



## ISO 30401 Validation as a New Basis in Research and Value Creation of the Knowledge Management

Hossein Hashemi <sup>1</sup>, Seyed Ali Qoli Roshan <sup>2\*</sup>, Habibollah Salarzahi <sup>3</sup>,  
Nour Mohammad Yaghoubi <sup>4</sup>

### Abstract

Since the ISO 30401 Standard of Knowledge Management Systems is still confronted with ambiguities, its implementation by organizations, incompatibility, and doubts. The purpose of this study is to investigate whether ISO 30401 can be used as a new criterion for value -making and knowledge management research and the basis for certification? This article is an analytical -descriptive approach and content analysis that describes the structure and content of ISO 30401 and systematically uses the components and stimuli of the research identified from identified research of the knowledge management studies validating and testing them. To achieve this, databases were identified and categorized from articles containing these components and published between 2010 and 2021, and finally 57 qualitative researches out of 271 researches were chosen. The findings showed that ISO 30401 successfully combines a variety of studies in an international practical standard. This research explains how ISO 30401 standard and certification may help create value and refer to possible management initiatives to realize value increase; Provides guidelines for further operationalization by certification and implementation organizations by managers and what they should do to add value when implementing ISO 30401.

**Keywords:** Knowledge Management, Knowledge Management System, ISO 30401.

---

<sup>1</sup> Ph.D. Candidate, Department of Public Management and Human Resources, Government Management Department, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran

Hosseinhashemi1796@gmail.com

<sup>2</sup> Corresponding Author: Associate Professor, Faculty of Management and Economics, Sistan and Baluchestan University, Zahedan, Iran

Salirowshan@gmail.com

<sup>3</sup> Student of Government Management, Associate Professor of Management and Economics, Sistan and Baluchistan University, Zahedan, Iran

Salarzahi@mgmt.usb.ac.ir

<sup>4</sup> Full Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Sistan and Baluchistan, Zahedan, Iran

Yaghoubi@mgmt.usb.ac.ir





مقاله علمی- پژوهشی

## اعتبارسنجی ایزو ۳۰۴۰۱ به عنوان مبنایی جدید در پژوهش و ارزش آفرینی مدیریت دانش

حسین هاشمی\*، سیدعلیقلی روشن\*\*، حبیب الله سالارزهی\*\*\*، نورمحمد یعقوبی\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۲۵

### چکیده

از آنجاکه استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱ سیستم‌های مدیریت دانش - الزامات، هنوز با ابهاماتی روبرو است، اجرای آن توسط سازمان‌ها، ناسازگاری‌ها و تردیدهایی را به همراه دارد. هدف این پژوهش بررسی این موضوع است که آیا ایزو ۳۰۴۰۱ می‌تواند به عنوان معیار و چارچوب جدیدی برای ارزش آفرینی و پژوهش‌های مدیریت دانش و مبنایی برای صدور گواهینامه استفاده گردد؟ این مقاله تحلیلی - توصیفی با رویکرد فراترکیب و تحلیل محتوا می‌باشد که به تشریح و تجسم ساختار و محتوای ایزو ۳۰۴۰۱ پرداخته و بندهای آن را به طور نظام‌مند در برابر مؤلفه‌ها و محرک‌های پژوهش‌های شناسایی شده از مطالعات مدیریت دانش اعتبارسنجی می‌کند و محک می‌زند. برای رسیدن به این هدف پایگاه‌های اطلاعاتی از مقالات حاوی این مؤلفه‌ها و منتشر شده بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۱ شناسایی و دسته‌بندی و در نهایت از بین ۲۷۱ پژوهش، ۵۷ پژوهش کیفی انتخاب شدند. یافته‌ها نشان داد که ایزو ۳۰۴۰۱ با موفقیت مجموعه‌ای گوناگون از مطالعات را در یک استاندارد بین‌المللی کاربردی تلفیق می‌کند. این پژوهش تبیین می‌کند که چگونه استاندارد و گواهینامه ایزو ۳۰۴۰۱ ممکن است به ایجاد ارزش کمک کند و به ابتکارات مدیریتی ممکن برای تحقق افزایش ارزش اشاره می‌نماید؛ دستورالعمل‌هایی را برای عملیاتی شدن بیشتر آن توسط سازمان‌های صدور گواهینامه و پیاده‌سازی توسط مدیران ارائه می‌دهد و اینکه آن‌ها برای افزودن ارزش در هنگام اجرای ایزو ۳۰۴۰۱ چه کاری باید انجام دهند.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت دانش، سیستم مدیریت دانش، ارزش آفرینی، استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱.

\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران  
H.hashemi@iauzah.ac.ir

\*\* نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران  
Salirowshan@gmail.com

\*\*\* دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران  
Salarzahi@mgmt.usb.ac.ir

\*\*\*\* استاد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران  
Yaghoubi@mgmt.usb.ac.ir

## مقدمه

سازمان‌های قرن ۲۱ دانش را به‌عنوان ورودی یا دارایی اصلی خود محسوب می‌نمایند (ماکسیمو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). «دانش» منبع نامشهود و مدیریت آن منبع مهمی از ارزش برای سازمان‌ها است (برسلر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). ایجاد، انتقال و کاربرد دانش در یک سازمان توسط یک سیستم مدیریت دانش<sup>۳</sup> پشتیبانی می‌شود (بونچان و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲) که سازمان‌ها را توانمند می‌سازد تا فرایندهای کسب‌وکار، رویه‌ها، محیط و منابع لازم و فرهنگ سازمانی در زمینه اشتراک دانش را ایجاد نموده، راهبردهای مدیریت را برای پذیرش مدیریت دانش تغییر داده، محدوده و هدف ابتکارات مدیریت دانش را تعیین کنند (مارامبا و اسماتس<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰).

دانش و استفاده از آن، چنان دارای اهمیت است که سازمان بین‌المللی استاندارد<sup>۶</sup> (ایزو)، یک الزام برای مدیریت دانش ایجاد کرده است که لازم می‌داند سازمان‌ها نقش دانش سازمانی را به‌عنوان یک منبع و مدیریت منابع در نظر بگیرند (جنکس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹). از آنجاکه دانش یک دارایی انسانی یا سازمانی است که منجر به تصمیم‌گیری صحیح و اقدام کارساز در شرایط موردنظر می‌گردد (ایزو، ۳۰۴۰۱) و در اقتصاد دانش، اتفاق نظر وجود دارد که این دارایی نامشهود یکی از منابع اصلی تولید ثروت در شرکت‌ها است (گونزالز-پریدا و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۱) و از طرفی سازمان‌ها باید یاد بگیرند که چگونه از دانش ارزش ایجاد نموده و از آن استفاده کنند (کودریاوتسف و سادیکوا<sup>۹</sup>، ۲۰۱۹)، مدیریت دانش به شرکت‌ها کمک می‌کند تا این توانایی‌ها را ایجاد کنند.

با توجه به تأیید اهمیت و ضرورت مدیریت دانش برای موجودیت و جایگاه سازمان (اگراوال و میوکتی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۰)، مطالعه درباره پیاده‌سازی و استفاده از بهینه‌سازی مدیریت دانش دارای اهمیت بسیاری است. اگرچه اهمیت آن بحث‌برانگیز نیست، اما مدیریت آن همچنان دارای مشکل و فاقد

<sup>1</sup> Maximo et al

<sup>2</sup> Bressler et al

<sup>3</sup> Knowledge management system

<sup>4</sup> Boonchan et al

<sup>5</sup> Maramba & Smuts

<sup>6</sup> International Standards Organization (ISO)

<sup>7</sup> Jennex

<sup>8</sup> Gonzalez-Prida et al

<sup>9</sup> Kudryavtsev & Sadykova

<sup>10</sup> Agrawal & mukti

استانداردسازی و قابلیت اطمینان است (ماکسیمو و همکاران، ۲۰۲۰). مدیریت دانش چندین دهه است که به عنوان مجموعه‌ای از ابزارها و روش‌ها برای اتصال، جمع‌آوری و ایجاد دانش وجود دارد. مطالب زیادی نوشته شده است و متخصص و مشاوران بسیاری در شرکت‌ها وجود دارند. برخلاف مدیریت چابک و سایر روش‌های بهبود کسب‌وکار، مدیریت دانش هرگز یک مجموعه واحد از ابزارها، یا یک اعتبار تجاری یا استاندارد نداشته است. از بسیاری جهات، ورود یک استاندارد و واژگان مورد توافق بین‌المللی، اعتبار حرفه‌ای تازه‌ای را در حوزه مدیریت دانش ایجاد می‌کند (کولیسون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). در بین پژوهشگران این پرسش مطرح می‌شود که برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سازمان‌ها چه کارهایی باید انجام دهند؛ در این سازمان‌ها نه اهداف مدیریت دانش و نه راهبرد و نه فهرست جامعی از ابزارها و شیوه‌های پیاده‌سازی هیچ‌کدام به طور واضح مشخص نیستند (اخوان و باقری، ۱۳۹۸: ۴۷). برای به حداقل رساندن مشکلات و چالش‌های مدیریت دانش، ایزو ۳۰۴۰۱ ظاهر می‌شود. ایزو، استاندارد مدیریت سیستم‌های مدیریت دانش را منتشر کرد که هدف از گردآوری این استاندارد تعیین الزامات و ارائه راهنمایی‌هایی برای پایه‌گذاری، اجرا، نگهداری، بازنگری و بهبود یک سیستم مدیریت اثربخش برای مدیریت دانش در سازمان‌ها است (ایزو، ۳۰۴۰۱). در ساختار ایزو ۳۰۴۰۱ بسیاری از زمینه‌های مهم عمل یک سازمان مانند مدیریت، بهره‌برداری، برنامه‌ریزی، پشتیبانی، ارزیابی و بهبود مستمر مورد توجه قرار گرفته و به طور نظام‌مند با یکدیگر مرتبط هستند (واگنر<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

اگرچه استانداردها منابعی را برای ساده‌سازی فعالیت‌های سازمان‌ها به ارمغان می‌آورند و به ادعای ایزو ۳۰۴۰۱ تمام الزامات استاندارد سیستم مدیریت دانش برای هر سازمانی، صرف‌نظر از اندازه، نوع یا محصول و خدماتی که ارائه می‌دهد کاربرد دارد، اما از آنجایی که این استاندارد هنوز هم با ابهاماتی احاطه شده و اجرای آن توسط سازمان‌ها با ناسازگاری‌ها و تردیدهایی همراه است (ماکسیمو و همکاران، ۲۰۲۰)، این پرسش پیش می‌آید که آیا استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱ که هدف از گردآوری آن تعیین الزامات و ارائه راهنمایی‌هایی برای یک سیستم مدیریت اثربخش برای مدیریت دانش در سازمان‌ها است که به طور کارساز ایجاد ارزش از راه دانش را ترویج و امکان‌پذیر سازد (ایزو، ۳۰۴۰۱)، به عنوان مبنای جدیدی برای پژوهش و ارزش آفرینی مدیریت دانش و صدور

<sup>1</sup> Collison et al

<sup>2</sup> Wagner

گواهینامه دارای اعتبار است؟ این مقاله تلاش دارد به این پرسش پاسخ دهد که ایزو ۳۰۴۰۱ سیستم‌های مدیریت دانش-الزامات تا چه اندازه مؤلفه‌ها و پیشران‌های کلیدی برآمده از مطالعات مدیریت دانش را در یک استاندارد بین‌المللی کاربردی با موفقیت تلفیق می‌کند. اگر نتایج این گونه مطالعات از استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱ پشتیبانی کند به احتمال زیاد تأثیری مداوم بر ایجاد ارزش مبتنی بر دانش خواهد داشت.

به‌طور خلاصه، این پژوهش به دنبال کمک به ادبیات مدیریت دانش از جهات مختلف است. ابتدا، با بررسی اعتبار ایزو ۳۰۴۰۱ در هم‌پوشانی و با معیار مؤلفه‌ها و محرک‌های برآمده از مطالعات مدیریت دانش، رویکردهایی را برای عملیاتی شدن بیشتر استاندارد مشخص و به پرسش‌های تحقیقاتی اشاره می‌کند که باید پیش از کاربرد معتبر در عمل به آن‌ها پاسخ داده شود. دوم، این مطالعه پژوهشی نشان می‌دهد که استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱ و استانداردسازی می‌تواند به ایجاد ارزش کمک کند و به ابتکارات احتمالی مدیریت برای تحقق افزایش ارزش اشاره می‌کند. ساختار این مقاله با مروری کوتاه بر زمینه نظری شروع می‌شود، سپس ساختار و محتوای ایزو ۳۰۴۰۱ را در برابر مؤلفه‌ها و پیشران‌های مدیریت دانش ترسیم می‌کند. در ادامه، چگونگی کمک ایزو ۳۰۴۰۱ به ایجاد ارزش را توضیح می‌دهد و نتیجه‌گیری می‌کند.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دانش به‌طور فزاینده پایه ایجاد یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها شناخته می‌شود. به عقیده پاولوفسکی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، نظریه مدیریت دانش، ارتباط بین دانش و ارزش سازمان را با تکیه بر دیدگاه مبتنی بر منابع نظریه‌پردازی کرده و بر این مبنا، ابتکارات مدیریتی بی‌شماری ابداع و به صورت تجربی موردبررسی قرار گرفته است. رویکرد یادگیری سازمانی به‌عنوان خاستگاه مدیریت دانش منجر به توسعه روش‌های عملیاتی استاندارد، به‌عنوان حافظه سازمان توصیف شد. این که سازمان‌ها از تجربیات خود درس می‌گیرند شاید اساسی‌ترین تفسیر دانش در زمینه رفتار سازمانی و مدیریتی و مبنایی برای رویکردهای پس از دیدگاه مبتنی بر منابع است: دانش و گسترش دانش در خدمت سازمان‌هایی است که با تغییرات محیطی سروکار دارند تا با توجه به اهداف

<sup>1</sup> Pawlowsky et al

سازمانی به شیوه‌ای مؤثر به آن واکنش نشان دهند. سیستم‌های دانش سازمانی پایه گسترده‌ای برای مدیریت دانش در سال‌های ۱۹۸۰-۱۹۶۰ ایجاد کرد. مفاهیمی مانند حافظه سازمانی، ذهن سازمانی، نظریه اقدام سازمانی، هوش سازمانی، چارچوب مرجع سازمانی، به دانش سازمانی و پرسش در مورد ایجاد، توزیع، ذخیره و استفاده در سازمان بازمی‌گردد. منابع باید ارزشمند، غیرقابل تکرار و جایگزینی باشند، طوری که رقبا نتوانند به‌سادگی از یک فرصت تجاری مشابه استفاده کنند (پاولوفسکی و همکاران، ۲۰۲۱).

فلسفه‌ای که در پس مفاهیم «دانش صریح» و «دانش ضمنی» (نوناکا<sup>۱</sup>، ۱۹۹۴)، به‌عنوان مفاهیم پایه در مبنای مدیریت دانش وجود دارد مبتنی بر دیدگاه‌های رایلی<sup>۲</sup> (۱۹۰۰-۱۹۷۶) و پولانی<sup>۳</sup> (۱۸۹۱-۱۹۷۶) در رفتارگرایی منطقی در ادبیات مدیریت دانش بر می‌گردد. با مطالعه تئوری‌های پایه و کارهای نظریه‌پردازانی می‌توان فهمید که کارهای پیشرو در قلمرو مدیریت دانش بر روی بینش‌های فلسفی ژرفی که همچنان در قلمرو مدیریت دانش کارساز است بنا شده‌اند (نعمتی شمس‌آباد و همکاران، ۱۳۹۳).

با تغییر مکرر دانش ضمنی به دانش آشکار (برونی‌سازی)، ترکیبی از دارایی‌های صریح دانش، تبدیل دانش صریح به دانش ضمنی (داخلی سازی) و انتقال دانش ضمنی (اجتماعی شدن)، دانش را می‌توان از سطح فردی به سازمان منتقل کرد و بالعکس. این دیدگاه فرآیندمحور در مورد ایجاد دانش سازمانی با مطالعاتی که مدیریت دانش را در مجموعه‌ای از مدل‌های فرایندی که بر اساس حلقه‌های کنترل سایبرنتیک توسعه دادند، تکمیل شد. بر مبنای این مدل‌ها، اهداف دانش بر پایه اهداف سازمانی تعریف می‌شوند. نظریه سازمانی این ایده‌ها را در مورد ایجاد دانش سازمانی با دیدگاه مبتنی بر منابع ترکیب کرد و منجر به «دیدگاه مبتنی بر دانش» شد. در دهه ۲۰۰۰، دیدگاه مدیریت راهبردی در مورد دانش، متمرکز بر روش‌های اجتماعی و ابزارهای فناوری مدیریت دانش، با در نظر گرفتن موانع و فعال‌کننده‌های کاربردی است. اگرچه چارچوب‌های مدیریت دانش بیشتری به وجود آمد، اما هیچ چارچوب اندازه‌گیری پذیرفته‌شده‌ای برای مدیریت دانش توسعه نیافت

<sup>1</sup> Nonaka

<sup>2</sup> Ryle

<sup>3</sup> Polanyi

(پاولوفسکی و همکاران، ۲۰۲۱). به نظر بلوچی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، چشم‌انداز نظری در دهه ۲۰۱۰ تثبیت شده و به‌طور خاص، علاقه به روابط متقابل اجزای مدیریت دانش در حال افزایش است.

در برابر این زمینه، ایزو، یک استاندارد مدیریت در سیستم‌های مدیریت دانش منتشر کرد که هدف آن «حمایت از سازمان‌ها برای گسترش یک سیستم مدیریتی است که به‌گونه‌ای کارساز ایجاد ارزش از راه دانش را ترویج و امکان‌پذیر می‌سازد» (بخش ۰-۱، ایزو ۳۰۴۰۱). آنچه مورد نیاز سازمان است هم‌افزایی دانش از طریق پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش برای دستیابی به موفقیت مورد انتظار است (چاندر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

## ۱- سیستم مدیریت دانش

مدیریت دانش ترکیبی از رویه‌ها و اقداماتی است که هدف آن بهبود کسب، نگهداری و اداره دانش یک سازمان است (ماکسیمو و همکاران، ۲۰۲۰). میلتن و لمب<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، سیستم مدیریت دانش را سیستمی تعریف می‌کنند که برای پیاده‌سازی اصول مدیریت دانش استفاده می‌شود. بسیاری از پژوهشگران سیستم‌های مدیریت دانش را به‌عنوان یک دسته از سیستم‌های اطلاعاتی می‌دانند (ساکوماران و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸: ۸۲۹)، که توسعه یافتند تا فرایند خلق، ذخیره/بازیابی، انتقال و کاربرد دانش سازمانی را پشتیبانی و ارتقا دهند (علوی و لیدنر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱)، یا طبقه‌ای از سیستم‌های اطلاعاتی که برای ذخیره، بازیابی و اشتراک دانش به کار گرفته می‌شوند تا از فرآیند تصمیم‌گیری و انجام وظایف پشتیبانی کند. تعاریف ارائه شده برای مفهوم سیستم‌های مدیریت دانش تا حد زیادی فناوری‌گرایانه هستند. این دیدگاه محدودکننده که سیستم‌های مدیریت دانش را به‌عنوان ابزارهای نرم‌افزاری در نظر می‌گیرد، منجر به عدم موفقیت مدیریت دانش در بسیاری از سازمان‌ها

<sup>1</sup> Bellucci et al

<sup>2</sup> Chandra

<sup>3</sup> Milton & Lambe

<sup>4</sup> Sukumaran et al

<sup>5</sup> Alavi & Leidner



می‌شود (زواری و دخلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). سیستم مدیریت دانش زیرساخت لازم برای سازمان برای اجرای فرایند مدیریت دانش می‌باشد که علاوه بر فناوری اطلاعات، شامل زیرساخت‌های سازمانی فرهنگ سازمانی، طرح‌های تشویقی مناسب، افراد منتقد و تیم‌های درگیر در دانش، فرایندهای فرعی مدیریت و از همه مهم‌تر قوانین داخلی حاکم بر این فرایندهای فرعی (پاولوفسکی و همکاران، ۲۰۲۱) است. این نظام ترکیب پیچیده‌ای از زیرساخت‌های فناورانه، ساختارهای سازمانی، فرهنگ سازمانی، دانش و افراد (دادخواه و همکاران، ۱۳۹۷) و فرآیندهای کسب‌وکار، رویه‌ها و فعالیت‌های تعریف‌شده مورد استفاده برای اصول پیاده‌سازی مدیریت دانش (میلتون و لمب، ۲۰۱۶) می‌باشد. با فراتر رفتن از تعریف علوی و لیدنر (۲۰۰۱) در مورد سیستم‌های مدیریت دانش به عنوان مجموعه‌ای از ابزارهای فناوری اطلاعات (جکسون و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰)، سیستم‌های استاندارد مدیریتی تأکید می‌کند که تمام فعالیت‌های (اصلی) مبتنی بر دانش سازمانی به صورت وابسته به هم و جامع باید درک گردد. ایزو ۳۰۴۰۱ همان‌گونه که از عنوان آن مشخص است، مدیریت دانش را به عنوان یک سیستم مشاهده می‌کند. مدیریت دانش عبارت است از مدیریت کردن با توجه به دانش و سیستم مدیریت دانش بخشی از سیستم مدیریت در ارتباط با دانش است (ایزو، ۳۰۴۰۱).

## ۲- محرک مدیریت دانش

برای انجام سیستم مدیریت دانش در سازمان، پیشران یا محرکی لازم است (بسرا - فرناندز و سابروال<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: ۵). نخستین بار محرک مدیریت دانش توسط آرتور آندرسن<sup>۴</sup> و مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا<sup>۵</sup> در سال ۱۹۹۶ تعریف شد که محرک را به عنوان عامل اساسی برای اینکه سازمان مدیریت دانش را به صورت موفقیت‌آمیز انجام دهد، تعریف کردند. این بدان معناست که سازمان باید به هر دو مورد شرایط موفقیت و عوامل مفید برای سازمان برای انجام مدیریت دانش توجه کند.

<sup>1</sup> Zouari & Dakhli

<sup>2</sup> Jackson et al

<sup>3</sup> Becerra-Fernandez & Sabherwal

<sup>4</sup> Arthur Andersen

<sup>5</sup> American Productivity and Quality Center (APQC)

### ۳- ایزو

سازمان بین‌المللی استاندارد، معروف به ایزو، مسئول ایجاد استانداردهای بین‌المللی برای استانداردهای فنی، مسئولیت بالایی در تدوین استانداردهای مدیریت، به‌ویژه ایزو ۳۰۴۰۱ را بر عهده دارد. در سال ۲۰۱۸، استاندارد سیستم‌های مدیریت دانش ایزو ۳۰۴۰۱ منتشر شد. با این استاندارد، ایزو امیدوار است با ایجاد ارزش افزوده از راه استفاده از دانش سازمانی، مؤسسات را در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش، ایجاد انگیزه در سازمان‌ها به صورت داخلی (دستیابی به اهداف به‌منظور دستیابی به مدیریت بهبودیافته) و بیرونی (بازاریابی و رضایت مشتری) یاری کند. در نوامبر ۲۰۱۸، سیستم‌های مدیریت دانش-الزامات پس از فرآیندی سه‌ساله تهیه شد. این ایزو یک استاندارد نوع A است و بنابراین می‌تواند به‌عنوان پایه‌ای برای صدور گواهی‌نامه عمل کند (هردمن<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

### ۴- ارزش

دانش یک منبع کلیدی ارزش برای سازمان‌ها در دستیابی به اهدافشان می‌باشد. ارزش قابل‌اندازه‌گیری دانش در تأثیر آن بر مقصود، چشم‌انداز، اهداف عملیاتی، خط‌مشی‌ها، فرایندها و عملکرد سازمان است (ایزو ۳۰۴۰۱، ۳-۰).

### ۵- الزامات

نیاز یا انتظاری که بیان می‌شود (ایزو ۳۰۴۰۱، ۳-۳). الزامات استاندارد فعالیت‌هایی را توصیف می‌کند که با استفاده از آن دانش دارایی یا منبع می‌توان برای تحقق نتایج برنامه‌ریزی‌شده استفاده کرد (واگنر، ۲۰۲۰).

### پیشینه پژوهش

پاولوفسکی و همکاران (۲۰۲۱)، در پژوهشی توصیفی و تجسمی از ساختار محتوای ایزو ۳۰۴۰۱ را ارائه و بندهای آن را در برابر طبقه‌بندی‌های ابعاد اصلی مدل هیسگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) که بیش از

<sup>1</sup> Herdmann

<sup>2</sup> Heisig

۱۶۰ چارچوب علمی و نظری مربوط به فرایندها و پیشینه‌های مدیریت دانش را تا سال ۲۰۰۹ شنا سایی کرده بود، برابر سنجی کردند. هدف این مقاله پید شرفتهای عمده در ادبیات مربوط به مدیریت دانش و مدیریت سرمایه فکری در توسعه این ادبیات، خلاصه کردن مفاهیم نظری کلیدی در این زمینه و به دست آوردن مسیرهای اساسی نظری بود که می‌توان با آنها اساس نظریه ایزو ۳۰۴۰۱ را ارزیابی کرد. برای این منظور ایزو با استفاده از رویکرد تحلیل محتوای کیفی، کدگذاری شد تا ابعاد اصلی این استاندارد قابل مشاهده و برابر سنجی با ابعاد و مؤلفه‌های نظری اشاره شده در بالا باشد. نتایج نشان داد ایزو مجموعه‌ای متنوع از مطالعات را در یک استاندارد بین‌المللی کاربردی با موفقیت ادغام می‌کند.

گونزالز پریدا و همکاران (۲۰۲۱)، به ارائه دیدگاهی در مورد استانداردهای الزامات سیستم مدیریت دارایی و ایزو ۳۰۴۰۱، به منظور در نظر گرفتن دانش و مدیریت دارایی‌های انسانی، به عنوان یک بعد مرتبط در بخش‌های فنی پرداختند. این پیشنهاد در نظر گرفته شده است که ابزاری مفید برای پشتیبانی تصمیم‌گیری باشد تا زمینه‌های مختلف دانش را با راهبرد صنعت و به‌ویژه با محرک‌های تجاری شرکت هماهنگ کند. ارتباط با منابع ریسک و عدم قطعیت، فرآیند صنعت دیجیتال‌سازی به عنوان نتیجه‌گیری بیان شد.

ماکسیمو و همکاران (۲۰۲۰)، با هدف شناسایی چالش‌های پذیرش ایزو ۳۰۴۰۱ توسط سازمان‌ها و شنا سایی نقاط قوت و ضعف کاربرد آن با روش مطالعه توصیفی اکتشافی بر پایه مرور یکپارچه ادبیات مرتبط برای چگونگی دستورالعمل‌های استاندارد ایزو برای مدیریت دانش به ارائه راهکارهایی برای اجرا و استفاده از ایزو ۳۰۴۰۱ پرداختند. در این پژوهش چگونگی دستورالعمل‌های استاندارد ایزو برای مدیریت دانش مشخص و مشکلات پذیرش آن شناسایی و راه‌هایی برای پیاده‌سازی و استفاده از آن پیشنهاد شد.

بر سلر و همکاران (۲۰۲۰)، درباره سطوح مختلف کنترل ارزش آفرینی مرتبط با دانش بحث و چارچوبی بر مبنای ایزو ۳۰۴۰۱ را ترسیم کردند. هر دمن (۲۰۲۰)، بر مبنای تأکید ایزو ۳۰۴۰۱ برای برنامه‌ریزی جهت رویارویی با خطرات و فرصت‌ها و اقداماتی را که باید به آنها توجه شود تا اطمینان حاصل گردد که سیستم مدیریت دانش می‌تواند به نتایج موردنظر خود دست یابد با استفاده از رویکرد سه مرحله‌ای ساده با استفاده از نقشه‌برداری از حلقه مدیریت ریسک یکپارچه

شود، یک نقشه راه برای مدیریت ریسک دانش ارائه داد. واگنر (۲۰۲۰)، به تحلیل ایزو ۳۰۴۰۱ و ایزو ۹۰۰۱:۲۰۱۵ سیستم‌های مدیریت کیفیت که در (بند ۶-۱-۷)، سازمان‌ها را موظف می‌کند که نقش دانش سازمانی را به‌عنوان یک منبع در نظر بگیرند، در رابطه با دانش و کیفیت، تفکر مبتنی بر ریسک، تمرکز بر مشتری و افزایش چابکی سازمان پرداخت. کولیسون و همکاران (۲۰۱۹)، راهنمایی برای علاقه‌مندان به استفاده از ایزو ۳۰۴۰۱ ارائه دادند که فهرستی از داستان‌ها و راهبردهای موفقیت را برای سازمان‌هایی ارائه می‌کند که می‌خواهند گواهینامه را دنبال کنند یا پیگیر استفاده از آن به‌عنوان چارچوبی برای بررسی برنامه و راهبرد موجود خود هستند.

کودریاوتسلف و سادیکوا (۲۰۱۹)، با روش پژوهش کتابخانه‌ای به دنبال اینکه چگونه الزامات مدیریت دانش ایزو را در چارچوب‌هایی برای مدل‌سازی و مدیریت معماری سازمانی جاگذاری کنند، دو استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱:۲۰۱۸ و ۹۰۰۱:۲۰۱۵ را تحلیل و آن‌ها را به الزامات مربوط به زبان ویژه مدل‌سازی تبدیل کردند. چارچوب‌های مدل‌سازی سازمانی مدیریت محور دانش بیشتر مورد مطالعه قرار گرفته و در برابر الزامات ایزو برابرسنجی شده است که نتایج نشان‌دهنده پشتیبانی پراکنده از الزامات ایزو است. ویلسون و کمپل<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، با بررسی ارتباط نظام‌مند مبانی کلیدی مدیریت دانش با هفت اصل مدیریت کیفیت این ایزو نتیجه گرفتند عناصر اصلی استاندارد مدیریت دانش با بند دانش سازمانی گنجانده شده است و دانش صریح و ضمنی توسط استاندارد ایزو مورد توجه قرار می‌گیرد. کورنی<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، ایزو را از نظر منافع اقتصادی و غیراقتصادی انسانی مطالعه کرد که نتایج نشان داد استاندارد از اصطلاحات و مقوله‌ها به‌عنوان اصطلاحات اساسی استفاده و همچنین دستورالعمل‌هایی را تدوین می‌کند که منافع خالق و حامل دانش - خود کارگر - را در نظر نمی‌گیرد. میلتنون و لمب (۲۰۱۶)، با انتشار پیش‌نویس نسخه ایزو ۳۰۴۰۱ در سال ۲۰۱۶، در مورد مزایای کلیدی و انتقاد

<sup>1</sup> Wilson & Campbell

<sup>2</sup> Corney

از استاندارد سیستم مدیریت که در طول فرآیند تدوین مشخص شده است، گزارشی تهیه کردند.

مشاهده شد که مطالعات درباره ایزو ۳۰۴۰۱ دارای سطح عمومی، با تحلیل متمرکز بر مزایا و انتقاداتی به ساختار و محتوای کلی استاندارد است (میلتون و لمب، ۲۰۱۶؛ کورنی، ۲۰۱۸؛ ماکسیمو و همکاران، ۲۰۲۰)؛ همچنین برخی پژوهش‌ها در مورد جنبه‌های خاص آن انجام پذیرفته است؛ مانند سطوح مختلف کنترل ارزش آفرینی مرتبط با دانش (برسلر و همکاران، ۲۰۲۰)، مفاهیم آن برای مدیریت ریسک (هردمن، ۲۰۲۰) یا مدل‌های معماری سازمانی (کودریاوتسوف و سادیکوا، ۲۰۱۹). پاولوفسکی و همکاران (۲۰۲۱) نیز ایزو ۳۰۴۰۱ را با ادبیات نظری که از آن مشتق شده و با ابعاد اصلی مدل هیسینگ (۲۰۰۹) که چارچوب علمی و نظری مربوط به فرایندها و پیشینه‌های مدیریت دانش را تا سال ۲۰۰۹ شناسایی کرده بود، برابر سنجی کردند. این نکته که ایزو ۳۰۴۰۱ دربرگیرنده همه دسته‌های فرآیندهای شناسایی شده مدیریت دانش در ادبیات قبل از سال ۲۰۰۹ می‌باشد، نشان می‌دهد که ایزو ۳۰۴۰۱ بر پایه یک زمینه تحقیقاتی بالغ که طی ۱۰ سال گذشته تغییر نکرده، ایجاد شده و بیشتر مفاهیم مدیریت دانش را قبل از ۲۰۰۹ پوشش می‌دهد. با این وجود، این استاندارد ایزو هنوز به‌طور نظام‌مند در داخل کشور بررسی نشده است و با مفاهیم برآمده از مطالعات مدیریت دانش پس از سال ۲۰۱۰ برابر سنجی نشده است. برای پر کردن این شکاف، این مقاله به تشریح و تجزیه ساختار و محتوای ایزو ۳۰۴۰۱ پرداخته و بندهای آن را برای نخستین بار به‌طور نظام‌مند بر مبنای مؤلفه‌ها و محرک‌های برآمده از پژوهش‌های مدیریت دانش اعتبارسنجی می‌کند.

## روش‌شناسی پژوهش

بر مبنای الگوی پیاز فرایند پژوهش (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۵: ۱)، مبنای فلسفی این پژوهش پارادایم تفهیمی با جهت‌گیری اصلی ارزشیابی، با رویکردی تطبیقی و از منظر راهبرد، توصیفی از ساختار و محتوای ایزو ۳۰۴۰۱، از منظر راهکار کیفی (فراترکیب و تحلیل محتوا) با صبغه پژوهشی کتابخانه‌ای و شیوه گردآوری داده‌های اسناد و مدارک و پرسشنامه‌ای است. این پژوهش با استفاده از دو روش فراترکیب و تحلیل محتوا برای پاسخگویی به پرسش‌های تحقیق

انجام گردید. برای «سنتز مطالعات کیفی به صورت تفسیری» از عناوین فراترکیب، فراتحلیل کیفی، فراترکیب کیفی و فراترکیب تفسیری استفاده می‌گردد؛ اما بیشترین واژه مورداستفاده برای این روش، فراترکیب کیفی است (عابدی و همکاران، ۱۳۹۸). این فرایند پژوهشگران را قادر می‌سازد یک پرسش پژوهشی مشخص را شنا سایی کرده و سپس به دنبال یافتن، انتخاب، ارزیابی، خلاصه کردن و ترکیب شواهد کیفی برای بررسی پرسش‌های تحقیق باشند. این فرایند با استفاده از روش‌های کیفی دقیق و به‌منظور ترکیب مطالعات کیفی موجود برای ایجاد معنای بیشتر از طریق یک فرایند تفسیری بهره می‌برد. تلاش برای ایجاد فهرستی کامل از مطالعات ممکن در فراترکیب ضروری است (اروین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). برای بیرون کشیدن مفاهیم و مؤلفه‌های سیستم مدیریت دانش در این پژوهش از گام‌های هفت‌گانه سندلو سکی و بارو سو<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) دربرگیرنده: ۱- تنظیم پرسش پژوهش ۲- بررسی نظام‌مند متون ۳- جستجو و انتخاب منابع مناسب ۴- استخراج اطلاعات منابع ۵- تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها ۶- کنترل کیفیت و ۷- ارائه یافته‌ها استفاده شد.

#### گام اول) تنظیم پرسش‌های پژوهش

##### جدول ۱. پارامترها و پرسش‌های پژوهش

پارامترها	پرسش‌های پژوهش
چه چیزی؟ جامعه مورد مطالعه؟ محدودیت زمانی؟ چگونگی روش؟	آیا اس‌تا ندارد ایزو ۳۰۴۰۱ به‌عنوان مبنای جدیدی برای پژوهش و ارزش‌آفرینی مدیریت دانش و صدور گواهینامه دارای اعتبار است؟ جامعه مورد مطالعه، متن و محتوای پژوهش‌های حوزه مدیریت دانش و ایزو ۳۰۴۰۱ می‌باشند. پژوهش‌های مدیریت دانش در بازه زمانی ۲۰۱۰ لغایت ۲۰۲۱ بررسی گردید. از روش فراترکیب برای دسته‌بندی مؤلفه‌ها و پیشران‌های برآمده از مطالعات مدیریت دانش و از روش تحلیل محتوا برای کدگذاری متن و ساختار ایزو ۳۰۴۰۱ استفاده شد.

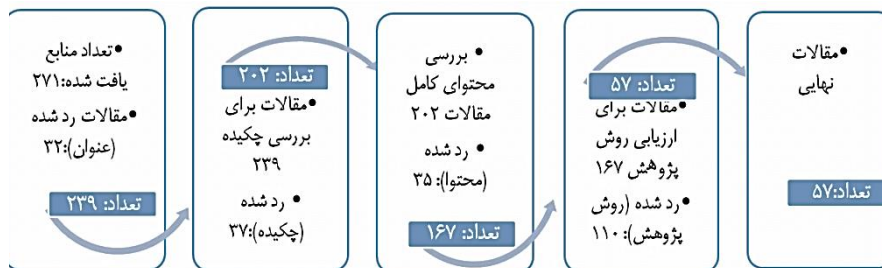
گام دوم) بررسی نظام‌مند متون: برای انتخاب محتوای مرتبط با موضوع پژوهش و با هدف پاسخ به این پرسش که آیا مفاهیم برآمده از مطالعات مدیریت دانش از ایزو ۳۰۴۰۱ پشتیبانی

<sup>1</sup> Erwin et al

<sup>2</sup> Sandelowski & Barroso

می‌کند، ابتدا با مطالعه پژوهش‌های بین سال‌های ۲۰۱۰ لغایت ۲۰۲۱ و با استفاده از واژه‌های کلیدی گوناگون مانند مدیریت دانش، سیستم مدیریت دانش و ایزو ۳۰۴۰۱ شناخت کمابیش کاملی از ادبیات موجود در این زمینه به دست آمد. هدف از این بررسی، خلاصه کردن و بیرون کشیدن مفاهیم نظری کلیدی این حوزه بود که با آن می‌توان ابعاد اصلی ایزو ۳۰۴۰۱ را ارزیابی کرد. در این پژوهش پایگاه‌های داده، نشریه‌ها و موتورهای جست‌وجوی بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۱ بررسی شد. واژه‌های کلیدی مدیریت دانش، سیستم مدیریت دانش و ایزو ۳۰۴۰۱ برای جست‌وجوی مقاله‌های پژوهش مورداستفاده قرار گرفت. در نتیجه این جست‌وجو و با استفاده از واژه‌های کلیدی اشاره شده، ۲۷۱ مقاله یافت شد.

گام سوم) جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب: برای انتخاب مقاله‌های مناسب بر اساس الگوریتم نشان داده شده در شکل ۱ پارامترهای مختلفی مانند: عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی، محتوا و کیفیت روش پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفته است.



شکل ۱. الگوریتم انتخاب مقاله‌های نهایی

گام چهارم) استخراج نتایج: مقاله‌ها بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام و نام خانوادگی نویسنده، به همراه سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی بیان شده که در هر مقاله به آن‌ها اشاره شده است، طبقه‌بندی شد (جدول ۲).

گام پنجم) تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی: ابتدا برای تمام عوامل بیرون کشیده شده از مطالعات پیشین، کدی را در نظر گرفته، سپس با در نظر گرفتن مفهوم هریک از این کدها، در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شدند. به این ترتیب، مفاهیم پژوهش مشخص می‌شوند. بر مبنای تحلیل‌های صورت گرفته روی مقالات نهایی انتخاب شده، در مجموع تعداد ۲۲۴ گو په برای

مؤلفه‌ها و پیشران‌های سیستم مدیریت دانش در این پژوهش کشف و برجسب‌گذاری شدند که نمونه آن‌ها در جدول ۲ نشان داده شده است.

همچنین با استفاده از روش تحلیل محتوا کیفی و با نگاهی بر پژوهش‌های تحلیلی کودریاوتسلف و سادیکوا (۲۰۱۹) و پاولوفسکی و همکاران (۲۰۲۱)، ایزو ۳۰۴۰۱ نیز در سه گام کدگذاری شد تا ابعاد اصلی این استاندارد قابل مشاهده و برابرسنجی با مؤلفه‌های گفته شده در بالا باشد. در روش تحلیل محتوا که به بیرون کشیدن مفاهیم موردنیاز پژوهش از متن مورد مطالعه می‌پردازد، جامعه اغلب دربرگیرنده مجموعه‌ای از پیام‌های متنی است که با توجه به هدف‌ها و یا ماهیت پرسش‌های پژوهش تعریف می‌شود (ابوالمعالی الحسینی، ۱۳۹۲). جامعه پژوهش تحلیلی محتوا بیشتر در آغاز مطالعه به شکل قیاسی تعریف می‌شود، اما با پیشرفت مطالعه؛ یعنی زمان جمع‌آوری داده‌ها، ممکن است جامعه پژوهش پالایش (گسترده یا محدود) شود. بنابراین تعریف انتخاب جامعه در طی دو فرایند قیاسی و استقرایی انجام می‌شود (تبریزی، ۱۳۹۳).

برای تحلیل محتوا، سه گام آماده‌سازی و سازمان‌دهی، کدگذاری و پردازش داده‌های رمزگذاری شده (سرمد و همکاران، ۱۴۰۱)، پیموده شد. ابتدا، از کدگذاری ساختاری (سالدانا، ۲۰۱۳: ۸۴)، برای شناسایی اجزای اصلی سیستم مدیریت دانش بر مبنای ایزو ۳۰۴۰۱ استفاده گردید و عناصر ساختاری اصلی در جدول ۴ درج شدند. در گام دوم کدگذاری ایزو، متن استاندارد سیستم‌های مدیریتی، به صورت استقرایی در راستای دسته‌هایی که از اولین دور کدگذاری پدیدار می‌شوند برای شناسایی بخش‌های متنی مربوط به هر یک از عناصر اصلی سیستم مدیریت دانش کدگذاری شد. در نهایت، متن به صورت قیاسی با توجه به دسته‌بندی طبقه‌بندی‌های اصلی که از بررسی ادبیات پدیدار می‌شوند، کدگذاری گردید. با تکیه بر این روش کدگذاری هم‌زمان، هم-پوشانی کدهای مربوط به اجزای سیستم مدیریت دانش با کدهای مربوط به مفاهیم

<sup>1</sup> Salda~na



کلیدی از ادبیات به وسیله مرور دستی، برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، تجسم یافت.

**جدول ۲. نمونه‌ای از پیشران‌ها و عوامل کلیدی سیستم‌های مدیریت دانش (شناسایی مضمون‌های سازمان دهنده)**

رهبری	آنالوی <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۲)، صفایی و همکاران (۱۳۹۶)، صادقی و راد (۲۰۱۸)، صیادی (۲۰۱۹)، بزینا، بالدوچینو و کسر <sup>۲</sup> (۲۰۲۰)، یاداو و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۲۰)
تعهد مدیریت ارشد	وو و ین <sup>۴</sup> (۲۰۱۲)، اسکوتتا <sup>۵</sup> (۲۰۱۷)، کوهانگ <sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، مارامبا و اسماتس (۲۰۲۰)
راهبرد سازمان	وو و ین (۲۰۱۲)، اخوان و همکاران (۲۰۱۹)، بزینا و همکاران (۲۰۲۰)، اگراوال و میوکتی (۲۰۲۰)
اهداف سازمان	وو و ین (۲۰۱۲)، مارامبا و اسماتس (۲۰۲۰)
زمینه سازمان	زواری و دخلی (۲۰۱۸)، آقاشاهی و همکاران (۱۳۹۹)، چاندرا (۲۰۱۹)
فرهنگ سازمان	هو <sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، جاسیمودین و ژانگ <sup>۸</sup> (۲۰۱۴)، رازینی و سینا (۱۳۹۷)، رضایی و همکاران (۲۰۲۰)، سرچیانو <sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۲۰)
ساختار سازمان	هو و همکاران (۲۰۱۴)، پرادانا <sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، فرناندز و سابهروال <sup>۱۱</sup> (۲۰۱۵)، زتر <sup>۱۲</sup> (۲۰۲۰)، بزینا و همکاران (۲۰۲۰)، سرچیانو و همکاران (۲۰۲۰)، سلامه و زمیل <sup>۱۳</sup> (۲۰۲۰)

<sup>1</sup> Analoui

<sup>2</sup> Bezzina, Baldacchino & Cassar

<sup>3</sup> Yadav

<sup>4</sup> Wu & Yen

<sup>5</sup> Scovetta

<sup>6</sup> Koohang

<sup>7</sup> Hu

<sup>8</sup> Jasimuddin & Zhang

<sup>9</sup> Cerchione

<sup>10</sup> Pradana, Kurniawati & Ambarsari

<sup>11</sup> Becerra-Fernandez & Sabherwal

<sup>12</sup> Zatar

<sup>13</sup> Salameh & Zamil

ارزیابی عملکرد	یانگ <sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، مکلوور و لپیستو <sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، سینگ <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، مهرز <sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۱)
خط‌مشی مدیریت دانش	هاما و ساگسان <sup>۵</sup> (۲۰۲۰)
چشم‌انداز دانایی محور	ولازکو و همکاران <sup>۶</sup> (۲۰۲۱)
تعادل بین اشتراک و حفظ دانش	سالمن و منهارت <sup>۷</sup> (۲۰۱۵)، رویری و فرناندز <sup>۸</sup> (۲۰۱۹)، اهلفانگر <sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۲۱)
ایجاد ارزش از دانش	بارلی <sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۱۸)
دانشکاران	رینهارت <sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، حسینی و همکاران (۱۴۰۰)، لاکشمن <sup>۱۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱)
توانمندسازهای مدیریت دانش	هو و همکاران (۲۰۱۴)، بزینا و همکاران (۲۰۲۰)، یاداو و همکاران (۲۰۲۰)، جکسون و همکاران (۲۰۲۰)
بهبود دانش	مارامبا و اسماتس (۲۰۲۰)
ایجاد دانش	بزینا و همکاران (۲۰۲۰)، مارامبا و اسماتس (۲۰۲۰)
اشتراک دانش	فرناندز و سابهروال (۲۰۱۵)، جنیکس (۲۰۱۹)، سینگ و همکاران (۲۰۱۹)، سلامه و زمیل (۲۰۲۰)
راهبرد مدیریت دانش	زتر (۲۰۲۰)

<sup>1</sup> Yang

<sup>2</sup> McIver & Lepisto

<sup>3</sup> Singh

<sup>4</sup> Mehrez

<sup>5</sup> Hama & Sagsan

<sup>6</sup> Velazco

<sup>7</sup> Thalmann & Manhart

<sup>8</sup> Rouyre & Fernandez

<sup>9</sup> Ahlfänger

<sup>10</sup> Barley

<sup>11</sup> Reinhardt

<sup>12</sup> Lakshman

ابعاد و مؤلفه‌های مقالات نهایی انتخاب شده در هر ردیف متناسب با مؤلفه‌های کدبندی شده در ایزو ۳۰۴۰۱ جای‌گذاری شدند که در جدول ۳ نمونه‌هایی از کدهای نهایی استخراج شده مرتبط با هر مفهوم و مقوله نشان داده شده‌اند.

جدول ۳. نمونه تحلیل بند ۴-۴-۲ سیستم مدیریت دانش در ایزو ۳۰۴۰۱، منبع کودریاوتسف و سادوکوا (۲۰۱۹)

اهداف و فعالیت‌ها مورد نیاز	شرح استاندارد ایزو
توسعه دانش مراحل توسعه دانش فعالیت‌ها و رفتارها اهداف سیستم مدیریت دانش حوزه‌های دانش اولویت‌بندی شده	<b>۲-۴-۴ توسعه دانش</b> سازمان باید نشان دهد که سیستم مدیریت دانش فعالیت‌های زیر را برای مدیریت مؤثر دانش در طی مراحل توسعه خود از راه فعالیت‌ها و رفتارهای هدفمند، پشتیبانی از اهداف سیستم مدیریت دانش و پوشش حوزه‌های دانش اولویت‌بندی شده تعریف شده در ۳-۴ را شامل می‌شود.
دانش جدید به دست آوردن دانش جدید ابزارها	<b>الف)</b> کسب دانش جدید: روش‌های تأمین دانش برای سازمان است که قبلاً در سازمان ناشناخته بوده یا در دسترس نبوده است.
دانش موجود فعال کردن دانش موجود ابزارها	<b>ب)</b> استفاده از دانش موجود: روش‌های اثربخشی دانش، ادغام دانش مرتبط موجود سازمان به منظور عملکرد خوب و تصمیم‌گیری بهتر
دانش موجود حفظ دانش موجود ابزارها	<b>ج)</b> نگهداری از دانش موجود: روش‌های صیانت از سازمان در برابر خطرات از بین رفتن دانش
دانش منسوخ شده دانش نامعتبر استفاده از دانش منسوخ یا نامعتبر ابزارها	<b>د)</b> مدیریت دانش منسوخ یا نامعتبر: روش‌های محافظت از سازمان در برابر اشتباه یا ناکارآمدی، در نتیجه استفاده از دانش نامناسب با شرایط فعلی سازمان

با نگاهی به پژوهش کودریاوتسف و سادوکوا (۲۰۱۹)، (نمونه تحلیل بند ۴-۴-۲ ایزو ۳۰۴۰۱ در جدول شماره ۳، دیگر اجزا سیستم مدیریت دانش نیز با روش تحلیل محتوای کیفی در این پژوهش تحلیل شد که در جدول شماره ۴ نشان داده شده‌اند.

گام ششم) کنترل کدهای استخراجی: با روش سه‌سوسازی بررسی‌کننده/پژوهشگر، در بررسی کیفی روایی محتوا پس از جمع‌آوری نظرات ۵ نفر از خبرگان و تغییرات لازم در ابزار، برای ارزیابی کمی روایی از نسبت اعتبار محتوا استفاده گردید. پرسشنامه‌ای جهت تعیین روایی برای برآورد منطقی بودن تلفیق‌ها و ارتباط بین مقوله‌ها (با طیف سه گزینه‌ای «۱- کاملاً هم‌پوشانی دارد، ۲- مفید است ولی هم‌پوشانی ندارد و ۳- هم‌پوشانی ندارد») و کنترل کدهای استخراجی برای ارزیابی روایی مؤلفه‌های استخراج شده توسط ۱۵ نفر از اساتید و متخصصان تکمیل شد. میزان سازگاری هر مضمون با استفاده از ضریب روایی محتوا به صورت کمی سنجیده شد که عدد آن ۰/۸۹ به دست آمد. بر اساس تعداد افرادی که سؤالات را مورد ارزیابی قرار داده‌اند، کمترین مقدار پذیرفتن ضریب روایی محتوا بر اساس جدول لاوشه (۱۹۷۵) بایستی ۰/۴۹ باشد. روایی مقوله‌های اصلی در جدول ۵ نشان داده شده است.

#### جدول ۴. نمونه برابرسنجی مؤلفه‌ها و پیشران‌های

#### مطالعات مدیریت دانش با محتوای استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱

مؤلفه / بعد در مطالعات مدیریت دانش	شرح در استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱	مؤلفه تطبیقی با ایزو	بعد در استاندارد ایزو
زمینه سازمان	زمینه (بستر) سازمان (بند ۴)	درک سازمان و زمینه آن	زمینه سازمان
استراتژی سازمان	راهبرد سازمان - مدیریت دانش در خدمت اهداف، راهبردها و نیازهای سازمانی است (۳-۰)	راهبرد سازمان	زمینه سازمان
اهداف و مقصود سازمان	اهداف سازمان (۳-۰)	اهداف سازمان	زمینه سازمان
ساختار سازمان	ساختار سازمان ۳-۲۸	ساختار سازمان	زمینه سازمان
فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی پیوست C	فرهنگ سازمانی	زمینه سازمان
محیط بیرونی و داخلی	موضوعات درون و برون سازمانی		زمینه سازمان
شرایط و تغییرات محیطی	موضوعات درون و برون سازمانی	موضوعات	زمینه سازمان
شرایط اقتصادی دانش‌بنیان	اقتصاد دانش - اهمیت مدیریت دانش	برون سازمانی: اقتصاد	زمینه سازمان
اقتصاد	موضوعات درون و برون سازمانی	اقتصاد	زمینه سازمان
قوانین دولتی	؟ - موضوعات درون و برون سازمانی	مشتری	زمینه سازمان
رویه صنعت و قانون‌گذاری	؟ - موضوعات درون و برون سازمانی	اجتماعی - محیط زیستی و ...	زمینه سازمان
همسویی با جهانی‌سازی	؟ - موضوعات درون و برون سازمانی		زمینه سازمان

اعتبارسنجی ایزو ۳۰۴۰۱ به عنوان مبنای جدید در پژوهش و ارزش آفرینی مدیریت دانش

شناسایی شکافها	شکافها- موضوعات درون و برون سازمانی	شکافها	زمینه سازمان
مؤلفه / بعد در مطالعات مدیریت دانش	شرح در استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱	مؤلفه تطبیقی با ایزو	بعد در استاندارد ایزو
ذینفعان	طرفهای ذینفع (ذینفعان)	طرفهای ذینفع (ذینفعان)	زمینه سازمان
مشتریان	مشتری	مشتری	زمینه سازمان
شرکا	شرکا	شرکا	زمینه سازمان
واسطه‌ها و تأمین کنندگان	تأمین کنندگان	تأمین کنندگان	زمینه سازمان
سهامداران	سرمایه‌گذاران - طرف ذینفع ۲-۳	سرمایه‌گذاران	زمینه سازمان
تعیین مناطق حیاتی سازمان	سازمان حوزه‌های دانشی که بیشترین ارزش را برای سسازمان دارد تعیین، ارزشیابی و اولویت‌بندی نماید.	تعیین، ارزشیابی و اولویت‌بندی حوزه‌های دانشی	تعیین دامنه شمول
تولید دانش به‌عنوان ارزش	دانش منبع کلیدی ارزش برای سازمان‌ها در دستیابی به اهدافشان است (۳-۰)	راهبرد مدیریت دانش	راهبرد مدیریت دانش
تمرکز بر نتایج	تمرکز: مدیریت دانش در خدمت اهداف سازمانی است.	راهبرد مدیریت دانش	راهبرد مدیریت دانش
فضای سازمانی نوآورانه	فعالیت‌های نوآوری	دریافت دانش جدید	توسعه دانش
کسب دانش	دریافت دانش	دریافت دانش جدید	توسعه دانش
ایجاد دانش	خلق دانش	دریافت دانش جدید	توسعه دانش
یکپارچگی دانش	یکپارچه‌سازی دانش مرتبط و موجود	به کار بردن دانش جاری	توسعه دانش
اشتراک دانش	اشتراک‌گذاری دانش	به کار بردن دانش جاری	توسعه دانش
ذخیره دانش	ذخیره‌سازی و محافظت ۷-۵-۳، مستندسازی	حفظ دانش جاری	توسعه دانش
فرسایش دانش	دانش منسوخ یا نامعتبر	رسیدگی به دانش منسوخ	توسعه دانش
تبدیل دانش	تبدیل دانش	انتقال و تبدیل دانش	انتقال و تبدیل دانش
انتقال دانش	انتقال و تبدیل دانش	انتقال و تبدیل دانش	انتقال و تبدیل دانش
جریان دانش	جریان‌های دانش ۴-۳	انتقال و تبدیل دانش	انتقال و تبدیل دانش

نشریه علمی مدیریت دانش سازمانی، سال پنجم، شماره پیاپی ۱۶، زمستان ۱۴۰۱

انتقال و تبدیل دانش	ارائه	رمزگذاری دانش	رمزگذاری دانش
انتقال و تبدیل دانش	ارائه	؟ - در دسترس گذاشتن دانش	دسترسی صحیح به دانش
انتقال و تبدیل دانش	درونی سازی و یادگیری	شبیه سازی	هماندسازی دانش
توانمندسازها	سرمایه انسانی	نقش ها و مسئولیت ها	تعیین مسئولیت ها
توانمندسازها	فناوری و زیرساخت	زیرساخت	زیرساخت های سازمانی
توانمندسازها	فناوری و زیرساخت	فناوری اطلاعات	فناوری اطلاعات
توانمندسازها	فناوری و زیرساخت	فضای کاری فیزیکی	محیط فیزیکی
توانمندسازها	فرایندها	فرایندها و عملیات سازمان	فرایند سازمانی
توانمندسازها	حکمرانی	حکمرانی	تلاش برای حاکمیت
فرهنگ مدیریت دانش		فرهنگ سازمانی ۳-۲۹	فرهنگ سازمان
فرهنگ مدیریت دانش	فرهنگ مدیریت دانش	پاداش و انگیزش	پاداش و مشوق ها
فرهنگ مدیریت دانش	فرهنگ مدیریت دانش	ارزش دانش ۰-۳، دانش به عنوان دارایی اصلی سازمان است.	اهمیت دانش
فرهنگ مدیریت دانش		پرورش ارزش های سازمانی برای ارتقای اعتماد	اعتماد کارکنان
بهبود	بهبود - رهبری و تعهد	سازمان باید تناسب، کفایت، کارایی و اثربخشی سیستم مدیریت دانش را به طور مداوم بهبود دهد.	توسعه سیستم مدیریت دانش
بهبود	بهبود مداوم	سازمان باید تناسب، کفایت، کارایی و اثربخشی سیستم مدیریت دانش را به طور مداوم بهبود دهد.	ارتقاء و به روزرسانی سریع و دائمی

**جدول ۵. نتایج ضریب نسبی روایی محتوایی (CVR)**

CVR	مقوله‌های اصلی (برابرسنجی با اجزاء سیستم مدیریت دانش در ایزو ۳۰۴۰۱)
۰/۹۱	درک سازمان و زمینه آن
۰/۹۲	درک نیازها و انتظارات ذینفعان
۰/۸۳	تعیین دامنه شمول سیستم مدیریت دانش
۰/۹۱	فرهنگ مدیریت دانش
۰/۹۲	رهبری
۰/۹۰	طرح‌ریزی
۰/۸۱	پشتیبانی
۰/۹۲	عملیات سازمان
۰/۸۴	ارزشیابی کارکرد
۰/۸۷	بهبود
CVR	مقوله‌های اصلی (برابرسنجی با ابعاد سیستم مدیریت دانش در ایزو ۳۰۴۰۱)
۰/۹۱	توسعه دانش
۰/۹۳	انتقال و تبدیل دانش
۰/۹۲	توانمندسازهای مدیریت دانش

گام هفتم) برای ارائه یافته‌ها و گزارش تحقیق این دست تحقیقات، یافته‌های برخاسته از متن ارائه و تفسیر می‌شوند.

## یافته‌های پژوهش

### ۱- تحلیل ساختار و محتوای ایزو ۳۰۴۰۱ - استاندارد سیستم‌های مدیریت دانش

#### ۱-۱- ساختار و محتوای ایزو ۳۰۴۰۱

ایزو ۳۰۴۰۱ شامل مجموعه‌ای از الزامات لازم برای توصیف سیستم مدیریت دانش و همچنین یک مقدمه و سه پیوست است که تفسیر استاندارد را پشتیبانی می‌کنند. همه استانداردهای سیستم مدیریتی از یک ساختار پیروی می‌کنند و شامل اصطلاحات و واژه‌های یکسان آسان‌سازی کارکرد سیستم مدیریت واحد و یکپارچه در یک سیستم سازمانی هستند که می‌تواند الزامات (توصیه‌ها) را برای دو یا بیشتر سیستم استاندارد مدیریتی به‌طور هم‌زمان برآورده کند. به‌طور رسمی و ساختاری ایزو ۳۰۴۰۱ با دیگر ایزوهای استانداردهای سیستم‌های مدیریتی مانند ایزو ۹۰۰۱ قابل برابری است که دانش سازمانی را به‌عنوان بخشی از مدیریت کیفیت ذکر می‌کند. ایزو ۳۰۴۰۱ توسط یک هیئت بین‌المللی از اعضای ایزو تدوین شده و بنابراین دارای دامنه شایسته توجه بین فرهنگی است.

بدنه اصلی ایزو ۳۰۴۰۱ بر اساس ساختار به اصطلاح سطح بالا<sup>۱</sup> که یک الگوی ایزو برای توصیف سیستم‌های مدیریت به‌طور کلی می‌باشد (واگنر، ۲۰۲۰)، ساختاریافته است. بر این مبنای بخش ۱ ایزو ۳۰۴۰۱ با توصیف از یک استاندارد سیستم‌های مدیریتی، بخش ۲ شامل منابع هنجاری و بخش ۳ با اصطلاحات و تعاریف شروع می‌شود. بخش ۴ بخش کلیدی استاندارد است. بخش (۱-۴) درک سازمان و زمینه آن، بخش (۲-۴) نیازهای ذی‌نفعان داخلی و بیرونی سازمان و بخش (۳-۴) خطوط راهنمای تعیین دامنه سیستم مدیریت دانش را ترسیم می‌کند. علاوه بر این، سه مورد از اجزای کلیدی سیستم مدیریت دانش را توصیف می‌کند: توسعه دانش، انتقال و تبدیل دانش و توانمندسازها (بخش ۴-۴، ایزو ۳۰۴۰۱). دیگر بخش‌ها فرایندهای برنامه‌ریزی، پشتیبانی، عملیات، ارزیابی کارکرد و بهبود مداوم سیستم مدیریت دانش را توضیح می‌دهند (بخش ۶-۱۰، ایزو ۳۰۴۰۱). ایزو ۳۰۴۰۱ دارای یک مقدمه و همچنین سه پیوست

<sup>1</sup> High-Level Structure

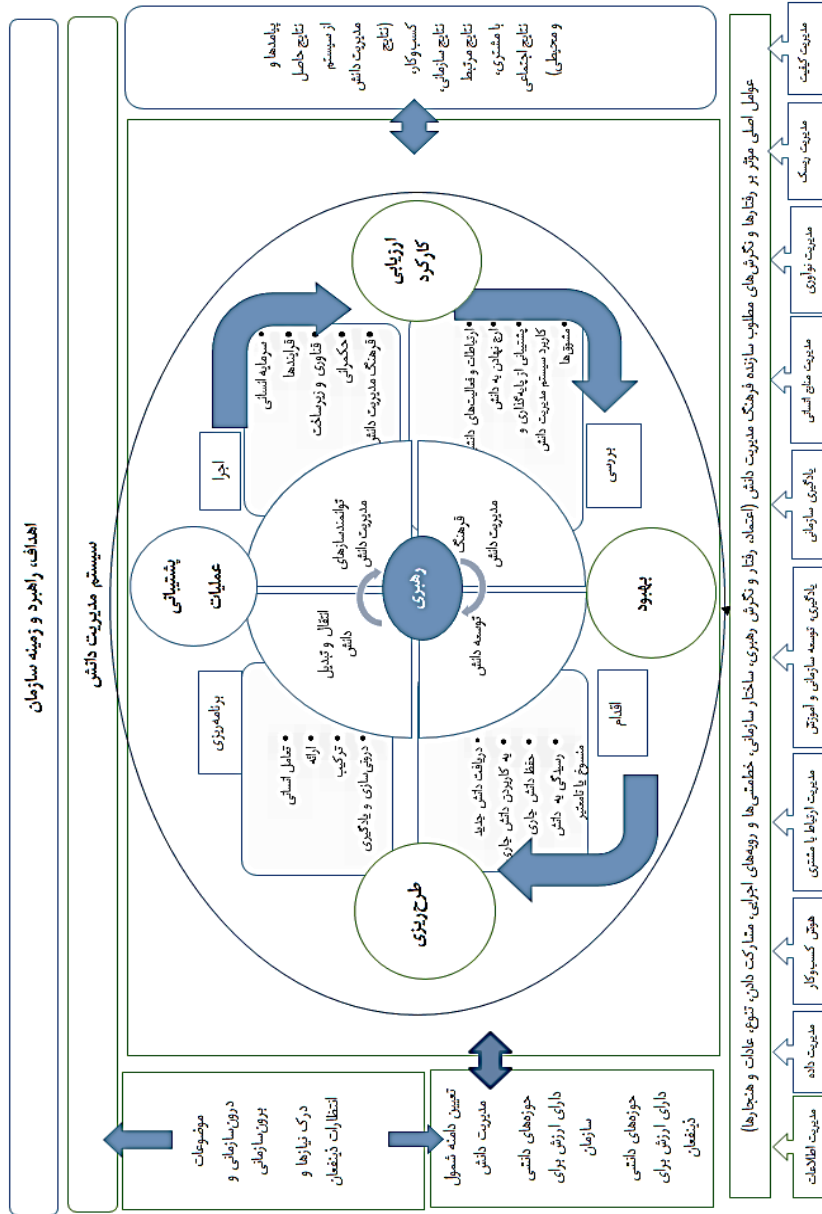


است. این بخش‌های استاندارد شامل الزامات الزام‌آور نیست، اما اطلاعات بیشتری را برای کمک به تفسیر استاندارد ارائه می‌دهند. در مقدمه ایزو ۳۰۴۰۱، مقصود این استاندارد، پشتیبانی از سازمان‌ها برای ایجاد یک سیستم مدیریتی است که ایجاد ارزش از راه دانش را به گونه‌ای اثربخش ترویج و آن را امکان‌پذیر نموده (بخش ۱-۰، ایزو ۳۰۴۰۱)، اهمیت مدیریت دانش را در زمینه اقتصاد جهانی و مبتنی بر دانش (بخش ۲-۰، ایزو ۳۰۴۰۱) برجسته و برخی اصول راهنما برای سیستم مدیریت دانش (بخش ۳-۰، ایزو ۳۰۴۰۱) را با تأکید بر ماهیت ناملموس و پیچیده دانش و وابستگی آن به بافت سازمانی، محیط و فرهنگ تنظیم می‌کند.

پیوست A شامل یک فرض مهم دیگر است که زیربنای ایزو ۳۰۴۰۱ می‌باشد، یعنی دانش ممکن است در اشکال مختلف در پیوستاری از مدون تا غیرمدون، تجربی یا کارکردی ایجاد شود. به عقیده پاولوفسکی و همکاران (۲۰۲۱)، این نشان می‌دهد که استاندارد تلاش می‌کند تا به ادبیات گوناگونی که بر اساس آن ساخته شده است متصل شود. پیوست B مدیریت دانش را از نظام‌های هم‌جوار متمایز می‌کند. با اینکه برخی از اجزای مدیریت اطلاعات در رابطه با دانش مدون در مدیریت دانش استفاده می‌شوند، مدیریت اطلاعات به تنهایی نمی‌تواند الزامات سیستم مدیریت دانش را برآورده سازد. همچنین تصریح می‌کند که مدیریت داده و هوش تجاری که با داده‌ها سروکار دارد، از نظر مفهومی با مدیریت دانش متفاوت هستند. مدیریت دانش مکمل و ارتباطی تنگاتنگ با مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت نوآوری، مدیریت ریسک، مدیریت کیفیت، مدیریت منابع انسانی و یادگیری، آموزش و توسعه سازمانی دارد. استاندارد مرجع ایزو ۳۰۴۰۱، استاندارد بین‌المللی ایزو ۲۰۱۵-۹۰۰۱ مدیریت کیفیت تولیدات و خدمات می‌باشد و مانند هر سیستم مدیریتی دیگری که توسط ایزو تعریف شده است، از چرخه معروف PDCA (طرح‌ریزی، اجرا، بررسی و اقدام<sup>۱</sup>) نیز پیروی می‌کند که چرخه دمینگ<sup>۲</sup> نیز نامیده می‌شود (گونزالز و همکاران، ۲۰۲۱؛ هرمن، ۲۰۲۰). با توجه به این چرخه و تحلیل محتوا انجام شده، چارچوب ایزو ۳۰۴۰۱ در شکل ۲ نمایش داده شده است.

<sup>1</sup> Plan-Do-Check-Act

<sup>2</sup> Deming



شکل ۲. چارچوب سیستم مدیریت دانش بر پایه چرخه PDCA - مأخذ: یافته‌های مؤلفان

## ۲-۱- تحلیل ساختار و متن ایزو ۳۰۴۰۱ و برابرسنجی با مؤلفه‌های مدیریت دانش

جدول ۴ نشان می‌دهد که چگونه کارکردهای مدیریت دانش در ایزو ۳۰۴۰۱ هم‌راستا با مؤلفه‌ها و پیشران‌های فرآیندهای مدیریت دانش شرح داده و برابرسنجی شده‌اند. نویسندگان این مقاله با بررسی و بیرون کشیدن مؤلفه‌ها و پیشران‌های مطالعات حوزه مدیریت دانش (شامل ۲۲۴ گویه)، با این نظر پاولوفسکی و همکاران (۲۰۲۱)، موافق‌اند که پس از گذشت ۴۰ سال، به سختی مواردی وجود دارد که مورد بحث قرار نگرفته باشد. با توجه به ضرایب نسبی روایی محتوایی در جدول ۵ می‌توان ادعا کرد که استخراج کدها از روایی مناسبی برخوردار بوده است. کدهای نهایی استخراج شده مرتبط با هر مفهوم و مقوله نشان می‌دهند که چگونه کارکردهای مدیریت دانش در ایزو ۳۰۴۰۱ با تعداد ۱۰ مؤلفه اصلی (درک سازمان و زمینه آن، درک نیازها و انتظارات ذینفعان، تعیین دامنه شمول سیستم مدیریت دانش، فرهنگ مدیریت دانش، رهبری، طرح‌ریزی، پشتیبانی، عملیات سازمان، ارزشیابی عملکرد و بهبود) و ۲۱ زیرمؤلفه مربوط به اجزاء سیستم و ۳ مؤلفه (توسعه دانش، انتقال و تبدیل دانش و توانمند سازها) و ۱۷ زیرمؤلفه مربوط به ابعاد کلیدی سیستم مدیریت دانش هم‌راستا با مؤلفه‌های کلیدی مدیریت دانش پدید آمده از پژوهش‌های مربوطه هم‌پوشانی دارند؛ بنابراین نتایج، ایزو ۳۰۴۰۱ مؤلفه‌ها و پیشران‌های برآمده از مطالعات مدیریت دانش را در یک استاندارد بین‌المللی کاربردی با موفقیت ادغام می‌کند. نتایج پژوهش پاولوفسکی و همکاران (۲۰۲۱) نیز نشان داد که ایزو ۳۰۴۰۱ مجموعه‌ای متنوع از ادبیات را در یک استاندارد بین‌المللی کاربردی با موفقیت ادغام می‌کند. همچنین از دیدگاه واگنر (۲۰۲۰) نیز با توجه به اینکه ایزو ۳۰۴۰۱ بر پایه ساختار سطح بالا است و این بدان معناست که بسیاری از زمینه‌های مهم عمل یک سازمان مانند مدیریت، بهره‌برداری، برنامه‌ریزی، پشتیبانی، ارزیابی و بهبود مداوم مورد توجه قرار گرفته و به‌طور نظام‌مند با یکدیگر مرتبط هستند و با این رویکرد مدیریت کل‌نگر، می‌توان از ظرفیت‌های دانش‌داری پیچیده و نامشهود به‌صورت برنامه‌ریزی شده استفاده کرد.

### ۲-۱-۱- درک سازمان و زمینه آن

ایزو ۳۰۴۰۱ سازمان‌ها را ملزم به استفاده از روش‌ها یا ابزارهای ویژه برای توسعه و تغییر دانش یا فعال کردن سیستم مدیریت دانش نمی‌کند. در عوض، پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها اقدامات

متناسب با اهداف راهبردی خود را انجام دهند و توسعه سیستم مدیریت دانش را با تحلیل زمینه و اهداف راهبردی سازمان و همچنین نیازهای ذی‌نفعان داخلی و بیرونی آغاز کنند (راهبرد). یک سازمان ممکن است با اصلاح پایگاه دانش خود برای تحقق اهداف راهبردی خود از مزیت رقابتی برخوردار شود (سینگ و همکاران، ۲۰۱۹). ایزو ۳۰۴۰۱ علاوه بر برجسته ساختن تمرکز راهبردی سیستم مدیریت دانش، آن را «تطبیقی» توصیف و اذعان می‌کند که «هیچ راه‌حل مدیریت دانش متناسب با همه سازمان‌ها وجود ندارد» (بخش ۰-۳، ایزو ۳۰۴۰۱)؛ با دادن آزادی به سازمان‌ها برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در راستای اهداف اولیه و پیش‌شرط‌های سازمانی (بخش ۰-۵، ایزو ۳۰۴۰۱)، بر اصول اصلی دیدگاه مبتنی بر دانش تأکید می‌کند. روایی به‌دست‌آمده برای «درک سازمان و زمینه آن» از تحلیل محتوا ادبیات در این پژوهش ۰/۹۱ می‌باشد که از روایی مناسبی برخوردار است.

#### ۲-۱-۲- درک نیازها و انتظارات ذینفعان

اگرچه ایزو ۳۰۴۰۱ هم‌راستایی واضحی با الزامات ذی‌نفعان دارد، اما بر روی آن دسته از فرآیندهای سازمانی تمرکز دارد که در آن‌ها اشکال مختلف دانش باید منتقل و تغییر داده شود تا محصولات و خدمات بهبود یابند. به‌عنوان مثال، فرآیندهای مطابق با ایزو ۳۰۴۰۱ می‌توانند داده‌های مشتری را به اطلاعات مرتبط با کسب‌وکار تبدیل کنند، در نتیجه دانشی را برای فعالان تجاری (به‌طور مناسب) ایجاد کنند، به‌طوری‌که محصولات و خدمات تولیدشده به‌خوبی با انتظارات مشتریان مطابقت داشته باشند؛ بنابراین مدیریت دانش می‌تواند ابزار مهمی باشد (واگنر، ۲۰۲۰).

#### ۳-۲-۱- رهبری و فرهنگ

بر مبنای ایزو ۳۰۴۰۱، سیستم مدیریت دانش یک سیستم مستقل نیست، بلکه در محتوای سازمان تعبیه شده و پشتیبانی می‌شود. با تکیه بر مطالعات مربوط به توانمندسازهای مدیریت دانش (جکسون و همکاران، ۲۰۲۰)، این استاندارد، رهبری و فرهنگ را در زمینه ارتباطات بین سیستم مدیریت دانش و سایر سازمان‌ها برجسته می‌کند (پاولوف سکی و همکاران، ۲۰۲۱) که روایی مناسب به دست آمده در این پژوهش برای رهبری و فرهنگ مدیریت دانش (به ترتیب ۰/۹۲ و ۰/۹۱) این موضوع را تأیید می‌نماید. این استاندارد با برجسته کردن اهمیت آن در بسیاری

از یادداشت‌ها و اختصاص پیوست کامل به مدیریت آن، بر نقش تعاملی فرهنگ تأکید می‌کند. به طور مشابه، رهبری بخش مهمی از سیستم مدیریت دانش در ایزو ۳۰۴۰۱ است که در زمینه سازمانی می‌باشد (بخش ۵، ایزو ۳۰۴۰۱). با نشان دادن تعهد به سیستم مدیریت دانش، ایجاد خط‌مشی مدیریت دانش و تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها در مورد سیستم مدیریت دانش، رهبری سازمان می‌تواند سیستم مدیریت دانش را پشتیبانی و هدایت کند (بخش ۵، ایزو ۳۰۴۰۱). فرهنگ سازمانی می‌تواند فعالیت‌های مبتنی بر دانش را که بخشی از سیستم مدیریت دانش هستند (بخش ۴-۴، ۴-۵ و پیوست C ایزو ۳۰۴۰۱) فعال کند.

#### ۴-۲-۱- دامنه شمول سیستم مدیریت دانش، طرح‌ریزی، پشتیبانی، عملیات، ارزیابی کارکرد و بهبود مداوم

در ایزو ۳۰۴۰۱ سازمان بر اساس راهبرد خود، حوزه‌های دانش را تعیین می‌کند که باید توسط سیستم مدیریت دانش هدف‌گذاری گردند (محدوده) (پاولوف سکی و همکاران، ۲۰۲۱). گونزالز و همکاران (۲۰۲۱) در چارچوب پیشنهادی مدیریت دارایی و ایزو ۳۰۴۰۱ به‌عنوان ابزاری برای پشتیبانی تصمیم‌گیری مفید تا زمینه‌های مختلف دانش را با راهبرد صنعت و به‌ویژه با محرک‌های تجاری شرکت هماهنگ کند، ابتدا آن را مستلزم شناسایی حوزه‌های دانش کلیدی سازمان می‌داند که برای حفظ و رشد کسب‌وکار و حمایت از تصمیم‌گیری راهبردی مورد نیاز است. ایزو ۳۰۴۰۱ نیز تأکید می‌کند که سازمان باید حوزه‌های دانشی را که بیشترین ارزش را برای سازمان دارد و سیستم مدیریت دانش بهتر است در آن حوزه‌ها اعمال شود را تعیین، ارزیابی و اولویت‌بندی کند. روایی به دست آمده برای «تعیین دامنه شمول سیستم مدیریت دانش» از تحلیل محتوا ادبیات در این پژوهش ۰/۹۲ می‌باشد که دارای روایی مناسب است.

از دیدگاه گونزالز و همکاران (۲۰۲۱)، پس از شناسایی حوزه‌های کلیدی سازمان، اولویت‌بندی، تجزیه و تحلیل شکاف باید انجام شود تا محاسبه شود که آیا دانش اصلی و قابلیت‌های کلیدی با منابع فعلی شرکت و جایی که در آن قرار دارند (تخصص افراد، مخازن اسناد و غیره) مطابقت دارند یا خیر. این تحلیل نه تنها به شناسایی قابلیت‌های اصلی برای توسعه و/یا کسب توسط سازمان کمک می‌کند، بلکه به تخصیص کارآمد منابع فعلی شرکت به فعالیت‌های حیاتی‌تر با موارد بیشتر کمک می‌کند.

در برنامه‌ریزی، سازمان اهداف را با توجه به اولویت‌های کسب‌وکار خود تعیین و مستند می‌کند. چنین اهدافی ممکن است ماهیت کیفی یا کمی داشته باشند. سازمان از سیستم مدیریت دانش با تأمین منابع فیزیکی و انسانی موردنیاز برای آن پشتیبانی می‌کند. همچنین، سازمان باید برای ایجاد آگاهی از راه ارتباط و ارائه اطلاعات در مورد سیستم مدیریت دانش برای ذینفعان داخلی و بیرونی استفاده نماید. ایزو ۳۰۴۰۱ سازمان را ملزم می‌کند تا منابع (مانند تأمین مالی، نیروی کار، فناوری، تعهد مدیریت)، شایستگی و تبادل اطلاعات را تعیین کند و افراد در جای مرتبط از آن آگاهی داشته باشند (ایزو ۳۰۴۰۱، بخش ۷). این استاندارد همچنین سازمان را ملزم می‌کند تا فرآیندهای سیستم مدیریت دانش را توصیف، اجرا و مستندسازی کند، یعنی «فعالیت‌ها و عملکردهای پویا در سازمان توسعه یافته و منابع دانش خود را به کار گیرد». علاوه بر این، ایزو ۳۰۴۰۱ از سازمان می‌خواهد تا کارکرد سیستم مدیریت دانش را از راه ممیزی داخلی و بررسی‌های مدیریتی ارزیابی کند. روایی به دست آمده برای طرح‌ریزی، پشتیبانی، عملیات، ارزیابی کارکرد و بهبود مداوم در این پژوهش به ترتیب ۰/۹۰، ۰/۸۱، ۰/۹۲، ۰/۸۴ و ۰/۸۷ می‌باشد که از روایی مناسبی برخوردارند.

#### ۲-۱-۵- توسعه دانش، انتقال و تبدیل دانش و توانمندسازها

بخش (۴-۴) ایزو ۳۰۴۰۱ سه جزء از اجزای کلیدی سیستم مدیریت دانش را توصیف می‌کند: توسعه دانش، انتقال و تبدیل دانش و توانمندسازها. این استاندارد سازمان‌ها را ملزم می‌نماید تا دانش را در طول چرخه حیات خود توسعه دهند (بخش ۴-۴-۲، ایزو ۳۰۴۰۱). مراحل توسعه دانش شامل فعالیت‌هایی برای کسب دانش جدید، استفاده از این دانش، نگهداری دانش و برخورد با دانش منسوخ یا نامعتبر است. روایی به دست آمده برای توسعه دانش از تحلیل محتوا در این پژوهش ۰/۹۱ می‌باشد که از روایی مناسبی برخوردار است.

هر سازمان نیاز به انتقال و تبدیل آگاهانه دارد؛ یعنی باید از جریان دانش در سطح فردی، تیمی و سازمانی پشتیبانی کند (بخش ۳-۴-۴، ایزو ۳۰۴۰۱). برای دستیابی به این هدف، سازمان باید تعامل انسانی، بازنمایی دانش (تدوین و مستندسازی)، ترکیب دانش (برای ایجاد بینش‌های جدید) و همچنین درونی‌سازی و یادگیری را تسهیل کند. روایی به دست آمده برای انتقال و تبدیل دانش در این پژوهش ۰/۹۱ می‌باشد که دارای روایی مناسبی است. ایزو ۳۰۴۰۱ سازمان‌ها

را ملزم می‌کند تا سیستم مدیریت دانش خود را با ارائه منابع انسانی مناسب، فرایندها، فناوری و زیرساخت‌ها، حاکمیت و فرهنگ مدیریت دانش (بخش ۴-۴-۴، ایزو ۳۰۴۰۱) توانمند کنند. روایی به دست آمده برای توانمندسازهای مدیریت دانش در این پژوهش ۰/۹۱ می‌باشد و دارای روایی مناسبی می‌باشد.

## ۲- ارزیابی توانایی ایزو ۳۰۴۰۱ برای مدیریت دانش

ویژگی بارز سیستم مدیریت دانش در استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱، تمرکز راهبردی آن است که در اصول راهنما، «ارزش» و «تمرکز» (بخش ۰-۳، ایزو ۳۰۴۰۱) گفته شده است. پرداختن استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱ به اهداف کسب‌وکار با تأکید بر ریشه‌های مدیریت دانش در ادبیات مدیریت راهبردی (پاولوفسکی و همکاران، ۲۰۲۱) است. به عنوان یک ابزار راهبردی، فرایندهای سیستم مدیریت دانش یک زیر سیستم از کل سازمان در فرآیندهای سازمان تعبیه شده و با آن در هم آمیخته و هدف آن خدمت به اهداف کسب‌وکار (بخش ۱-۵، ۲-۵، ۲-۶ و ۱-۹، ایزو ۳۰۴۰۱) می‌باشد.

بر پایه مفهوم روش‌های مدیریت دانش (مکلور و لپیستو، ۲۰۱۷)، این استاندارد بیان می‌کند که مدیریت دانش یک رویکرد عمدی است و نه یک رویداد به‌خودی‌خود (بخش ۰-۲ و ۲-۴، ایزو ۳۰۴۰۱). در استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱، مدیریت دانش یک تلاش فراگیر است و همه عناصر سیستم مدیریت دانش به یکدیگر وابسته هستند (بخش‌های ۰-۲، ۱-۴ و ۱-۵، ایزو ۳۰۴۰۱). سیستم مدیریت دانش نه تنها باید متناسب با سازمان باشد، بلکه باید چرخه‌های یادگیری و بازخورد (بخش ۰-۳، ایزو ۳۰۴۰۱) را نیز در برگیرد که به نظر پاولوفسکی و همکاران (۲۰۲۱)، این ایده‌ها از ادبیات یادگیری سازمانی و همچنین مدل‌های چرخشی مدیریت دانش وام گرفته شده است. اصل تکرار در طیف وسیعی از الزامات مربوط به بهبود مستمر سیستم مدیریت دانش به‌طور کلی (بخش ۱۰، ایزو ۳۰۴۰۱) یا عناصر فردی سیستم مدیریت دانش (بخش ۱-۴، ۱-۵، ۲-۵، ۱-۶، ۱-۷، ۲-۷، ۲-۵ و ۷-۲ ایزو ۳۰۴۰۱) منعکس شده است.

اصول راهنما ایزو ۳۰۴۰۱ همچنین بیان می‌کنند که مدیریت دانش باید «درک مشترک» ایجاد کند که با «تعامل بین افراد» می‌توان به آن دست یافت. با تمایز دانش که در ذهن افراد قرار دارد، این اصل بر ماهیت انسانی حاملان دانش تأکید می‌کند. پیوند با این ایده که دانش در

ذهن افراد قرار دارد، تأکید ایزو ۳۰۴۰۱ بر مدیریت غیرمستقیم دانش محیط کار است (بخش ۳-۳، ایزو ۳۰۴۰۱). در حالی که اصطلاح «محیطی» فقط در اصول راهنما به کار می‌رود، بقیه استاندارد سیستم مدیریتی که مهم‌ترین آن پیوست C است، در مورد چگونگی شکل‌دهی «فرهنگ سازمانی» به مدیریت دانش توضیح می‌دهد (پاولوفسکی و همکاران، ۲۰۲۱).

فراتر از تصور کلی مدیریت دانش به‌عنوان یک سیستم راهبردی سازمان، ایزو ۳۰۴۰۱ سیستم مدیریت دانش را از نظر شیوه‌های مدیریت نیز توصیف می‌کند (ماک‌سیمو و همکاران، ۲۰۲۰). بر مبنای استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱، سازمان‌ها باید نشان دهند که توسعه دانش را به‌طور کارساز «از راه فعالیت‌ها و رفتارهای نظام‌مند» (۲-۴-۴ و ۳-۴-۴، ایزو ۳۰۴۰۱) مدیریت می‌کنند؛ یعنی ابتکارات مدیریت دانش با هدف قبلی یا «فعالیت‌های مدیریت دانش».

در ایزو ۳۰۴۰۱ فعالیت‌های «توسعه دانش» بر ایجاد دانش متمرکز، بخش «انتقال و تبدیل دانش» شامل نمونه‌های زیادی از فعالیت‌های به اشتراک‌گذاری و ذخیره دانش و بخش «انتقال و تبدیل دانش» با استفاده از برخی از اصطلاحات مورد مربوط به چرخه‌های مدیریت دانش (شنا سایی، تولید، انتشار، اصلاح، ذخیره و پیاده‌سازی دانش) که از حلقه‌های سایبرنتیک گرفته شده است (ماک‌سیمو و همکاران، ۲۰۲۰)، استفاده می‌کند. الزام سازمان‌ها برای اطمینان از ساختار بندی و مرتب‌سازی دانش نشان‌دهنده مطالعات مربوط به مهار اطلاعات بیش‌از اندازه در محیط‌های دارای فناوری و به‌روزرسانی و حذف اطلاعات منسوخ بازگوکننده مطالعات مربوط به عدم یادگیری و همچنین اصول استاندارد در پیشرفت مداوم (پاولوفسکی و همکاران، ۲۰۲۱) است.

با بررسی مطالعات، مفاهیم توانمندسازهای انسان‌محور، فناوری محور، سازمان محور و مدیریت محور مدیریت دانش مشخص شده‌اند. ایزو ۳۰۴۰۱ نیز به توانمندسازهای سرمایه انسانی، فرایندها، فناوری و زیر ساخت‌ها و حاکمیت و فرهنگ به‌طور واضح به‌عنوان بخشی از سیستم مدیریت دانش (بخش ۴-۴، ایزو ۳۰۴۰۱) اشاره می‌کند. فضاهای کاری فیزیکی و منابع مادی و همچنین اسناد و فرآیندهای ارتباطی، به‌طور ضمنی به‌عنوان بخشی از فرایندهای پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش گفته شده است.



همان گونه که در جدول (۴) نشان داده شده است، فرهنگ، افراد و رهبری، توانمندسازهای انسان محور از جمله مؤلفه‌های قابل تحقق در ایزو ۳۰۴۰۱ هستند. فرهنگ سازمانی ارزش‌ها، باورها و عاداتی که بر کردار و رفتار افراد و سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (۳-۲۹) و فرهنگ مدیریت دانش اجزایی از فرهنگ سازمانی که پشتیبان ارزش‌ها، رفتارها و فعالیت‌های مرتبط با سیستم مدیریت دانش تعریف شده‌اند (بخش ۳-۲۷، ایزو ۳۰۴۰۱). برجسته‌ترین توانمندساز در ایزو ۳۰۴۰۱ یعنی فرهنگ دارای نقش دوگانه است، هم به عنوان بخشی از زمینه سازمانی که سیستم مدیریت دانش در آن فعالیت می‌کند و همچنین بخشی از خود سیستم مدیریت دانش.

مدیریت دانش همه ساختار سازمان‌ها را در برمی‌گیرد و همه کارکردهای آن‌ها و به‌ویژه منابع انسانی را یکپارچه می‌کند، زیرا آن‌ها به‌طور فشرده در فرآیندهای دانش مشارکت می‌کنند (ماکسیمو و همکاران، ۲۰۲۰). افراد نقش برجسته‌ای در این استاندارد دارند که آن‌ها را نه تنها به عنوان خالق دانش (۰-۳، ایزو ۳۰۴۰۱)، بلکه به عنوان عناصری که سازمان از آن‌ها تشکیل شده است نیز توصیف می‌کند (بخش ۱-۳، ایزو ۳۰۴۰۱). محور توسعه سازمانی، مبتنی بر نیروی انسانی متخصص است که از مهم‌ترین اجزاء تشکیل دهنده مدیریت دانش محسوب می‌گردد (حسینی و همکاران، ۱۴۰۰). تأکید کلی این استاندارد بر توانمندسازهای انسان محور بر مفروضات مرکزی آن می‌باشد که دانش در ذهن انسان قرار دارد و ممکن است غیرمستقیم با شکل دادن به محیط سازمانی مدیریت شود «درک مشترک»، «محیط» و «فرهنگ» (بخش ۰-۳، ایزو ۳۰۴۰۱). همین اندیشه در مقدمه نیز بیان شده است (پاولوفسکی و همکاران، ۲۰۲۱) که «صرف خرید یک سیستم فناوری برای ارزش افزوده مدیریت دانش کافی نخواهد بود». پیوست B در استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱ مدیریت دانش را آشکارا از مدیریت اطلاعات متمایز می‌کند.

با اینکه توانمندسازهای فناوری به عنوان بخشی از سیستم مدیریت دانش در ایزو به گونه‌ای برجسته مشخص می‌شوند (۳-۲۸، بخش ۴-۴-۴ و ۱-۷ پیوست C)، ایزو، هیچ ابزار خاصی را که باید استفاده شود مشخص نمی‌کند؛ به این دلیل که استانداردهای ایزو با توجه به هر روش، تکنیک یا ابزار خاصی بی‌طرف هستند، از سازمان‌ها خواسته می‌شود که با توجه به محدوده سیستم مدیریت دانش و نیازهای متمایز آن‌ها، تصمیم بگیرند که چه ابزارهایی برای اجرای سیستم مدیریت دانش در سطح عملیاتی مناسب هستند. توانمندسازهای فرایندی مدیریت یعنی

راهبرد، اهداف و اندازه‌گیری در استاندارد ایزو نقش کمتری ایفا می‌کنند (ماکسیمو و همکاران، ۲۰۲۰) و معرفی آن‌ها در بخش ۴ ایزو، سیستم مدیریت دانش را با راهبرد سازمان پیوند می‌دهد. استاندارد سیستم‌های مدیریتی ایجاد یک خط‌مشی سیستم مدیریت دانش و جریان‌گردشی فعالیت‌ها را برای ایجاد، حفظ، اجرا، ارزیابی و بهبود سیستم تجویز می‌کند.

همچنین ایزو شامل برخی از توانمندسازهای سازمانی است. علاوه بر فرآیندهای ذکر شده در بخش فعال‌کننده (بخش ۴-۴-۴، ایزو ۳۰۴۰۱)، استاندارد، گروهی از افراد را مسئول مدیریت دانش (بخش ۳-۵، ایزو ۳۰۴۰۱) و همچنین ممیزی سیستم مدیریت دانش (بخش ۹-۲، ایزو ۳۰۴۰۱) در نظر گرفته است. سیستم باید با منابع، شایستگی‌ها و مستندسازی پشتیبانی شود (بخش ۷، ایزو ۳۰۴۰۱).

در مورد نوآوری، به طور خاص، پیوست B استاندارد، مدیریت دانش را به نوآوری مربوط می‌کند که کارکردی است که با رویکرد توانمندی‌های پویا و همچنین نظریه سرمایه فکری به‌طور کلی پیش‌بینی شده است (بیونچیا - البردین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

ایزو ۳۰۴۰۱ با چالش‌هایی نیز روبرو است. با وجود اینکه ایزو ۳۰۴۰۱ رویکرد خود را فراگیر می‌نامد، دانش را به سطوح «فردی، جمعی یا سازمانی» محدود می‌کند (۳-۲۵، ایزو ۳۰۴۰۱)؛ مانند اینکه سطح سازمانی دانش ایجاد شده را در نظر نمی‌گیرد. حذف سرمایه رابطه‌ای به‌عنوان محرک اصلی ایجاد ارزش بر اساس نظریه سرمایه انسانی با وجود تأکید ایزو ۳۰۴۰۱ در زمینه گسترش اقتصاد دانشی، اولویت‌های کمتر کسب دانش از منابع بیرونی در مقایسه با ایجاد و به اشتراک‌گذاری دانش در داخل شرکت (شاید به این دلیل باشد که یک استاندارد ایزو جداگانه ایزو ۵۶۰۰۲ که شامل الزاماتی برای معرفی منابع دانش خارجی در مورد نوآوری وجود دارد)، توافق نکردن در مورد اقدامات قابل‌اجرا در سطح عمومی برای کارکرد ناشی از دانش و توصیه‌هایی محدود در مورد چگونگی دستیابی به بهبود کارکرد با وجود تأکید بر این هدف (پاولوفسکی و همکاران، ۲۰۲۱) می‌باشد. یافته‌های این پژوهش نیز درصدهای روایی ۰/۸۴ را برای ارزیابی کارکرد و ۰/۸۷ را برای بهبود مداوم نشان می‌دهد.

<sup>1</sup> Buenechea-Elberdin

اگرچه استاندارد به برخی از روش‌های تثبیت شده مدیریت دانش اشاره می‌کند و برخی پیشنهادها را در مورد شکل‌گیری فرهنگ مدیریت دانش ارائه می‌دهد، اما این استاندارد توصیه‌های مشخصی در مورد آنچه مدیریت دانش به کار می‌برد و هیچ راهنمایی در مورد اینکه در چه شرایطی کار می‌کند ارائه نمی‌دهد (واگنر، ۲۰۲۰). استاندارد مفاهیم ارزیابی این سیستم را به روشنی تعریف نکرده و به نوعی ذهنی و القاکننده است، زیرا سازمان می‌تواند آنچه را «درست یا اشتباه» است پیش از استاندارد تعریف نماید. توجه به این نکته مهم است که ایزو بر عدم انطباق سیستم و نه بهبود آن تمرکز دارد.

بسیاری از سازمان‌ها بر نتایج مختلف دانش متمرکز هستند؛ بنابراین، هر یک به راهبردهای مدیریت دانش مختلف نیاز دارند؛ استاندارد این را در نظر نمی‌گیرد. به اندازه‌ای که ایزو ۳۰۴۰۱ بر مستندات تأکید دارد که چه چیزی مستند است، آنچه در حال انجام است را در نظر نمی‌گیرد (ماکسیمو و همکاران، ۲۰۲۰). در حالی که استاندارد ایزو برای استفاده از دانش منطبق با راهبرد سازمانی خوب است ضعف در مورد چگونگی ایجاد راهبرد مدیریت دانش، آنچه در راهبرد مدیریت دانش باید وجود داشته باشد و آنچه برای ارزیابی اثربخشی راهبرد مدیریت دانش باید اندازه‌گیری شود (جنکس، ۲۰۱۹)، مشهود می‌باشد.

با تحلیل ایزو ۳۰۴۰۱ و برابر سنجی با مؤلفه‌های پدید آمده از مطالعات، مشخص می‌شود که بخش عمده‌ای از الزامات آن به اقدامات مدیریت سازمانی، مانند برنامه‌ریزی راهبردی، زنجیره فرآیند، شاخص‌های کارکرد و حسابرسی داخلی نیاز دارد. الزامات مدیریت دانش که در استاندارد شرح داده شده است به تبدیل و آسان‌کننده دانش مربوط به شیوه‌های مدیریت دانش ارتباط دارد؛ بنابراین، تعریف معیار استاندارد برای ایجاد پایداری بر اساس موارد تفکیک شده استاندارد دشوار است. در این حالت، ممکن است که اجرای موفقیت‌آمیز استاندارد در ایجاد مدلی برای اجرای هم‌زمان همه الزامات باشد تا ارزیابی کامل شود. استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱ چگونگی مدیریت دانش را نشان نمی‌دهد، بلکه تنها به اطمینان از یک سیستم مدیریت قابل قبول کمک نموده و هر یک از آن‌ها بهترین گزینه را انتخاب می‌کند. از دیدگاه ماکسیمو و همکاران (۲۰۲۰)، در مورد هدف اصلی آن یعنی توانمندسازی سازمان‌ها برای استفاده از دانش برای ایجاد ارزش تا حدودی کوتاهی می‌کند. از آنجاکه به دنبال دستیابی به توانایی اجرا در سازمان‌های ناهمگن است، الزامات

مربوط به مدیریت دانش را در سازمان‌ها ارائه می‌دهد، اما جزئیات پیاده‌سازی، نحوه راهنمایی یا بهترین شیوه‌ها را ارائه نمی‌دهد.

### ۳- دانش و ارزش‌آفرینی

هدف ایزو ۳۰۴۰۱ پشتیبانی از سازمان‌ها برای ایجاد یک سیستم مدیریتی است که ایجاد ارزش از راه دانش را به‌گونه‌ای اثربخش ترویج و آن را امکان‌پذیر سازد (بخش ۰-۱، ایزو ۳۰۴۰۱). جزء اصلی این تعریف «ارزش» است. با انتخاب این اصطلاح، ایزو خود را بر نظریه سرمایه فکری متمرکز می‌کند که در ابتدا بر توضیح تفاوت بین ارزش دفتری و ارزش بازار شرکت‌های فهرست شده با ارزش‌گذاری دارایی‌های غیرمادی آن‌ها متمرکز بود. با این حال، سیستم مدیریت دانش، کارکرد را با گستردگی در تعریف به‌عنوان «نتیجه قابل‌اندازه‌گیری» (بخش ۳-۱۳، ایزو ۳۰۴۰۱) که به‌زعم پاولوفسکی و همکاران (۲۰۲۰)، می‌تواند «مربوط به یافته‌های کمی یا کیفی» و «مدیریت فعالیت‌ها، فرایندها، محصولات (شامل خدمات)، سیستم‌ها یا سازمان‌ها باشد، برای مفاهیم موفقیت سازمان فراتر از ارزش ترازنامه بازار می‌داند. این ایده که دانش محرک ایجاد ارزش سازمانی است به دیدگاه مبتنی بر منابع باز می‌گردد و در ۴۰ سال گذشته، نظریه مدیریت راه بسیاری را جهت توضیح چگونگی ایجاد ارزش از دانش پیموده است (پاولوفسکی و همکاران، ۲۰۲۱). با توجه به اهمیت سیستم مدیریت دانش برای اقتصاد دانش در حال تحول که تا اندازه‌ای به دلیل توانایی آن در پرورش ارزش سازمانی مثبت با افزایش مزیت رقابتی آن است (اسکووتا، ۲۰۱۷)، مدیران و ممیزان چه کاری برای ایجاد ارزش بیشتر هنگام پیاده‌سازی ایزو ۳۰۴۰۱ انجام دهند؟

### ۴- به حداکثر رساندن ارزش‌آفرینی مبتنی بر دانش

با نگاهی به گستردگی بسیار زیاد ایزو ۳۰۴۰۱، مدیران و ممیزان ممکن است رویکردهای مختلفی را برای اجرای آن در تنظیمات عملی اتخاذ کنند. با توجه به کمبود پیشنهادها مشخص در مورد اینکه چه باید کرد، آن‌ها برای ایجاد یا ارزیابی ایزو ۳۰۴۰۱ باید بر پایه شواهد و مطالعات تجربی (کودریاوتسوف و سادیکوا، ۲۰۱۹)، مشارکت مداوم در برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی سیستم مدیریت دانش با توجه به صنعت مربوطه، ساختار سازمانی، اندازه و راهبرد سازمان، انجام

بررسی‌های فرابخشی مطالعات تجربی در مورد عملکردهای ناشی از دانش و برطرف کردن شکاف‌های تحقیقاتی، چارچوب و روش‌های مدیریت دانش بین سازمانی (پاولوفسکی و همکاران، ۲۰۲۱) بررسی و اقدام کنند. استفاده از ایزو به عنوان طرحی برای کمک به تعریف معیار ساختاری یکسان که به افزایش قابلیت برابرسنجی کمک می‌کند و از طرف دیگر فضا را برای زمینه خاصی که در آن اعمال می‌شود آماده می‌سازد (ماکسیمو و همکاران، ۲۰۲۰)، تحقیقات تجربی مداوم برای پیدا کردن شواهدی برای درک ایجاد ارزش در سازمان‌ها، راهبردهایی برای شناسایی و گردآوری «مناطق تجاری قابل مدیریت» از نظر دانش با استفاده از ایزو ۳۰۴۰۱، استفاده مدیران دانش از استاندارد به عنوان اهرمی سازمان برای برابرسنجی (میلتون و لمب، ۲۰۱۶)، چنین اثراتی می‌تواند به موفقیت‌آمیز بودن پیاده سازی سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها کمک کند. از آنجاکه ایزو ۳۰۴۰۱ ریشه در دیدگاه مبتنی بر منابع دارد، که یک تئوری اقتصادی است و نه یک تئوری مدیریت (پاولوفسکی و همکاران، ۲۰۲۱)، ارزش آن را دارد که در فراسوی زمینه‌های سازمانی، پیامدهای احتمالی استاندارد با توجه به نیروهای بازار بررسی شود. به عقیده واگنر (۲۰۲۰)، شرکت‌ها با داشتن گواهینامه‌های مناسب می‌توانند این علامت را به بازار بفرستند که هم پاسخگو و هم برای اقتصاد دانش‌بنیان آماده هستند و درعین حال یک شریک تجاری قابل اعتماد بوده و قابل اعتماد باقی می‌مانند. شایان ذکر است که استاندارد جدید نحوه مدیریت دانش را نشان نمی‌دهد، تنها به اطمینان از یک سیستم مدیریت قابل قبول کمک می‌کند. این امکان وجود دارد که سازمان‌هایی که اطلاعات را به روز نگه می‌دارند احتمال موفقیت بیشتری داشته باشند. برای آن‌ها مدیریت دانش یکی از عوامل اساسی رشد و ماندگاری در بازار محسوب می‌شود؛ بنابراین، سازمان‌هایی با این ویژگی‌ها، با بهترین شیوه‌ها و استانداردهای بین‌المللی تثبیت شده، شروع به افزودن مزایای داخلی می‌کنند و در خارج، تبدیل به یک تفاوت رقابتی می‌شوند که توسط بازار و به عنوان سازمان‌هایی که برتری در مدیریت آن‌ها برای مطالعات آتی، گسترش تحقیقات تجربی و ارزیابی پیاده سازی استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱ با توجه به نیاز واقعی آن، مرتبط کردن شیوه‌های مدیریت سازمانی با هدف مدیریت دانش، به منظور ساختار ابزاری کامل برای اجرای آن ضروری است (ماکسیمو و همکاران، ۲۰۲۰).

## جمع بندی و نتیجه گیری

این مطالعه نشان داد ایزو ۳۰۴۰۱ سیستم‌های مدیریت دانش - الزامات، پیشران‌های برآمده از مطالعات مدیریت دانش را در یک استاندارد بین‌المللی کاربردی، به‌خوبی بازگو و با موفقیت تلفیق می‌کند.

با توجه به گستردگی مفهومی این حوزه، استاندارد سیستم‌های مدیریتی، مجبور بود طیف گسترده‌ای از ایده‌ها و مفاهیم را در برگیرد. درحالی‌که ایزو ۳۰۴۰۱ تصمیم‌گیری در مورد استفاده از ابزارها و اقدامات مدیریت دانش را در اختیار سازمان قرار داده، به پرسش‌های کلیدی جهت می‌دهد. در مرحله اول، یک مفهوم ایستا از دانش را اتخاذ می‌کند، درحالی‌که رویکرد آن به مدیریت دانش پویا است (پاولوفسکی و همکاران، ۲۰۲۱). فرآیندهای ایجاد و تمدید مداوم سیستم مدیریت دانش بخش مرکزی استاندارد سیستم‌های مدیریتی است. این استاندارد همچنین از سازمان‌ها دعوت می‌کند تا طیف گسترده‌ای از فرایندها و شیوه‌های مدیریت دانش را که از چارچوب‌های موجود در ادبیات گرفته شده است، پیاده‌سازی کنند. دوم اینکه، ایزو ۳۰۴۰۱ بر عاملیت انسانی در برابر مدیریت دانش تأکید می‌کند؛ بنابراین، با توجه به ابزارهای مدیریت دانش موجود، برای نوآوری‌های فنی باز است و با استانداردهای مختلف ایزو ارتباط دارد. در نهایت، استاندارد مدیریت دانش درون‌سازمانی را بر تبادلات دانش بین سازمانی اولویت می‌دهد.

هدف اصلی ایزو ۳۰۴۰۱ پشتیبانی از ایجاد ارزش از دانش است. مدیریت فرایند تغییر به سمت پذیرش و کاربرد سیستم مدیریت دانش و به سمت ایجاد فرهنگی که به مدیریت دانش ارزش می‌دهد، از آن پشتیبانی می‌کند و آن را توانمند می‌سازد. ایزو ۳۰۴۰۱ تلاشی است برای کمک به سازمان‌ها در جهت استانداردسازی اقدامات مدیریتی در مورد دانش به دست آمده و آنچه به دست خواهد آمد. هدف از این استاندارد ایزو که به‌طور ویژه برای مدیریت دانش ایجاد شده پشتیبانی از سازمان‌ها برای گسترش یک سیستم مدیریتی است که زمینه و توانمندی موردنیاز برای ایجاد ارزش از راه دانش را به شکلی کارساز فراهم سازد.

هدف این استاندارد تعریف اصولی منطقی برای مدیریت دانش است تا به‌عنوان راهنما برای سازمان‌هایی به کار رود که قصد دارند در بهینه‌سازی ارزش حاصل از دانش سازمانی توانمندتر

شوند یا به عنوان مبنایی برای ارزیابی و شناسایی‌های سازمان‌های توانمند در این حوزه توسط ممیزهای معتبر استفاده شود. در این راستا هر سازمانی باید راهکار مدیریت دانش ویژه خود را ایجاد کند که در بردارنده نیازها و شرایط آن سازمان باشد.

دستاوردهای استفاده از استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱ به نقشه ساختاری یکسان و ساده سازی مسیرهای وجود دانش، افزایش توانائی برابر سنجی (ماکسیمو و همکاران، ۲۰۲۰)، فرصتی برای ایجاد یک زبان مشترک جهانی در مورد مدیریت دانش برای ذینفعان (پابنی و همکاران، ۲۰۱۸)، عنصری برای ایجاد تقارن‌های اطلاعاتی و همسویی انگیزه‌ها بین شرکای تجاری، مؤلفه‌ای کلیدی در مسیر راهکار مدیریت دانش و اطلاعات در مشروعیت شرکت برای متخصصان، زبان مشترکی در زمینه مدیریت دانش، مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها برای ارزیابی کیفیت سیستم مدیریت دانش برای ممیزان (پاولوفسکی و همکاران، ۲۰۲۱)، اشتراک بین فرهنگی در پژوهش‌ها که می‌توان شواهدی را برای درک پی‌درپی مفاهیم خلق ارزش شیبایی سازمان‌ها برای تبدیل دانش به واحد قابل مدیریت در جهت حل چالش‌های مدیران یافت، پشتیبانی از رهبران در گسترش آگاهی بیشتر در مورد فواید مدیریت دانش و راهبردهایی برای شناسایی «حوزه‌های موردنظر مدیریت دانش» (۴-۰، ایزو ۳۰۴۰۱) از اثرات استانداردسازی برای ایجاد ارزش و معیاری برای استناد مدیران (میلتون و لمب، ۲۰۱۶)، در سازمان است. ایزو ۳۰۴۰۱ به عنوان یک استاندارد مدیریتی قابل مقایسه در سطح جهان در زمینه مدیریت دانش، ارائه‌دهنده ابزارهای کارآمد مدیریت دانش و سایر افراد بیرونی (پاولوفسکی و همکاران، ۲۰۲۱) است.

در راستای کارهای علمی، این استاندارد می‌تواند از پژوهشگران حوزه مدیریت دانش در توافق بر مبنای نظری و مفهومی مشترک برای پژوهش‌ها و آموزش آینده پشتیبانی نموده (پاولوفسکی و همکاران، ۲۰۲۱) و پژوهشگران نیز با بررسی میزان هماهنگی بین استاندارد و نظریه‌های مربوطه، چگونگی گسترش ایزو ۳۰۴۰۱ در حوزه‌های بین سازمانی، تناسب ابزار و روش‌های مدیریت دانش با نوع صنعت و زمینه سازمانی شایسته است تا از مدیران در انتخاب مفاهیم، ابزار و روش‌های مدیریت دانش مناسب پشتیبانی کنند (ماکسیمو و همکاران، ۲۰۲۰). علاوه بر این، ممکن است هنگام تنظیم برنامه‌های درسی مدیریت دانش، الهام‌بخش پژوهشگران و اساتید دانشگاهی باشد.

<sup>1</sup> Payne et al

در آینده، ایزو ۳۰۴۰۱ باید بر اساس شواهد تجربی غنی موجود، با توجه به اثرات استانداردهای درون شرکت و همچنین در محیط کسب و کار، کاربردی شود. برای مطالعات آینده، لازم است پژوهش‌های تجربی را گسترش داده و میزان اجرای استاندارد ایزو ۳۰۴۰۱ را با توجه به نیاز واقعی آن و همراه کردن شیوه‌های مدیریت سازمانی با هدف مدیریت دانش، ارزیابی شود تا بتواند یک ابزار کامل را برای اجرای آن ایجاد کند. ایجاد چارچوبی برای ارزیابی اجرای کلیه الزامات استاندارد نیز امکان دارد، زیرا در مدل‌های ارزیابی مدیریت دانش چندین شکاف وجود دارد، بنابراین ارزیابی آنچه واقعیت ارائه می‌دهد در رابطه با آنچه استاندارد توصیف نموده، به‌علاوه استاندارد اندازه‌گیری‌ها را تعیین می‌کند؛ زیرا استاندارد در دامنه کامل خود به توسعه مدیریت دانش کمک می‌نماید (ماکسیمو و همکاران، ۲۰۲۰).

با استفاده از دستورالعمل‌های مشترک و روش‌های استاندارد که ایزو ۳۰۴۰۱ برای پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت دانش ارائه می‌دهد، سازمان‌ها چابکی بیشتر در توانایی حل مشکلات، توسعه مهارت‌ها، تحریک خلاقیت، ایجاد رقابت بیشتر و همچنین خدمات و کیفیت خدمات درک شده توسط مشتریان را بهبود بخشند تا بتوانند در اقتصاد اطلاعاتی زنده بمانند. با این حال، این موضوع هنوز کاری پیچیده است، زیرا هر سازمان دارای ویژگی‌های خاص خود، ساختارها و فرهنگ‌های گوناگون است، که به‌کارگیری روش‌های استاندارد برای مدیریت دانش را دشوار می‌کند (ماکسیمو و همکاران، ۲۰۲۰). برای عملیاتی کردن و پیاده‌سازی آن، نهادهای صدور گواهینامه و مدیران باید بر اساس شواهد تجربی، با در نظر گرفتن ویژگی‌های کسب و کار و همچنین ویژگی‌های سازمانی، اقدام کنند. سازمان‌ها باید در ایجاد فرهنگ دانش، تعهد مدیریت ارشد و آگاهی افراد از اینکه اشتراک دانش فعالیت است که بخشی از روال کار آن‌ها است، تلاش نمایند. اگر سازمان از پیش دارای یک سیستم مدیریتی است که از استاندارد ایزو پیروی می‌کند توصیه می‌شود که در زمان بهبود مداوم سیستم مدیریت دانش را در این سیستم موجود در نظر بگیرد (هردمن، ۲۰۲۰).

این مقاله تلاش نمود با برابرسنجی نظام‌مند ایزو ۳۰۴۰۱ با ابعاد و پیش‌شران‌های مدیریت دانش، به پیاده‌سازی اقدام‌محور پژوهش‌های مدیریت دانش کمک کند. با توجه به اینکه این پژوهش نخستین مطالعه اعتبارسنجی ایزو ۳۰۴۰۱ در برابرسنجی با مؤلفه‌های مدیریت دانش



است، بدین ترتیب، زمینه‌هایی را برای پژوهش‌های آینده فراهم کند؛ مانند این که کارهای آینده باید چگونگی گسترش دامنه ایزو ۳۰۴۰۱ را به حوزه بین سازمانی در نظر بگیرند. علاوه بر این، پژوهشگران باید بررسی کنند که کدام ابزارها و روش‌های مدیریت دانش برای چه نوع صنعت و زمینه سازمانی مناسب است تا از مدیران در انتخاب مفاهیم، ابزارها و ابزارهای مدیریت دانش مناسب پشتیبانی کنند. مطالعات آینده همچنین باید سیستم‌ها و شاخص‌های اندازه‌گیری ارزش آفرینی از منابع دانش را بازنگری کنند تا ابزارهای موردنیاز برای ارزیابی مداوم و بهبود سیستم مدیریت دانش در سازمان خود را در اختیار مدیران قرار دهند. این مقاله علاوه بر افزودن به درک علمی ایزو ۳۰۴۰۱، ممکن است از کار عملی در مورد استاندارد نیز پشتیبانی کند. مطالعات آتی می‌تواند اثربخشی اجرای ایزو ۳۰۴۰۱ را به صورت تجربی بررسی نمایند. به عنوان نمونه، مطالعات موردی می‌تواند مشکلات و عوامل توانمندسازی اجرای ایزو در یک سازمان را نشان دهد یا بررسی‌های مقطعی می‌تواند اثربخشی پیاده‌سازی را در بین سازمان‌ها بررسی کند.

این پژوهش بدون محدودیت نیست. با این هدف که مطالعات یک دهه پژوهش را خلاصه کند، تنها بازتاب سطح بالایی از یافته‌های کلیدی این مطالعات را ارائه می‌دهد. همان‌گونه که پژوهش از روش‌های تجربی کیفی استفاده می‌کند، یافته‌ها ممکن است شامل مقدار معینی از انتخاب و قضاوت ذهنی باشند. از آنجاکه این پژوهش بر اساس تجزیه و تحلیل ثانویه متن ایزو ۳۰۴۰۱ است، حاوی هیچ داده اولیه در مورد اجرای این ایزو در سازمان‌ها نیست. در نهایت، پژوهش‌های بیشتر، به ویژه مرور ادبیات و فراتحلیل، ممکن است به جنبه‌های فردی و تفاوت‌های ظریف در این حوزه ژرف‌تر پردازد.

## منابع

- ابوالعالی الحسینی، خدیجه (۱۳۹۲). تحلیل کیفی متن: استقرا و قیاس. دوفصلنامه پژوهشی مطالعات معارف اسلامی و علوم تربیتی، سال اول، ۱۰۲-۸۳.
- اخوان، پیمان و باقری، روح الله (۱۳۹۸). مدیریت دانش از ایده تا عمل. تهران: آتی نگر.
- تبریزی، منصوره (۱۳۹۳). تحلیل محتوای کیفی از منظر رویکردهای قیاسی و استقرایی. فصلنامه علوم اجتماعی، ۴۶، ۱۰۵-۱۳۶.
- حسینی، سید مهدی؛ جعفری، مصطفی؛ اخوان، پیمان و دارابیان، فایزه (۱۴۰۰). بررسی تأثیر اشتراک دانش بر جدایی دانشکاران و خطرپذیری‌های سازمانی آن در سازمان‌های دانش‌محور (نمونه پژوهش: یک سازمان دانش‌محور در حوزه فناوری اطلاعات). فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی، ۴(۱۴)، ۲۲-۱.
- دادخواه، سپیده؛ عاصمی، عاصفه؛ عابدی، محمدرضا و مشهدی، فرشته (۱۳۹۷). ارزیابی میزان زیرساخت‌های مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان. فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی، ۱(۳)، ۱۸۴-۱۴۷.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۹۵). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: صفار، اشراقی.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۴۰۱). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: آگه.
- عابدی جعفری، عابد و امیری، مجتبی (۱۳۹۸). فرا ترکیب، روشی برای سنتز مطالعات کیفی. فصلنامه علمی پژوهشی روش‌شناسی علوم انسانی، ۲۵(۹۹)، ۸۷-۷۳.
- نعمتی شمس‌آباد، حسنعلی (۱۳۹۳). از مبانی نظری تا نظریه‌های مدیریت دانش: بسط مدل مفهومی تأثیرپذیری مدیریت دانش از تئوری دانش. دوفصلنامه علمی - تخصصی اسلام و مدیریت ۳(۵)، ۳۳-۷.

## Reference:

- Agrawal, A., Mukti, S.K. (2020). Knowledge management & It's origin, success factors, planning, tools, applications, barriers and enablers: A review. *International Journal of Knowledge Management*, 16(1), 43-82.
- Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, 107-136.
- Becerra-Fernandez, Irma, Sabherwal, Rajive. (2014). *Knowledge management: systems and processes*. Armonk, New York.
- Bellucci, M., Marzi, G., Orlando, B. and Ciampi, F. (2020). Journal of Intellectual Capital: a review of emerging themes and future trends. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. Ahead-of-print No. Ahead-of-print. 10.1108/JIC-10-2019-0239.

- Boonchan, G., Sinthamrongruk, T., Khamaksorn, A. (2022). Knowledge Management in the Royal Thai Army: ISO30401: 2018 Knowledge Management Systems Perspective, 7th International Conference on Digital Arts, Media and Technology, DAMT 2022 and 5th ECTI Northern Section Conference on Electrical, Electronics, Computer and Telecommunications Engineering, 151-156, 10.1109/ECTIDAMTNCN53731.2022.9720353.
- Bressler, J., Pawlowsky, P. and Schnauffer, H.-G. (2020). Controlling wissensbasierte Wertschöpfung - ein Ansatz mit ISO 30401. Controlling, Vol. 32 No. 1, 4-11.
- Buenechea-Elberdin, M. (2017). Structured literature review about intellectual capital and innovation. Journal of Intellectual Capital, Vol. 18, No. 2, 262-285.
- Chandra, T. (2019). Mapping knowledge management system within literatures of creative industry. Journal of Management Information and Decision Sciences, 22(3), 213-222.
- Collison, C., Corney, P.J. and Eng, P.L. (2019). The KM Cookbook: Stories and Strategies for Organisations Exploring Knowledge Management Standard ISO30401. Facet Publishing, London.
- Corney, P.J. (2018). As KM evolves, so will the ISO standard. Business Information Review, Vol. 35, No. 4, 165-167.
- Herdmann, F. (2020). Handling knowledge risk management supported by ISO standards. in Durst, S. and Henschel, T. (Eds). Part of the Management for Professionals book series (MANAGPROF) Knowledge Risk Management, Springer Nature, Switzerland, 229-251.
- ISO 30401:2018-Knowledge management systems-Requirements, Systèmes de management des connaissances — Exigence, First edition 2018-11.
- Jackson, T., Shen, J., Nikolic, S. and Xia, G. (2020). Managerial factors that influence the success of knowledge management systems: a systematic literature review. Knowledge and Process Management, Vol. 27, No. 2, 77-92.
- Jennex, Murray E. (2019). Towards Understanding Knowledge Management Strategy. Information Institute conferences, Las Vegas, NV.
- González-Prida, V., Guillén, A., Parra, C., Candón, E., Martínez-Galán, P. (2021). An Intangible Asset Management Proposal Based on ISO 55001 and ISO 30401 for Knowledge Management, WCEAM2021, 040, v2 (major). <https://www.researchgate.net/publication/352670814>, DOI:10.13140/RG.2.2.35854.69448
- Kudryavtsev, D. and Sadykova, D. (2019). Towards architecting a knowledge management system: requirements for an ISO compliant framework. in Gordijn, J., Guedria, W. and Proper, H.A. (Eds). The Practice of Enterprise Modeling, Springer International Publishing, Luxembourg, 36-50.
- Maramba, G., Smuts, H. (2020). Guidelines for selecting appropriate knowledge management system implementation frameworks. international Journal of Knowledge Management, Volume 16, Issue 4, 81-108.
- Maximo, E. Z., Ricardo Pereira, Malvestiti, R, Artur de Souza, J. (2020). ISO 30401: the standardization of knowledge. International Journal of Development Research, 10, 06, 37155-37159.

- McIver, D. and Lepisto, D.A. (2017). Effects of knowledge management on unit performance: examining the moderating role of tacitness and learnability. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21, No. 4, 796-816.
- Milton, N.J. and Lambe, P. (2016). *The Knowledge Manager's Handbook: A Step-by-step Guide to Embedding Effective Knowledge Management in Your Organization*. Kogan Page, London, Philadelphia.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, 14-37.
- Pawłowsky, P., Pflugfelder, N.S. and Wagner, M.H. (2021). The ISO 30401 knowledge management systems standard – a new framework for value creation and research?. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 22, No. 3, 506-527. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2020-0256>.
- Payne, J., Milton, N. and Young, R. (2018). Why and how we wrote the knowledge management standard (BS ISO 30401). available at: <https://referisg.wordpress.com/2018/09/17/why-and-how-we-wrote-the-knowledge-management-standard-bs-iso-30401/> (accessed 27 July 2020).
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. 2nd ed., Sage, Los Angeles.
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. New York: NY: Springer.
- Singh, S.K., Gupta, S., Busso, D. and Kamboj, S. (2019). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of Business Research*, in press, corrected proof.
- Scovetta, V. (2017). The impact of personal and positional powers on knowledge management systems. *International Journal of Knowledge Management*, 13(2). 18–34. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2017040102>.
- Sukumaran, S., Simon, C.G.K., Chandran, K. (2018). Development of effective knowledge management systems: Review and open research issues. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM 2*, 829-837.
- Wagner, M. (2020). ISO 30401: wissen systematisch nutzen. *Wissensmanagement*, Vol. 4, 32-34.
- Wilson, J.P. and Campbell, L. (2016). Developing a knowledge management policy for ISO 9001: 2015. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 No. 4, 829-844. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0472>.
- Zouari, M.B.C., Dakhli, S.B.D. (2018). A multi-faceted analysis of knowledge management systems (Conference Paper). *International Conference on ENTERprise Information Systems*, *Procedia Computer Science* Volume 138, 646-654.