



## Identifying and Prioritizing Factors Affecting Knowledge Culture in Organizations

**Reza Maleki\***

Corresponding Author, Department of Knowledge and information science, Faculty of Psychology and Educational sciences, Allameh Tabatabaiee university, Tehran, Iran. E-mail: [rmaleki902@gmail.com](mailto:rmaleki902@gmail.com)

**Sahar Yaghouti Pileroud\***

Department of Knowledge and information science, Faculty of Psychology and Educational sciences, Allameh Tabatabaiee university, Tehran, Iran. E-mail: [yaghootisahar@gmail.com](mailto:yaghootisahar@gmail.com)

**Mahdi Alipour-Hafezi**

Department of Knowledge and information science, Faculty of Psychology and Educational sciences, Allameh Tabatabaiee university, Tehran, Iran. E-mail: [meh.hafezi@gmail.com](mailto:meh.hafezi@gmail.com)

### ABSTRACT

Objective: Identification and prioritization of factors affecting knowledge culture in organizations has been carried out. Method: The present study is applied and has been conducted with a qualitative approach. To identify and prioritize factors affecting knowledge culture, the meta-synthesis method and the seven-step approach of Barso and Sandelowski have been used. After determining the questions, Persian and English scientific databases were searched and studies were extracted. In the next stages of the research, they were screened based on the relevance of the title and abstract review, and 95 studies were selected. After studying the content of the studies, finally 24 studies including 16 articles (4 English and 12 Persian) and 8 theses completely related to the research topic were extracted and during the next stages of meta-synthesis, factors affecting knowledge culture were identified. Then, these factors were scored and prioritized according to the indices of frequency, up-to-dateness, and relevance to knowledge culture. Findings: Based on the findings, 47 factors affecting knowledge culture have been identified. Among these factors, 11 factors were identified and prioritized in order of score as the most effective factors on knowledge culture. These factors, in order of priority, include: reward; patronage; trust; training, learning, and empowerment; creativity and innovation; communication; competitiveness; stability; performance orientation; leadership, and information and communication technology. Conclusion: Identifying and prioritizing the factors that have the greatest impact on the knowledge culture of organizations helps organizations examine the status of their knowledge culture and improve it.

**Keywords:** Organizational knowledge management, organizational culture, knowledge culture, factors affecting knowledge culture

**Cite this Article:** Maleki, R., Yaghouti Pileroud, S., & Alipour-Hafezi, M. (2025). Identifying and Prioritizing Factors Affecting Knowledge Culture in Organizations. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 12(45), 1-39. <https://doi.org/10.22054/JKS.2026.91481.1764>



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press

**Publisher:** Allameh Tabataba'i University Press

## Introduction

In today's competitive landscape, knowledge is recognized as a critical organizational asset and a key driver of success. Consequently, many organizations invest significantly in Knowledge Management (KM) initiatives. However, the success of these initiatives is not guaranteed by technology alone; it is profoundly dependent on establishing a supportive organizational culture. While KM rests on three main pillars technology, processes, and people the human and cultural factors are paramount. A primary obstacle to KM implementation is the tendency for knowledge hoarding, driven by the belief that "knowledge is power." Therefore, fostering a "Knowledge Culture" an environment where creating, sharing, and utilizing knowledge are valued and encouraged as natural behaviors is essential. Experts like Liebowitz and Chen assert that up to 80% of KM success is attributable to people and culture.

The challenge for organizations is not merely implementing KM systems but cultivating this underlying culture. Changing organizational culture to embrace knowledge is often cited as one of the most difficult aspects of KM. Without a deep understanding of the factors that shape a knowledge culture, efforts to implement KM risk failure, leading to wasted resources and employee resistance. This study addresses this critical gap by aiming to systematically identify and prioritize the key factors that influence the development and sustenance of a knowledge culture within organizations. By doing so, it seeks to provide a robust framework to help organizations assess their cultural readiness and strategically enhance their knowledge environment.

## Literature Review

Knowledge Management infrastructure is commonly conceptualized through models like Becerra-Fernandez's, which identifies three core components: technology, processes, and people. The "people" layer, encompassing culture, is consistently highlighted as the most critical. Knowledge culture is understood as a specific subset of organizational culture. It is defined as a way of organizational life that enables and motivates people to create, share, and utilize knowledge for the benefit and sustained success of the organization. It reflects the organization's values, beliefs, and behaviors concerning knowledge. Scholars such as Davenport and Prusak, and De Long and Fahey, have emphasized the inseparable link between culture and KM, noting that culture dictates what knowledge is valued, defines the relationship between individual and organizational knowledge, and shapes the social interactions through which knowledge is shared.

Given its importance, numerous studies have explored the factors influencing knowledge culture, though often in a fragmented, case-specific manner. Research by authors like Pahlavani et al. pointed to factors such as information systems, people, processes, and reward systems. Khairandish and Abtahi identified participation, learning, trust, and knowledge leadership. Studies by Niknam and Jafari, utilizing the Sarros et al. organizational culture profile, found significant correlations with KM and factors like performance orientation, competitiveness, and supportiveness. International research, such as that by Oliver and Kandadi, used case studies to identify ten major factors, including leadership, communication, and reward systems. Al-Alawi et al. highlighted trust, communication, and information systems as critical for knowledge sharing.

While these studies provide valuable insights, a comprehensive synthesis that consolidates these findings and provides a generalizable, prioritized list of factors remains absent from the literature. This research addresses this gap by employing a systematic meta-synthesis approach to integrate the findings of previous qualitative and quantitative studies.

### Methodology

This applied research was conducted using a qualitative approach and employed the meta-synthesis method. Meta-synthesis is a systematic approach for integrating findings from multiple qualitative studies to develop a more comprehensive and holistic understanding of a phenomenon. This study specifically followed the seven-step model proposed by Sandelowski and Barroso. The research process began with formulating the primary research question regarding the factors affecting knowledge culture in organizations. Subsequently, a systematic literature review was conducted. Key Persian and English scientific databases were searched using keywords such as "knowledge culture," "knowledge-based culture," "organizational culture in knowledge management," and their Persian equivalents. In the initial screening, 95 studies were selected based on title relevance. After reviewing the abstracts, this number was refined. A final, in-depth content analysis of the full texts resulted in the selection of 24 highly relevant primary studies for the meta-synthesis. From these selected studies, data on the factors influencing knowledge culture, along with study characteristics, were extracted and coded. The extracted codes were then analyzed, compared, and synthesized into broader thematic categories representing the key factors. Finally, to prioritize these factors, they were scored based on three indicators: frequency of occurrence across the studies, recency of the studies, and the factor's

direct relevance to knowledge culture, organizational culture, and knowledge management.

## Results

The meta-synthesis of the 24 selected studies led to the identification of 47 distinct factors that influence knowledge culture in organizations. These factors encompass a wide range of organizational dimensions, from leadership and strategy to individual behaviors and technological infrastructure. Examples include leadership, trust, reward systems, communication, organizational structure, learning, and information technology. To determine the most critical factors, each of the 47 factors was scored based on frequency, recency, and relevance. This prioritization process revealed that 11 factors stood out as having the most significant impact. Topping the list with the highest score was Reward Systems, followed closely by Education, Learning, and Empowerment. Supportiveness and Trust secured the next positions, underscoring the importance of a safe and encouraging environment. Creativity and Innovation, along with Communication, formed the next tier of highly influential factors. Performance Orientation, Stability, and Competitiveness followed, all achieving identical scores that reflect their consistent, albeit slightly less frequent, mention in the literature. Leadership, while often considered paramount, ranked tenth in this specific prioritization, suggesting its influence may be channeled through other factors. Finally, Information and Communication Technology, though essential as an enabler, ranked eleventh, confirming the consensus that technology is a necessary but insufficient condition for KM success.

## Discussion

The findings of this meta-synthesis provide a consolidated and prioritized framework for understanding the drivers of knowledge culture. By integrating results from 24 previous studies, it moves beyond single-case insights to offer a more generalizable model. The top-ranked factor, Reward Systems, underscores the fundamental principle that behavior is driven by incentives. Organizations seeking to promote knowledge sharing must align their reward structures to recognize and reinforce such behaviors, moving away from traditional systems that may inadvertently reward knowledge hoarding. The high priority of Education, Learning, and Empowerment highlights that a knowledge culture is not a static state but a dynamic process requiring continuous development. Employees need not only the skills to manage knowledge but also the autonomy and motivation to do so.

This is closely linked to Supportiveness, which implies a managerial and organizational environment that encourages experimentation and views mistakes as learning opportunities. Trust, another top-tier factor, is the social glue that enables open communication and sharing, as without it, employees are unlikely to share their valuable knowledge. Interestingly, while Leadership is often cited as paramount, its ranking suggests that its influence might be channeled through more direct mechanisms like creating supportive structures, building trust, and establishing effective reward systems. The position of ICT confirms that the cultural and human elements are the true differentiators in fostering a successful knowledge culture.

### Conclusion

This study successfully identified and prioritized 11 critical factors that significantly influence the development of a knowledge culture in organizations. The findings offer a robust, evidence-based framework for both researchers and practitioners. For managers, this prioritized list provides a clear diagnostic tool. Organizations can assess their current standing on these 11 dimensions to identify strengths and weaknesses, enabling a more focused and strategic approach to fostering a knowledge-conducive environment. By addressing these core factors starting with reward systems, learning opportunities, and building trust organizations can significantly enhance their readiness for successful KM implementation, thereby improving innovation, performance, and competitive advantage. This research contributes to the field by synthesizing fragmented knowledge into a cohesive and prioritized model, offering a foundation for future research to empirically test and refine these relationships in various organizational contexts.

### Acknowledgment

The author would like to thank all the researchers whose valuable work formed the basis of this meta-synthesis, and all those who provided support and guidance throughout this study.



## شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر فرهنگ دانش در سازمان‌ها

رضا ملکی \*

نویسنده مسئول، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: [rmaleki902@gmail.com](mailto:rmaleki902@gmail.com)

سحر یاقوتی پيله رود

گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: [yaghootisahar@gmail.com](mailto:yaghootisahar@gmail.com)

مهدی علیپور حافظی

گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: [meh.hafezi@gmail.com](mailto:meh.hafezi@gmail.com)

## چکیده

هدف: فرهنگ دانش مهم‌ترین پیشران اجرای مدیریت دانش در سازمان است. عوامل متعددی بر این فرهنگ تأثیرگذار هستند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر فرهنگ دانش در سازمان‌ها انجام شده است. روش: پژوهش حاضر کاربردی است و با رویکرد کیفی اجرا شده است. برای شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر فرهنگ دانش، از روش فرا ترکیب و رویکرد هفت مرحله‌ای بارسو و ساندلوسکی استفاده شده است. پس از تعیین پرسش‌ها، پایگاه‌های اطلاعات علمی فارسی و انگلیسی با استفاده از واژگان و اصطلاحات کلیدی جست‌وجو و پژوهش‌های این حوزه شناسایی و استخراج شدند. در مرحله دوم بر اساس ارتباط عنوان پژوهش با واژگان کلیدی و در مرحله سوم با مطالعه چکیده، ۹۵ پژوهش شامل ۸۲ مقاله (۲۳ انگلیسی و ۵۹ فارسی) و ۱۳ پایان‌نامه انتخاب شدند. پس از مطالعه محتوای این پژوهش‌ها، در نهایت ۲۴ پژوهش شامل ۱۶ مقاله (۴ انگلیسی و ۱۲ فارسی) و ۸ پایان‌نامه کاملاً مرتبط با موضوع پژوهش استخراج شد و طی مراحل بعدی فراترکیب، عوامل مؤثر بر فرهنگ دانش در سازمان شناسایی شدند. گام بعد، این عوامل برحسب شاخص‌های فراوانی، روزآمدی و ارتباط با فرهنگ دانش، امتیازدهی و اولویت‌بندی شدند. یافته‌ها: بر اساس یافته‌ها ۴۷ عامل تأثیرگذار بر فرهنگ دانش شناسایی شده‌اند، از میان این عوامل، ۱۱ عامل به ترتیب امتیاز به عنوان عوامل مؤثرتر بر فرهنگ دانش شناسایی و اولویت‌بندی شدند. این عوامل به ترتیب اولویت شامل: پاداش؛ حمایت‌گری؛ اعتماد؛ آموزش، یادگیری و توانمندسازی؛ خلاقیت و نوآوری؛ ارتباطات؛ رقابت‌پذیری؛ ثبات؛ جهت‌گیری عملکرد؛ رهبری و فناوری اطلاعات و ارتباطات است. نتیجه‌گیری: شناسایی و اولویت‌بندی ۱۱ عامل که بیشترین تأثیر را بر فرهنگ دانش سازمان‌ها دارند، به سازمان‌ها در بررسی و شناخت وضعیت فرهنگ دانش خود و ارتقای آن کمک مؤثری می‌کند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرهنگ دانش، عوامل مؤثر بر فرهنگ دانش

استناد به این مقاله: ملکی، رضا، یاقوتی پيله رود، سحر، و علیپور حافظی، مهدی. (۱۴۰۴). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر

بر فرهنگ دانش در سازمان‌ها. بازیابی دانش و نظام‌های معنایی، ۱۲(۴۵)، ۳۹-۱.

<https://doi.org/10.22054/JKS.2026.91481.1764>

## مقدمه

امروزه دانش به‌عنوان یک سرمایه سازمانی مورد توجه مدیران سازمان‌هاست. بسیاری از مدیران بر این باورند که دانش عامل موفقیت و سلاحی پر قدرت در سازمان‌هاست که می‌توان در بازار رقابتی به آن اتکا کرد (اخوان، ۱۳۹۱). دانش، سازمان‌ها را در بهبود فرآیندهای کاری، توسعه قابلیت‌های خود و استفاده بهینه از منابع و امکانات یاری می‌کند (محمدی مقدم، ۱۳۹۱). بر این اساس بسیاری از سازمان‌ها به مدیریت دانش توجه کرده و با صرف هزینه و زمان زیاد اقداماتی را در این راستا انجام می‌دهند. این سازمان‌ها اعم از اقتصادی و غیراقتصادی، با توجه به اهداف و خط‌مشی‌های خود راهکارهایی را برای مدیریت دانش به کار می‌گیرند (حسن‌زاده، ۱۳۸۶)؛ اما پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش در سازمان، بدون بسترسازی مناسب برای این امر میسر نخواهد بود و لازم است به زیرساخت و مؤلفه‌های زیرساختی مدیریت دانش توجه بسیار شود. چراکه زیرساخت مدیریت دانش همان پایه‌های ساختمان دانش است که مهم‌ترین رکن بوده و استقرار مدیریت دانش و استمرار نظام مدیریت دانش در گرو استحکام و کارایی این زیرساخت است (ریعی و معالی، ۱۳۹۱). همچنین بررسی‌ها نشان می‌دهد از میان سه زیرساخت اصلی مدیریت دانش، که شامل فناوری، فرآیند و افراد می‌شود، زیرساخت افراد از اهمیت و نقش بیشتری برخوردار است. مدیریت دانش بر افراد و تعاملات آن‌ها اتکا دارد و خلق و تسهیم دانش حاصل تعاملات انسان‌ها در حین کار است. (زاهدی و انتظار، ۱۳۸۶).

پژوهش‌ها همچنین نشان می‌دهد، اغلب سازمان‌ها تنها با ایجاد بسترهای فناوری اطلاعاتی و ارتباطاتی به اجرا و راه‌اندازی مدیریت دانش می‌پردازند؛ اما این سازمان‌ها عموماً به دلیل عدم توجه به سایر زیرساخت‌های سازمان، با شکست مواجه می‌شوند. چراکه شرط اساسی در ایجاد، توسعه و استمرار مدیریت دانش در سازمان‌ها، توجه به کلیه زیرساخت‌های آن از جمله فرهنگ سازمانی است (دیلیمقانی و همکاران، ۱۳۹۳). فرهنگ سازمانی و در دل آن فرهنگ دانش با ایجاد هماهنگی و انسجام میان بخش‌های مختلف سازمان، تشویق افراد به نوآوری و توسعه، گسترش دیدگاه‌های افراد نسبت به محیط، فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان را مورد حمایت قرار می‌دهد؛ بنابراین در صورت عدم شناخت عوامل فرهنگی تأثیرگذار و پیش‌نیازهای اجرای مدیریت دانش، نظیر فرهنگ، اجرای آن حاصلی جز انزجار منابع انسانی و اتلاف منابع مالی در پی نخواهد داشت (موسی خانی و همکاران، ۱۳۸۹).



اما از آنجا که اغلب افراد بر این باورند که دانش قدرت است، عموماً در میان افراد احتکار دانش اتفاق می‌افتد. این احتکار اغلب میان واحدهای مختلف یک سازمان و یا میان سازمان‌های مختلف که در رقابت با یکدیگر هستند اتفاق می‌افتد (بهادری‌فرد، ۱۳۹۴). با توجه به این که مدیریت دانش تحت تأثیر دیدگاه یکایک دانش‌ورزان نسبت به جامعه دانشی که در آن بسر می‌برند و نقشی که افراد باید در جامعه دانشی ایفا کنند، قرار دارد، نیازمند پذیرش گسترده ارزش‌ها و اصول دانشی توسط جامعه کاربر است. بنابراین، جامعه کاربران دانش باید به دنبال آفرینش یک فرهنگ دانشی باشد که در آن هر فرد تسهیم دانش را به عنوان رفتاری مطلوب به رسمیت بشناسد و بپذیرد (حسن‌زاده، ۱۳۸۶). Lee Bowitz and Chen (2003) نیز بر این باورند که: موفقیت مدیریت دانش تا ۸۰ درصد مربوط به افراد و فرهنگ بوده و تنها ۲۰ درصد آن بستگی به فناوری دارد و فرهنگ به اشتراک گذاری دانش نیز جزء کلیدی و مهم مقوله فرهنگ محسوب می‌شود (کیانفر، ۱۳۹۷). در یک نگاه کلی شرط اساسی در ایجاد، توسعه و استمرار مدیریت دانش یا هرگونه سیستم نوین در سازمان‌ها، همراهی و همکاری کارکنان آن (به‌ویژه کارکنان دانشی) آن سازمان است (حسن‌زاده، ۱۳۸۶).

در این شرایط، مشکل عمده این است که چگونه می‌توان افراد درون سازمان را مجاب، مجبور یا هدایت به فعالیت دانشی و تسهیم دانش کرد یا اینکه به نحو دیگری آنان را به این کار واداشت. این امر، مسئله‌ای عمده در مدیریت تغییر است و چالش‌های جدی رهبری را برای مدیریت دانش پیش می‌آورد. آموختن و تسهیم اطلاعات، نیازمند تغییر فرهنگی در درون سازمان، عملکردهای نوین مدیریتی، تعهد مدیریت ارشد و پشتیبانی فنی است (آذری، ۱۳۸۰)؛ بنابراین از بین تمامی ضرورت‌هایی که به‌منظور انجام موفق فعالیت‌های مدیریت دانش وجود دارد، فرهنگ دارای اهمیت بسیاری است. بسیاری از اندیشمندان این مطلب را بیان می‌کنند که تغییر فرهنگ در راستای مدیریت دانش از مشکل‌ترین کارها و موانع پیش رو و از چالشی‌ترین مباحث مدیریت دانش است (کیانفر، ۱۳۹۷). بر این اساس و با توجه به تأثیر سرنوشت‌سازی که فرهنگ دانش بر مدیریت دانش در سازمان‌ها دارد، شناسایی عواملی که می‌تواند بر توسعه فرهنگ دانش تأثیرگذار باشند و همچنین شناخت میزان تأثیر هر یک از این عوامل برای ایجاد و پایداری مدیریت دانش در سازمان، حائز



اهمیت راهبردی است. لذا هدف پژوهش حاضر، شناسایی عوامل تأثیرگذار بر توسعه فرهنگ دانش و اولویت‌بندی این عوامل است.

### ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

**زیرساخت‌های مدیریت دانش:** مدیریت دانش در سازمان، بر زیرساخت‌های آن استوار و پایدار می‌شود. برای زیرساخت‌های دانش در سازمان، تعاریف و مدل‌های مختلفی ارائه شده است. در مدلی که Bechna (2007) با الهام از نیازهای مدیریت دانش در بخش دولتی نروژ، ارائه کرده است، سه عامل اصلی و زیرساختی برای مدیریت دانش معرفی شده است که شامل موارد ذیل است:

الف. فناوری، شامل: مخازن دانش، پلتفرم‌های همکاری، پورتال دانش، پست الکترونیکی، ویدئو کنفرانس، ابزارهای ارتباطی، داده کاوی، و ابزارهای تصمیم‌گیری؛  
ب. فرآیندها، شامل: مدیریت روابط مشتری، نقشه رقابتی، تجارب موفق، راهبردها، دستورالعمل‌ها، استانداردها و ...؛

ج. افراد، شامل: تیم‌های کاری، تسهیلات یادگیری، تغییر فرهنگی، جوامع حرفه‌ای، شبکه‌ها، سمینارها، انگیزش، اعتماد، پاداش (فهم‌نیا و دیلمقانی، ۱۳۹۵).

همچنین ربیعی و معالی (۱۳۹۱)، عوامل زیرساختی مدیریت دانش را در سه لایه شامل لایه‌های شناختی، فناوری و اجرایی معرفی کرده‌اند. در توضیح این لایه‌ها بایستی گفت لایه شناختی یا لایه افراد شامل: آموزش، فرهنگ‌سازی و ایجاد تعهد در نیروی انسانی است و لایه فناوری شامل: ابزار فناوری اطلاعات و ارتباطات در جهت تسهیل آموزش الکترونیکی و آموزش از راه دور و عواملی همچون تحصیل، به‌کارگیری، یادگیری، سهم ساختن، ارزیابی، نگهداری و یا حذف است و در لایه اجرایی عواملی همچون سنجش و ارزیابی، تدوین استراتژی، اجرا و نظارت مطرح است (ربیعی و معالی، ۱۳۹۱).

در مطالعه‌ای که توسط چودهری بر روی یک شرکت بزرگ نفتی در مالزی انجام شده است، از میان ۲۰ هزار نفر کارکنان شرکت، ۵۰۰ نفر که دارای نقش برجسته‌تری در فرآیند مدیریت دانش بودند، مورد تحقیق قرار گرفته و نظریات آنان در خصوص ابعاد و عوامل اجرای موفق مدیریت دانش بخصوص در حوزه ساختاری سازمانی، فرهنگ، رهبری، فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی، جمع‌بندی و تحلیل شده است. بر اساس نتایج این

مطالعه نیز مهم‌ترین عوامل به کارگیری موفقیت‌آمیز مدیریت دانش عبارت‌اند از: رهبری سازمانی، فرهنگ سازمانی و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات (کیانفر، ۱۳۹۷).

### فرهنگ دانش

به عقیده‌ی Lason (2003) نظام‌های مدیریت دانش چیزی فراتر از تکنولوژی را شامل شده و فرهنگ سازمانی که نقش‌های جدید در متن آن تعریف می‌شود، نقش اساسی در دانش‌آفرینی ایفا می‌نماید. مروری بر ادبیات فرهنگ‌های دانش‌مدار در سازمان‌های عصر حاضر نشان می‌دهد که حضور یک نوع فرهنگ خاص برای اجرای مؤثر مدیریت دانش در سازمان ضروری است. صاحب‌نظران مختلف همواره فرهنگ دانش را یکی از انواع خاص فرهنگ سازمانی و یک روش زندگی سازمانی می‌دانند که افراد را به خلق، تبادل و استفاده از دانش خود و دیگران در جهت منافع سازمان و در راستای موفقیت پایدار آن تشویق می‌کند (Oliver & Candadi, 2006).

به بیان دیگر فرهنگ دانش یکی از جنبه‌های فرهنگ سازمانی است که توجه به آن در بافت سازمان بسیار حائز اهمیت است. بر مبنای نظر ویلکنز و دایر<sup>۱</sup>، فرهنگ ترکیبی از ارزش‌ها، رقابت‌ها و باورهای گروهی است و تلاش سازمان‌ها برای تبدیل شدن به سازمان دانش‌محور در صورتی موفقیت‌آمیز خواهد بود که ویژگی‌ها و عوامل فرهنگی مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش وجود داشته باشد. بدین ترتیب، دانش در صورتی می‌تواند به طور مؤثر در سازمان خلق و تسهیم شود که مورد حمایت فرهنگ سازمان قرار گیرد (Yew Wong, 2005).

فرهنگ دانش فرهنگی است که در آن رفتارهای جستجو، به اشتراک گذاری، توسعه و به کارگیری دانش تشویق می‌شود و انتظار می‌رود از ایجاد و به کارگیری سیستم مدیریت دانش در درون سازمان پشتیبانی کند (ایزو، ۲۰۱۸). در یک سازمان با فرهنگ دانش، تمامی افراد در خلق، تسهیم و به کارگیری دانش درگیرند. افراد این سه فعالیت مدیریت دانش را کاملاً طبیعی تلقی کرده و انجام می‌دهند (احمدی و صالحی، ۱۳۹۰). فرهنگ دانش، بیان‌کننده فرهنگی است که نه تنها افراد، تسهیم دانش را در سازمان عملی غیرطبیعی نمی‌دانند، بلکه در تلاش‌اند تا با خلق، تسهیم و به کارگیری آن، در این زمینه پیشگام بوده و از طریق خلاقیت و نوآوری در عرصه رقابت طلعه‌دار باشند. Sivan (2000)، فرهنگ دانش

را به عنوان مجموعه‌ای از عقاید و تجارب مرتبط با دانش می‌داند که در بین اعضای سازمان، مشترک است. یکی دیگر از تعاریف روشن در مورد فرهنگ دانش این است که: «فرهنگ دانش بیان‌کننده ارزش‌ها و باورهایی است که فعالیت‌های مدیریت دانش را در یک سازمان ایجاد، تسهیل و تشویق می‌کنند» (زاهدی و انتظاری، ۱۳۸۶)؛ بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که فرهنگ دانش همان فرهنگ سازمانی مؤثر بر مدیریت دانش است.

### تعریف فرهنگ دانش

در سال ۲۰۰۱ یونسکو «فرهنگ» را مجموعه‌ای از ویژگی‌های بارز روحانی، مادی، فکری و عاطفی جامعه یا یک گروه اجتماعی می‌داند که افزون بر هنر و ادبیات، سبک‌های زندگی فردی و جمعی، نظام‌های ارزشی، سنت‌ها و باورهای آن جامعه یا گروه اجتماعی را در برمی‌گیرد. در خصوص فرهنگ دانش، در متون مختلف با استفاده از کلمات مختلفی از جمله: «فرهنگ مبتنی بر دانش»، «فرهنگ دانش‌پسند»، «فرهنگ دانش»، «فرهنگ سازمانی دانش‌پسند»، «فرهنگ دانش‌محور»، «فرهنگ مدیریت دانش» و غیره، به فرهنگ مؤثر بر مدیریت دانش اشاره شده است که در این نوشتار از آن به عنوان «فرهنگ دانش» یاد می‌شود. فرهنگ دانش از جمله مفاهیمی است که در متون اندکی به آن توجه شده و تعاریف محدودی از آن در دسترس است که در جدول ۱ به آن‌ها اشاره می‌شود (فهیم‌نیا و همکاران، ۱۳۹۵).

جدول ۱. تعاریف فرهنگ دانش از دیدگاه صاحب‌نظران (فهیم‌نیا و همکاران، ۱۳۹۵)

| واژه                    | نویسنده                             | تعریف                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| فرهنگ مبتنی بر دانش     | لئونارد-بارتون <sup>۱</sup><br>۱۹۹۵ | فرهنگی است که اشاعه دانش را به صورتی ترویج می‌دهد که کارکنان ارزش و اهمیت دانش را درک کنند.                                                                                            |
| فرهنگ سازمانی دانش‌پسند | داونپورت و پروساک<br>۱۹۹۸           | فرهنگ سازمانی دانش‌پسند یکی از مهم‌ترین شرایط برای نیل به موفقیت نوآوری‌های مدیریت دانش سازمانی است.                                                                                   |
| فرهنگ دانش              | ابل و اکسبرو <sup>۲</sup><br>۱۹۹۹   | دستیابی به فرهنگ دانشی نیازمند حمایت مدیریت برای آماده کردن سازمان، اداره سرمایه‌های دانشی، بنگاه‌ها و فعالیت‌ها شامل فناوری‌های اطلاعاتی، ارتقای تمامی دانش‌ها برای مزیت راهبردی است. |

1 Leonard-Barton

2 Abel and Exbro

| واژه            | نویسنده                                        | تعریف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| فرهنگ دانش      | هالسپل و جوشی <sup>۱</sup><br>۲۰۰۱             | فرهنگ مناسبی در شرکت که از طریق آن می‌توان افراد را به تولید و تسهیم فرهنگ دانش تشویق کرد.                                                                                                                                                                                                                                              |
| فرهنگ دانش      | ناهم، وندرمیسبه و کوفتروس <sup>۲</sup><br>۲۰۰۴ | از آنجاکه فرهنگ دانش بازتاب‌دهنده تعهد رهبری ارشد سازمان به نوآوری‌های مدیریت دانش و در همان حال گسترش آفرینش و تسهیم دانش در سازمان است، وجود فرهنگ دانشی برای موفقیت نوآوری‌های سازمانی در مدیریت دانش حیاتی است.                                                                                                                     |
| فرهنگ دانش      | ولکزاک ۲۰۰۵                                    | به نظر وی، مدیریت دانش چندان هم با اداره دانش سروکار ندارد، بلکه بیشتر اداره و تولید فرهنگ دانشی است که تولید، تسهیم، انتقال و کاربرد اثربخش دانش را برای تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی راهبردی و توسعه ارزیابی‌پذیر مزیت‌های اقتصادی تسهیل می‌کند و ارتقا می‌دهد.                                                                            |
| فرهنگ دانش محور | انگلیش و بیکر<br>۲۰۰۶                          | متشکل از سیستمی از سیاست‌های منابع انسانی، فنون، فرآیندها و عملیات همسو (برای اطمینان از اینکه دانش کسب، تولید و تسهیم شود، به کار رود و باز استفاده شود) برای رسیدن به نتایج مناسب به‌عنوان یک مزیت پایدار است. رهبران سازمانی باید فرهنگ و باورهای موجود را تغییر دهند تا کارکنان متعهد، حامی و پذیرای اصول مدیریت دانش سازمانی شوند. |
| فرهنگ دانش      | الیور و کندادی<br>۲۰۰۶                         | فرهنگ دانش یک روش زندگی سازمانی است که افراد را قادر و با انگیزه می‌کند تا به تولید، تسهیم و به‌کارگیری دانش برای کسب منافع و موفقیت پایدار سازمانی بپردازند.                                                                                                                                                                           |
| فرهنگ دانش      | دبوسکی <sup>۳</sup><br>۲۰۰۶                    | مدیریت دانش نیازمند پذیرش گسترده اصول و ارزش‌های دانش توسط جامعه است؛ بنابراین مدیریت دانش به دنبال تولید فرهنگ دانش است که هر یک از اعضای سازمان تسهیم دانش را به‌عنوان رفتار مطلوبی به رسمیت بشناسند و بپذیرند. فرهنگ دانش، نوعی فرهنگ سازمانی است که افراد را به شناسایی و به‌کارگیری تسهیم دانش به‌عنوان رفتار مطلوب تشویق می‌کند.  |

1 Halspel and Joshi

2 Nahem, Vandermisbe and Kuftros

3 Deboski

| واژه              | نویسنده                           | تعریف                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| فرهنگ مدیریت دانش | وو <sup>۱</sup> و همکاران<br>۲۰۱۱ | مشارکت مثبت رهبران و ایجاد فرهنگ دانش ازجمله عوامل مهم برای عملکرد مطلوب مدیریت دانش در سازمان است. از طرف دیگر کاربرد مناسب فناوری اطلاعات به شکل‌گیری فرهنگ دانش کمک می‌کند. این به راهنمایی و هدایت سازمان منجر می‌شود. رفتار رهبران عامل مهمی برای تولید فرهنگ دانش عالی است. |
| فرهنگ دانش        | چونگ و چانگ <sup>۲</sup><br>۲۰۱۱  | فرهنگ مبتنی بر دانش میزان و درجه‌ای را توصیف می‌کند که فرهنگ‌سازمانی از دانش به‌عنوان سرمایه و منبع باارزش حمایت می‌کند.                                                                                                                                                          |

در تعاریف جدیدتر از فرهنگ دانش، Lepore and Jenni (2024) فرهنگ دانش را این‌گونه تعریف کرده است، مجموعه‌ای از نقش‌ها، ساختارها، هنجارها و رویه‌های رسمی و غیررسمی، معانی مشترک و اشکال فرهنگی (مانند زبان، نمادها و آیین‌ها) است که بر چگونگی درک، ارزش‌گذاری، گردآوری، اشتراک و عمل بر اساس دانش در یک محیط خاص تأثیر می‌گذارد (Lepore & Jenni, 2024). همچنین Kucharska (2023) در یک رویکرد سازمان‌محور، فرهنگ دانش را در کنار فرهنگ یادگیری و فرهنگ همکاری، یکی از سه فرهنگ کارکردی در سازمان‌های دانش‌محور می‌داند. فرهنگ دانش بر بهره‌برداری از دانش تمرکز دارد و شامل ارزش‌ها، باورها و هنجارهایی است که چگونگی شناسایی، کسب، به اشتراک‌گذاری و حفظ دانش را در سازمان هدایت و حمایت می‌کند (Kucharska, 2023). در این تعریف فرهنگ دانش به‌تنهایی کفایت نمی‌کند و باید در تعامل با دو فرهنگ یادگیری و فرهنگ همکاری بکار گرفته شود.

### اهمیت فرهنگ دانش

با اینکه در تحقیقات بسیاری مشخص شده است که موفقیت برنامه‌ها و پروژه‌های مدیریت دانش نیازمند تغییر در رفتار سازمانی و زیرساخت‌های فناوری است، تعداد کمی از نویسندگان به وجود فرهنگ تسهیم دانش، فرهنگ مدیریت دانش و فرهنگ دانش به‌عنوان یکی از عوامل اصلی موفقیت مدیریت دانش سازمانی اشاره کرده‌اند.

1 Woo

2 Chong and Chung

طبق تحقیقات انجام شده یکی از موانع عمده استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی است (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵) و بحث تغییر فرهنگ یکی از مهم‌ترین جنبه‌های هر نظام مدیریت دانش به شمار می‌رود. وجود فرهنگ دانش‌گرا و زیربنای انسانی مناسب (فرهنگ)، مهم‌ترین دلیل موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها است. آمارها حاکی از آن هستند که ۵۰٪ از مشکلات پیاده‌سازی مدیریت دانش مربوط به فاکتور فرهنگ و نیروی انسانی بوده و مشکلات مرتبط به حوزه ساختاری و تکنولوژیکی هر کدام تنها ۲۵٪ نقش دارند (جلالی و همکاران، ۱۳۸۶). از مطالب فوق می‌توان این چنین نتیجه گرفت که درک و فهم درست از فرهنگ و عوامل و متغیرهای آن در سطوح مختلف شرکت، گامی حیاتی برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش است (سجادی سینی، حسینی و شفقت، ۱۳۸۶).

فرهنگ دانش‌محور، افراد را در جهت تسهیم دانش در سراسر سازمان به چالش می‌اندازد (داونپورت و پروساک؛ ۲۰۰۰). دی لانگ و فاهی چهار روش جامعی که فرهنگ بر مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد را شناسایی کرده است (دی لانگ و فاهی، ۲۰۰۰).

- فرهنگ مشخص می‌کند که چه نوعی از دانش ارزش اداره کردن را دارد.
- فرهنگ رابطه بین دانش شخصی و سازمانی را تعریف می‌کند، که تعیین می‌کند از چه کسی انتظار می‌رود که دانش خاصی را کنترل کند و به علاوه چه کسی بایستی آن را تسهیم کند.
- فرهنگ بستری را برای تعامل اجتماعی ایجاد می‌کند که تعیین می‌کند چگونه دانش در موقعیت‌های خاص تسهیم خواهد شد.
- فرهنگ فرآیندهایی را شکل می‌دهد که به وسیله آن‌ها دانش جدید به همراه عدم قطعیت توأم با آن ایجاد می‌شود، مشروعیت می‌یابد و در سازمان‌ها توزیع می‌شود. برای تشویق کاربر و ایجاد دانش درون سازمان نوعی فرهنگ اطمینان و اعتماد، لازم و ضروری می‌شود مارتین (۲۰۰۰) خاطرنشان می‌کند که نوعی جو اعتماد و گشودگی در محیطی که در آن به اندازه زیادی به یادگیری و تجربه‌گرایی دائمی ارزش گذارده می‌شود و از آن‌ها قدردانی و حمایت می‌شود، مؤلفه‌های کلیدی یک فرهنگ دانشی هستند. در نتیجه، فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عامل موفقیت مدیریت دانش است (گلد و همکاران، ۲۰۰۱، لی و چویی؛ ۲۰۰۳).

با توجه به مطالعه چیس<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۷ می‌توان بیان داشت که فرهنگ بزرگ‌ترین مانع سازمان‌ها در ایجاد سازمانی مبتنی بر دانش است؛ با توجه به ماهیت بسیار تأثیرگذار فرهنگ در موفقیت مدیریت دانش، داوِنپورت و همکاران (۱۹۹۸) اظهار داشتند که شرکت‌ها باید اطمینان حاصل کنند که طرح‌های مدیریت دانش متناسب با فرهنگ سازمان است، در غیر این صورت آن‌ها باید برای تغییر آماده شوند (هوشمند و همکاران، ۱۳۹۶). به‌طور کلی، پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش نیازمند مقدماتی برای ایجاد یک محیط سازمانی به‌بترین شکل ممکن جهت استفاده از دانش و به دست آوردن یک محیط مساعد برای ذخیره‌سازی، انتقال و پیاده‌سازی مدیریت دانش است.

### عوامل تأثیرگذار بر فرهنگ دانش

درحالی‌که محققان بسیاری همچون دیلانگ (۱۹۹۷)، فونتن و لیسر (۲۰۰۲)، لازمی و زیبری (۲۰۰۳)، پاسکو (۲۰۰۷) و غیره، موفقیت برنامه‌ها و پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها را در گرو فرهنگ تسهیم دانش، فرهنگ مدیریت دانش و یا فرهنگ دانش می‌دانند (دیلمقانی و همکاران، ۱۳۹۳)، اما شکل‌گیری، توسعه و استمرار فرهنگ دانش در سازمان‌ها نیز متأثر از عوامل متعددی است؛ بنابراین برای نهادینه ساختن فرهنگ دانش در سازمان توجه به عوامل مؤثر بر آن بسیار حائز اهمیت است. جمعی از صاحب‌نظران (دیلانگ و فاهی، ۲۰۰۲؛ دراگر، ۱۹۹۹؛ کوپتا و گویندراجان، ۲۰۰۰؛ ونگر و همکاران، ۲۰۰۲؛ پوینا و بولدنو، ۲۰۱۴) معتقدند که فرآیندهای کاری، فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، ساختار سازمانی، رهبری و سیستم‌های انگیزشی ازجمله مهم‌ترین عوامل جهت ایجاد، توسعه و استمرار فرهنگ دانش هستند (فهیم‌نیا، ۱۳۹۵). از منظر فهیم‌نیا (۱۳۹۵)، نیز ساختار سازمانی، وظیفه، افراد و فناوری‌های اطلاعاتی ازجمله عوامل تأثیرگذار بر فرهنگ دانش است. همچنین در «ایزو ۳۰۴۰۱» از عواملی چون رفتارها و نگرش‌ها، اعتماد، دخیل بودن، آداب‌ورسوم و هنجارها، خط‌مشی‌ها و روش‌های اجرایی، آموزش و سطوح شایستگی، انگیزه‌ها، محیط فیزیکی و دیجیتال، فناوری و ساختار سازمانی به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر فرهنگ سازمانی یادشده است (ایزو، ۲۰۱۸). یکی از نشانه‌های فرهنگ مساعد با مدیریت دانش، این است که پاداش‌هایی که به افراد داده می‌شود، به فعالیت‌های دانشی مانند تسهیم و ایجاد دانش مرتبط باشند؛ اما در سازمان‌های سنتی، بیشتر به افراد برای حفظ و نگه‌داشتن



دانش کلیدی در نزد خود به‌طور غیرمستقیم پاداش داده می‌شود (الیس، به نقل از احمدی، ۲۰۰۳). این در حالی است که سازمان‌ها با ایجاد فرهنگ دانش در بستر پاداش‌دهی و غیره می‌توانند انگیزه افراد را در خلق و اشتراک دانش بهبود بخشند (بهادری‌فرد، ۱۳۹۴).

در زمینه فرهنگ دانش و عوامل مؤثر بر آن پژوهش‌های مختلفی انجام شده است. برخی از این پژوهش در اینجا مورد مرور قرار می‌گیرد. (کاظمی، ۱۳۹۱) در یک پژوهش رابطه بین عوامل فرهنگ‌سازمانی با استقرار مدیریت دانش در موسسه غیرانتفاعی سازمان مدیریت صنعتی را تعیین کرده است. این پژوهش از نوع مطالعات توصیفی بوده و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی (انحراف معیار و پراکندگی) و آمار استنباطی (آزمون کای اسکور، ضریب همبستگی و رگرسیون) استفاده شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد بین عوامل فرهنگ‌سازمانی و استقرار مدیریت دانش همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. از میان عوامل فرهنگ‌سازمانی، «جهت‌گیری عملکرد» بالاترین و «ثبات» پایین‌ترین همبستگی با استقرار مدیریت دانش داشته است. همچنین نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون هم‌زمان نشان داد که «جهت‌گیری عملکرد» و «رقابت‌پذیری» در پیش‌بینی تغییرات مربوط به متغیر استقرار مدیریت دانش نقش داشته‌اند.

جعفری (۱۳۹۱) در پایان‌نامه خود به بررسی روابط بین فرهنگ‌سازمانی با مدیریت دانش از دیدگاه کارکنان آموزش و پرورش شهر اهواز پرداخته است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که بین عوامل هفت‌گانه فرهنگ‌سازمانی شامل: رقابت‌پذیری، مسئولیت اجتماعی، حمایت‌گری، نوآوری، تأکید بر پاداش، جهت‌گیری عملکرد؛ با مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد. قربانی آذر و همکاران (۱۳۹۲) نیز رابطه بین دو متغیر فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش در بانک‌های دولتی استان گیلان را مورد بررسی قرار داده‌اند. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. یافته‌ها نشان می‌دهد که بین فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد و در بین مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی (رهبری، حمایت از مدیریت، یکپارچگی، کنترل، سیستم‌های پاداش، الگوهای ارتباطی، خلاقیت فردی، ریسک‌پذیری، سازش یا تعارض و هویت) خلاقیت فردی بیشترین همبستگی را با مدیریت دانش دارد. ارمغان (۱۳۹۳) نیز در پژوهشی عوامل فرهنگی مؤثر در تسهیم دانش را شناسایی و بررسی می‌کند. مطالعه میدانی این پژوهش به‌وسیله پرسشنامه در سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران انجام شده است. پنج عامل اعتماد،

تعهد، رضایت شغلی، یادگیری و ارتباطات سازمانی به عنوان عوامل فرهنگی مؤثر در تسهیم دانش شناسایی شده‌اند. نتایج نشان می‌دهند که در صورت اجرای مدیریت دانش مقاومت های زیادی از سوی افراد صورت خواهد گرفت و به منظور رویارویی با مقاومت افراد در اجرای مدیریت دانش، عوامل فرهنگی فوق بیشترین مانع و در سطح نه‌چندان مناسبی در سازمان مذکور ارزیابی شده‌اند.

دیلمقانی و همکاران (۱۳۹۳) نیز به شناخت ابعاد و عوامل مؤثر بر فرهنگ دانش و ارائه مدل تبیین رابطه فرهنگ دانش با اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش در یک سازمان دانش‌بنیان پرداخته است. نتایج به دست آمده از مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان می‌دهد بین عوامل زمینه‌ای و ابعاد فرهنگ دانش و نیز بین فرهنگ دانش و اثربخشی مدیریت دانش رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد. همچنین پارسا و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی به بررسی جایگاه مدیریت دانش و رابطه آن با فرهنگ سازمانی پرداختند. نوع تحقیق توصیفی - تحلیلی بوده و نتایج حاکی از آن است که میان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از جمله حمایت مدیریت، هویت، کنترل، سازش با تعارض و ریسک‌پذیری و مدیریت دانش، رابطه‌های معنادار و مثبتی وجود دارد. هوشمند و افسر (۱۳۹۶) نیز شناسایی و اولویت‌بندی عوامل فرهنگی مؤثر مدیریت دانش در بانک داری الکترونیک بانک ملت را مورد پژوهش قرار داده‌اند. نتایج گویای آن است که از میان ۳ معیار اصلی به ترتیب معیارهای «فرهنگ دانش‌محور، فرهنگ سازمانی، فرهنگ خلق و تسهیم دانش» دارای بیشترین اهمیت می‌باشند. عوامل فرهنگی (حمایت مدیر ارشد، ابزارهای فناوری اطلاعات، اختیار کارکنان، تشویق و پاداش، یادگیری مستمر، اعتماد و درگیری و مشارکت کارکنان) نقشی حیاتی در تعیین نتایج تلاش های مدیریت دانش بازی می‌کنند، به همین دلیل سازمان‌هایی که قصد پیاده‌سازی مدیریت دانش را دارند، نیازمند بررسی عوامل فرهنگی مؤثر بر مدیریت دانش می‌باشند.

قائد امینی هارونی و همکاران (۱۴۰۲). در پژوهشی به شناسایی الگوی ساختاری رابطه بین فرهنگ سازمانی (مدل هافستد) و سبک‌های رهبری (مدل هرسی و بلانچارد) با مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) پرداخته‌اند. نتایج این تحقیق که از نوع همبستگی بوده نشان می‌دهد که بین فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری با مدیریت دانش در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) رابطه معنی دار وجود دارد.

دوالی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی به شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندهای عدم اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان شرکت مجتمع صنعتی رفسنجان پرداخته‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد که پیشایندهای عدم اشتراک‌گذاری دانش عبارت‌اند از: موانع فناورانه که دارای چهار زیر مؤلفه است و عدم وجود سامانه‌ها مهم‌ترین زیرمؤلفه مؤثر بر عدم اشتراک‌گذاری دانش است. موانع سازمانی از جمله عوامل مؤثر دیگر است که دارای یازده زیرمؤلفه است و زیرمؤلفه عدم وجود مسئله‌یابی و حل مسئله مؤثرترین عامل بر عدم اشتراک دانش است. موانع مدیریتی نیز از جمله موانع عدم اشتراک دانش است که شامل شش زیرمؤلفه است و عدم حمایت از به اشتراک‌گذاری دانش جزو مهم‌ترین عوامل مؤثر بر آن است. موانع فردی نیز از جمله موانع عدم اشتراک‌گذاری دانش است که شامل یازده زیرمؤلفه است و بی‌اعتمادی مهم‌ترین زیرمؤلفه مؤثر بر عدم به اشتراک‌گذاری دانش شناسایی شده است. با توجه به نتایج می‌توان گفت که موانع فناورانه و نبود زیرساخت‌ها و فناوری‌ها موردنیاز از جمله مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عدم اشتراک‌گذاری دانش است در حالی که عوامل فردی کمترین تأثیر را داشته یعنی کارکنان در عدم به اشتراک‌گذاری دانش کمترین تأثیر را دارند.

حسین زاده (۱۴۰۴) نیز در پژوهشی به بررسی نقش میانجی فرهنگ‌سازمانی و اعتماد سازمانی در رابطه بین رهبری اصیل و اشتراک دانش در کارکنان نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور می‌پردازد. این پژوهش با رویکرد همبستگی و از طریق الگویابی معادلات ساختاری انجام شد و داده‌ها از ۴۸۰ نفر کارکنان این نهاد به دست آمده است. نتایج حاکی از اثر مستقیم رهبری اصیل بر فرهنگ‌سازمانی، اعتماد سازمانی و اشتراک دانش، اثر مستقیم فرهنگ‌سازمانی و اعتماد سازمانی بر اشتراک دانش و اثر غیرمستقیم رهبری اصیل بر اشتراک دانش از طریق فرهنگ‌سازمانی و اعتماد سازمانی بود؛ بنابراین نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ‌سازمانی و اعتماد سازمانی نقش میانجی مهمی در تأثیرگذاری رهبری اصیل بر اشتراک دانش دارند. تقویت این عوامل می‌تواند به بهبود اشتراک دانش و ارتقای عملکرد سازمانی کمک کند. نتایج این پژوهش بر اهمیت توسعه فرهنگ‌سازمانی مناسب و تقویت اعتماد و رهبری اصیل جهت افزایش اشتراک دانش در سازمان‌ها تأکید دارد.

شرعی و همکاران (۱۴۰۴) نیز در پژوهش خود به کاوش انگیزه برای مشارکت در به اشتراک‌گذاری دانش درون‌سازمانی پرداخته‌اند. جامعه آماری این پژوهش، اعضای

هیئت علمی دانشگاه پیام نور بودند که ۱۶ نفر به صورت هدفمند بر اساس معیارهایی انتخاب شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد که چهار مقوله هم‌راستایی راهبردی اشتراک دانش، عوامل مدیریتی، عوامل فردی و ایجاد محتوا عوامل تأثیرگذار در انگیزه اشتراک‌گذاری دانش بوده؛ همچنین محیط اشتراک، جنبه‌های آموزشی، ارزیابی، مسائل فنی، زیرساخت و مسائل اطلاعاتی، عوامل اصلی زمینه‌ای هستند و دو مقوله عوامل شخصیتی اعضا و بی‌ثباتی فرهنگ سازمانی به عنوان مقوله‌های مداخله‌گر شناسایی شدند و راهبردهای این پژوهش شامل چهار عامل تحول، رشد‌گرایی، بافت سازمانی و راهبردهای سازمانی است و در بخش آخر مدل پژوهش، شامل پویایی سازمانی، پیامدهای اجتماعی، توسعه عوامل ساختاری و ایجاد سازمان یادگیرنده به عنوان پیامدهای ارتقای انگیزه اشتراک‌گذاری دانش در میان اعضای هیئت علمی دانشگاه پیام نور شناسایی و ارائه شده است.

در پژوهش‌های خارج کشور، Park و همکاران (2005) ویژگی‌های انتقادی فرهنگ سازمانی که موفقیت اجرای مدیریت دانش را ارتقا می‌بخشد، بررسی کرده‌اند. آن‌ها از ۴۴ ویژگی فرهنگ سازمانی و ابزارهای مدیریت دانش برای شناسایی و رتبه‌بندی مهم‌ترین ویژگی‌های فرهنگ سازمانی که باعث تسهیم دانش و موفقیت در اجرای مدیریت دانش می‌شوند، استفاده کرده‌اند. پژوهش از نوع همبستگی است و داده‌ها از ۲۶ سازمان آمریکایی جمع‌آوری شده است. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها وجود ارتباط بین ویژگی‌های فرهنگی خاص (حمایت از کارکنان، اعتماد، کار تیمی، ارتباطات و تسهیم اطلاعات) و اجرای موفقیت‌آمیز فناوری مدیریت دانش و اشتراک دانش را نشان می‌دهد. همچنین Oliver and Kandadi (2006) نیز در پژوهش خود به این پرسش پاسخ داده‌اند که چگونه فرهنگ دانش را در سازمان‌ها توسعه دهیم؟ این پژوهش به دنبال شناسایی عوامل مختلف تأثیرگذار بر فرهنگ دانش در برخی از سازمان‌های بزرگ و استراتژی‌های واقعی برای توسعه فرهنگ دانش است. مطالعات بر روی ۶ سازمان بزرگ انجام شده و بر اساس مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران ارشد که نقش مهمی را در برنامه‌های مدیریت دانش سازمان‌های مربوطه ایفا می‌کردند، صورت گرفته است. نتایج نشان می‌دهد ۱۰ عامل عمده تأثیرگذار بر فرهنگ دانش در سازمان عبارت‌اند از رهبری، ساختار سازمانی، ارتباطات، سیستم پاداش، تخصیص زمان، فرآیندهای کسب و کار، استخدام، زیرساخت‌ها و ویژگی‌های فیزیکی. همچنین Al-Alawi و همکاران (2007) نیز به بررسی نقش برخی از عوامل فرهنگ سازمانی

در موفقیت اشتراک دانش پرداخته‌اند. عواملی مانند اعتماد بین فردی، ارتباط بین کارکنان، سیستم‌های اطلاعاتی، پاداش‌ها و ساختار سازمان نقش مهمی در تعیین روابط کارکنان و به‌نوبه خود فراهم کردن فرصت‌ها برای شکستن موانع به اشتراک گذاشتن دانش دارند. نتیجه این مطالعه بر مبنای تفسیر نتایج تحقیق و مصاحبه با تعدادی از کارکنان سازمان‌های مختلف بحرین در بخش‌های عمومی و خصوصی است. یافته‌ها نشان می‌دهد که اعتماد، ارتباطات، سیستم‌های اطلاعاتی، پاداش‌ها و ساختار سازمانی به‌طور مثبت به اشتراک دانش در سازمان‌ها مرتبط است.

عبدالرحمان و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر پذیرش سیستم‌های مدیریت دانش پرداخته‌اند. داده‌های نظرسنجی از ۲۲۱ پاسخ‌دهنده در سراسر اروپا و خاورمیانه با استفاده از مدل دنیسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی تحلیل شده است. یافته‌ها نشان می‌دهند که انطباق‌پذیری فرهنگی، مشارکت و رسالت سازمانی تأثیر معناداری بر استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش و اشتراک‌گذاری دانش دارند، سیستم‌هایی که برای چابکی سازمانی و عملکرد پایدار حیاتی هستند. این مطالعه با نشان دادن اینکه چگونه شیوه‌های دانشی ریشه‌دار در فرهنگ، پذیرش فناوری و پاسخگویی راهبردی را افزایش می‌دهند و به ادبیات مدیریت سیستم‌های منعطف کمک می‌کند.

رضایی و همکاران (۲۰۲۶) نیز به بررسی چگونگی تأثیر دموکراسی سازمانی بر نگرش کارکنان نسبت به اکتساب دانش، با تمرکز بر دانشگاه‌ها و کالج‌های خصوصی پرداخته‌اند. داده‌های نظرسنجی از ۲۵۴ کارمند جمع‌آوری و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شده است. نتایج نشان می‌دهد که دموکراسی سازمانی تأثیر مثبت قوی بر اکتساب دانش دارد. رویه‌هایی مانند تصمیم‌گیری فراگیر، ارتباطات باز و مشارکت برابر، انگیزه کارکنان را برای یادگیری و اشتراک‌گذاری دانش افزایش می‌دهد. این رویه‌ها همچنین به تقویت اعتماد، توانمندسازی و خودمختاری کمک کرده و کارکنان را مایل‌تر به انجام رفتارهای جستجوی دانش می‌سازد. یافته‌ها نشان می‌دهند که دموکراسی سازمانی ابزاری قدرتمند برای بهبود یادگیری سازمانی و نوآوری است.

چانگ و همکاران (۲۰۲۶) در پژوهشی که با روش فراتحلیل بر اساس ۵۳ پژوهش و مطالعه تجربی انجام شد. رابطه میان مدیریت دانش و عملکرد سازمان با میانجی فرهنگ

دانش و فناوری را مورد بررسی قرار داده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد که رابطه مثبتی بین فرآیند مدیریت دانش و عملکرد سازمانی وجود دارد. تحلیل تعدیل‌گر نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی به‌طور کلی رابطه بین فرآیند مدیریت دانش و عملکرد سازمانی را به‌طور مثبت تعدیل می‌کند. با این حال، تلاطم فناوری نتایج متفاوتی را ارائه می‌دهد. یافته‌های این مقاله دارای پیامدهای نظری بوده و کمک‌های عملی برای سازمان‌هایی که به دنبال ارتقای عملکرد از طریق شیوه‌های مؤثر مدیریت دانش هستند، ارائه می‌دهد.

با مرور بر پژوهش‌های انجام شده می‌توان نتیجه گرفت که فرهنگ سازمانی و فرهنگ دانش، بر مدیریت دانش در سازمان تأثیرگذار هستند. همچنین فرهنگ دانش متأثر از عوامل مختلفی در سازمان است. عوامل ذکر شده در پژوهش‌ها در عین تشابهات زیاد، تنوع و تفاوت‌هایی نیز دارند. از سوی دیگر اغلب پژوهش‌ها به‌صورت مورد کاوی بوده است و هیچ‌یک از پژوهش‌ها به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل تأثیرگذار بر فرهنگ دانش در سازمان به‌صورت جامع و کلی نپرداخته‌اند. همچنین هیچ‌یک از پژوهش‌های بررسی شده، از روش فراترکیب استفاده نکرده‌اند؛ بنابراین، پژوهش حاضر با آگاهی نسبت به کمبود پژوهش در این بخش به شناسایی عوامل مؤثر بر فرهنگ دانش در سازمان و اولویت‌بندی این عوامل با استفاده از روش فراترکیب پرداخته است.

## روش

پژوهش حاضر از منظر هدف کاربردی است و با رویکرد کیفی انجام شده است. روش پژوهش فراترکیب است. فراترکیب یکی از روش‌های فرا مطالعه است که به مطالعه نظام‌مند پژوهش‌های انجام شده در حوزه مورد نظر می‌پردازد. فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. فراترکیب با فراهم کردن نگرشی نظام‌مند برای پژوهشگران از طریق ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف به کشف موضوعات و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد و با این روش، دانش فعلی را ارتقا می‌دهد و دید جامع و گسترده‌ای را در زمینه مسائل به وجود می‌آورد. به بیان دیگر روش فراترکیب برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه به‌منظور ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری صورت می‌گیرد و بر مطالعات کیفی متمرکز است. روش فراترکیب ماهیتاً یک روش نظری نیست و لزوماً ادبیات موضوعی زیادی را درگیر نمی‌کند. همچنین عصاره‌ای از تفسیر مطالعه‌های مشابه نیست، بلکه یکپارچه‌سازی تفسیر یافته‌های

اصلی مطالعات منتخب به‌منظور ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری و حاکی از فهم عمیق پژوهشگر در این زمینه است (Zimmer, 2006).  
در پژوهش حاضر به‌منظور شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر فرهنگ دانش در سازمان‌ها با روش فرا ترکیب از شیوه هفت مرحله‌ای بارسو و ساندلوسکی مطابق شکل ۱ استفاده شده است (Sandelowski, 2007).



شکل ۱. مراحل پیاده‌سازی روش فرا ترکیب (Sandelowski, 2007)

## اجرای گام‌های پژوهش:

### گام اول. تنظیم سؤال پژوهش:

پرسش فرعی اول در پژوهش حاضر این گونه طرح شده است «عوامل مؤثر بر فرهنگ دانش در سازمان‌ها چیست؟»

### گام دوم: مرور نظام‌مند ادبیات:

در این پژوهش مقالات پژوهشی انگلیسی و فارسی مستخرج از پایگاه‌های انگلیسی همچون امرالد و ساینس دایرکت و همچنین پایگاه‌های فارسی همچون پایگاه نشریات کشور، پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، سیویلیکا، مگ ایران استخراج و مورد مرور قرار گرفته‌اند. علاوه بر این برای جستجو و استخراج پایانه نامه‌ها از پایگاه گنج و همچنین کتابخانه دیجیتال دانشگاه علامه طباطبائی استفاده شده است. برای جستجو در این پایگاه‌ها با توجه به سؤال پژوهش از واژگان کلیدی متعددی استفاده شده است که لیست این واژگان در جدول ۲ قابل مشاهده است.

جدول ۲. واژگان کلیدی جستجو شده

| فارسی                                      | انگلیسی                                                          |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| فرهنگ دانش                                 | Knowledge Culture                                                |
| فرهنگ دانش‌محور                            | Knowledge-Based Culture                                          |
| عوامل مؤثر بر فرهنگ دانش                   | Factors Affecting Knowledge Culture                              |
| فرهنگ‌سازمانی                              | Organizational Culture                                           |
| عوامل مؤثر بر فرهنگ‌سازمانی                | Factors Affecting Organizational Culture                         |
| فرهنگ‌سازمانی در مدیریت دانش               | Organizational Culture In Knowledge management                   |
| عوامل مؤثر بر فرهنگ‌سازمانی در مدیریت دانش | Factors Affecting Organizational Culture In Knowledge management |

### گام سوم: جستجو و انتخاب پژوهش‌های مناسب

برای اجرای گام سوم در پژوهش حاضر، در مرحله اول نخست، با استفاده از واژگان و اصطلاحات کلیدی جدول بالا و برحسب ارتباط عنوان با پژوهش حاضر، تمام مقاله و پایان‌نامه‌ها مرتبط در دوره زمانی ۱۵ ساله (از سال ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۹)، از پایگاه‌های اطلاعات علمی جست‌وجو شد. سپس در دو مرحله غربالگری، از طریق میزان ارتباط عنوان و سپس



مطالعه چکیده پژوهش‌های یافت شده، تعداد ۹۵ پژوهش شامل ۸۲ مقاله (۲۳ انگلیسی و ۵۹ فارسی) و ۱۳ پایان‌نامه انتخاب شد. در مرحله سوم، پس از بررسی و مطالعه دقیق محتوای پژوهش‌ها، در نهایت ۲۴ پژوهش شامل ۱۶ مقاله (۴ انگلیسی و ۱۲ فارسی) و ۸ پایان‌نامه کاملاً مرتبط با موضوع پژوهش، برای انجام گام‌های بعدی فراترکیب انتخاب شد.

### گام چهارم: استخراج اطلاعات از پژوهش‌ها

در این مرحله از هر یک از پژوهش‌های منتخب، اطلاعاتی همچون عوامل تأثیرگذار بر فرهنگ دانش که در متن به آن اشاره شده، شرح و توضیحی از عامل اشاره شده، نوع پژوهش (مورد کاوی، غیرمورد کاوی)، روش پژوهش، جامعه پژوهش، داخلی و یا خارجی بودن اثر، نوع منبع (مقاله، پایان‌نامه) و سال نشر اثر، استخراج و در جدول مربوطه وارد شد. بر اساس داده‌های به دست آمده در گام چهارم، از میان ۲۴ پژوهش انتخاب شده، از نظر ارتباط موضوعی ۹ مورد مرتبط با فرهنگ دانش، ۱۴ مورد مرتبط با فرهنگ سازمانی و ۱۳ مورد نیز مرتبط با مدیریت دانش است. همچنین از نظر نوع پژوهش ۲۴ مورد یعنی تمام موارد از نوع مورد کاوی است. از نظر روش پژوهش نیز بر اساس اعلام پژوهشگران، ۷ پژوهش با روش توصیفی-پیمایشی، ۱۱ مورد با روش آزمون همبستگی و ۶ مورد با سایر روش‌های پژوهشی انجام شده است. از نظر تاریخ انتشار نتایج پژوهش نیز ۱۸ مورد از سال ۱۳۹۰ به بعد منتشر شده است.

### گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب داده‌های کیفی

در این گام تمام عوامل مؤثر بر فرهنگ دانش از منابع منتخب، استخراج و در ۸۱ کد، کدگذاری شده است، این عوامل در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳. عوامل مؤثر بر توسعه فرهنگ دانش به تفکیک هر پژوهش

| ردیف | عنوان منبع                                                                                 | سال نشر | عامل                | کد |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------------|----|
| ۱    | ارائه مدل فرهنگ سازمانی و موفقیت مدیریت دانش در دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه آزاد اسلامی | ۱۳۹۳    | رهبری               | ۱  |
|      |                                                                                            |         | یادگیری از اشتباهات | ۲  |
|      |                                                                                            |         | اعتماد              | ۳  |
|      |                                                                                            |         | جو باز              | ۴  |
|      |                                                                                            |         | همکاری              | ۵  |
|      |                                                                                            |         | خلاقیت و نوآوری     | ۶  |

| ردیف | عنوان منبع                                                                                                                          | سال نشر | عامل                    | کد |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------------|----|
| ۲    | اولویت‌بندی عوامل فرهنگی مؤثر بر مدیریت دانش در بانک داری الکترونیکی مطالعه موردی بانک ملت                                          | ۱۳۹۶    | حمایت مدیریت ارشد       | ۷  |
|      |                                                                                                                                     |         | ابزارهای فناوری اطلاعات | ۸  |
|      |                                                                                                                                     |         | اختیار کارکنان          | ۹  |
|      |                                                                                                                                     |         | تشویق و پاداش           | ۱۰ |
|      |                                                                                                                                     |         | یادگیری مستمر           | ۱۱ |
|      |                                                                                                                                     |         | اعتماد                  | ۳  |
|      |                                                                                                                                     |         | درگیری و مشارکت کارکنان | ۱۲ |
| ۳    | بررسی و شناخت عوامل مؤثر بر بهبود و ارتقا فرهنگ‌سازمانی مطالعه موردی در نظام بانکی دولتی                                            | ۱۳۹۴    | نیت و جهت استراتژیک     | ۱۳ |
|      |                                                                                                                                     |         | یادگیری سازمانی         | ۱۴ |
|      |                                                                                                                                     |         | توانمندسازی             | ۱۵ |
|      |                                                                                                                                     |         | ارزش‌های بنیادین        | ۱۶ |
|      |                                                                                                                                     |         | حمایت مدیریت            | ۱۷ |
| ۴    | بررسی جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه شهید اهوآز چمران بر اساس نظریه نوناکا (SECI) و رابطه آن با فرهنگ‌سازمانی                        | ۱۳۹۳    | کنترل                   | ۱۸ |
|      |                                                                                                                                     |         | ریسک‌پذیری              | ۱۸ |
|      |                                                                                                                                     |         | سازش با تعارض           | ۱۹ |
|      |                                                                                                                                     |         | هویت                    | ۲۰ |
| ۵    | بررسی رابطه بین عوامل فرهنگ‌سازمانی با استقرار مدیریت دانش از دیدگاه کارشناسان معاونت فناوری و برنامه‌ریزی سازمان امور مالیاتی کشور | ۱۳۸۸    | جهت‌گیری عملکرد         | ۲۲ |
|      |                                                                                                                                     |         | حمایت گری               | ۲۳ |
|      |                                                                                                                                     |         | ثبات                    | ۲۴ |
|      |                                                                                                                                     |         | تأکید بر پاداش          | ۲۵ |
|      |                                                                                                                                     |         | رقابت‌پذیری             | ۲۶ |
|      |                                                                                                                                     |         | نوآوری                  | ۲۷ |
|      |                                                                                                                                     |         | مسئولیت اجتماعی         | ۲۸ |
|      |                                                                                                                                     |         | جهت‌گیری عملکرد         | ۲۹ |
| ۶    | بررسی رابطه بین عوامل فرهنگ‌سازمانی با استقرار مدیریت دانش (مورد کاوی موسسه غیرانتفاعی سازمان مدیریت صنعتی)                         | ۱۳۹۱    | حمایت گری               | ۳۰ |
|      |                                                                                                                                     |         | ثبات                    | ۲۴ |
|      |                                                                                                                                     |         | تأکید بر پاداش          | ۲۵ |
|      |                                                                                                                                     |         | رقابت‌پذیری             | ۲۶ |

| ردیف | عنوان منبع                                                                                                       | سال نشر | عامل                     | کد |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------------|----|
|      |                                                                                                                  |         | نوآوری                   | ۲۷ |
|      |                                                                                                                  |         | مسئولیت اجتماعی          | ۲۸ |
| ۷    | بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان صنایع هوافضا                                     | ۱۳۹۱    | تعهد به مشارکت           | ۳۱ |
|      |                                                                                                                  |         | انطباق‌پذیری             | ۳۲ |
|      |                                                                                                                  |         | سازگاری                  | ۳۳ |
|      |                                                                                                                  |         | رسالت                    | ۳۴ |
| ۸    | بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش (مطالعه موردی شرکت توزیع نیروی برق معاونت اجرایی شمال شرق تهران) | ۱۳۸۹    | رهبری                    | ۱  |
|      |                                                                                                                  |         | یادگیری                  | ۳۵ |
|      |                                                                                                                  |         | ارتباطات                 | ۳۶ |
|      |                                                                                                                  |         | تیم‌سازی                 | ۳۷ |
|      |                                                                                                                  |         | مذاکره و گفتگو           | ۳۸ |
| ۹    | بررسی روابط بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش از دیدگاه کارکنان آموزش و پرورش شهر اهواز                           | ۱۳۹۱    | جهت‌گیری عملکرد          | ۲۲ |
|      |                                                                                                                  |         | حمایت‌گری                | ۲۳ |
|      |                                                                                                                  |         | ثبات                     | ۲۴ |
|      |                                                                                                                  |         | تأکید بر پاداش           | ۲۵ |
|      |                                                                                                                  |         | رقابت‌پذیری              | ۲۶ |
|      |                                                                                                                  |         | نوآوری                   | ۲۷ |
|      |                                                                                                                  |         | مسئولیت اجتماعی          | ۲۸ |
| ۱۰   | بررسی و اولویت‌بندی عوامل فرهنگی مؤثر در به اشتراک‌گذاری دانش در مراکز تحقیق و توسعه پتروشیمی                    | ۱۳۸۹    | ساختار سازمانی           | ۳۹ |
|      |                                                                                                                  |         | سیستم‌های اطلاعاتی       | ۴۰ |
|      |                                                                                                                  |         | سیستم‌های پاداش          | ۴۱ |
|      |                                                                                                                  |         | ارتباطات کارکنان         | ۴۲ |
|      |                                                                                                                  |         | اعتماد متقابل میان افراد | ۴۳ |
| ۱۱   | تأثیر فرهنگ دانش‌بنیان با رویکرد مدیریت دانش بر روی عملکرد سازمانی                                               | ۱۳۹۶    | یادگیری                  | ۳۵ |
|      |                                                                                                                  |         | اعتماد                   | ۳  |
|      |                                                                                                                  |         | همکاری                   | ۵  |
| ۱۲   | تبیین عوامل فرهنگی در راستای موفقیت مدیریت دانش در سازمان (مطالعه موردی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران)     | ۱۳۹۰    | رهبری                    | ۱  |
|      |                                                                                                                  |         | یادگیری                  | ۳۵ |
|      |                                                                                                                  |         | اعتماد                   | ۳  |
|      |                                                                                                                  |         | مشارکت افراد             | ۴۴ |
|      |                                                                                                                  | ۱۳۹۱    | استراتژی سازمان          | ۴۵ |

| ردیف | عنوان منبع                                                                                        | سال نشر | عامل                 | کد |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------------|----|
| ۱۳   | تحلیل عوامل فرهنگی مؤثر بر خلاقیت و نوآوری<br>استراتژیک                                           |         | مکانیسم‌های پشتیبانی | ۴۶ |
|      |                                                                                                   |         | ساختار سازمان        | ۳۹ |
|      |                                                                                                   |         | ارتباطات             | ۳۶ |
|      |                                                                                                   |         | رفتار                | ۴۷ |
| ۱۴   | رابطه بین فرهنگ‌سازمانی با مدیریت دانش در کارکنان<br>آکادمی ملی المپیک و فدراسیون‌های ورزشی منتخب | ۱۳۹۰    | جهت‌گیری عملکرد      | ۲۲ |
|      |                                                                                                   |         | حمایت‌گری            | ۲۳ |
|      |                                                                                                   |         | ثبات                 | ۲۴ |
|      |                                                                                                   |         | تأکید بر پاداش       | ۲۵ |
|      |                                                                                                   |         | رقابت‌پذیری          | ۲۶ |
|      |                                                                                                   |         | نوآوری               | ۲۷ |
|      |                                                                                                   |         | مسئولیت اجتماعی      | ۲۸ |
|      |                                                                                                   |         |                      |    |
| ۱۵   | رابطه فرهنگ‌سازمانی با استقرار مدیریت دانش (مطالعه<br>موردی واحد برش و پرس شرکت ایران‌خودرو)      | ۱۳۸۷    | تعهد به مشارکت       | ۳۱ |
|      |                                                                                                   |         | انطباق‌پذیری         | ۳۲ |
|      |                                                                                                   |         | سازگاری              | ۳۳ |
|      |                                                                                                   |         | مأموریت              | ۴۸ |
| ۱۶   | شناسایی عوامل مؤثر بر فرهنگ‌سازمانی بانک رفاه<br>کارگران (مورد مطالعه: شعب شهرستان مشهد)          | ۱۳۹۰    | سبک مدیریت عالی      | ۴۹ |
|      |                                                                                                   |         | نحوه گزینش کارکنان   | ۵۰ |
|      |                                                                                                   |         | آموزش                | ۵۱ |
|      |                                                                                                   |         | گروه‌های کاری        | ۵۲ |
|      |                                                                                                   |         | مذهب                 | ۵۳ |
| ۱۷   | طراحی مدل مفهومی برای سنجش فرهنگ دانش سازمانی                                                     | ۱۳۹۵    | ساختار سازمانی       | ۳۹ |
|      |                                                                                                   |         | فناوری اطلاعات       | ۵۴ |
|      |                                                                                                   |         | کارکنان              | ۵۵ |
|      |                                                                                                   |         | وظایف                | ۵۶ |
| ۱۸   | موانع فرهنگی در تسهیم دانش از منظر مدیریت تغییر                                                   | ۱۳۹۳    | رضایت شغلی           | ۵۷ |
|      |                                                                                                   |         | یادگیری              | ۳۵ |
|      |                                                                                                   |         | ارتباطات سازمان      | ۵۸ |
|      |                                                                                                   |         | اعتماد               | ۳  |
|      |                                                                                                   |         | تعهد                 | ۵۹ |
| ۱۹   | نقش فرهنگ دانش در اثربخشی فرآیندهای مدیریت دانش<br>(مورد مطالعه: یک سازمان دانش‌بنیان)            | ۱۳۹۳    | ساختار سازمانی       | ۳۹ |
|      |                                                                                                   |         | فناوری اطلاعات       | ۵۴ |
|      |                                                                                                   |         | ویژگی‌های کارکنان    | ۶۰ |

| ردیف | عنوان منبع                                                                                                        | سال نشر | عامل                       | کد |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------------------|----|
| ۲۰   | نقش و جایگاه فرهنگ‌سازمانی در مدیریت دانش در بانک‌های دولتی استان گیلان                                           | ۱۳۹۳    | ویژگی‌های شغلی             | ۶۱ |
|      |                                                                                                                   |         | رهبری                      | ۱  |
|      |                                                                                                                   |         | حمایت از مدیریت            | ۶۲ |
|      |                                                                                                                   |         | یکپارچگی                   | ۶۴ |
|      |                                                                                                                   |         | کنترل                      | ۶۵ |
|      |                                                                                                                   |         | سیستم‌های پاداش            | ۴۱ |
|      |                                                                                                                   |         | الگوهای ارتباطی            | ۶۶ |
|      |                                                                                                                   |         | خلاقیت فردی                | ۶۷ |
|      |                                                                                                                   |         | ریسک‌پذیری                 | ۱۸ |
|      |                                                                                                                   |         | سازش یا پدیده تعارض        | ۶۸ |
| ۲۱   | "How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations"     | ۲۰۰۶    | هویت                       | ۲۰ |
|      |                                                                                                                   |         | رهبری                      | ۱  |
|      |                                                                                                                   |         | ساختار سازمانی             | ۳۹ |
|      |                                                                                                                   |         | فرآیندهای کسب‌وکار         | ۶۹ |
|      |                                                                                                                   |         | استخدام                    | ۷۰ |
|      |                                                                                                                   |         | سیستم پاداش                | ۴۱ |
|      |                                                                                                                   |         | ارتباطات                   | ۳۶ |
|      |                                                                                                                   |         | ویژگی‌های فیزیکی           | ۷۱ |
|      |                                                                                                                   |         | زیرساخت‌ها                 | ۷۲ |
|      |                                                                                                                   |         | تخصیص زمان                 | ۷۳ |
| ۲۲   | Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success | ۲۰۰۵    | حمایت از کارکنان           | ۷۴ |
|      |                                                                                                                   |         | اعتماد                     | ۳  |
|      |                                                                                                                   |         | کار تیم محور               | ۷۵ |
|      |                                                                                                                   |         | کار کردن تنگاتنگ با یکدیگر | ۷۶ |
|      |                                                                                                                   |         | تسهیم اطلاعات              | ۷۷ |
| ۲۳   | Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors                                            | ۲۰۰۷    | ساختار سازمان              | ۳۹ |
|      |                                                                                                                   |         | سیستم‌های اطلاعاتی         | ۴۰ |
|      |                                                                                                                   |         | پاداش‌ها                   | ۷۸ |
|      |                                                                                                                   |         | ارتباط بین کارکنان         | ۴۲ |
|      |                                                                                                                   |         | اعتماد بین فردی            | ۷۹ |

| ردیف | عنوان منبع                                                                                        | سال نشر | عامل          | کد |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|----|
| ۲۴   | The factors influencing organizational culture in Federal Agricultural Marketing Authority (FAMA) | ۲۰۱۱    | عدالت توزیعی  | ۸۰ |
|      |                                                                                                   |         | فرهنگ‌سازمانی | ۸۱ |

### گام ششم: کنترل کیفیت

از مرحله جستجو و جمع‌آوری منابع، محقق تنها از پایگاه‌های معتبر و تأییدشده استفاده کرده است. در گام بعد نیز معتبرین و مرتبط‌ترین پژوهش‌ها انتخاب شده است. علاوه بر این در گام ششم نیز با مرور مجدد گام‌های قبل و متن پژوهش‌ها، کیفیت پژوهش و عوامل شناسایی شده، توسط تیم پژوهش موردبررسی و کنترل مجدد قرار گرفت.

### گام هفتم: ارائه یافته‌ها

در پاسخ به پرسش فرعی اول پژوهش. پس از مقوله‌بندی و دسته‌بندی ۸۱ کد به دست آمده، تعداد ۴۷ عامل مؤثر بر فرهنگ دانش در سازمان‌ها مورد شناسایی قرار گرفت. دسته‌بندی این عوامل در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. دسته‌بندی عوامل مؤثر بر فرهنگ دانش در سازمان‌ها

| ردیف | عامل                 | ردیف | عامل            |
|------|----------------------|------|-----------------|
| ۱    | رهبری                | ۲۵   | آموزش           |
| ۲    | سبک مدیریت عالی      | ۲۶   | توانمندسازی     |
| ۳    | نیت و جهت استراتژیک  | ۲۷   | ارتباطات        |
| ۴    | استراتژی سازمان      | ۲۸   | اعتماد          |
| ۵    | جهت‌گیری عملکرد      | ۲۹   | تیم‌سازی        |
| ۶    | عدالت توزیعی         | ۳۰   | مشارکت          |
| ۷    | حمایت‌گری            | ۳۱   | انطباق‌پذیری    |
| ۸    | مکانیسم‌های پشتیبانی | ۳۲   | مذاکره و گفتگو  |
| ۹    | ثبات                 | ۳۳   | جو باز          |
| ۱۰   | یکپارچگی             | ۳۴   | همکاری          |
| ۱۱   | کنترل                | ۳۵   | رقابت‌پذیری     |
| ۱۲   | ساختار سازمان        | ۳۶   | خلاقیت و نوآوری |

| ردیف | عامل               | ردیف | عامل             |
|------|--------------------|------|------------------|
| ۱۳   | فرآیندهای کسب‌وکار | ۳۷   | ریسک‌پذیری       |
| ۱۴   | سیستم‌های اطلاعاتی | ۳۸   | سازش با تعارض    |
| ۱۵   | فناوری اطلاعات     | ۳۹   | هویت             |
| ۱۶   | استخدام            | ۴۰   | مذهب             |
| ۱۷   | اختیار کارکنان     | ۴۱   | فرهنگ‌سازمانی    |
| ۱۸   | ویژگی‌های کارکنان  | ۴۲   | ارزش‌های بنیادین |
| ۱۹   | ویژگی‌های شغلی     | ۴۳   | رفتار            |
| ۲۰   | رضایت شغلی         | ۴۴   | ویژگی‌های فیزیکی |
| ۲۱   | وظایف              | ۴۵   | زیرساخت‌ها       |
| ۲۲   | پاداش              | ۴۶   | مأموریت          |
| ۲۳   | یادگیری            | ۴۷   | رسالت            |
| ۲۴   | تخصیص زمان         |      |                  |

#### اولویت‌بندی عوامل:

پس از پاسخ به پرسش اول پژوهش و شناسایی ۴۷ عامل تأثیرگذار بر فرهنگ دانش در سازمان، لازم است به پرسش دوم پژوهش مبنی بر اینکه اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر فرهنگ دانش چگونه است؟ پاسخ داده شود. برای پاسخ به پرسش دوم پژوهش و اولویت‌بندی عوامل شناسایی شده، ۵ شاخص موردتوجه قرار گرفته است. این شاخص‌ها عبارت است از: فراوانی عامل (تعداد تکرار عامل در پژوهش‌های مختلف)؛ ارتباط عامل با فرهنگ دانش، فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش؛ سال انتشار پژوهش (روزآمدی عامل). بر اساس این شاخص‌ها به هریک از عوامل شناسایی امتیاز داده شده است. در این فرآیند ۱۳ عامل (۲۵ درصد عوامل) به‌عنوان مؤثرترین عوامل شناسایی شدند. در گام بعد اعتبار عوامل اولویت‌بندی شده توسط ۹ متخصص علم اطلاعات و دانش‌شناسی، فناوری اطلاعات و مدیریت دانش موردسنجش قرار گرفت. در این فرآیند ۲ عامل ساختار سازمانی و تعهد و مسئولیت اجتماعی بر اساس نظرات دریافتی، از مجموع عوامل منتخب حذف شد. درنهایت پس از گذراندن مراحل فوق و امتیازبندی عوامل تأثیرگذار، ۱۱ عامل، که بالاترین امتیاز را کسب کرده بودند، به ترتیب امتیاز و اولویت به‌عنوان تأثیرگذارترین عوامل

بر فرهنگ دانش سازمان تعیین شد. این عوامل به ترتیب امتیاز و اولویت در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵. اولویت عوامل تأثیرگذار بر فرهنگ دانش در سازمان

| ردیف | عامل                        | مجموع امتیاز |
|------|-----------------------------|--------------|
| ۱    | پاداش                       | ۶۵           |
| ۲    | آموزش، یادگیری، توانمندسازی | ۶۰           |
| ۳    | حمایت‌گری                   | ۵۷           |
| ۴    | اعتماد                      | ۵۲           |
| ۵    | خلاقیت و نوآوری             | ۴۸           |
| ۶    | ارتباطات                    | ۴۴           |
| ۷    | جهت‌گیری عملکرد             | ۳۴           |
| ۸    | ثبات                        | ۳۴           |
| ۹    | رقابت‌پذیری                 | ۳۴           |
| ۱۰   | رهبری                       | ۳۲           |
| ۱۱   | فناوری اطلاعات              | ۲۲           |

### بحث و نتیجه‌گیری

تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان در پژوهش‌های متعددی مورد تأیید قرار گرفته است. مدیریت دانش بر تقویت نوآوری سازمان مؤثر است و نوآوری نیز بر بهبود عملکرد سازمان و تضمین مزیت رقابتی آن مؤثر است (Cristache, 2025). در رویکردهای نوین در حوزه توسعه هوش مصنوعی در سازمان نیز ضرورت و اهمیت مدیریت دانش بیش‌ازپیش آشکار شده است. بانون (۲۰۲۶) معتقد است ما از آماده‌سازی برای هوش مصنوعی به مدیریت اکوسیستم‌های دانش مبتنی بر هوش مصنوعی رسیده‌ایم. این تکامل در قلب یافته‌های روندهای دانش ۲۰۲۶ قرار دارد که نشان می‌دهد این حرفه از مرحله آزمایش به سمت تحول عملیاتی در حال حرکت است. آنچه در سال ۲۰۲۴ به عنوان بازگشت به اصول مدیریت دانش آغاز شد، تا سال ۲۰۲۶ به یک مدل کاملاً یکپارچه تبدیل شده است که در آن دانش، انسان و هوش مصنوعی به عنوان یک سیستم واحد عمل می‌کنند (بانون، ۲۰۲۶). بنابراین ضرورت و اهمیت راهبردی مدیریت دانش برای سازمان‌ها، سبب شده است سازمان‌های مختلف با



صرف هزینه و زمان و توان قابل توجه به طراحی و پیاده‌سازی مدیریت دانش پردازند و به نظر می‌رسد این روند با وجود گسترش هوش مصنوعی، همچنان در آینده نیز ادامه خواهد یافت؛ اما بررسی‌ها نشان می‌دهد سازمان‌ها در طراحی و پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش بیشتر بر جنبه‌های فناوری مدیریت دانش متمرکز می‌شوند و به سایر زیرساخت‌های مدیریت دانش به‌ویژه افراد به‌طور مناسب توجه نمی‌شود. این امر سبب عدم موفقیت بسیاری از طرح‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها و هدر رفت منابع می‌شود.

از آنجاکه از ابتدا تا انتهای فرآیند دانش اعم از کسب، خلق، اشتراک و کاربرست دانش سازمان، بر افراد استوار و پایدار است، بدون توجه به این رکن مهم، طراحی و استقرار مدیریت دانش در سازمان موفقیت‌آمیز نخواهد بود. از سوی دیگر از آنجاکه دانش برای افرادی ایجاد قدرت می‌کند و نوعی مزیت رقابتی برای هر یک از کارکنان سازمان محسوب می‌شود، افراد تمایل چندانی به اشتراک دانش خود با دیگران ندارند. در این شرایط، مشکل عمده این است که چگونه می‌توان افراد درون سازمان را معجب، مجبور یا هدایت به فعالیت دانشی و اشتراک دانش کرد یا اینکه به نحو دیگری آنان را به این کار واداشت. این امر، مسئله‌ای عمده در مدیریت تغییر است و چالش‌های جدی رهبری را برای مدیریت دانش پیش می‌آورد (آذری، ۱۳۸۰).

بررسی ادبیات فرهنگ‌های دانش‌مدار در سازمان‌های عصر حاضر نشان می‌دهد که حضور یک نوع فرهنگ خاص برای ایجاد انگیزه در افراد و اجرای مؤثر مدیریت دانش در سازمان ضروری است که در این پژوهش از آن به‌عنوان فرهنگ دانش یاد شده است. فرهنگ دانش، مجموعه بینش، ارزش، علاقه و رفتارهای کارکنان سازمان در زمینه دانش است. درک و فهم درست از وضعیت فرهنگ دانش و عوامل مؤثر بر آن در سطوح مختلف سازمان، گامی حیاتی برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش است؛ بنابراین برای نهادهای ساختن فرهنگ دانش در سازمان، توجه به عوامل مؤثر بر آن بسیار حائز اهمیت است.

به‌بیان‌دیگر فرهنگ دانش مهم‌ترین پیشران و پسران برای اجرای مدیریت دانش در سازمان‌هاست. عوامل متعددی بر توسعه این فرهنگ تأثیرگذار هستند. شناخت وضعیت این عوامل در هر سازمان به مدیران سازمان کمک می‌کند تا خطرپذیری اجرای مدیریت دانش را کاهش دهند و ضریب موفقیت آن را بالا ببرند. همچنین شناسایی و اولویت‌بندی عواملی که می‌توانند بر توسعه فرهنگ دانش تأثیرگذار باشند، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا قبل از

طراحی و استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان، یا پس‌از آن، به امکان‌سنجی و ترازیبی وضعیت عوامل مؤثر بر فرهنگ دانش در سازمان خود پردازند. سنجش و ترازیبی وضعیت عوامل مؤثر بر فرهنگ دانش در سازمان، سبب می‌شود تا سازمان‌ها به‌صورت واقع‌بینانه‌تر به سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، طراحی و اجرای مدیریت دانش پردازند. همچنین شناخت وضعیت عوامل مؤثر بر فرهنگ دانش در سازمان، برای رفع کاستی‌ها در مورد هر عامل مفید خواهد بود.

روشن است که شناخت وضعیت همه عوامل تأثیرگذار بر فرهنگ دانش در سازمان و بهبود همه آن‌ها کار آسانی نیست. لذا لازم است به‌جای پرداختن به همه عوامل، به مؤثرترین عوامل توجه شود. بر این اساس شناسایی مؤثرترین عواملی که بر مدیریت دانش تأثیرگذار هستند، ضرورت می‌یابد. نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد از میان عوامل متعدد تأثیرگذار بر فرهنگ دانش، ۱۱ عامل دارای تأثیرگذاری بیشتری هستند. میزان تأثیرگذاری هر یک از این عوامل نیز متفاوت است. بنابراین ۱۱ عامل فوق نیز بر اساس یافته‌های پژوهش‌های پیشین اولویت‌بندی شده‌اند. با عنایت به اینکه نتایج این پژوهش حاصل مرور نظام‌مند و فراترکیب پژوهش‌های برگزیده در این زمینه است، از اعتبار بالایی برخوردار است و برای سازمان‌ها و پژوهشگران این حوزه قابل استفاده است. علاوه بر این نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های مورد کاوی در این زمینه نیز همسویی دارد. برای نمونه ۷ مؤلفه‌ای که جعفری (۱۳۹۱) به آن اشاره کرده است با نتایج پژوهش حاضر همسو است. از میان عواملی که قربانی آذر و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود شناسایی کرده‌اند نیز عوامل رهبری، حمایت و پاداش با نتایج این پژوهش همسو است. همچنین در پژوهش هوشمند و افسر (۱۳۹۶) نیز عوامل تشویق و پاداش، یادگیری مستمر و اعتماد با نتایج این پژوهش همسو است. عوامل ارتباطات که در پژوهش پارک و همکاران (۲۰۰۵) شناسایی شده نیز با نتایج پژوهش حاضر همسو است. اولیور و کندادی (۲۰۰۶) عوامل رهبری، ارتباطات و سیستم پاداش را به‌عنوان بخشی از عوامل مؤثر بر فرهنگ دانش مورد شناسایی قرار داده‌اند که با نتایج این پژوهش همسو هستند. بر این اساس عواملی که در پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی شده‌اند، با اعتبار بالا برای سازمان‌ها قابل اتکا و استفاده است.

## منابع

- آذری، مهرداد. (۱۳۸۰). مدیریت دانش؛ عملکردها و چالش‌ها. تدبیر، ۱۲(۱۱۴)، ۴۶-۴۹.  
<http://noo.rs/LDvWM>
- ابطحی سید حسین و صلواتی عادل. (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان. تهران: انتشارات پیوند نو.
- احمدی، سید علی اکبر، صالحی، علی. (۱۳۹۰). مدیریت دانش (ویراست اول). دانشگاه پیام نور.
- اخوان، پیمان؛ جودی، الهام. (۱۳۹۱). گام‌های عملیاتی مدیریت دانش: نقشه‌های دانش. تهران: آتی‌نگر.
- ارمغان، نگار. (۱۳۹۳). موانع فرهنگی در تسهیم دانش از منظر مدیریت تغییر. مدیریت توسعه فناوری، ۲(۳)، ۸۵-۱۰۸. <https://sid.ir/paper/fa260166SID>
- بهادری فرد، عبدالرضا. (۱۳۹۴). مدیریت دانش با رویکرد افزایش سطح بلوغ سازمان. تهران: دیباگران.
- پارسا، عبدالله، مهر علی زاده، یدالله و زمانی، عصمت. (۱۳۹۳). بررسی جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه شهید چمران اهواز بر اساس نظریه نوناکا و رابطه آن با فرهنگ سازمانی. مجله آموزش عالی ایران، ۳(۱۱)، ۸۷. <https://www.magiran.com/p947736>
- جعفری، سپیده. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش از دیدگاه سازمان آموزش و پرورش شهر اهواز. [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی. دانشگاه علامه طباطبائی.
- جلالی، محمدجواد؛ افزاره، فاطمه و نظافتی، نوید. (۱۳۸۶). طراحی و به کارگیری نرم افزار سیستم جامع مدیریت دانش (مطالعه موردی در وزارت راه و ترابری جمهوری اسلامی ایران). پنجمین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع. تهران: انجمن مهندسی صنایع ایران، دانشگاه علم و صنعت. <https://civilica.com/doc/19211>
- حسن زاده، محمد. (۱۳۸۶). مدیریت دانش: مفاهیم و زیرساخت‌ها. تهران: کتابدار.
- حسین زاده، عباس. (۱۴۰۴). رابطه رهبری اصیل با اشتراک دانش: نقش میانجی فرهنگ سازمانی و اعتماد سازمانی، مجله مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، ۱۲(۱)، ۱۷۵-۱۹۰. [2899297magiran.com/p](https://www.magiran.com/p2899297)
- دوالی، محمد مهدی، کریمی فرد، علی. (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندهای عدم اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان شرکت مجتمع صنعتی رفسنجان، نشریه مدیریت راهبردی دانش سازمانی، ۶(۲۱)، ۱۴۱-۱۸۲. [magiran.com/p2600364](https://www.magiran.com/p2600364)

دیلمقانی، میترا، فهیم نیا، قاطمه، ایوبی اردکان، محمد و فدایی، غلامرضا. (۱۳۹۳). نقش فرهنگ دانش در اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش مورد مطالعه: یک سازمان دانش‌بنیان. فصلنامه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، ۴۸(۳)، ۳۲۵-۳۴۵. ۱۳۹۹۳۰۹. [magiran.com/p](http://magiran.com/p)

ربیعی، علی؛ معالی، مهناز. (۱۳۹۱). بررسی موانع زیرساختی اعمال مدیریت دانش و ارائه الگوی بهبود در مراکز آموزش عالی. سیاست علم و فناوری، ۵ (۱)، ۱-۱۶. [magiran.com/p1053439](http://magiran.com/p1053439)

زاهدی، سید محمد، انتظاری هرسینی، علی. (۱۳۸۶). فرهنگ دانایی (ابعاد، شاخص‌ها و مقایسه چند سازمان). فصلنامه مطالعات مدیریت، (۵۶)، ۴۵-۶۹. <https://ensani.ir/file/download/article/20101106112353-3.pdf>

سجادی سبئی، محمد و حسینی، سید علی و شفقت، کمیل، ۱۳۸۶، بررسی عوامل مؤثر بر پیاده سازی مدیریت دانش در بخش‌های دولتی، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران. <https://civilica.com/doc/33956>

شرعی، زهره، دهقانی زاده، مرضیه و حسن‌زاده اودرجی، محمد. (۱۴۰۴). کاوش انگیزه برای مشارکت در به اشتراک‌گذاری دانش درون‌سازمانی، نشریه بازیابی دانش و نظام‌های معنایی، ۱۲(۴۳)، ۶۱-۹۴. [magiran.com/p2905036](http://magiran.com/p2905036)

فهیم‌نیا، قاطمه و دیلمقانی، میترا. (۱۳۹۵). مدیریت دانش، با رویکرد فرهنگ دانش در سازمان. تهران: چاپار.

قائد امینی هارونی، عباس، ابراهیم‌زاده دستجردی، رضا، صادقی ده چشمه، مهرداد، ماهرانی برزانی، مجید. (۱۴۰۲). شناسایی الگوی ساختاری رابطه فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری با مدیریت دانش در بین اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان). نشریه بازیابی دانش و نظام معنایی، ۱۰(۳۴)، ۵۹-۹۵. [Ensani.ir](http://Ensani.ir) 6525393551cff-10041-34-3

قربانی آذر، محمد، کریمی، سجاد و محمدی، سعید. (۱۳۹۲). نقش و جایگاه فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش بانک‌های دولتی استان گیلان. کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت. شیراز. <https://civilica.com/inv/13f4f19570b5daa66cc52a61811/23781024> /489c2

کاظمی، سعید؛ نیکنام، منوچهر و عالم تبریز، اکبر. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عوامل فرهنگ سازمانی و استقرار مدیریت دانش (مورد کاوی مؤسسه غیرانتفاعی سازمان مدیریت صنعتی). [پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی و پایه، مؤسسه آموزش عالی غیردولتی غیرانتفاعی کار].

کیانفر، فرهاد. (۱۳۹۷). طراحی و اعتباریابی الگوی مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور استان خوزستان. [پایان‌نامه دکترا، گروه مدیریت آموزش، دانشگاه علامه طباطبائی].

محمدی مقدم، یوسف، الوانی، سید مهدی، و حبیبی بدرآبادی، محبوبه. (۱۳۹۱). الگوی جامع دانش‌آفرینی در سازمان‌های پلیسی. پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)، ۷(۴)، ۴۷۹-۵۰۰. <https://sid.ir/paper/fa135354SID>

موسی خانی، محمد، اجلی قشلاجوقی، مهدی و صفوی میر محله، سید رحیم. (۱۳۸۹). ارائه مدلی برای سنجش آمادگی سازمان‌ها در زمینه مدیریت دانش (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران). نشریه مدرس علوم انسانی - پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۴(۲)، ۲۲۱-۲۴۳.

<https://ensani.ir/file/download/article/20120427085258-8063-10.pdf>

هوشمند، هانیه و افسر، امیر. (۱۳۹۶). اولویت‌بندی عوامل فرهنگی مؤثر بر مدیریت دانش در بانک داری الکترونیکی مطالعه موردی بانک ملت. علوم و فنون مدیریت اطلاعات، ۳(۳)، ۱۱۰-۱۳۰. DOI: 10.22091/stim.2017.2445.1161.

## References

- Abdelrahman, M., Papamichail, K., & Hammady, R. (2025). Organisational culture and knowledge management systems adoption: Examining employee usage in multinational corporations. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 26(3), 439-467. <https://doi.org/10.1007/s40171-025-00448-w>
- Abtahi, S. H., & Salavati, A. (2006). *Knowledge management in the organization*. Peyvand-e Now Publications. [In Persian]
- Ahmadi, S. A. A., & Salehi, A. (2011). *Knowledge management* (1st ed.). Payame Noor University Press. [In Persian]
- Akhvan, P., & Joudi, E. (2012). *Operational steps of knowledge management: Knowledge maps*. Ati Negar Publications. [In Persian]
- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y., & Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22-42. <https://doi.org/10.1108/13673270710738898>
- Armaghan, N. (2014). Cultural barriers in knowledge sharing from the perspective of change management. *Journal of Technology Development Management*, 2(3), 85-108. <https://sid.ir/paper/260166/fa> [In Persian]
- Azari, M. (2001). Knowledge management; Functions and challenges. *Tadbir*, 12(114), 46-49. <http://noo.rs/LDvWM> [In Persian]
- Bahadorifard, A. (2015). *Knowledge management with an approach to increasing organizational maturity level*. Dibagaran Publications. [In Persian]
- Bañón, M., Cristofaro, M., & Gomis, A. J. (2026). Dancing with the algorithm: A framework to navigate knowledge and autonomy in AI-assisted managerial decisions. *Journal of Knowledge Management*, 30(11), 1-31. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2025-0870>
- Chong, J., & Duan, S. X. (2026). The moderating effect of organisational culture and technology turbulence on the relationship between knowledge transformation process and organisational performance: A meta-analytic review. *Journal of Knowledge Management*, 30(1), 111-140. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2024-1479>

- Cristache, N., Croitoru, N., Florea, G., & Valentina, M. (2025). The influence of knowledge management on innovation and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(5), Article 100793. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100793>
- Davali, M. M., & Karimifard, A. (2023). Identification and prioritization of antecedents of knowledge withholding among employees of Rafsanjan Industrial Complex Company. *Journal of Strategic Knowledge Management*, 6(21), 141-182. <https://magiran.com/p2600364> [In Persian]
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Deilamghani, M., Fahimnia, F., Ayoubi Ardakan, M., & Fadaei, G. (2014). The role of knowledge culture in the effectiveness of knowledge management processes: A case study of a knowledge-based organization. *Academic Library and Information Science Research Quarterly*, 48(3), 325-345. <https://magiran.com/p1399309> [In Persian]
- DeLong, D. W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127. <https://sid.ir/paper/570412/en>
- Fahimnia, F., & Deilamghani, M. (2016). *Knowledge management, with an approach to knowledge culture in the organization*. Chapar Publications. [In Persian]
- Ghaed Amini Harouni, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., Sadeghi Deh Cheshmeh, M., & Maherani Barzani, M. (2023). Identifying the structural model of the relationship between organizational culture and leadership styles with knowledge management among faculty members of Islamic Azad University, Isfahan (Khorasgan) Branch. *Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 10(34), 59-95. <https://ensani.ir/fa/article/580244> [In Persian]
- Ghorbani Azar, M., Karimi, S., & Mohammadi, S. (2013). The role and position of organizational culture in knowledge management of public banks in Guilan province. *National Conference on Accounting and Management*, Shiraz. <https://civilica.com/doc/23781024/61811a52cc66daa5b19570f4f132c489/> [In Persian]
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Hassanzadeh, M. (2007). *Knowledge management: Concepts and infrastructures*. Ketabdar Publications. [In Persian]
- Hosseinzadeh, A. (2025). The relationship between authentic leadership and knowledge sharing: The mediating role of organizational culture and organizational trust. *Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies*, 12(1), 175-190. <https://magiran.com/p2899297> [In Persian]
- Houshmand, H., & Afsar, A. (2017). Prioritization of cultural factors affecting knowledge management in electronic banking: A case study of Bank Mellat. *Information Management Sciences and Techniques*, 3(3), 110-130. <https://doi.org/10.22091/stim.2017.2445.1161> [In Persian]
- ISO. (2018). *Knowledge management systems—Requirements* (ISO Standard No. 30401:2018). <https://www.iso.org/standard/68683.html>
- Jafari, S. (2012). *Investigating the relationship between organizational culture and knowledge management from the perspective of the Education Organization of Ahvaz* [Master's thesis, Allameh Tabataba'i University]. [In Persian]
- Jalali, M. J., Afrazeh, F., & Nazafati, N. (2007). Design and implementation of a comprehensive knowledge management system software (Case study in the Ministry of Roads and Transportation of the Islamic Republic of Iran). *Fifth*

- International Conference on Industrial Engineering*, Tehran. <https://civilica.com/doc/19211> [In Persian]
- Kazemi, S., Niknam, M., & Alam Tabriz, A. (2012). *Investigating the relationship between organizational culture factors and the establishment of knowledge management (Case study: Non-profit institution of the Industrial Management Organization)* [Master's thesis, Kar Non-profit Higher Education Institute]. [In Persian]
- Kianfar, F. (2018). *Designing and validating a knowledge management model at Payame Noor University of Khuzestan Province* [Doctoral dissertation, Allameh Tabataba'i University]. [In Persian]
- Kucharska, W., & Bedford, D. A. D. (2023). *The cultures of knowledge organizations: Knowledge, learning, collaboration (KLC)*. Emerald Publishing Limited.
- Lawson, S. (2003). *Examining the relationship between organizational culture and knowledge management* [Doctoral dissertation, Nova Southeastern University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
- 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. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
- Lepore, W., & Jenni, B. (2024). A theoretical framework to bridge knowledge cultures. In W. Lepore, B. L. Hall, & R. Tandon (Eds.), *Bridging knowledge cultures: Rebalancing power in the co-construction of knowledge* (pp. 45–68). Brill.
- Mohammadi Moghadam, Y., Alvani, S. M., & Habibi Badrabadi, M. (2012). A comprehensive model of knowledge creation in police organizations. *Police Management Research (Police Management Studies)*, 7(4), 479–500. <https://sid.ir/paper/135354/fa> [In Persian]
- Mousakhani, M., Ajali Gheshlaghjoughi, M., & Safavi Mir Mahalleh, S. R. (2010). Presenting a model for assessing organizational readiness in the field of knowledge management (Case study: Statistical Center of Iran). *Modares Human Sciences - Management Research in Iran*, 14(2), 221–243. <https://ensani.ir/file/download/article/20120427085258-8063-10.pdf> [In Persian]
- Oliver, S., & Reddy Kandadi, K. (2006). How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 6–24. <https://doi.org/10.1108/13673270610679336>
- Park, H., Ribière, V., & Schulte, W. D. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 106–117. <https://doi.org/10.1108/13673270410541079>
- Parsa, A., Mehr Alizadeh, Y., & Zamani, E. (2014). Investigating the status of knowledge management at Shahid Chamran University of Ahvaz based on Nonaka's theory and its relationship with organizational culture. *Iranian Journal of Higher Education*, 3(11), 87. <https://www.magiran.com/p947736> [In Persian]
- Rabi'i, A., & Ma'ali, M. (2012). Investigating infrastructural barriers to knowledge management implementation and presenting an improvement model in higher education centers. *Science and Technology Policy*, 5(1), 1–16. <https://magiran.com/p1053439> [In Persian]

- Rezaei, M., Magni, D., & Alfiero, S. (2026). Workplace participation and learning behaviour: Does organisational democracy make a difference to knowledge acquisition? *Review of Managerial Science*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11846-026-00987-1>
- Sajadi Sini, M., Hosseini, S. A., & Shafaqat, K. (2007). Investigating factors affecting the implementation of knowledge management in public sectors. *First National Conference on Knowledge Management*, Tehran. <https://civilica.com/doc/33956> [In Persian]
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company.
- Shara'i, Z., Dehghanizadeh, M., & Hassanzadeh Odraji, M. (2025). Exploring motivation for participation in intra-organizational knowledge sharing. *Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 12(43), 61-94. <https://magiran.com/p2905036> [In Persian]
- Sivan, Y. (2000). Tips for building knowledge infrastructures: Note #8—Knowledge processes. *WebNet Journal*, 2(4), 12-44.
- Yew Wong, K. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 261-279. <https://doi.org/10.1108/02635570510590101>
- Zahedi, S. M., & Entezari Harsini, A. (2007). Knowledge culture (Dimensions, indicators, and comparison of several organizations). *Management Studies Quarterly*, 56, 45-69. <https://ensani.ir/file/download/article/20101106112353-3.pdf> [In Persian]
- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: A question of dialoguing with texts. *Journal of Advanced Nursing*, 53(3), 311-318. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03721.x>