

## فراتحلیلی بر پژوهش‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران

علی پیران نژاد<sup>۱</sup>

**چکیده:** مطالعه حاضر، فراتحلیلی بر پژوهش‌های اجراشده در حوزه مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران طی ده سال گذشته است. در این پژوهش تلاش می‌شود با بررسی روند تحقیقات انجام‌شده در این حوزه مطالعاتی، تصویر جامعی از مطالعات این حوزه در سطح ملی ارائه شود تا بر اساس آن، توجه پژوهشگران به حوزه‌های مغفول باقی‌مانده جلب شود و در نهایت به توسعه‌یافتگی روزافزون این مفهوم در کشور یاری دهد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۸۷ مقاله علمی پژوهشی است که در سال‌های ۱۳۹۴-۱۳۸۵ در کشور به چاپ رسیده‌اند. از میان این مطالعات، ۶۹ مقاله برای نمونه آماری انتخاب شد و بررسی روی این مقاله‌ها انجام گرفت. نتایج این پژوهش نشان داد بیشترین پژوهش‌ها به ابعاد فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی توجه داشته‌اند و کمترین مطالعات بر ابعادی همچون سرمایه فکری و زیرساخت‌های فنی تمرکز کرده‌اند. در انتها نیز پیشنهادهایی برای اصلاح روند مطالعاتی در این حوزه ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: ایران، سازمان‌های دولتی، فراتحلیل، مدیریت دانش.

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۴/۰۸/۰۵

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۵/۰۳/۲۵

E-mail: Pirannejad@ut.ac.ir

### مقدمه

حدود دو دهه است که مفهومی با عنوان مدیریت دانش، در کنار سایر عوامل مؤثر بر موفقیت سازمان‌ها همچون سرمایه انسانی، سرمایه مالی، سرمایه تکنولوژیکی، حمایت‌های قانونی و... نقش فعالی در عرصه سازمان و مدیریت دارند. به بیان دیگر تا گذشته‌ای نه‌چندان دور، رمز موفقیت سازمان‌ها مترداف با توانمندی آنها در کسب مزیت‌های رقابتی در خارج از مرزهای خود، همچون منابع مالی، تکنولوژیکی و انسانی بهتر، در مقایسه با سایر سازمان‌های رقیب بود و این در حالی است که با گذشت زمان، علاوه بر منابع بیرونی خلق‌کننده مزیت رقابتی، عوامل درون‌سازمانی همچون دانش تولیدشده و به‌کاربرده‌شده در درون سازمان که حین فرایندهای سازمانی استفاده می‌شوند نیز، از اهمیت والایی در کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها برخوردار شد. بر همین اساس بود که پیتر سنکه<sup>۱</sup> در کتاب ارزشمند خود با عنوان پنجمین فرمان<sup>۲</sup>، به نوع جدیدی از سازمان‌ها تحت عنوان سازمان‌های یادگیرنده<sup>۳</sup> اشاره می‌کند. در این رویکرد به سازمان‌ها به‌مثابه نوعی سیستم باز نگریسته می‌شود که از فرایندهای درون‌سازمانی و همچنین تعاملاتی که سازمان با محیط پیرامون خود دارد، نکته‌هایی را در قالب دانش سازمانی به‌منظور کسب مزیت رقابتی کشف می‌کند. مجموعه دانش‌های کسب‌شده در عصر حاضر، هم‌پای سرمایه‌های مالی، انسانی، تکنولوژیکی و در برخی موارد، زمینه‌ساز تشکیل یا تقویت آنها در تعالی بخشی به سازمان‌ها و بقای آنها، تأثیر شایان توجهی دارند. در همین راستا، پیتر دراگر بر ضرورت بهره‌مندی از دانش سازمان تأکید می‌کند و می‌گوید: «در اقتصاد امروز دنیا، دانش منبعی همانند و هم‌عرض با سایر منابع تولید مانند کار، سرمایه و زمین نیست، بلکه تنها منبع معنادار عصر حاضر به‌شمار می‌رود» (دراگر، ۱۹۹۳).

همان‌طور که پیش‌تر نیز بدان اشاره شد، یکی از محرک‌های اصلی ظهور و تقویت مفهوم مدیریت دانش در سازمان‌ها، ضرورت کسب مزیت رقابتی، به‌ویژه در عصر جهانی‌شدن است (آدامز و لامونت، ۲۰۰۳؛ ندلا و تویت، ۲۰۰۱). بر همین اساس و با توجه به اینکه در سازمان‌های بخش خصوصی، مفهوم رقابت‌پذیری و همچنین پیشی‌گرفتن از سازمان‌های رقیب جایگاه مهمی در عرصه سازمان و مدیریت در این بخش دارد، مفهوم مدیریت دانش ابتدا در این سازمان‌ها پایه‌گذاری و استفاده شد و تا امروز سازمان‌های بخش خصوصی در مقایسه با سایر سازمان‌های موجود در جوامع بشری، به موفقیت‌های چشمگیری در این حوزه دست یافتند (سانچز و هینی، ۱۹۹۷). سؤال مهمی که در این میان توجه برخی از پژوهشگران این مفهوم را به خود جلب کرده،

1. Peter Senge

2. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization

3. Learning organizations

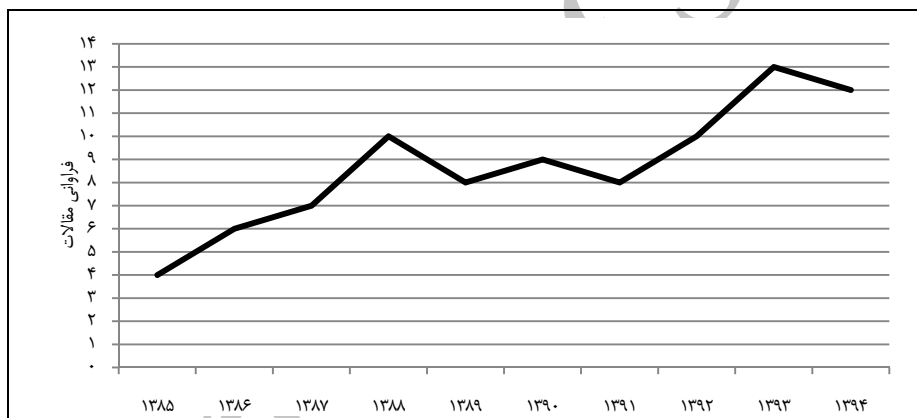
ضرورت استفاده از این مفهوم در بخش دولتی است. به بیان دیگر با توجه به اینکه در سازمان‌های دولتی، مفهوم رقابت‌پذیری به معنای رایج آن که در سازمان‌های بخش خصوصی استفاده می‌شود، در بخش دولتی مفهومی ندارد، آیا می‌توان به این نتیجه رسید که از مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی استفاده چندانی نمی‌شود؟

از اواخر دهه ۹۰ میلادی برخی از صاحب‌نظران به تحقیق و پژوهش در خصوص ضرورت‌های بهره‌مندی از مفهوم مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که علی‌رغم کم‌رنگ‌بودن مفهوم کسب مزیت رقابتی به‌مثابه محرک قوی برای کاربست مفهوم مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی، بهبود عملکرد، پاسخگویی به شهروندان، کاهش هزینه‌های سازمان‌های دولتی، کاهش یا حذف بوروکراسی زائد اداری، کاهش زمان خدمات‌رسانی، ارتقای کیفیت خدمات عمومی، افزایش کارایی، ارتقای اثربخشی، به‌عنوان دغدغه‌های اصلی حوزه دانش اداره دولت و حکومت، از جمله مهم‌ترین محرک‌های ضرورت توجه به مفهوم مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی محسوب می‌شوند (لیگه و لیندسی، ۲۰۰۶: ۲۶؛ چن، هوانگ و چینگ، ۲۰۰۶: ۲۹؛ ویلم و بوانس، ۲۰۰۷: ۶۱). بر همین اساس، از آن زمان تاکنون این حوزه مطالعاتی توجه اندیشمندان زیادی، به‌ویژه در حوزه اداره دولت و حکومت، و مدیریت فناوری اطلاعات را به خود جلب کرده است.

همراستا با پژوهش‌های بین‌المللی در این حوزه، موضوع مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی از اواسط دهه ۱۳۸۰ در کانون توجه برخی از پژوهشگران و صاحب‌نظران حوزه‌های مدیریت دولتی و فناوری اطلاعات کشور قرار گرفت. اغلب پژوهش‌های اولیه در این خصوص بیشتر بر ضرورت توجه به دانش خلق‌شده در سازمان‌های دولتی کشور تأکید داشتند و برای پذیرش مفهوم مدیریت دانش به‌عنوان پدیده ضروری دنیای معاصر در سازمان‌های دولتی کشور به زمینه‌سازی پرداختند؛ چرا که این ضرورت حدود یک دهه قبل در کشورهای توسعه‌یافته احساس شده بود و متعاقب آن، در کشورهای در حال توسعه همچون ایران نیز به‌صورت امر ضروری در آینده‌ای نه‌چندان دور خودنمایی خواهد کرد.

با توجه به اینکه مفهوم مدیریت دانش چه در حوزه بخش خصوصی و چه در حوزه بخش دولتی ابعاد و زوایای متعددی دارد، پژوهشگران علاقه‌مند به این مفهوم در کشور نیز بر حسب علایق خود، میزان ضرورت موضوع و... در مطالعات خود بخش‌هایی از این مفهوم را انتخاب کردند که این روند تا امروز نیز ادامه دارد. به‌یقین مطالعه بیشتر پژوهشگران در هر یک از حوزه‌های انتخابی، بر توسعه‌یافتگی و ارتقای سطح کیفی پروژه‌های مدیریت دانش در

سازمان‌های دولتی کشور می‌افزاید، اما سوآلی که در این میان به‌صورت ابهام یا نقد به ذهن علاقه‌مندان به حوزه مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی خطور می‌کند، این است که چرا مطالعات ارزشمند انجام‌شده، رویکرد سیستماتیکی ندارند؟ در برخی از ابعاد، تعدد مطالعه و پژوهش مشاهده می‌شود و در برخی دیگر، هیچ مطالعه‌ای در سطح ملی صورت نپذیرفته است. آیا نبود هیچ پژوهش علمی با محوریت برخی از ابعاد مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی، به‌معنای ضرورت‌نداشتن آنها در ایران است؟ به‌صراحت می‌توان به این سوآل پاسخ منفی داد؛ زیرا کمابیش هیچ وجهی از پدیده مدیریت دانش بر دیگری ارجحیت ندارد و از همه مهم‌تر، با استناد به نمونه‌های موفق جهانی (همچون نیوزیلند، کانادا، سوئد، فنلاند و هلند)، استقرار موفقیت‌آمیز پروژه‌های مدیریت دانش در هر کشور منوط به توجه همزمان به تمام ابعاد مربوط به این مهم است (پی و کنکهنالی، ۲۰۱۶: ۱۹۱).



شکل ۱. فراوانی مقاله‌های حوزه مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران طی سال‌های ۱۳۸۵-۱۳۹۴

در این پژوهش تلاش شده است با مرور پژوهش‌های اجراشده در حوزه مدیریت دانش سازمان‌های دولتی ایران، به بررسی و مطالعه روند این پژوهش‌ها در سطح ملی پرداخته شود. به بیان دیگر، این مطالعه بر آن است تصویر جامعی از پژوهش‌های داخلی با محوریت مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ارائه دهد تا ضمن دسته‌بندی مناسبی از این مطالعات، به نکته‌هایی که در این حوزه مطالعاتی کمتر توجه شده نیز، اشاره کند. همچنین به مدد روش فراتحلیل، مطالعه حاضر به بررسی اثر متغیرهای تأثیرگذار بر پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی کشور می‌پردازد تا با رویکردی جامع‌نگر، سهم این متغیرها بر پروژه‌های یادشده در سطح ملی مشخص شود. بر همین اساس هدف اصلی این مقاله، کلان‌نگری مطالعات پیشین در حوزه

مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی کشور و ارائه رهنمودهایی برای هدایت پژوهش‌های آتی به‌منظور توسعه‌یافتگی هر چه بیشتر مطالعات و پژوهش‌ها در این حوزه تحقیقاتی است.

### پیشینه پژوهش

در دهه هشتاد میلادی، مفهوم دانش سازمانی، منبع ارزشمندی برای حفظ و بقای سازمان‌ها و همچنین دستیابی به توفیق استراتژیک معرفی شد. به بیان دیگر، دانش خلق شده در سازمان‌ها که طی سال‌ها تلاش و استمرار فعالیت‌های آنها کسب شده است تا پیش از آن، صرفاً از منظر تحقق موفقیت‌آمیز عملکرد در قالب فرایندهای سازمانی، نگریسته می‌شد و این در حالی است که بعد از این زمان، به دانش خلق شده در سازمان‌ها، همانند منبع راهبردی برای بقا و کسب مزیت رقابتی و پیشی گرفتن از رقبای در دنیای پرقابلیت امروزی نگریسته می‌شود (آدامز و لامونت، ۲۰۰۳؛ ندلا و تویت، ۲۰۰۱). به باور نانوکا، در وضعیت ناپایدار امروزی، تنها منبع قابل اتکا برای کسب مزیت رقابتی پایدار، دانش است (نانوکا، ۱۹۹۴). این تغییر نگاه پس از گذشت یک دهه (در دهه نود میلادی) به اوج خود رسید و مفهوم مدیریت دانش که دربردارنده اهداف دانش، شناسایی دانش، فراگیری و اکتساب دانش، توسعه دانش، توزیع و انتشار دانش، به‌کاربردن دانش، و اندازه‌گیری و ارزیابی دانش سازمانی است، معرفی شد (جامی‌پور و شرکت، ۱۳۹۴: ۴۳۱).

در این میان، سؤال مهم پژوهشگران عرصه مدیریت دانش، موضوع ماهیت دانش و عملیاتی کردن این مفهوم بود. به بیان دیگر، در سازمان‌ها به چه چیزی دانش گفته می‌شود؟ بر همین اساس، محققان دو نوع از دانش را با عناوین دانش آشکار<sup>۱</sup> و دانش ضمنی<sup>۲</sup> از یکدیگر تفکیک کردند (نوناکا و تاکه اوچی، ۲۰۰۶). دانش آشکار به دانشی گفته می‌شود که عینی است و در مستندات و مدارک سازمانی و نظایر آن وجود دارد. برای مثال، فرایندهای اداری مدون شده در سازمان‌ها را می‌توان نمونه‌ای از این نوع دانش شمرد. از سوی دیگر، دانش ضمنی به دانشی گفته می‌شود که در نتیجه تجربه‌ها، مهارت‌ها، آموزش‌ها، تحصیلات، نظام ارزشی، ذهنی و فرهنگی در ذهن انسان شکل می‌گیرد که الزاماً به‌صورت مکتوب نیست و اغلب در ارتباطات کلامی به دیگری منتقل می‌شود. همچنین این نوع دانش به‌آسانی تن به نمایش و صریح شدن نمی‌دهد. انتقال آموزه‌های کسب شده از تجربه کارمندان باسابقه به کارکنان تازه استخدام شده، نمونه‌ای از این نوع دانش است.

---

1. Explicit Knowledge  
2. Tacit Knowledge

مطالعات انجام شده در حوزه مدیریت دانش، حاکی از آن است که مدیریت دانش آشکار نسبت به مدیریت دانش ضمنی با مشکلات بسیار کمتری روبه‌روست (اسمیت، ۲۰۰۱). به بیان دیگر، در بحث دانش آشکار، سازمان مجموعه مدون و اغلب مکتوبی از دانش‌های سازمان را در اختیار دارد و فرایندهای نگهداری، انتشار، به‌روزرسانی، محافظت، خلق و... در آن مشخص است و در مقایسه با دانش‌های ضمنی که بیشتر در ذهن و درون افراد (کارمندان دانشی)<sup>۱</sup> پنهان شده‌اند، با سهولت بیشتر و پیچیدگی کمتری مواجه می‌شود. بخش عمده چالش‌های موجود در فرایند مدیریت دانش در سازمان‌ها، از این دشواری نشئت گرفته که تحت تأثیر شدید پیچیدگی‌های انسانی قرار دارد و شاید بتوان از این عامل به‌عنوان یکی از عوامل اصلی شکست بیش از ۸۰ درصد پروژه‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها یاد کرد (آله، تولدو، چیوتی و گالی، ۲۰۱۴). اندیشمندان این حوزه تلاش می‌کنند با روش‌های گوناگونی چون ترغیب کارکنان، طراحی سیستم‌های انگیزشی مناسب، حمایت‌های قانونی (همچون قانون مالکیت فکری و...)، سبک مدیریت و رهبری مناسب (سیستم‌های مشارکتی، ایجاد حس اعتماد سازمانی در کارکنان) و... به استخراج دانش ضمنی بپردازند تا در کنار دانش‌های آشکار، چرخه کاملی از مدیریت دانش را در سازمان‌ها پیاده‌سازی کنند (نوناکا، ۱۹۹۴).

برخی از صاحب‌نظران حوزه مدیریت دانش بر این باورند که تمام پژوهش‌های اجرا شده در این حوزه، حول دو محور اصلی خلق دانش<sup>۲</sup> و تسهیم دانش<sup>۳</sup> شکل گرفته‌اند (اسمیت، ۲۰۰۱؛ سینت اونگ، ۱۹۹۶). به بیان دیگر، فرایند مدیریت دانش در سازمان‌ها از یک سو به تولید دانش در سازمان‌ها می‌پردازد که از خلق روش‌ها و شیوه‌های نوین انجام کار و خدمت‌رسانی کارکنان در سازمان‌ها نشئت می‌گیرد و از سوی دیگر به سازوکارهای اشتراک‌گذاری دانش خلق شده میان سایر کارکنان سازمان توجه می‌کند. شایان ذکر است که برخی دیگر از پژوهشگران، جوانب دیگری از فرایند مدیریت دانش، همچون ذخیره‌سازی دانش<sup>۴</sup> و کاربرد دانش<sup>۵</sup> را نیز ابعاد مهم این فرایند می‌دانند که با توجه به رویکرد غالب در حوزه مدیریت دانش، این عوامل به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از محورهای اصلی اشاره شده معرفی می‌شوند (لم، ۲۰۰۰؛ هوولز، ۲۰۰۲).

همان‌طور که مشاهده می‌شود، دو سازوکار خلق و تسهیم در یک چرخه دوطرفه، زمینه تقویت یکدیگرند یا به بیانی دیگر، زمینه توسعه مدیریت دانش در سازمان‌ها را فراهم می‌کنند. از یک سو دانش خلق شده به‌وسیله تعاملات اجتماعی و همکاری‌های سازمانی در اختیار دیگران

1. Knowledge employees
2. Knowledge creation
3. Knowledge sharing
4. Knowledge implementation
5. Knowledge saving

قرار می‌گیرد و از سوی دیگر، همین تشریک مساعی زمینه هم‌افزایی دانش‌های خلق‌شده را در راستای ترکیب و خلق دانش‌های جدید فراهم می‌آورد.

نوناکا و تاکیوچی (۱۹۹۵) با اتخاذ رویکرد سیستماتیکی به مقوله خلق دانش سازمانی، تلاش کردند در قالب مدل زیر به تبیین قابلیت‌های تبدیلی هر یک از دانش‌های اشاره شده (آشکار و ضمنی) به یکدیگر بپردازند (جدول ۱). آنها از یک سو ارتباط و تعامل سازنده میان دو نوع دانش یاد شده را آشکار کردند و از سوی دیگر با نمایش همزمان هر چهار حالت تبدیلی دانش‌ها، تلاش کردند توجه متولیان مدیریت دانش در سازمان‌ها را به‌طور همزمان و با رویکردی جامع‌نگر به مقوله دانش‌های سازمانی جلب کنند.

جدول ۱. انواع تعامل میان دانش آشکار و ضمنی

به دانش آشکار	به دانش ضمنی	
ترکیب‌سازی	درونی‌سازی	از دانش آشکار
برونی‌سازی	اجتماعی‌کردن	از دانش ضمنی

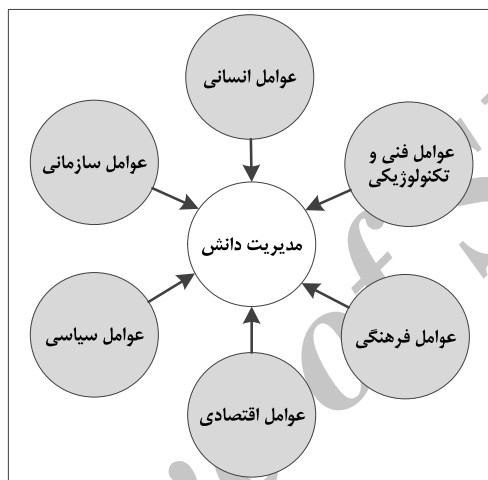
منبع: نوناکا و تاکیوچی (۱۹۹۵)

برخی دیگر از صاحب‌نظران حوزه مدیریت دانش، بر مفهوم تسهیم دانش سازمانی تمرکز کردند و در تلاش برای تسهیل شرایط و امکانات تبادل دانش میان افراد و گروه‌های سازمانی بودند. بر همین اساس، مواردی همچون ارزش منبع دانش، تمایل منبع دانش به تسهیم، سازوکارهای ارتباطی در سازمان‌ها، تمایل گیرنده دانش به دریافت، طراحی سازوکارهای انگیزشی برای تسهیم‌دهنده دانش، حمایت‌های سازمانی و قانونی از تسهیم دانش در سطح سازمانی و... را متغیرهای مهم فرایند تسهیم دانش در سازمان‌ها معرفی کردند (گیبرت، لیبولد و پرایست، ۲۰۰۲).

در عصر حاضر، علی‌رغم اهمیتی که مدیریت دانش سازمانی دارد، استقرار موفقیت‌آمیز پروژه‌های مربوط به آن با دشواری‌های متعددی روبه‌روست. اولیوا (۲۰۱۴) مجموعه این عوامل را در قالب شکل ۲ معرفی کرده است.

از عوامل انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین موانع موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها یاد می‌کنند؛ زیرا همان‌طور که پیش‌تر بدان اشاره شد، در بحث انتقال دانش، به‌ویژه دانش‌های ضمنی، اهمیت افراد به‌مثابه مالکان و نشردهندگان دانش‌های اشاره‌شده، بسیار مهم است و در اغلب موارد پیچیدگی‌های انسانی نیز بر بی‌تمایلی افراد به در اختیار قراردادن این

دانش‌ها به دیگران می‌افزاید و به‌عنوان مانع اصلی بر سر راه موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها ایفای نقش می‌کند. مطالعات انجام‌شده در خصوص این عامل حاکی از آن است که اغلب افرادی که به ترویج دانش خود به دیگران تمایل ندارند، بیشتر دانش شخصی خود را عامل موفقیت و پیشرفتشان می‌دانند و از آن برای اعمال قدرت بر دیگران به‌منظور رسیدن به مقاصد شخصی خویش بهره می‌برند (یحیا و گاه، ۲۰۰۲).



شکل ۲. موانع موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها

منبع: اولیوا (۲۰۱۴)

از عوامل مهم دیگر تأثیرگذار بر موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش، می‌توان به عوامل سازمانی اشاره کرد. این عوامل متغیرهایی همچون ساختار سازمانی (ساختارهای سازمانی انعطاف‌ناپذیر، سلسله‌مراتبی، رسمیت زیاد)، سبک مدیریتی حاکم بر سازمان‌ها (مشارکت‌نکردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، حمایت‌نکردن مدیران عالی از پروژه‌های مدیریت دانش، سبک رهبری اقتدارگرایانه، جزئی‌نگری مدیران، گرایش کوتاه‌مدت)، سیستم جبران خدمات (نبود سازوکارهای تشویقی برای خلق و ترویج دانش توسط کارکنان، نبود حمایت‌های قانونی برای مالکیت فکری)، نظام‌های آموزشی (آموزش‌ندادن به کارکنان در خصوص فرایند مدیریت دانش، ناآگاهی کارکنان در خصوص فواید مدیریت دانش، تغییر نگرش کارکنان در خصوص خلق و تسهیم دانش)، طراحی مشاغل (وجود مشاغل معمولی و تکراری، بهره‌نبردن از قدرت اندیشه کارکنان در فرایندهای کاری، تعارض و ابهام فراوان در مشاغل، نبود سازوکارهای ارتباطی میان مشاغل) و ارزیابی مشاغل (نبود سیستم ارزیابی مشاغل بر اساس میزان دانش خلق‌شده یا



تسهیم‌شده، نداشتن سازوکارهای شفاف و عینی برای ارزیابی میزان پیشرفت کارکنان در فرایند مدیریت دانش) را دربردارد.

عامل اثرگذار دیگر بر فرایند مدیریت دانش در سازمان‌ها، عامل فنی و تکنولوژیکی است. موفقیت در مدیریت دانش، مستلزم بهره‌مندی از فناوری‌های نوین در سازمان‌هاست. از یک سو سازمان‌ها ملزم به استفاده از فناوری‌های نوین در فرایندهای خلق دانش‌اند و از سوی دیگر با توجه به اینکه دانش خلق‌شده باید در اختیار دیگران نیز قرار داده شود، سازمان‌ها موظف‌اند سازوکارهای ارتباطی و تعاملات میان افراد، گروه‌ها و بخش‌های مختلف سازمان را به‌منظور تسهیل در فرایند تسهیم دانش - که از ارکان موفقیت مدیریت دانش است - فراهم آورند. در این راستا می‌توان از نرم‌افزارهای سازمانی همچون سیستم‌های یکپارچه سازمانی، اتوماسیون اداری، سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی و سیستم ارتباط با مشتریان یاد کرد.

یکی دیگر از عوامل اثرگذار بر موفقیت پروژه مدیریت دانش در سازمان‌ها، عامل فرهنگی است. برخی از مطالعات به مقوله تأثیرگذاری فرهنگ بر موفقیت مدیریت دانش در سطح سازمانی نگریسته‌اند. این تحقیقات بر وجود فرهنگ مشارکتی میان کارکنان و بخش‌های مختلف سازمان، حس اعتماد به یکدیگر و نظام ارزشی رایج در سازمان‌ها، تأکید دارند. از سوی دیگر، برخی دیگر از مطالعات به این تأثیرگذاری در سطحی کلان‌تر و در مقیاس اجتماعی توجه کرده‌اند. بر همین اساس، پژوهش‌های یادشده به مفاهیمی همچون اعتماد عمومی، نظام ارزشی و باورها در جوامع بشری و روحیه مشارکت اجتماعی شهروندان پرداخته‌اند.

از عوامل دیگر تأثیرگذار بر موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش، می‌توان به فاکتورهای سیاسی اشاره کرد. این دسته از عوامل به دانش همچون منبع قدرت می‌نگرند و تلاش می‌کنند به فرایند خلق، نگهداری، ترویج و کاربرد دانش از این دیدگاه توجه کنند. در حال حاضر، اتخاذ چنین رویکردی به مقوله مدیریت دانش میان محققان اهمیت زیادی دارد و بر همین اساس آنان تلاش می‌کنند فرایند مدیریت دانش را به تعامل برد - برد تبدیل کنند تا شاید بر اساس آن طرفین این تعامل، با برآورده شدن منافع خود، تمایلی به ترویج دانش خلق‌شده داشته باشند.

یکی دیگر از عوامل اثرگذار بر موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش، عامل اقتصادی است. بر اساس این نگاه، هزینه‌ها و درآمدهای کسب‌شده از استقرار پروژه‌های مدیریت دانش بررسی می‌شود. به بیان دیگر، سود و زیان به‌دست‌آمده از پروژه‌های مدیریت دانش در کانون توجه قرار می‌گیرد که تحلیل نتایج آن، تأثیر مهمی در استمرار یا توقف پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها را به همراه دارد. نکته حائز اهمیت در ارزیابی اقتصادی پروژه‌های مدیریت دانش، آن است که اغلب پروژه‌های یادشده از لحاظ زمانی، در میان‌مدت یا بلندمدت به ثمر نشسته‌اند و

ارزیابی اقتصادی آنها در بازه زمانی کوتاه مدت معمولاً نتایج خوبی ندارد. بر همین اساس همواره متولیان پروژه‌های یادشده در سازمان‌ها با چالش جدی در توجیه‌پذیری استقرار این پروژه‌ها و همچنین ترغیب مدیران عالی سازمان‌ها برای تقبل هزینه‌های مربوط به آن مواجه‌اند.

### مدیریت دانش در سازمان‌های بخش دولتی

همان‌طور که پیش‌تر بدان اشاره شد، زادگاه مفهوم مدیریت دانش در بخش خصوصی است؛ چرا که با هدف کمک به سازمان‌های فعال در این بخش به منظور کسب مزیت رقابتی و حفظ بقای آنها ایجاد شده است. با اندکی تأمل در سیر تطور دانش اداره دولت و حکومت، به این مطلب اذعان خواهیم کرد که همواره بخش خصوصی به دلیل تفاوت در ماهیت، شفافیت در عملکرد و تمرکز بر اهداف محدود، از نگاه عموم موفقیت‌ها و مقبولیت بیشتری در مقایسه با سازمان‌های بخش دولتی کسب کرده است. در همین راستا، همان‌گونه که استقرار مدیریت دانش در بخش خصوصی رهنمودهای بسیار ارزشمندی برای فعالان این عرصه به همراه داشته است، بخش دولتی نیز با تأخیر زمانی کمابیش پانزده ساله، در صدد استقرار مدیریت دانش در بدنه بوروکراسی خود برآمد (پیران نژاد، ۱۳۹۵). باید دقت داشت که تفاوت ماهیتی بخش‌های خصوصی و دولتی، به اختلاف‌های مهمی در استقرار، کاربرد و نگهداری پروژه‌های مدیریت دانش در مقایسه این دو بخش با یکدیگر منجر شده است. برای مثال، همان‌گونه که در جدول زیر مشاهده می‌شود، چیم (۲۰۰۱) به بررسی تفاوت فرایند تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی و خصوصی پرداخته است.

جدول ۲. مقایسه تسهیم دانش بخش‌های دولتی و خصوصی

بخش خصوصی	بخش عمومی	تسهیم دانش
بهبود فروش و افزایش درآمد	تحقق کامل مأموریت‌ها در حوزه خدمات‌رسانی عمومی	اهداف
دلایل رقابتی همچون برنامه‌های استراتژیک؛ اسرار تجارت	امنیت ملی؛ حریم خصوصی؛ نگرانی‌های کنترلی و تنظیمی؛ نگرانی‌های سیاسی	محدودیت‌های تسهیم اطلاعاتی
کارایی در عملیات؛ رشد فروش؛ کاهش هزینه‌ها؛ نوآوری و ترویج خلاقیت	کاهش کژکارکردهای بوروکراسی؛ افزایش انگیزه کارکنان؛ افزایش امیدواری در شهروندان	هدف از تسهیم اطلاعات
ارتباطات تنگاتنگ با سیستم ارزیابی عملکرد مشاغل؛ عواقب ناشی از سربازدن	ارتباط کمتر با سیستم ارزیابی عملکرد؛ انگیزه‌های داوطلبانه و درونی برای تسهیم اطلاعات	انگیزه تسهیم اطلاعات

منبع: چیم (۲۰۰۱)

سازمان توسعه و همکاری اقتصادی<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) در گزارشی بر ضرورت استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی با توجه به دلایل ذیل تأکید کرد:

۱. از جمله ارکان اصلی موفقیت در فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی، دانش است. خط‌مشی‌گذاران عمومی اگر در چرخه صحیح مدیریت دانش قرار گیرند، ضمن اشراف بیشتر بر مسائل و مشکلات عمومی<sup>۲</sup>، خط‌مشی‌های مناسب‌تری را برای پاسخ به این مشکلات وضع می‌کنند؛

۲. در کشورهای توسعه‌یافته، دانش مهم‌ترین منبع اثربخشی فعالیت‌ها و اقدامات سازمان‌های دولتی شناخته می‌شود؛

۳. روند حاکم بر دولت‌ها نشان از کوچک‌شدن دولت‌ها و تغییر نقش آنها از تصدی‌گری به اعمال حاکمیت دارد که شرط ضروری این فرایند، تأکید بیشتر دولت‌ها بر دانش است.

۴. اگرچه شاید در نگاه اول مفهوم رقابت در بخش دولتی در مقایسه با بخش خصوصی بی‌معنا جلوه کند، در عصر حاضر شهروندان به مدد فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی به مقایسه سازمان‌های دولتی کشور خود با سایر جوامع می‌پردازند، به بیان دیگر به نوعی میان سازمان‌های دولتی در سطح بین‌المللی رقابت ایجاد شده است؛

۵. گزارش‌های بین‌المللی حاکی از آن است که روند خروج نیروهای انسانی با تجربه از سازمان‌های دولتی در سطح بین‌المللی، در حال افزایش است، با نگاهی عمیق‌تر به این رخداد می‌توان به بحران خروج دانش (تجربه‌های اندوخته‌شده این کارکنان به‌عنوان سرمایه‌های سازمانی) پی برد؛

۶. با گذشت زمان، شهروندان جوامع از آگاهی و دانش بیشتری در مقایسه با گذشتگان خود برخوردار می‌شوند و این افزایش آگاهی، مطالبات و خواسته‌های عمومی ایشان از سازمان‌های دولتی را افزایش می‌دهد. به بیان دیگر، شهروندان امروزی با دغدغه‌های بیشتری در خصوص کارایی و اثربخشی دولت‌ها، کاهش هزینه‌های عمومی، افزایش کیفیت خدمات‌رسانی عمومی، کاهش کژکارکردهای بوروکراسی اداری و... مواجه‌اند و سازمان‌های دولتی گزینه‌ای جز اتکا به مدیریت دانش به‌منظور پاسخگویی به این مطالبات را ندارند؛

۷. بخش خصوصی روزبه‌روز از مدیریت دانش بیشتر بهره می‌برد و شهروندان نتایج این رویداد را در محصولات و خدمات ارائه‌شده توسط بخش خصوصی مشاهده می‌کنند. با توجه به

1. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

2. Public problems

تاریخچه تقابل میان بخش خصوصی و بخش دولتی، انتظارات شهروندان از سازمان‌های دولتی نیز تحت تأثیر این رویداد ارتقا می‌یابد.

مرور مطالعات انجام‌شده در خصوص استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی، حاکی از آن است که موارد چندی است که زمینه‌ساز پیچیدگی بیشتر استقرار پروژه یادشده در سازمان‌های دولتی در مقایسه با بخش خصوصی می‌شود؛ این موارد عبارت‌اند از:

**۱. هدفگذاری:** نکته حائز اهمیت در موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی آن است که نتایج استقرار موفقیت‌آمیز این پروژه‌ها در سازمان‌های دولتی در مقایسه با بخش خصوصی، خیلی شفاف و عینی نیست. به بیان دیگر در بخش خصوصی، کسب سود اول‌ترین هدف است و استقرار پروژه‌های یادشده، ارتباط قوی‌ای با موفقیت در عملکرد سازمانی، کاهش هزینه‌های سازمانی، افزایش رقابت‌پذیری، افزایش سهم بازار، رضایت مشتریان، افزایش سودآوری سازمان و... دارد؛ این در حالی است که بخش دولتی، اهداف چندگانه‌ای همچون اعتماد عمومی، امنیت ملی، برقراری عدالت اجتماعی، اثربخشی و... دارد (اخوان، حسنی و سنجاقی، ۲۰۰۹؛ ریگ و لیندسای، ۲۰۰۶؛ ویگ، ۲۰۰۲). از سوی دیگر نتایج به‌دست‌آمده از استقرار پروژه‌های مدیریت دانش در بازه زمانی میان مدت یا بلندمدت جلوه می‌کند. از آنجا که بخش دولتی هم با اهداف چندگانه سروکار دارد و هم با اقشار متنوعی از مردم در ارتباط است و نیز با برگزاری انتخابات، جهت‌گیری این سازمان‌ها تحت تأثیر تیم مدیریتی جدید تغییر می‌کند، در مقایسه با بخش خصوصی آنچنان صبر و شکیبایی لازم را برای به ثمر نشستن این پروژه و بهره‌مند شدن از فواید آن ندارد (وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۶).

**۲. تأمین مالی:** فراهم‌آوردن منابع مالی لازم برای استقرار، حفظ و استفاده از مدیریت دانش در سازمان‌ها، از جمله چالش‌های دیگر این پروژه‌هاست که بخش دولتی به‌دلیل تأمین این منابع از بودجه عمومی با دشواری‌های متعددی در مقایسه با بخش خصوصی روبه‌روست (کیم و لی، ۲۰۰۶). همچنین در تحلیل هزینه - فایده این پروژه‌ها با توجه به میان‌مدت یا بلندمدت بودن نتایج آن، در کسب رضایت مسئولان به‌منظور تأمین هزینه‌های مربوطه از محل بودجه عمومی سازمان‌های دولتی با سختی‌های فراوانی مواجه است.

**۳. سیستم‌های مشوق:** از جمله عوامل مهم در ترغیب کارکنان به‌منظور ترویج دانش خود به‌ویژه دانش ضمنی، سیستم‌های انگیزاننده و مشوق‌هایی وجود دارد که از جانب سازمان‌ها طراحی می‌شوند. در بخش خصوصی، تخصیص منابع و امکانات لازم برای حمایت از این سیستم‌ها با محدودیت کمتری روبه‌روست و از سوی دیگر سیستم‌های ارزیابی عملکرد موجود در

سازمان‌های بخش خصوصی در راستای حمایت از مدیریت دانش، انعطاف‌پذیری بیشتری دارد. بر همین اساس و با توجه به محدودیت‌هایی که در سازمان‌های دولتی در انگیزه‌بخشی به کارکنان برای مشارکت بیشتر در مدیریت دانش وجود دارد، برخی از پژوهشگران به‌منظور کاهش این محدودیت‌ها بر انگیزه‌های درونی افراد در سازمان‌های دولتی تأکید کرده‌اند. به بیان دیگر، این دسته از محققان بر این باورند که سیستم انتخاب و جذب در سازمان‌های دولتی باید به‌گونه‌ای طراحی شوند تا افراد با انگیزه درونی برای خلق دانش، کاربرد دانش، ترویج دانش و حفظ و نگهداری از آن، جذب سازمان‌های دولتی شوند تا انعطاف‌ناپذیری سیستم‌های جبران خدمات در ارائه انگیزه‌های بیرونی به کارکنان در سازمان‌های دولتی، تا حدی بدین شیوه جبران شود (اگرانوف، ۲۰۰۷؛ کیم و لی، ۲۰۰۶).

**۴. ساختار سازمانی:** یکی از نکته‌های حائز اهمیت در موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های خصوصی، انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی آنها با پروژه مدیریت دانش است. به بیان دیگر، با توجه به اینکه اجرای پروژه یادشده در سازمان‌های خصوصی از ضرورت و حمایت‌های لازم برخوردار است، چیدمان بخش‌های مختلف سازمان نیز بر حسب ضرورت متناسب با نیازهای این پروژه، تغییر می‌یابد؛ این در حالی است که در سازمان‌های دولتی به‌دلیل سلسله‌مراتبی بودن و بوروکراسی قدرتمند حاکم بر این سازمان‌ها، انعطاف‌پذیری اندکی در ساختارهای سازمانی مشاهده می‌شود. بر همین اساس، علی‌رغم فوایدی که پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی می‌توانند داشته باشند، متأسفانه به‌دلیل بی‌تناسب بودن ساختار با الزامات مدیریت دانش، اجرای پروژه‌های یادشده در سازمان‌های دولتی با چالش‌های جدی مواجه است (عمر و رولاند، ۲۰۰۴).

**۵. تعاملات اجتماعی:** نتایج مطالعات حاکی از آن است که نقش تعاملات اجتماعی بر فرایند استقرار موفقیت‌آمیز پروژه مدیریت دانش در بخش دولتی، بسیار چشمگیرتر از نقش این تعاملات در مقایسه با بخش خصوصی است. به بیان دیگر، در بخش دولتی مدیران سازمان‌های دولتی علاوه بر پاسخگویی به مدیران بالادستی خود، باید در مقابل شهروندان جامعه نیز پاسخگو باشند. شهروندانی که اغلب با رویکرد کوتاه‌مدت صرفاً به دنبال برآورده شدن درخواست‌های خود از سازمان‌های دولتی هستند و شکیبایی لازم را برای به ثمر نشستن پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ندارند و گهگاهی در شبکه‌های اجتماعی، سازمان‌های دولتی را به اسراف بودجه عمومی متهم می‌کنند؛ این در حالی است که در بخش خصوصی مدیران سازمان، فقط پاسخگوی مدیران بالادستی خود هستند و با محدودیت‌های کمتری از این نوع مواجه‌اند.

با توجه به مشقت‌هایی که سازمان‌های دولتی در مقایسه با بخش خصوصی، برای استقرار پروژه‌های مدیریت دانش با آن مواجه‌اند، باید به این نکته ادعان داشت، در عصر حاضر که دانش و مدیریت آن را ضرورت اجتناب‌ناپذیر می‌دانند و از آن به‌عنوان یکی از منابع اساسی موفقیت و توسعه جوامع یاد می‌کنند، بخش دولتی دیگر در جایگاه پذیرفتن یا نپذیرفتن استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های متبوع خود نیست و ناگزیر است صرفاً با فراهم‌آوردن زمینه و تسهیلات لازم، این دوران را با سرعت و کیفیت بیشتری به‌منظور بهره‌مندی از عواید پروژه‌های یادشده طی کند.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با توجه به هدف، از روش فراتحلیل<sup>۱</sup> استفاده کرده است. تحقیق حاضر از جنبه هدف، در زمره تحقیقات توسعه‌ای و کاربردی قرار دارد و از لحاظ ماهیت و روش تحقیق، از نوع تحلیلی - همبستگی است. بر اساس خصوصیات موضوع نیز این پژوهش از نوع توصیفی - تحلیلی به‌شمار می‌رود. اطلاعات این پژوهش از طریق مطالعه اسنادی (کتابخانه‌ای) و جست‌وجو در پایگاه‌های اینترنتی نشریه‌های علمی - پژوهشی داخل کشور با موضوع مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران در ده سال گذشته (۱۳۸۵ تا ۱۳۹۴) گردآوری شده است. جامعه آماری این پژوهش، کلیه مقاله‌های علمی - پژوهشی چاپ‌شده در ۴۲ نشریه‌ای (مصوب وزارت ع.ت.ف) را دربردارد که در عنوان آنها یا در واژگان کلیدی، مفهوم مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی به‌کار رفته است. بر همین اساس ۸۷ مقاله علمی - پژوهشی در بازه زمانی یادشده برای جامعه آماری انتخاب شدند که از این میان ۶۹ مقاله به لحاظ روش‌شناسی شرایط لازم برای بررسی را داشتند. بر همین اساس حجم نمونه به ۶۹ مقاله کاهش یافت که پس از انتخاب آنها به روش تمام‌شماری، مورد استناد قرار گرفتند.

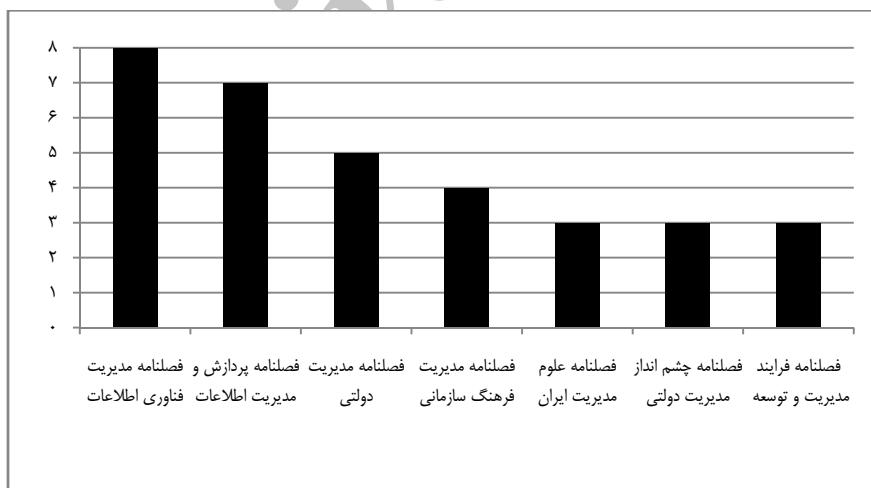
در روش فراتحلیل، موضوع پژوهش شامل یافته‌های پژوهشی موجود در یک زمینه خاص (برای مثال مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران) است و پژوهشگر این امکان را می‌یابد که در مقایسه با یک روش مطالعه واحد، شناخت بیشتری از پدیده‌ها به‌دست آورد (ازکیا و توکلی، ۱۳۸۵). اساساً رویکرد فراتحلیل که به‌دنبال ادغام و ترکیب مطالعات پژوهشی و مداخله‌ای است، چندان متفاوت یا فراتر از روشی برای تجزیه یا تحلیل داده‌ها نیست. در روش فراتحلیل به‌معنای کلاسیک آن، پژوهشگر با ثبت ویژگی‌ها و یافته‌های تجمعی از پژوهش‌ها در قالب مفاهیم کمی، آنها را برای استفاده از روش‌های قدرتمند آماری آماده می‌کند. فراتحلیل رویکرد یا جعبه ابزاری

1. Meta-analysis

برای ترکیب کمی اطلاعات به دست آمده از چند پژوهش و کشف روابط تازه‌ای است که از طریق مطالعات جداگانه و انفرادی دست‌یافتنی نیستند (قاضی طباطبایی و وداده‌ی، ۱۳۸۹: ۳۷-۳۸). کاربرد صحیح فراتحلیل می‌تواند پژوهشگران هر حوزه را از محدوده دانش انباشته‌شده درباره هر موضوع، قوت و ضعف کارهای انجام‌شده، ابعاد شناخته‌شده و زمینه‌ها و زوایای ناشناخته و بینش‌ها و روش‌های مناسب‌تر آگاه کند و مانع تکرار اشتباهات گذشتگان و دوباره‌کاری و هدر دادن وقت و انرژی آنها شود (عبداللهی، ۱۳۸۹: ۲۶-۲۵).

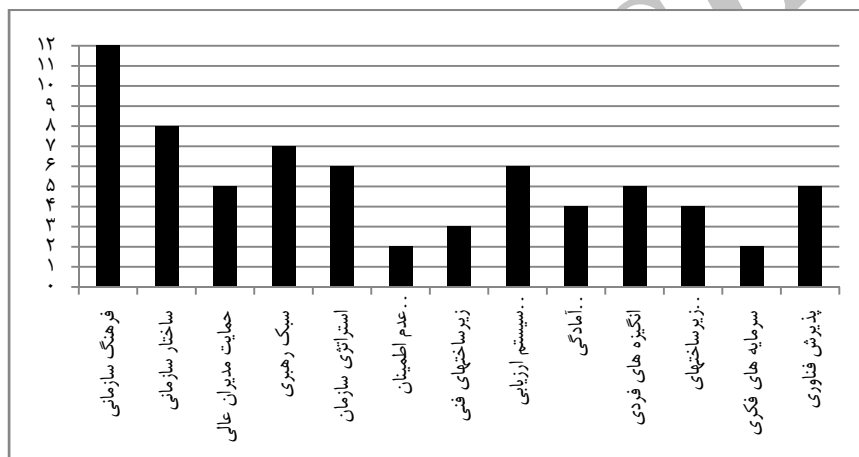
### یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در بخش روش تحقیق توضیح داده شد، در این پژوهش به بررسی ۸۷ مقاله منتشرشده در مجله‌های علمی - پژوهشی کشور طی ده سال گذشته با موضوعیت مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی پرداخته شده است. در میان ۴۲ مجله علمی - پژوهشی بررسی‌شده که طی بازه زمانی مد نظر دست‌کم یک مقاله با موضوع مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی به چاپ رسانده‌اند، فصلنامه‌های مدیریت فناوری اطلاعات، مدیریت دولتی و فرایند مدیریت و توسعه و مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، به ترتیب بیشترین تعداد پژوهش در این حوزه در کشور را به خود اختصاص داده‌اند (شکل ۳).



شکل ۳. فراوانی مقاله‌ها در مجله‌ها با بیشترین موضوع در حوزه مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی طی سال‌های ۱۳۸۵-۱۳۹۴

بر اساس بررسی موضوعی پژوهش‌های مطالعه‌شده در این فراتحلیل، بیشترین مطالعات در حوزه مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران طی ده سال گذشته با محوریت بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی است. از سوی دیگر، توجه به عدم اطمینان محیطی و همچنین سرمایه‌های فکری، از کمترین موضوعات پژوهش در این حوزه بوده است. علاوه بر موضوعات نمایش داده‌شده در شکل ۴، برخی دیگر از مطالعات با رویکرد توصیفی، به تشریح علل شکست یا چالش‌های پیش روی استقرار پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند که چون هدف مطالعه حاضر فراتحلیل پژوهش‌های کمی در این حوزه است، مجموعه این تحقیقات از بررسی در پژوهش حاضر کنار گذاشته شدند.



شکل ۴. فراوانی موضوعی مقالات بررسی‌شده در فراتحلیل در خصوص مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، به‌منظور فراتحلیل مطالعات انجام‌شده در خصوص پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران، پژوهش‌های مدنظر به‌کمک نرم‌افزار تحلیل شدند و در نتیجه آن، سیزده متغیر تأثیرگذار بر پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران بررسی شد. در جدولی که خروجی این نرم‌افزار است، چنانچه مقدار P-value در آزمون ناهمگونی کمتر از ۰/۰۵ باشد، از اطلاعات مربوط به اثرهای تصادفی برای نتیجه‌گیری استفاده می‌شود و در غیر این صورت (مقدار P-value در آزمون ناهمگونی بیشتر از ۰/۰۵ باشد) از اطلاعات مربوط به اثرهای ثابت استفاده خواهد شد.



جدول ۳. نتایج فراتحلیل متغیرهای تأثیرگذار بر مدیریت دانش در سازمان‌های ایران

سطح معناداری X <sup>۲</sup>	X <sup>۲</sup> همگنی: مقدار X <sup>۲</sup>	ازمون همگنی: مقدار X <sup>۲</sup>	فاصله اطمینان ۰/۹۵ - اندازه اثر		سطح معناداری اثر	میانگین وزنی اندازه اثر	تعداد مطالعه	آماره‌های فراتحلیل	متغیرها
			دامنه بالا	دامنه پایین					
۰/۰۰۰	۴۹/۵۶۱*	۳۹/۵۶۱*	-۰/۱۱	-۰/۴۷	۰/۰۰۰	اثرهای ثابت اثرهای تصادفی	۱۲	فرهنگ سازمانی	
۰/۰۰۰	۴۶/۲۲۸*	۴۶/۲۲۸*	-۰/۰۱۹	-۰/۴۰	۰/۰۰۰	اثرهای ثابت اثرهای تصادفی	۸	ساختار سازمانی	
۰/۰۰۰	۲۴/۹۸۳*	۲۴/۹۸۳*	۰/۲۶	۰/۰۱	۰/۰۰۰	اثرهای ثابت اثرهای تصادفی	۵	حمایت مدیران عالی	
۰/۰۰۰	۱۰۹/۶۰۰*	۱۰۹/۶۰۰*	۰/۳۱	۰/۰۴	۰/۰۰۰	اثرهای ثابت اثرهای تصادفی	۷	سبک رهبری	
۰/۰۰۰	۴۷/۵۵۱*	۴۷/۵۵۱*	۰/۲۹	۰/۰۲	۰/۰۰۰	اثرهای ثابت اثرهای تصادفی	۶	استراتژی سازمان	
۰/۰۰۰	۶۶/۱۰۳*	۶۶/۱۰۳*	-۰/۵۵	-۰/۳۳	۰/۱۴۲	اثرهای ثابت اثرهای تصادفی	۲	عدم اطمینان محیطی	
۰/۰۰۰	۳۰/۱۱۱۳*	۳۰/۱۱۱۳*	۰/۱۸	۰/۵۹	۰/۰۰۰	اثرهای ثابت اثرهای تصادفی	۲	زیرساخت‌های فنی	
۰/۰۰۰	۲۵/۲۵۵*	۲۵/۲۵۵*	۰/۶۱	۰/۱۰	۰/۰۰۰	اثرهای ثابت اثرهای تصادفی	۶	سیستم ارزیابی عملکرد سازمانی	
۰/۰۰۰	۴۴/۸۱۱*	۴۴/۸۱۱*	۰/۴۳	۰/۰۳	۰/۰۰۰	اثرهای ثابت اثرهای تصادفی	۴	آمادگی الکترونیکی سازمان	
۰/۰۰۰	۸۰/۲۲۰*	۸۰/۲۲۰*	۰/۲۹	۰/۱۰	۰/۰۰۰	اثرهای ثابت اثرهای تصادفی	۵	انگیزه‌های فردی	
۰/۰۰۰	۳۳۲/۷۹۱*	۳۳۲/۷۹۱*	۰/۷۷	۰/۰۹	۰/۰۰۰	اثرهای ثابت اثرهای تصادفی	۴	زیرساخت‌های اجتماعی	
۰/۰۰۰	۵۹/۱۶۸*	۵۹/۱۶۸*	۰/۶۷	-۰/۴۱	۰/۲۱۰	اثرهای ثابت اثرهای تصادفی	۲	سرمایه‌های فکری	
۰/۰۰۰	۱۳۷/۴۰۱*	۱۳۷/۴۰۱*	۰/۴۹	۰/۰۳	۰/۰۰۰	اثرهای ثابت اثرهای تصادفی	۵	پذیرش فناوری	

بر اساس پژوهش‌های بررسی‌شده در این مطالعه

نتایج به دست آمده از فراتحلیل که در جدول ۳ نمایش داده شده است، نشان می‌دهد میانگین اندازه اثر (اثرهای ترکیب تصادفی) رابطه میان فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در نمونه پژوهش شده برابر  $0/281-$  است. از آنجا که اندازه اثر برآورد شده در محدوده اطمینان اندازه اثر قرار دارد، رابطه میان فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران تأیید می‌شود. میان ساختار سازمانی و مدیریت دانش نیز رابطه‌ای وجود دارد و این رابطه در نمونه پژوهش معادل  $0/090-$  است. از آنجا که اندازه اثر برآورد شده در محدوده اطمینان اندازه اثر قرار دارد، رابطه میان ساختار سازمانی و مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران نیز به تأیید می‌رسد.

میانگین اندازه اثر میان متغیرهای حمایت مدیران عالی و مدیریت دانش نیز در نمونه مطالعه شده  $0/035+$  برآورد شده است. از آنجا که این مقدار در محدوده اطمینان اندازه اثر قرار دارد، رابطه میان حمایت مدیران عالی و مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران تأیید می‌شود. میانگین اندازه اثر میان متغیرهای سبک رهبری و مدیریت دانش نیز  $0/091+$  به دست آمده است و چون در محدوده اطمینان اندازه اثر قرار دارد، رابطه میان سبک رهبری و مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران به تأیید می‌رسد.

میانگین اندازه اثر میان متغیرهای استراتژی‌های سازمان و مدیریت دانش نیز  $0/088+$  برآورد شده است و در محدوده اطمینان اندازه اثر قرار دارد، از این رو رابطه میان استراتژی‌های سازمان و مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران تأیید می‌شود. از سوی دیگر، میانگین اندازه اثر میان متغیرهای عدم اطمینان محیطی و مدیریت دانش  $0/21-$  به دست آمده است. از آنجا که اندازه اثر برآورد شده با احتمال ۹۵ درصد معنادار نیست، رابطه میان متغیرهای عدم اطمینان محیطی و مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران به تأیید نمی‌رسد.

میانگین اندازه اثر میان متغیرهای زیرساخت‌های فنی و مدیریت دانش  $0/21+$  به دست آمده است که در محدوده اطمینان اندازه اثر قرار دارد، از این رو رابطه میان زیرساخت‌های فنی و مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران تأیید می‌شود. همچنین میانگین اندازه اثر میان متغیرهای سیستم ارزیابی عملکرد و مدیریت دانش  $0/20+$  برآورد شده است و در محدوده اطمینان اندازه اثر قرار دارد، به همین دلیل رابطه میان سیستم ارزیابی عملکرد و مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران به تأیید می‌رسد.

میانگین اندازه اثر میان متغیرهای آمادگی الکترونیکی سازمان و مدیریت دانش نیز در نمونه مطالعه شده  $0/091+$  به دست آمده است و به دلیل قرار گرفتن در محدوده اطمینان اندازه اثر، رابطه میان آمادگی الکترونیکی سازمان و مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران تأیید می‌شود.

همچنین میانگین اندازه اثر میان متغیرهای انگیزه‌های فردی و مدیریت دانش ۰/۱۱۲ برآورد شده است که در محدوده اطمینان اندازه اثر قرار دارد، از این رو رابطه میان انگیزه‌های فردی و مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران به تأیید می‌رسد.

بین متغیرهای زیرساخت‌های اجتماعی و مدیریت دانش میانگین اندازه اثر ۰/۱۴ برآورد شده است که در محدوده اطمینان اندازه اثر قرار دارد، از این رو رابطه میان زیرساخت‌های اجتماعی و مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران تأیید می‌شود. از سوی دیگر، اندازه اثر میان متغیرهای سرمایه فکری و مدیریت دانش ۰/۱۷۷ به دست آمد که با احتمال ۹۵ درصد معنادار نیست؛ به همین دلیل رابطه میان متغیرهای سرمایه فکری و مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران به تأیید نمی‌رسد.

همچنین میانگین اندازه اثر میان متغیرهای پذیرش فناوری و مدیریت دانش در نمونه مطالعه شده ۰/۰۴۵ برآورد شده است که در محدوده اطمینان اندازه اثر است، از این رو رابطه میان پذیرش فناوری و مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران تأیید می‌شود.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مفهوم مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی موضوعی است میان‌رشته‌ای که طی دهه گذشته توجه پژوهشگران حوزه‌های مدیریت دولتی و فناوری اطلاعات را به خود جلب کرده است و هر یک از مطالعات انجام شده به بررسی ابعاد خاصی از این مهم پرداخته‌اند. این پژوهش بر آن بود تا با فرا تحلیلی بر پژوهش‌های اجرا شده در ایران، تصویر روشن و جامعی از روند تحقیقات صورت گرفته در این حوزه مطالعاتی در کشور فراهم آورد. نتایج این پژوهش نشان داد طی ده سال گذشته، پژوهش‌های اجرا شده در این حوزه روند رو به رشدی (حدود سه برابر) داشته‌اند که گواه این مدعا چاپ ۸۷ مقاله در ۴۲ نشریه علمی پژوهشی مصوب وزارت ع.ت.ف است.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، بخش عمده‌ای از متغیرهای تأثیرگذار بر فرایند مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی کشور، به متغیرهای سازمانی همچون فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، استراتژی‌های سازمانی، سبک رهبری، میزان حمایت مدیران عالی، زیرساخت‌های فنی، آمادگی الکترونیکی سازمان و سیستم ارزیابی عملکرد سازمانی مربوط می‌شود که فرا تحلیلی این متغیرها در سازمان‌های اشاره شده نکات شایان توجهی را در برداشت. متغیرهای فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی هر دو، در سازمان‌های دولتی کشور به عنوان موانع مهم بر سر راه استقرار موفقیت‌آمیز پروژه‌های مدیریت دانش تأثیر دارند. به بیان دیگر اصول ارزشی، باورها، نمادها و شعارهای سازمانی به عنوان ابعاد فرهنگ سازمانی و معماری سازمانی، تقسیم وظایف، نحوه

ارتباطات و تعاملات میان بخش‌های مختلف سازمانی، میزان پیچیدگی مشاغل، میزان تفکیک وظایف و سلسله‌مراتب سازمانی در سازمان‌های دولتی کشور به‌مثابه ابعاد ساختار سازمانی، در پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های یادشده، تأثیر منفی می‌گذارند. یافته‌های این پژوهش با مطالعات بین‌المللی همچون دونات و گادامیلاس (۲۰۱۰)، داوونپورت، لوونگ و بیرس (۱۹۹۸) و مطالعات داخلی مانند اخوان، حسنوی و سنجاقی (۲۰۰۹)، وانگ و آسپینوال (۲۰۰۵)، اخوان، جعفری و فتحیان (۲۰۰۶) و وانگ (۲۰۰۵) مبنی بر تأثیرگذاری فرهنگ و ساختار سازمانی به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر فرایند مدیریت دانش، همخوانی دارد.

بر همین اساس، پیشنهاد می‌شود واحد فراچناخی در سطح سازمانی، به مطالعه و بررسی ساختار و فرهنگ سازمانی به‌منظور همراستاسازی آنها با الزامات مدیریت دانش تشکیل شود و به ارائه رهنمودهایی در این زمینه بپردازد. از سوی دیگر، در سطح فراسازمانی نیز کمیته‌ای با محوریت سازمان برنامه و بودجه، به بازطراحی ساختار سازمانی بپردازد و بر متغیرهای فرهنگ سازمانی تأمل عمیق‌تری کند تا سازمان‌های یادشده از انطباق‌پذیری بیشتری با الزامات استقرار مدیریت دانش برخوردار شوند. شایان ذکر است که این اتفاق به طی فرایند طولانی مدت نیاز دارد و باید تأملی ویژه داشت تا روح پذیرش مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی دمیده شود.

برخلاف فرهنگ و ساختار سازمانی که بر مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی کشور تأثیر منفی داشتند، نتایج فراتحلیل حاضر حاکی از تأثیرگذاری مثبت سایر متغیرهای سازمانی، همچون استراتژی‌های سازمانی، سبک رهبری، میزان حمایت مدیران عالی، زیرساخت‌های فنی، آمادگی الکترونیکی سازمان و سیستم ارزیابی عملکرد سازمانی بر پروژه مدیریت دانش در سازمان‌های یادشده است. به بیان دیگر، همراستایی چشم‌انداز، مأموریت و رسالت سازمان‌های دولتی با الزامات مدیریت دانش، اتخاذ رویکرد مشارکتی از سوی مدیران و رهبران سازمانی به‌منظور ترغیب کارکنان به خلق و تسهیم دانش، بازطراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد در راستای انگیزه‌بخشی به کارکنان که در فرایند خلق و تسهیم دانش فعال‌اند، فراهم‌آوردن سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای ضروری به‌منظور ثبت دانش خلق‌شده و همچنین تقویت شبکه‌های ارتباطی درون و برون سازمانی به‌عنوان الزامات تسهیم دانش، از جمله اقدامات اساسی است که طبق یافته‌های فراتحلیل حاضر، تأثیر مثبت و معناداری بر استقرار موفقیت‌آمیز پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی کشور دارند. نتایج مطالعات در سطح بین‌المللی نیز بر تأثیرگذاری متغیرهایی همچون استراتژی‌های سازمان (اسکرما و آمادیون، ۱۹۹۷؛ هالساپل و جوشی، ۲۰۰۰)، حمایت مدیران عالی (صالح و احمد، ۲۰۰۶؛ مکناب، ۲۰۰۶؛ وانگ، ۲۰۰۵)، ارزیابی عملکرد (آگبو، ۲۰۰۴؛ اخوان و همکاران، ۲۰۰۵)، زیرساخت‌های فنی و آمادگی الکترونیکی (لی و هونگ،

۲۰۰۲؛ آگستام و پرسون، ۲۰۱۰؛ آگبو، ۲۰۰۴) تأکید دارند و یافته‌های این فراتحلیل با نتایج این مطالعات همخوانی دارد.

علاوه بر نتایج بالا، یافته‌های فراتحلیل حاضر بر تأثیر سازنده متغیرهای انگیزه‌های فردی و زیرساخت‌های اجتماعی بر مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی کشور تأکید می‌کند. به بیان دیگر، انتخاب کارکنان در سازمان‌های دولتی با انگیزه درونی برای خلق و تسهیم دانش و همچنین فراهم‌آوردن وضعیت اجتماعی مناسب همچون تقویت اعتماد میان افراد جامعه، حس نوع‌دوستی، افزایش سطح توانمندی‌ها و آگاهی اعضای جامعه از جمله عواملی است که بر فرایند مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی کشور تأثیر می‌گذارد. بر همین اساس پیشنهاد می‌شود از یک سو، در سازمان‌های دولتی کشور بر سیستم جذب منابع انسانی با رویکرد انتخاب کارکنان با انگیزه‌های درونی برای تولید و ترویج دانش تأکید شود و از سوی دیگر، خط‌مشی‌گذاران عمومی با اتخاذ تمهیدات مناسب به تقویت متغیرهای اجتماعی یادشده به‌منظور فراهم‌آوردن زمینه اجتماعی لازم برای موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش در سطح کلان جوامع همت گمارند.

نتایج فراتحلیل حاضر، حاکی از معنادار نبودن تأثیر متغیرهای سرمایه فکری و عدم اطمینان محیطی بر مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی کشور بود که البته این یافته‌ها با نتایج مطالعات بین‌المللی همچون ریسری (۲۰۰۸)، پی و کنکنهالی (۲۰۰۸)، اخوان و همکاران (۲۰۰۹) همخوانی ندارد. به بیان دیگر اغلب مطالعات انجام‌شده، سرمایه فکری (تأکید بر قابلیت‌های فکری کارکنان، اتخاذ رویکرد کارکنان دانشی به‌عنوان سرمایه‌های سازمانی) را یکی از ارکان اساسی پروژه‌های مدیریت دانش، به‌ویژه در فرایند خلق دانش‌های سازمانی می‌دانند و از عدم اطمینان محیطی چه در سطح سازمانی (بی‌ثباتی مدیریتی، جابه‌جایی‌های مکرر، نبود حاکمیت قانون، شخصی‌سازی فرایندهای انجام کار) و چه در سطح فراسازمانی (بی‌ثباتی در حوزه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی جامعه) به‌عنوان عوامل منفی تأثیرگذار بر این پروژه‌ها یاد می‌کنند. از جمله دلایلی که می‌تواند بر تحقق این یافته در سازمان‌های دولتی کشور تأثیرگذار باشد، می‌توان به مطالعات معدودی اشاره کرد (دو مطالعه در سطح ملی) که به بررسی رابطه سرمایه فکری و عدم اطمینان محیطی بر مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی پرداخته‌اند. بر همین اساس پیشنهاد می‌شود پژوهشگران دیگر نیز به مطالعه بیشتر متغیرهای اشاره‌شده در سازمان‌های دولتی کشور بپردازند تا بر عمق دانش در این حوزه افزوده شود.

همان‌طور که در مرور ادبیات نظری بیان شد، بخش دولتی در مقایسه با بخش خصوصی، برای استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های متبوع خود انگیزه‌های کمتری دارد و بر همین اساس الزام طراحی سازوکارهای انگیزاننده، به‌ویژه در سطوح سازمانی و فراسازمانی در این بخش

ضروری است تا از طریق آنها این کمبود انگیزه تا حدی جبران شود. از این رو پیشنهاد می‌شود کمیته‌ای فرآینجی در سطح سازمانی و کمیته‌ای راهبردی در سطح فراسازمانی با محوریت مدیریت دانش تشکیل شود تا بیش از این شاهد هدر رفت سرمایه‌های فکری (دانش‌های سازمانی خلق شده در سازمان‌های دولتی) نباشیم. برای مثال، می‌توان به ایجاد معاونت دانش سازمانی در سطح سازمانی یا تشکیل کمیته راهبردی مدیریت دانش سازمان‌های دولتی در سطح فراسازمانی اشاره کرد تا ضمن فراهم آوردن الزامات لازم برای استقرار پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی، زمینه همکاری و تعامل بیشتر میان سازمان‌ها را برای موفقیت روزافزون در پروژه‌های یادشده ایجاد کرد.

شایان ذکر است که در تحقیق حاضر فقط بخشی از مقاله‌های فارسی چاپ شده در نشریه‌های علمی و دارای رتبه مصوب وزارت ع.ت.ف فراتحلیل شده است و این در حالی است که می‌توان در پژوهش کلان‌تری، افزون بر تحلیل مقاله‌های علمی، پایان‌نامه‌های دانشگاهی مرتبط با این حوزه را نیز در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری دانشگاه‌های دولتی و آزاد کشور بررسی و تحلیل کرد. همچنین در صورت دسترسی به پژوهش‌های فراوان انجام شده در این زمینه در نهادها و سازمان‌های دولتی ایران، می‌توان از منابع بیشتری برای تحلیل بهره برد.

## References

- Abdoulahi, M. (2010). *Meta-Analysis in Social Methodology*. Allameh Tabatabaee University Press, Tehran, Iran. (in Persian)
- Adams, G.L. & Lamont, B.T. (2003). Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage. *Journal of knowledge management*, 7(2), 142-154.
- Agranoff, R. (2007). *Managing within networks: Adding value to public organizations*. Georgetown University Press.
- Akhavan, P., Hosnavi, R. & Sanjaghi, M. E. (2009). Identification of knowledge management critical success factors in Iranian academic research centers. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 2(4), 276-288.
- Akhavan, P., Jafari, M. & Fathian, M. (2006). Critical success factors of knowledge management systems: a multi-case analysis. *European business review*, 18(2), 97-113.

- Ale, M., Toledo, C., Chiotti, O., Galli, M. (2014). A conceptual model and technological support for organizational knowledge management. *Science of Computer Programming*, 95(1): 73-92.
- Azkiya, M., Tavakoli, M. (2006). Meta-Analysis of job satisfaction in educational organizations. *Social Science Letter*, 27(27), 35-60. (in Persian)
- Chen, Y.N., Chen, H.M., Huang, W. & Ching, R.K. (2006). E-government strategies in developed and developing countries: An implementation framework and case study. *Journal of Global Information Management*, 14(1), 23.
- Chiem, P.X. (2001). Knowledge management in the public sector. *CRM Magazine*, Retrieved from <http://www.destinationcrm.com/Articles/CRM-News/Daily-News/Knowledge-Management-in-the-Public-Sector-45947.aspx>. posted Sept. 27, 2001.
- Davenport, T.H., De Long, D.W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *MIT Sloan Management Review*, 39(2), 43.
- Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2010). The effect of organizational culture on knowledge management practices and innovation. *Knowledge and Process Management*, 17(2), 82-94.
- Drucker, P. F. (1993). The rise of the knowledge society. *Wilson Quarterly*, 17(2), 52- 70.
- Ghazitabatabee, M., Vadadhir, A. (2010). *Meta-analysis of social researches*. Tehran Municipality, Tehran, Iran. (in Persian)
- Gibbert, M., Leibold, M. & Probst, G. (2002). Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value. *European Management Journal*, 20(5), 459-469.
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2000). An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2), 235-261.
- Howells, J. R. (2002). Tacit knowledge, innovation and economic geography. *Urban studies*, 39(5-6), 871-884.
- Ichijo, K. & Nonaka, I. (2006). *Knowledge creation and management: New challenges for managers*. Oxford university press.

- Jami Pour, M. & Sherkat, M. H. (2015). Challenge of successful KMSs implementation: exploration of effective factors on KM acceptance via mixed method. *Journal of Information Technology Management*, 7(2), 429-450.
- Kim, S. & Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public Administration Review*, 66(3), 370-385.
- Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework. *Organization studies*, 21(3), 487-513.
- Lee, S. M., & Hong, S. (2002). An enterprise-wide knowledge management system infrastructure. *Industrial Management & Data Systems*, 102(1), 17-25.
- Lotti Oliva, F. (2014). Knowledge management barriers, practices and maturity model. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1053-1074.
- McNabb, D. E. (2006). *Knowledge management in the public sector: A blueprint for innovation in government*. ME Sharpe.
- Ndlela, L. T. & Du Toit, A. S. A. (2001). Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise. *International journal of information management*, 21(2), 151-165.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Omar Sharifuddin Syed-Ikhsan, S., & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of knowledge management*, 8(2), 95-111.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (2003). *The Learning Government: Introduction and draft results of the survey of Knowledge management practices in ministries/departments/agencies of*



central Government. Public Governance and Territorial Development Directorate, GOV/PUMA.

Pee, L. G. & Kankanhalli, A. (2008, December). Understanding the drivers, enablers, and performance of knowledge management in public organizations. In *Proceedings of the 2nd international conference on Theory and practice of electronic governance* (pp. 439-466). ACM.

Pee, L. G., & Kankanhalli, A. (2016). Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. *Government Information Quarterly*, 33(1), 188-199.

Pirannejad, Ali. (2016). *E-government*. University of Tehran Press.

Ricceri, F. (2008). *Intellectual capital and knowledge management: Strategic management of knowledge resources*. Routledge.

Riege, A. & Lindsay, N. (2006). Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development. *Journal of knowledge management*, 10(3), 24-39.

Riege, A., & Lindsay, N. (2006). Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development. *Journal of knowledge management*, 10(3), 24-39.

Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Planning Review*, 24(2), 10-16.

Salleh, K., & Ahmad, S. N. S. (2006, June). KM strategy for E-Government: An exploratory study of Local Authorities in Malaysia. In *Proceedings of the Knowledge Management International Conference & Exhibition 2006*.

Sanchez, R. & Heene, A. (1997). *Strategic learning and knowledge management*. John Wiley & Sons, Inc.

Skyrme, D., & Amidon, D. (1997). The knowledge agenda. *Journal of knowledge management*, 1(1), 27-37.

Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of knowledge Management*, 5(4), 311-321.

Wiig, Karl, M. (2002). Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 224 – 239.

- Willem, A. & Buelens, M. (2007). Knowledge sharing in public sector organizations: The effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing. *Journal of public administration research and theory*, 17(4), 581-606.
- Wong, K.Y. & Aspinwall, E. (2006). Development of a knowledge management initiative and system: A case study. *Expert Systems with Applications*, 30(4), 633-641.
- Yahya, S. & Goh, W.K. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of knowledge management*, 6(5), 457-468.

Archive of SID