاعات
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	مقایسات زوجی شاخص‌های بُعد رویکرد راهبردی
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	مقایسات زوجی شاخص‌های بُعد نیروی انسانی
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۸	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	مقایسات زوجی شاخص‌های بُعد تعهد و حمایت مدیران
۰,۰۲۴	۰,۰۶۵	۰,۰۱۴	۰,۰۱۴	۰,۰۸۰	۰,۰۱۴	مقایسات زوجی شاخص‌های بُعد مدیریت منابع انسانی

در این پژوهش، از دو روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) و تحلیل اهمیت- عملکرد (IPA) برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، استفاده شده است که در ادامه به اختصار بیان می‌شوند.

الف) روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)^۱

فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، یک روش تصمیم‌گیری چندشاخصه برای وزن‌دهی به معیارها و انتخاب گزینه بهینه بر اساس مقایسه‌های زوجی است. در این روش، از دیدگاه خبرگان به تعیین وزن معیارها و اولویت‌بندی گزینه‌ها پرداخته می‌شود.

مراحل روش AHP به شرح زیر است.

- ۱- گردآوری داده‌ها و تعریف مسئله (ساختن سلسله‌مراتبی)
- ۲- تشکیل ماتریس‌های مقایسات زوجی برای سطوح مختلف درخت تصمیم
- ۳- نرمال‌سازی (تشکیل ماتریس بی‌مقیاس)
- ۴- محاسبه وزن نسبی
- ۵- محاسبه وزن نهایی
- ۶- تصمیم‌گیری (تعیین اولویت‌ها)

ب) روش تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA)^۲

این روش، نخستین بار توسط مارتیلا و جیمز^۳ در سال ۱۹۷۷ برای تحلیل عملکرد صنعت خودرو به کار گرفته شد. اما، امروزه، تحلیل اهمیت - عملکرد به یک ابزار مدیریتی معروف تبدیل شده است و به صورت گسترده‌ای برای مشخص کردن نقاط ضعف و قوت برندهای تجاری، محصولات، خدمات و اولویت‌بندی فرصت‌های بهبود در صنایع مختلف، مورد استفاده قرار می‌گیرد (Olfat & Barati, 2012).

برای انجام تحلیل اهمیت - عملکرد، گام‌های زیر باید صورت پذیرد:

- گام اول - شناسایی مشخصه‌های مورد نظر.
- گام دوم - تعیین میزان اهمیت و عملکرد مشخصه‌ها

^۱ . Analytical Hierarchy process

^۲ - Importance-Performance Analysis (IPA)

^۳ - Martilla and James

b_{jp} و c_{jp} ، $(j = 1, 2, \dots, m)$ و $(p = 1, 2, \dots, n)$ ، به ترتیب نشان‌دهنده ارزش اهمیت و ارزش عملکرد هستند که برای ویژگی j ام و توسط تصمیم‌گیرنده p ام تعیین شده است. این ارزش‌ها می‌توانند با استفاده از طیف لیکرت، مشخص شوند. در این صورت، روشن است که $1 \leq b_{jp}, c_{jp} \leq 7$ یا $1 \leq b_{jp}, c_{jp} \leq 5$ هستند.

• گام سوم - یکپارچه‌سازی نظرات تصمیم‌گیرندگان.

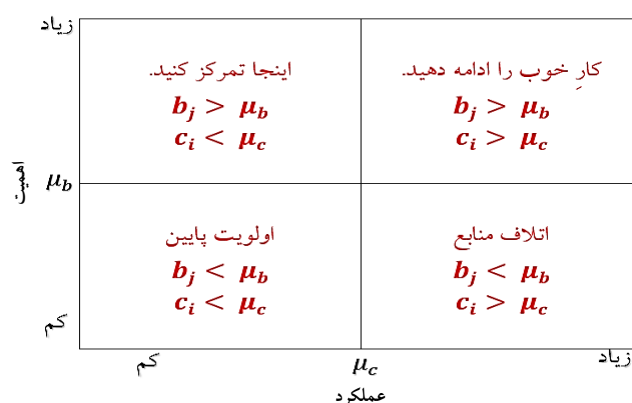
با استفاده از میانگین هندسی^۱، نظرات همه ی تصمیم‌گیرندگان را یکپارچه می‌کنیم. بدین ترتیب b_j ارزش نهایی اهمیت و c_j ارزش نهایی عملکرد مشخصه j ام نامیده می‌شود که حاصل نظر جمعی p کارشناس است.

$$c_j = (\prod_{i=1}^n c_{jp})^{1/n}, \quad b_j = (\prod_{i=1}^n b_{jp})^{1/n}$$

• گام چهارم - محاسبه ارزش آستانه.

ارزش آستانه برای تعیین خانه‌های ماتریس **IPA** به کار می‌رود. برای تعیین ارزش آستانه، از میانگین حسابی استفاده می‌شود. ارزش آستانه، اهمیت و ارزش عملکرد به ترتیب با μ_b و μ_c نمایش داده می‌شوند.

$\mu_b = \frac{\sum_{j=1}^m b_j}{m}$ ، $\mu_c = \frac{\sum_{j=1}^m c_j}{m}$
 m : تعداد مشخصه‌های کیفی مورد نظر است.
 گام پنجم - تعیین موقعیت نسبی هر یک از مشخصه‌ها بر روی ماتریس **IPA** (مطابق با شکل ۲)



شکل (۲). ماتریس IPA

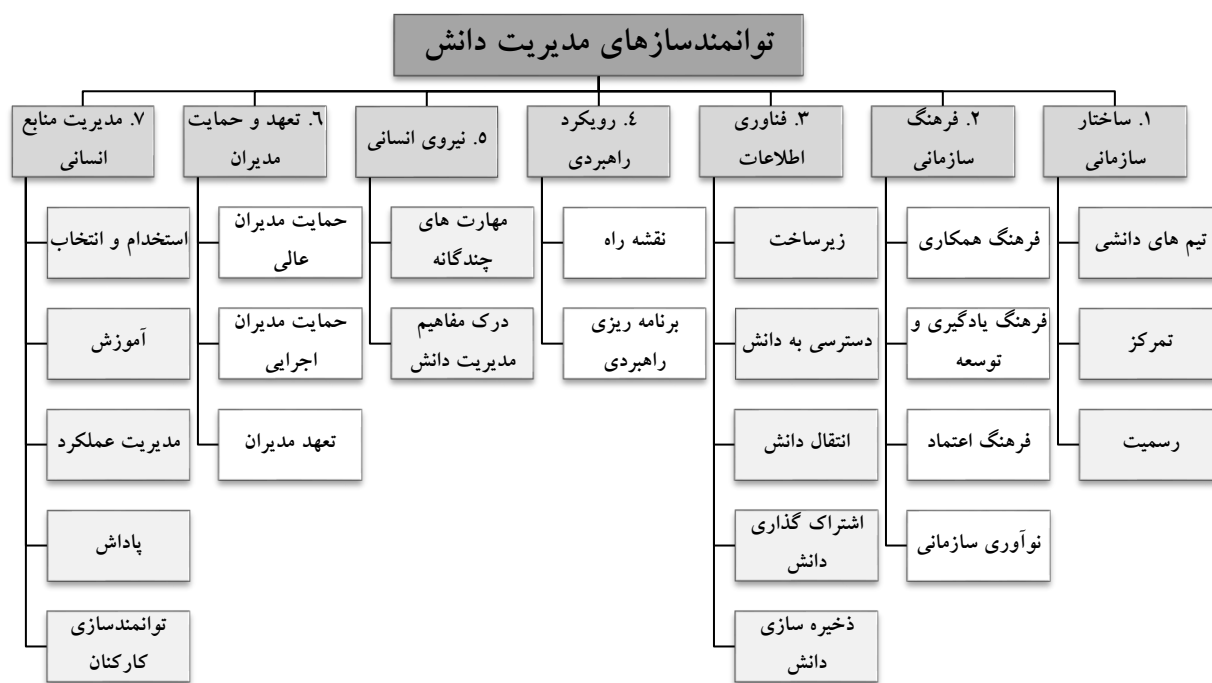
Figure (۲). IPA

یافته‌های پژوهش

مرحله اول - شناسایی توانمندسازهای مدیریت دانش

در این مرحله، بعد از مطالعات مختلف کتابخانه‌ای مرتبط با این حوزه و بررسی پیشینه‌های پژوهش، عوامل متعددی به عنوان توانمندسازهای پیاده‌سازی مدیریت دانش، استخراج شدند که به منظور بالابردن اعتبار پژوهش و دقت و کاهش تعداد ابعاد و جلوگیری از سردرگمی خبرگان، با نظر متخصصین در این زمینه، ابعادهایی که هم‌پوشانی معنایی داشتند حذف شدند و سرانجام، هفت بُعد اصلی به عنوان ابعاد توانمندسازها انتخاب شدند که هر یک از آنها مطابق با شکل ۳، شامل شاخص‌های فرعی هستند.

^۱ . Geometric Mean



شکل (۳). نمودار سلسله مراتبی توانمندسازهای مدیریت دانش

Figure (3). Hierarchy diagram of knowledge management enablers

مرحله دوم - تعیین اهمیت نسبی توانمندسازهای مدیریت دانش

در این مرحله، برای تعیین اهمیت نسبی توانمندسازهای مدیریت دانش، پرسشنامه های مقایسات زوجی، بر اساس نمودار سلسله مراتبی شکل ۳، تنظیم و طراحی شده است و سپس پنج نفر از خبرگان دانشگاهی پرسشنامه ها را در یک طیف ۹ تایی (جدول ۳) تکمیل کرده اند.

جدول (۳). طیف و الگوی امتیاز دهی پرسشنامه مقایسات زوجی

Table (۳). Scoring spectrum and pattern of the paired comparison questionnaire

ارزش	اهمیت	توضیح
۱	ترجیح یکسان	معیار A نسبت به B اهمیت برابر دارد و یا ارجحیتی نسبت به هم ندارند.
۳	کمی مرجح	معیار A نسبت به B کمی مهم تر است.
۵	خیلی مرجح	معیار A نسبت به B مهم تر است.
۷	خیلی قوی	معیار A دارای ارجحیت خیلی قوی تری از B است.

۹	کاملاً مرجح	معیار α از β مطلقاً مهم‌تر و قابل مقایسه با β نیست.
۲ و ۴ و ۶ و ۸	بینابین	ارزش‌های بین ارزش‌های ترجیحی را نشان می‌دهد. مثلاً ۸، بیانگر اهمیتی قوی‌تر از ۷ و ضعیف‌تر از ۹ برای α است.

جدول ۴، نتایج تحلیل داده‌ها بر اساس روش AHP گروهی را نشان می‌دهد.

جدول (۴). وزن نسبی ابعاد و شاخص‌های پژوهش

Table (۴). Relative weight of research dimensions and indicators

ردیف	توانمندساز	اهمیت	شاخص	کد	اهمیت	وزن نهایی (bj)
۱	ساختار سازمانی	۰,۰۶۳	تیم‌های دانشی	c1	۰,۳۹۸	۰,۰۲۵
			تمرکز	c2	۰,۲۸۵	۰,۰۱۸
			رسمیت	c3	۰,۳۱۷	۰,۰۰۲
۲	فرهنگ سازمانی	۰,۲۶۱	فرهنگ همکاری	c4	۰,۲۳۱	۰,۰۰۶
			فرهنگ یادگیری و توسعه	c5	۰,۰۲۱	۰,۰۵۵
			فرهنگ اعتماد	c6	۰,۴۳۳	۰,۱۱۳
			نوآوری سازمانی	c7	۰,۱۲۷	۰,۰۳۳
۳	فناوری اطلاعات	۰,۰۷۱	زیرساخت	c8	۰,۴۹۳	۰,۰۳۵
			دسترسی به دانش	c9	۰,۱۴۷	۰,۰۰۱
			انتقال دانش	c10	۰,۰۸۴	۰,۰۰۶
			اشتراک‌گذاری دانش	c11	۰,۱۰۸	۰,۰۰۸
			ذخیره‌سازی دانش	c12	۰,۱۶۹	۰,۰۱۲
۴	رویکرد راهبردی	۰,۰۷۱	نقشه راه	c13	۰,۵۴	۰,۰۳۸
			برنامه‌ریزی راهبردی	c14	۰,۴۶	۰,۰۳۳
۵	نیروی انسانی	۰,۱۳۴	مهارت‌های چندگانه	c15	۰,۳۴۶	۰,۰۴۶
			درک مفاهیم مدیریت دانش	c16	۰,۶۵۴	۰,۰۸۸
۶	تعهد و حمایت مدیران	۰,۱۶۶	حمایت مدیران عالی	c17	۰,۴۲	۰,۰۰۷
			حمایت مدیران اجرایی	c18	۰,۱۶۸	۰,۰۲۸
			تعهد مدیران	c19	۰,۴۱۲	۰,۰۶۸
۷	مدیریت منابع انسانی	۰,۱۵۳	استخدام و انتخاب	c20	۰,۰۷۶	۰,۰۱۲
			آموزش	c21	۰,۱۹۹	۰,۰۰۳
			مدیریت عملکرد	c22	۰,۱۲۵	۰,۰۱۹

ردیف	توانمندساز	اهمیت	شاخص	کد	اهمیت	وزن نهایی (bj)
			پاداش	c23	۰,۴۰۴	۰,۰۶۲
			توانمندسازی کارکنان	c24	۰,۱۹۵	۰,۰۳

مرحله سوم - تعیین وضع موجود شرکت در توانمندسازهای مدیریت دانش

به این منظور، پرسشنامه تعیین وضع موجود، در اختیار ۱۱ نفر از مدیران و سرپرستان شرکت مورد مطالعه قرار گرفته و میانگین هندسی نظرات آنها به عنوان وضع موجود (عملکرد) توانمندسازهای شرکت، در نظر گرفته شده است. جدول ۵، اطلاعات مورد نیاز را نشان می‌دهد.

جدول (۵). وضع موجود توانمندسازهای شرکت مورد مطالعه

Table (۵). Current status of enablers of the studied company

عمل کرد (Cj)	پاسخگویان											ابعاد	توانمندساز	ردی ف
	۱	۱	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱			
2.874	۴	۲	۲	۴	۳	۳	۲	۲	۴	۲	۶	تیم‌های دانشی	ساختار سازمانی	۱
4.067	۵	۳	۴	۷	۶	۴	۵	۲	۵	۲	۵	تمرکز		
5.153	۵	۵	۵	۷	۶	۳	۶	۶	۶	۵	۴	رسمیت		
3.073	۴	۲	۲	۳	۵	۴	۵	۱	۴	۳	۴	فرهنگ همکاری	فرهنگ سازمانی	۲
3.142	۴	۲	۲	۳	۴	۴	۴	۲	۴	۳	۴	فرهنگ یادگیری و توسعه		
3.557	۴	۲	۳	۵	۵	۴	۴	۲	۵	۳	۴	فرهنگ اعتماد		
3.043	۵	۲	۲	۳	۴	۴	۳	۲	۴	۳	۳	نوآوری سازمانی		
2.428	۳	۵	۴	۱	۳	۲	۱	۱	۴	۴	۳	زیرساخت	فناوری اطلاعات	۳
2.683	۴	۳	۲	۳	۳	۲	۲	۱	۴	۵	۳	دسترسی به دانش		
2.468	۴	۳	۲	۲	۳	۳	۱	۱	۴	۴	۳	انتقال دانش		
2.657	۳	۳	۲	۲	۳	۴	۳	۱	۴	۳	۳	اشتراک گذاری دانش		

عمل کرد (C _j)	پاسخگویان											ابعاد	توانمندساز	ردی ف
	۱ ۱	۱ ۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱			
3.01 1	۴	۴	۲	۲	۳	۴	۲	۲	۴	۵	۳	ذخیره‌سازی دانش		
2.75 4	۴	۲	۴	۳	۳	۲	۱	۲	۵	۴	۳	نقشه راه	رویکرد راهبردی	۴
2.8	۴	۲	۲	۳	۳	۳	۲	۲	۴	۴	۳	برنامه‌ریزی راهبردی		
3.21	۳	۲	۳	۴	۴	۴	۳	۳	۳	۳	۴	مهارت‌های چند چندگانه	نیروی انسانی	۵
2.21	۲	۲	۲	۲	۱	۳	۲	۲	۴	۲	۴	درک مفاهیم مدیریت دانش		
3.21 9	۵	۲	۵	۶	۲	۴	۱	۴	۵	۴	۲	حمایت مدیران عالی	تعهد و حمایت مدیران	۶
3.95 8	۶	۲	۳	۶	۳	۴	۶	۴	۵	۴	۳	حمایت مدیران اجرایی		
3.73	۴	۳	۳	۵	۳	۴	۴	۳	۵	۵	۳	تعهد مدیران		
3.75 2	۶	۳	۴	۵	۴	۴	۳	۲	۵	۳	۴	استخدام و انتخاب	مدیریت منابع انسانی	۷
2.41 4	۵	۳	۲	۲	۱	۲	۱	۳	۳	۵	۳	آموزش		
2.19 7	۳	۲	۲	۲	۱	۲	۱	۲	۳	۵	۴	مدیریت عملکرد		
1.48 9	۵	۱	۱	۲	۱	۱	۱	۱	۲	۴	۱	پاداش		
1.82 9	۴	۱	۲	۲	۱	۳	۱	۱	۴	۴	۱	توانمندسازی کارکنان		

مرحله چهارم - دسته‌بندی توانمندسازها

در این پژوهش، با به کارگیری رویکرد تجزیه و تحلیل اهمیت - عملکرد، ابعاد و شاخص‌های توانمندسازی مدیریت دانش، دسته‌بندی شده‌اند.

در شکل (۴ و ۵)، محور افقی، بیانگر عملکرد (وضعیت) ابعاد، برای قضاوت در مورد وضعیت آنها استفاده شده است. محور عمودی نیز بیانگر اهمیت ابعاد است که برای قضاوت در مورد اهمیت هریک از آنها استفاده شده است.

۱- دسته‌بندی ابعاد توانمندسازهای مدیریت دانش

بر اساس شکل (۴) ابعاد مدیریت دانش را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی کرد:

گروه اول - ابعادی که در ناحیه بحرانی (اینجا تمرکز کنید) قرار گرفته‌اند، شامل:

- مدیریت منابع انسانی
- رویکرد راهبردی

گروه دوم - ابعادی که در ناحیه تداوم وضعیت عالی (کار خوب را ادامه دهید)، قرار گرفته‌اند:

- فرهنگ سازمانی
 - تعهد و حمایت مدیران
- گروه سوم- ابعادی که در ناحیه اولویت پایین قرار گرفته‌اند، شامل:
- نیروی انسانی
 - فناوری اطلاعات
- گروه چهارم- ابعادی که در ناحیه قابل کاهش (اتلاف منابع) قرار گرفته‌اند، شامل:
- ساختار سازمانی



شکل (۴). ماتریس تحلیل اهمیت - عملکرد ابعاد توانمندسازهای مدیریت دانش

Figure (۴). Importance-performance analysis matrix of knowledge management enabler dimensions

۲-دسته‌بندی شاخص‌های توانمندسازهای مدیریت دانش

بر اساس شکل (۵)، شاخص‌های مشاهده‌گر را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی کرد:

گروه اول - شاخص‌هایی که در ناحیه بحرانی (اینجا تمرکز کنید) قرار گرفته‌اند، شامل:

- درک مفاهیم مدیریت دانش (C16)
- نقشه راه (C13)
- برنامه‌ریزی راهبردی (C14)
- زیرساخت (C8)
- پاداش (C23)

گروه دوم- شاخص‌هایی که در ناحیه تداوم وضعیت عالی (کار خوب را ادامه دهید). قرار گرفته‌اند:

- فرهنگ اعتماد (C6)
- حمایت مدیران عالی (C17)
- تعهد مدیران (C19)

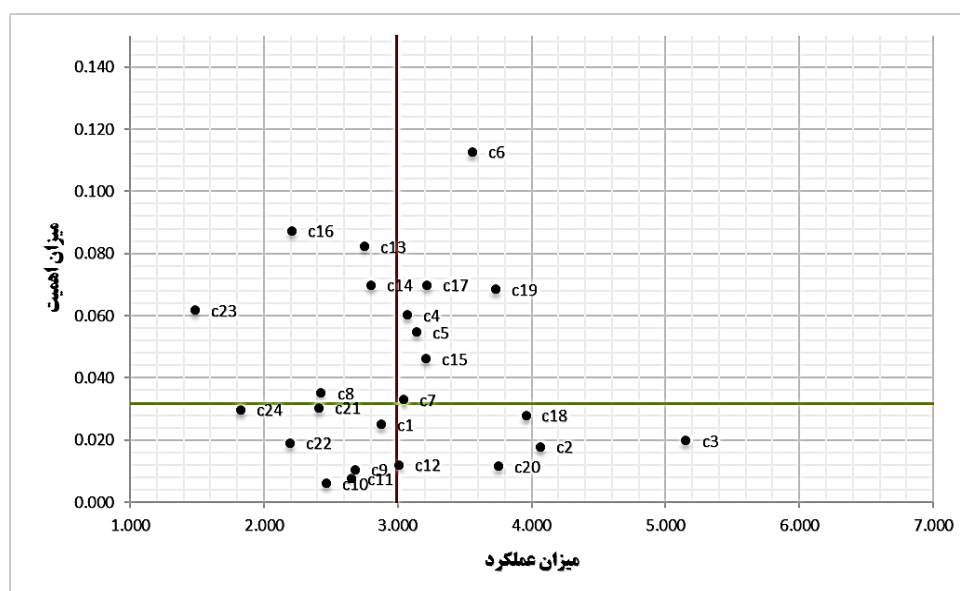
- فرهنگ همکاری (C4)
- فرهنگ یادگیری و توسعه (C5)
- مهارت‌های چندگانه (C15)
- نوآوری سازمانی (C7)

گروه سوم- شاخص‌هایی که در ناحیه اولویت پایین قرار گرفته‌اند، شامل:

- تیم‌های دانشی (C1)
- دسترسی به دانش (C9)
- اشتراک‌گذاری دانش (C11)
- انتقال دانش (C10)
- آموزش (C21)
- مدیریت عملکرد (C22)
- توانمندسازی کارکنان (C24)

گروه چهارم- شاخص‌هایی که در ناحیه قابل کاهش (اتلاف منابع) قرار گرفته‌اند، شامل:

- حمایت مدیران اجرایی (C18)
- ذخیره‌سازی دانش (C12)
- تمرکز (C2)
- رسمیت (C3)
- استخدام و انتخاب (C20)



شکل (۵). ماتریس تحلیل اهمیت - عملکرد شاخص‌های توانمندسازهای مدیریت دانش

Figure (۵). Importance-performance analysis matrix of knowledge management enabler indicators

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در ابتدای اجرای این پژوهش، با بررسی مطالعات انجام شده در این حوزه، ابعاد و شاخص‌های توانمندسازهای مدیریت دانش، شناسایی شدند. پس از شناسایی، بر اساس تعاریف هر یک توانمندسازها، شاخص‌های مربوط به آنها نیز، شناسایی شد. سپس، به‌منظور تعیین اهمیت نسبی توانمندسازها و شاخص‌های ابعاد توانمندسازهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه، پرسشنامه مقایسات زوجی بین پنج نفر از خبرگان دانشگاهی توزیع شد و از آنها خواسته شد در مورد اهمیت توانمندسازها و شاخص‌های آنها، با استفاده از طیف راهنما، تصمیم‌گیری کنند. پس از گردآوری داده‌ها، ماتریس مقایسات زوجی برای سطوح مختلف درخت تصمیم، تشکیل گردید و سپس، بعد از نرمالیزه و بی‌مقیاس شدن ماتریس، وزن نسبی آنها محاسبه شد و بعد از مشخص شدن نرخ ناسازگاری، وزن نهایی نیز به دست آمد و بر اساس وزن‌ها، اولویت‌ها مشخص شدند. در ادامه، با هدف بررسی وضع موجود توانمندسازهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت، پرسشنامه تعیین وضع موجود عملکرد توانمندسازهای شرکت، بین ۱۱ نفر از مدیران و سرپرستان، توزیع شد و از آنها خواسته شد تا با پاسخ‌گویی دقیق به هر یک از سؤالات، با استفاده از راهنمای تکمیل پرسشنامه، کمک شایانی در نیل به هدف مورد نظر، نمایند. پس از گردآوری داده‌ها، ماتریس IPA برای تحلیل اهمیت - عملکرد، در شش گام، تشکیل شد. در رابطه با مقایسه توانمندسازهای مدیریت دانش، بین این پژوهش و سایر پژوهش‌ها، اگرچه مطالعات کاملاً مشابهی که با رویکرد IPA به دسته‌بندی توانمندسازهای مدیریت دانش پرداخته باشد وجود ندارد، پژوهش‌های مشابهی می‌توان یافت که به شناسایی توانمندسازهای مدیریت دانش پرداخته‌اند و از این‌رو، با هدف اول این پژوهش، هم راستا هستند. در ادامه، مقایسه توانمندسازهای مدیریت دانش، بین این پژوهش و سایر مطالعات پیشین، در جدول ۶ آمده است.

جدول (۶). مقایسه توانمندسازهای مدیریت دانش بین پژوهش حاضر و سایر مطالعات پیشین

Table (۶). Comparison of knowledge management enablers between the present study and other previous studies

سایر مطالعات پیشین									توانمندسازهای شناسایی شده در این پژوهش
رضایی و همکاران (۱۳۹۹)	رضوانی و همکاران (۱۳۹۹)	اخباری آزاد و همکاران (۱۳۹۷)	فتاحیان و همکارش (۱۳۹۹)	طحانپور و همکارش (۱۳۹۹)	رانجان مهر و همکارش (۲۰۱۹)	قاسمی و همکاران (۲۰۲۱)	آگراوال (۲۰۲۰)	یاداو و همکاران (۲۰۲۰)	شهرزاد و همکاران (۲۰۲۲)
		✓	✓	✓	✓	✓			ساختار سازمانی
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	فرهنگ سازمانی
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	فناوری اطلاعات
	✓					✓			رویکرد راهبردی
	✓	✓		✓	✓	✓			نیروی انسانی

✓						✓		✓	✓	تعهد و حمایت مدیران
					✓	✓				مدیریت منابع انسانی

- یافته‌های این پژوهش، مطابق با شکل ۴، حاکی از این است که شرکت مورد مطالعه در دو بُعد کلیدی، مستلزم توجه حیاتی هستند. این ابعاد مربوط به «مدیریت منابع انسانی» و «رویکرد راهبردی» می‌شوند.
- مطابق با شکل ۵، هر دو شاخص بُعد **رویکرد راهبردی** در ناحیه بحرانی واقع شده‌اند. به این معنا که «نقشه راه» و «برنامه‌ریزی راهبردی»، اگرچه از اهمیت بالایی برخوردارند، ولی در وضعیت مناسبی قرار ندارند؛ بنابراین توجه و سرمایه‌گذاری شرکت، در این شاخص‌ها توصیه می‌شود.
- از بین شاخص‌های بُعد **مدیریت منابع انسانی** مطابق با شکل ۵، یکی در ناحیه بحرانی، یکی در ناحیه اتلاف منابع و سه شاخص دیگر در ناحیه اولویت پایین قرار گرفته‌اند. شاخص «پاداش» هرچند از اهمیت بالایی برخوردار است، اما وضعیت مناسبی ندارد؛ بنابراین مستلزم توجه بیشتر شرکت، به این مورد است. در مقابل، «استخدام و انتخاب» از وضعیت مناسبی برخوردار است؛ اما اهمیت بسیار زیادی ندارد. این شاخص در ناحیه قابل‌کاهش قرار گرفته است و شرکت، می‌تواند از سرمایه‌گذاری بیش از حد در آن، خودداری کند. شاخص‌های «آموزش»، «مدیریت عملکرد» و «توانمندسازی کارکنان» در ناحیه اولویت پایین واقع شده است.
- مطابق با شکل ۴، دو بُعد **نیروی انسانی و فناوری اطلاعات**، در ناحیه اولویت پایین قرار گرفته و بهتر است منابع محدودی به این ناحیه از طرف شرکت، اختصاص داده شود.
- مطابق با شکل ۵، شاخص «مهارت‌های چندگانه» در بُعد **نیروی انسانی** از اهمیت بالا و وضعیت مناسبی برخوردار است و تداوم وضع موجود توصیه می‌شود؛ اما شاخص دیگر، یعنی «درک مفاهیم مدیریت دانش» در ناحیه بحرانی قرار گرفته و مستلزم توجه بیشتر از جانب شرکت است.
- شاخص «زیرساخت» از بُعد **فناوری اطلاعات** مطابق با شکل ۵، هر چند از اهمیت بالایی برخوردار است، اما از وضعیت مناسبی برخوردار نیست؛ بنابراین مستلزم توجه کافی از سوی شرکت است. شاخص «ذخیره‌سازی دانش» نیز در ناحیه اتلاف منابع قرار گرفته است؛ بنابراین، این شاخص با وجود اهمیت پایین، عملکرد بالایی داشته است. شاخص‌های «دسترسی به دانش» و «انتقال دانش» و «اشتراک‌گذاری دانش» در ناحیه اولویت پایین قرار گرفته‌اند و با توجه به اهمیت پایین، عملکرد ضعیفی نیز داشته‌اند. بهتر است، شرکت، منابع محدودی به این شاخص‌ها اختصاص دهد.
- مطابق با شکل ۴، دو بُعد **فرهنگ سازمانی و تعهد و حمایت مدیران** در ناحیه وضعیت عالی قرار گرفته‌اند؛ بنابراین، تداوم و حفظ وضع موجود توصیه می‌شود.
- مطابق با شکل ۵، تمامی شاخص‌های بُعد **فرهنگ سازمانی** در ناحیه تداوم وضعیت عالی واقع شده‌اند. به این معنا که شاخص‌های «فرهنگ همکاری»، «فرهنگ یادگیری و توسعه»، «فرهنگ اعتماد» و «نوآوری سازمانی» از اهمیت بالایی برخوردار بوده و سازمان نیز در مورد این شاخص‌ها، عملکرد بسیار خوبی داشته است؛ بنابراین، توصیه می‌شود، شرکت، در مورد این شاخص‌ها مانند گذشته عمل کند.
- از بین شاخص‌های بُعد **تعهد و حمایت مدیران** مطابق با شکل ۵، یکی در ناحیه اتلاف منابع و دو شاخص دیگر، در ناحیه وضعیت عالی قرار گرفته‌اند. شاخص «حمایت مدیران اجرایی» اگرچه از اهمیت پایینی برخوردار است ولی عملکرد بالایی داشته است. این شاخص در ناحیه قابل‌کاهش قرار گرفته و شرکت می‌تواند تلاش خود را در

اختصاص دادن به این شاخص، محدود نماید. از طرفی دو شاخص «حمایت مدیران عالی» و «تعهد مدیران» از اهمیت بالا و وضعیت مناسبی برخوردار است و تداوم وضع موجود توصیه می‌شود.

همچنین ماتریس اهمیت - عملکرد در شکل ۴، نشان می‌دهد که **ساختار سازمانی** در ناحیه قابل کاهش و اتلاف منابع واقع شده است. با توجه به اهمیت پایین و عملکرد بالای این بُعد، شرکت می‌تواند تلاش‌های فعلی خود را در این زمینه محدود نماید.

مطابق با شکل ۵، در بُعد **ساختار سازمانی**، شاخص «تیم‌های دانشی» در ناحیه اولویت پایین و دو شاخص دیگر در ناحیه اتلاف منابع واقع شده است؛ بنابراین، شاخص‌های «تمرکز» و «رسمیت»، اهمیت چندانی ندارند ولی از عملکرد بالایی برخوردارند؛ بنابراین، شرکت، می‌تواند از سرمایه‌گذاری برای این شاخص‌ها خودداری نماید.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش می‌توانند نقش بسزایی در توانمندسازهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه داشته باشند. مدیران شرکت، با آگاهی از عوامل مطرح شده در این پژوهش، همچنین توجه به جایگاه هر یک از آنها در ماتریس اهمیت - عملکرد، می‌توانند در مورد مسائل مختلف حوزه مدیریت دانش، تصمیم‌گیری کنند. این پژوهش، با رویکرد شناسایی توانمندسازهای شرکت مورد مطالعه در موضوع مدیریت دانش و با تبیین عمیق وضع موجود شرکت از دید شاخص‌های ابعاد توانمندسازها، می‌تواند بینشی جدید به مدیران و پژوهشگران حوزه مدیریت دانش ارائه کند. پژوهش‌های آتی می‌توانند با استفاده از رویکردهایی همچون مدل‌سازی ساختاری تفسیری، به بررسی توانمندسازهای مدیریت دانش در این پژوهش و سطح‌بندی آنها اقدام کنند. همچنین، سازمان‌های بزرگ و فعال در سایر صنایع نیز می‌توانند موضوعات مطالعات دیگری برای سایر علاقه‌مندان به شمار روند.

تشکر و سپاسگزاری

از اساتید، صاحب‌نظران و کارشناسانی که در تهیه این پژوهش همکاری داشته‌اند، تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع نویسندگان

نویسندگان اعلام می‌نمایند که هیچگونه تضاد منافی در این پژوهش وجود ندارد.

References:

- Agrawal, N. (2021). Modeling enablers of knowledge management process using multi criteria decision making approach. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(3), 389-417. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2019-0122>
- Akhbari Azad M., Abtahi A. & Pourshojaei, M. H. (2019) Knowledge Management Enablers and Measurement of Their Communication with Organization Performance . *Strategic studies in the oil and energy industry*; 10 (38) :159-188 <http://iieshrm.ir/article-1-627-en.html> [in Persian]
- Asgharpour, Mohammad Javad. (2003). *Group decision-making and game theory with the perspective of operations research*, Tehran University Press: Tehran, <https://www.gisoom.com/book/11064795/%DA%A9%D8%AA%D8%A7%D8%A8>
- Azimi, M. H., Khademizadeh, S., & Heydarzadeh, M. (2022). Survey of the Success Key Factors Application in the Implementation of Knowledge Management in Water and Power Organization of Khuzestan. *Knowledge*

- Retrieval and Semantic Systems*, 9(33), 69-93. doi: 10.22054/jks.2022.64985.1482
- Boamah, F.A., Zhang, J., Wen, D., Sherani, M., Hayat, A. & Horbanenko, O. (2022). Enablers of knowledge management: practical research-based in the construction industry. *International Journal of Innovation Science*, 14(1), 121-137. <https://doi.org/10.1108/IJIS-09-2020-0142>
 - Del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A. & Hernandez-Perlines, F. (2022). The impacts of socially responsible human resources management on organizational legitimacy. *Technological Forecasting & Social Change*, 174(121274), ahead-of-print. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121274>
 - Duru, C. C., Fu, C., & Nimo, M. (2023). Influence of knowledge management enablers and processes on a sustainable manufacturing performance in Nigeria. *European Journal of Sustainable Development Research*, 7(3), em0226. <https://doi.org/10.29333/ejosdr/13375>
 - Fatahian, S., Hoveida, R., Siadat, S.A., & Talebi, H. (2015). The Relationship of Knowledge Management Enablers and Processes to University Performance (A Case Study of Selected State Universities of Isfahan Province). *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 5(20), 1-18. doi: 20.1001.1.20086369.1393.5.20.1.6 [In Persian]
 - Fiscal, R. (2021). Knowledge Management Enablers and Its Impact on the Performance Outcomes of State Universities in the Philippines. *Universal Journal of Management*, 9(2), 44-51. DOI: 10.13189/ujm.2021.090203
 - Ghasemi, B. & Valmohammadi, C. (2021). Identification and prioritization of critical success factors of knowledge management implementation using a novel hybrid group decision-making model. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, ۵۳(۶), 1086-1118. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-02-2021-0023>
 - Hashemi, H., Rowshan, S. A., Salarzahi, H., & Yaghobi, N. M. (2023). Required factors for Implementing of Knowledge Management System Based on ISO 30401: Operational Approach. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 10(36), 189-223. doi: 10.22054/jks.2022.69978.1534
 - Jinan, R. & Hasibuan, S. (2019), Analysis of Knowledge Management Enabler in Knowledge Sharing on R&D Institution Capability, *International Journal of Engineering Research and Advanced Technology (ijerat)* , 5(7), 36-42 . <https://doi.org/10.31695/IJERAT.2019.3495>
 - Kanyundo, A.J., Chipeta, G.T. & Chawinga, W.D. (2023). An analysis of knowledge management practices at lilongwe university of agriculture and natural resources, Malawi. *Social Sciences & Humanities Open*, 8 (100640), ahead-of-print. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100640>
 - Khalilipour, S., & Zarif manesh, H. (2021). Knowledge Management Enablers in the Armed Forces. *Strategic Defense Studies*, 19(85), 83-124. doi: 20.1001.1.20084897.1400.19.85.4.9 [In Persian]
 - Lee, H. & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination,

- Journal of Management Information Systems, 2(1), 179–228
<https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
- Madhoushi, M., & Noornejad Vanoush, V. (2013). The impact of Knowledge Management Enablers on of SMEs Employees' Empowerment: The Mediating Role of Knowledge Management Process. *Organizational resource management research*, 3(2), 91-110. doi: <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-10247-fa.html> [In Persian]
 - Mahmoudzadeh, S., ZarghamBoroujen, H., & Sedaghat, M. (2014). The Relationship Between Knowledge Management Enablers and Knowledge Management. *Management Studies in Development and Evolution*, 23(73), 145-173. doi: 20.1001.1.22518037.1393.23.73.6.1 [In Persian]
 - Meher, J.R. and Mishra, R.K. (2019). Assessing the influence of knowledge management practices on organizational performance: An ISM approach, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(3), 440-456. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-04-2019-0050>
 - Mohammadzadeh, A., & seyyednosrati, A. (2020). Analysis of the process of establishing a knowledge management system in Tehran Municipality. *Quarterly Journals of Urban and Regional Development Planning*, 5(13), 85-108. doi: 10.22054/urdp.2021.61373.1333 [in Persian]
 - Negarestani, M. (2019). The Role of knowledge management system and open innovation in developing innovation capacity. *INNOVATION MANAGEMENT JOURNAL*, 7(4), 91-114. <https://sid.ir/paper/241504/en> [in Persian]
 - Olfat, L., & Barati, M. (2012). An Importance-Performance Analysis of Supply Chain Relationships Metrics in Small and Medium Sized Enterprises in Automotive Parts Industry. *Industrial Management Journal*, 4(2), 21-42. doi: 10.22059/imj.2012.35438 [In Persian]
 - Park, S. H., Lee, P. J., Lee, B. K., Roskams, M., & Haynes, B. P. (2020). Associations between job satisfaction, job characteristics, and acoustic environment in open-plan offices. *Applied Acoustics*, 168, 107425. <https://doi.org/10.1016/j.apacoust.2020.107425>
 - Pedersen, L. B., Allen, T., Waldorff, F. B., & Andersen, M. K. K. (2020). Does accreditation affect the job satisfaction of general practitioners? A combined panel data survey and cluster randomised field experiment. *Health Policy*. 124(8), 849-855. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2020.04.002>
 - Pham, C.M., Lokuge, S., Nguyen, T.-T. & Adamopoulos, A. (2024). Exploring knowledge management enablers for blockchain-enabled food supply chain implementations. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 210-231 <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2022-0586>
 - Rezaei, M. & Ranji jafroudi, N. (2020). Investigating the effect of knowledge management enablers on organizational performance through the process of knowledge management, intellectual capital and innovation (Case study: Vocational technical colleges of Guilan province). *JOURNAL OF SKILL TRAINING*, 8(32), 89-126. <https://sid.ir/paper/952240/en> [in Persian]

- Rezvani, M. R., Sedaghat, M., Ashtiani, T., & ardiyan, A. (2020). Investigating the Mediating Role of Knowledge Management Enablers on the Relationship between Intellectual Capital and Organization Intelligence in Tourism Organizations Case Study: Yazd Cultural Heritage, Tourism , and Handicrafts Organization. *Journal of Tourism and Development*, 9(2), 197-210. doi: 10.22034/jtd.2020.204905.1849 [in Persian]
- Roth, S. (2003). Wissensvernetzung und lernende Organisationen in: Bsirske Wissensmanagement, Hamburg: VSA-Verlag, 166-175
- Sahibzada, U.F., Latif, K.F. & Xu, Y. (2022). Symmetric and asymmetric modeling of knowledge management enablers to knowledge management processes and knowledge worker productivity in higher education institutes. *Journal of Enterprise Information Management*, 35(3), 729-756. <https://doi.org/10.1108/JEIM-08-2020-0346>
- Salimi Sobhan, M.R., Yari, M., Heydari, J., & Gharaghozloo, Z. (2015). Analysis of Police Performance and Citizens' Assessment of Security Based on IPA. *Societal Security Studies*, 2(43), 85-111. doi: SID. <https://sid.ir/paper/502600/fa> [In Persian]
- Shehzad, M.U., Zhang, J., Dost, M., Ahmad, M.S. & Alam, S. (2022). Knowledge management enablers and knowledge management processes: a direct and configurational approach to stimulate green innovation. *European Journal of Innovation Management*, 27(1), 123-152. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2022-0076>
- Singh, M.D. & Kant, R. (2008). Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach, *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 3(2) , pp 141-150
- Tahanpour, S. and Araei, V. (2020). The Impact of Knowledge Management Enablers on Organizational Performance Considering the Mediating Role of the Knowledge Creation Process and the Moderating Role of Decision Making Styles (Case Study: Tehran Tax Administration) , *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 3(10), 177-212 20.1001.1.26454262.1399.3.3.6.0 [in Persian]
- Taghizadeh, S.K., Rahman, S.A. and Hossain, M.M. (2018). Knowledge from customer, for customer or about customer: which triggers innovation capability the most?, *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 162-182. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2016-0548>
- Valmohammadi, C. and Ghassemi, A. (2016), "Identification and prioritization of the barriers of knowledge management implementation using fuzzy analytical network process: A case study of the Iranian context", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 46 No. 3, pp. 319-337
- Veer-Ramjeawon, P and Rowley, J (2020) Embedding knowledge management in higher education institutions (HEIs): a comparison between two countries. *Studies in Higher Education*, 45 (11). 2324-2340. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1608431>
- Yadav, D.K., Pant, M. & Seth, N. (2020). Analysing enablers of knowledge management in improving logistics capabilities of Indian organisations: a

TISM approach. Journal of Knowledge Management, 24(7), 1559-1584.
<https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0535>.

COPYRIGHTS

© 2023 by the authors. Licensee Modern Management Engineering Journal.
This article is an open access article distributed under the terms and
conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY
4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

