



Case study paper

Received:  
30 June 2023  
Accepted:  
10 October 2023

Print ISSN: 2645-4262  
Online ISSN: 2645-5242



## Investigating the Effect of Knowledge Management on Organizational Agility with Emphasis on the Mediating Role of Organizational Innovation (Case of Study: Defense Project-Oriented Organizations)

Ali Shariatnejad<sup>1</sup>

### Abstract

Rapid technological development, the fluid flow of knowledge, and ever-increasing change are among the obvious features of the environment facing today's organizations. The complexity of the information age will make the new millennium a breeding ground for organizations that harness the amazing capabilities of knowledge and use it to be more successful in the breathtaking marathon of global competition. The tool that these organizations have in their hands to achieve their goals is the knowledge management system. Therefore, the current research was carried out by identifying the antecedents and consequences of the establishment of the human resources knowledge management program based on the human resources onboarding system. This research is applied in terms of purpose and survey in terms of data collection method. The statistical population of the research is managers and human resource managers of government organizations including Lorestan Governorate in Lorestan Province which among whom 25 people were selected as sample members using the purposive sampling method and based on the principle of theoretical saturation. The data collection tool in the qualitative part of the research is an interview and in the quantitative part is a questionnaire. The validity and reliability of the research interview were confirmed using content validity and theoretical validity and intra-coder with agreement coefficient 0/81 and inter-coder reliability with agreement coefficient 0/76. Also, the validity and reliability of the research questionnaire were measured by content and retest validity with agreement coefficient 0/79. To analyze the data in the qualitative part, the content analysis approach and the coding method were used using Atlas.ti software, and in the quantitative part, the FCM method was used. The findings of the research show that the most important antecedent factors are, respectively, dealing with the phenomenon of knowledge inertia with centrality (23/28), online implementation of training programs required by the organization (23/23), ease of access to information and data needed by employees (22/99), and dealing with the hoarding of organizational knowledge (22/66). Also, the most important consequences of the establishment of the knowledge management system of human resources based on the onboarding system are synchronization with the fluidity of knowledge and the ever-increasing changes in technology with centrality (23/89), increasing the information literacy and technology literacy of employees (23/48), sharing experiences between experienced people and newcomers to the organization (23/2) and reducing educational costs and organizational socialization (23/17).

**Keywords:** knowledge, knowledge management, human resources onboarding system, fuzzy cognitive map.

DOR: 20.1001.1.26454262.1402.6.4.5.2

1. Department of Management, Faculty of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Email:shariat.al@lu.ac.ir

شناسایی و تحلیل پیشایندها و پسایندهای استقرار برنامه مدیریت دانش منابع

انسانی بر اساس سیستم همسوسازی منابع انسانی<sup>۱</sup>

(مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان لرستان)

علی شریعت نژاد<sup>۲</sup>

شماره  
۲۳

سال ششم  
زمستان ۱۴۰۲  
صص: ۱۵۱-۱۸۰



مطالعه موردی

تاریخ دریافت:  
۱۴۰۲/۰۵/۰۸  
تاریخ پذیرش:  
۱۴۰۲/۰۷/۱۸

شاپا چاپی: ۴۶۴۵-۴۲۶۲  
الکترونیکی: ۲۶۴۵-۵۲۴۲



**چکیده**

تحولات سریع فناوری، جریان سیال دانش و تغییرات روزافزون، از جمله مشخصه‌های بارز محیطی به شمار می‌روند که سازمان‌های کنونی با آن‌ها مواجه‌اند. پیچیدگی‌های عصر اطلاعات، هزاره جدید را جولانگاه تاخت‌وتاز سازمان‌هایی خواهد کرد که قابلیت‌های متحرکننده دانش را به خدمت درآورده و با استفاده از آن در ماراتن نفس‌گیر رقابت جهانی، موفق‌تر عمل نمایند. ابزاری که این سازمان‌ها در جهت توفیق و نیل به اهداف خود در دست دارند، سیستم مدیریت دانش است. لذا پژوهش حاضر با شناسایی پیشایندها و پسایندهای استقرار برنامه مدیریت دانش منابع انسانی بر اساس سیستم همسوسازی منابع انسانی انجام پذیرفت. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی استان لرستان به همراه اساتید دانشگاهی می‌باشند که از میان آن‌ها ۲۵ نفر به عنوان اعضای نمونه با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده در بخش کیفی پژوهش، مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه است. روایی و پایایی مصاحبه پژوهش با استفاده از روش روایی محتوایی و روایی نظری و پایایی درون کدگذار میان کدگذار سنجیده شد. پایایی مصاحبه با ضریب توافق ۰/۸۱ برای روش درون کدگذار و ۰/۷۶ برای پایایی برون کدگذار تایید شد. همچنین روایی و پایایی پرسشنامه پژوهش با روایی محتوایی و بازآزمون که ضریب آن برابر با ۰/۷۹ محاسبه شد، تایید گشت. برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از رویکرد تحلیل محتوا و روش کدگذاری با بهره‌گیری از نرم افزار اتلس تی و در بخش کمی از روش نقشه شناخت فزایی استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مهمترین عوامل پیشاینندی به ترتیب، مقابله با پدیده اینرسی دانش با شاخص محوری (۲۳/۲۸)، پیاده‌سازی آنلاین برنامه‌های آموزشی مورد نیاز سازمان (۲۳/۲۳)، سهولت در دسترسی به اطلاعات و داده‌های مورد نیاز کارکنان (۲۲/۹۹) و مقابله با پدیده احتکار دانش سازمانی (۲۲/۶۶) هستند. همچنین مهمترین پسایندهای استقرار سیستم مدیریت دانش منابع انسانی بر اساس سیستم همسوسازی، همگامی با سیالیت دانش و تغییرات روزافزون فناوری با شاخص محوری (۲۳/۸۹)، افزایش سواد اطلاعاتی و سواد فناوری کارکنان (۲۳/۴۸)، تشریک تجربیات میان افراد باتجربه و تازه ورود به سازمان (۲۳/۲) و کاهش هزینه‌های آموزشی و جامعه‌پذیری سازمانی (۲۳/۱۷) است.

**کلیدواژه‌ها:** دانش؛ مدیریت دانش؛ سیستم همسوسازی منابع انسانی، نقشه شناخت فزایی.

DOR: 20.1001.1.26454262.1402.6.4.5.2

۱. پژوهش حاضر برگرفته شده از طرح پژوهشی با حمایت استانداری لرستان است.

۲. نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

## مقدمه و بیان مسئله

امروزه اطلاعات و دانش نقش پیش‌برنده و مزیت‌آفرین برای سازمان‌ها داشته، به‌طوری‌که جهان امروز، شانس موفقیت را برای سازمان‌هایی قائل است که بتوانند خود را پیوسته با تغییرات مرزهای دانشی محیط پیرامون خود وفق دهند (Rajabpour & Soheili Nik, 2021). اینگونه تغییرات سازمان‌ها را وادار ساخته تا مدام برای سازگاری با محیط به دنبال بهترین راهکارها و رویه‌ها باشند (Alyammahi, 2022). یکی از این راهکارهای موثر، پیاده‌سازی برنامه مدیریت دانش است که به سازمان کمک می‌کند، اطلاعات و دانش موجود در سازمان در اختیار همه اعضا قرار گیرد (Tajpour et al., 2022). در واقع مدیریت دانش به‌عنوان برنامه‌ای استراتژیک در فرآیند توسعه و رشد سازمان‌ها مطرح می‌باشد که باعث می‌شود از دانش و تجربیات جمعی افراد سازمان بهره‌برداری شود و عملکرد آن‌ها به طور قابل‌ملاحظه‌ای بهبود یابد (Razini & Sina, 2018). برای آن‌که برنامه مدیریت دانش به خوبی در سازمان پیاده‌سازی شود، سازمان نیازمند یک سیستم اطلاعاتی کارآمد است که در ادبیات مدیریت تحت عنوان سیستم همسوسازی منابع انسانی<sup>۱</sup> شناخته می‌شود. سیستم همسوسازی منابع انسانی از جمله رویکردهایی است که پایه و اساس آن را فناوری اطلاعات شکل می‌دهد. در واقع سیستم همسوسازی منابع انسانی یک پلتفرم مبتنی بر فناوری اطلاعات است که این قابلیت را به سازمان می‌بخشد که با هزینه‌های کمتر و بر مبنای فعالیت‌های مجازی، دانش و اطلاعات موجود و حتی جدید را در میان کارکنان سازمان تسهیم شود (Jeske & Olson, 2021). لذا اهمیت و ضرورت پیاده‌سازی سیستم همسوسازی منابع انسانی در راستای برنامه مدیریت دانش برای سازمان، در مزیت‌های فراوان آن نهفته است. براین اساس، در بسیاری از سازمان‌های دولتی با خروج از خدمت کارکنان بسیاری از تجارب، اطلاعات و دانش آن‌ها با خروج این افراد از سازمان خارج می‌شود. در حالی که با وجود سیستم همسوسازی منابع انسانی، این اطلاعات، تجارب و دانش در سیستم ذخیره و ثبت می‌شود تا کارکنان جدیدالورود به آن دسترسی داشته باشند. همچنین مزیت دیگر پیاده‌سازی سیستم همسوسازی منابع انسانی در راستای برنامه مدیریت دانش، تشریک اطلاعات و تجارب افراد در

1. Human Resources Onboarding system

خصوص ارزش‌ها، هنجارها، برنامه‌ها، راهبردها و فرهنگ آن سازمان است. در حقیقت با پیاده‌سازی سیستم همسوسازی منابع انسانی، کارکنان سازمان به انبوهی از اطلاعات که همکاران و مدیران خود آن‌ها را در سیستم همسوسازی منابع انسانی قرار داده‌اند، دسترسی خواهند داشت که آن‌ها را در انجام وظیفه خود، یاری می‌رساند. لذا با توجه به آنچه بیان شد، سوال اصلی پژوهش حاضر آن است که اولاً چه ضرورت‌هایی باعث می‌شود سازمان‌ها برنامه مدیریت دانش بر اساس سیستم همسوسازی منابع انسانی را پیاده‌سازی کنند و ثانیاً پیامدهای پیاده‌سازی این سیستم در سازمان چیست؟

در سال‌های اخیر مدیریت دانش به موضوعی مهم و حیاتی تبدیل شده است، به‌طوری‌که جوامع علمی و سازمانی هر دو بر این باورند که سازمان‌ها با قدرت دانش می‌توانند برتری‌های بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند. در واقع دانش به عنوان یک دارایی بدون جانشین شناخته می‌شود که می‌تواند در بهبود عملکرد، افزایش کارایی و ایجاد توانمندی‌های برتر برای سازمان‌ها نقش مهمی ایفا کند (Reman et al., 2022). با توجه به آنچه بیان شد، مسئله اصلی پژوهش آن است که در سازمان‌های دولتی کشور گریز دانش وجود دارد، به این صورت که افرادی که سال‌ها تجربه اندوخته و دانش و اطلاعات بسیاری کسب کرده‌اند، با خروج از سازمان، دانش و تجربیات ارزشمند را با خود می‌برند. همچنین بعد دیگر مسئله آن است که بستر و پلتفرم مناسبی برای خلق و تشریک دانش در سازمان‌های داخلی وجود ندارد. لذا باید رویکردی برای ثبت و حفظ اطلاعات و تجارب افراد در سازمان‌ها در نظر گرفته شود که سیستم همسوسازی منابع انسانی به خوبی این کار را انجام می‌دهد. سازمان‌های داخلی کشور با استفاده از سیستم همسوسازی منابع انسانی و اجرای آن در سازمان می‌توانند دانش و تجربیات افراد را ثبت و به دیگر کارکنان سازمان منتقل کنند. این کار با اتصال سیستم همسوسازی به دیتابیس اصلی سازمان انجام می‌شود و افراد با تجربه، دانش و اطلاعات خود را ثبت می‌کنند تا دیگر افراد در صورت نیاز به آن، با مراجعه به سیستم همسوسازی به آن دست پیدا کنند. این سیستم، فرآیند انتقال دانش را به صورت هماهنگ و سازگار با نیازهای سازمان و کارکنان تسهیل می‌کند. به این صورت که

کارکنان بنا بر نوع اطلاعاتی که به آن نیاز دارند به سیستم مراجعه کرده و جواب سوالات خود را از طریق سرچ و جستجو در سیستم به راحتی پیدا می‌کنند. علاوه بر آنچه گفته شد، آنچه ضرورت انجام پژوهش را دوچندان می‌سازد شکاف تئوریک و تجربی موضوع است. پژوهش‌های پیشین در باب پیاده‌سازی برنامه مدیریت دانش، هیچ‌گاه به برنامه همسوسازی منابع انسانی توجه نکرده‌اند و استقرار برنامه مدیریت دانش بر مبنای سیستم همسوسازی کارکنان مورد تحلیل و بررسی قرار نگرفته است. در حقیقت علی‌رغم اهمیت موضوع در این باب شکاف تئوریک و تجربی وجود دارد، لذا پژوهش حاضر بر آن است تا پیشایندها و پسایندهای استقرار برنامه مدیریت دانش منابع انسانی براساس سیستم همسوسازی منابع انسانی را تحلیل و بررسی نماید.

## مبانی نظری پژوهش

### مدیریت دانش

اصطلاح مدیریت دانش در ابتدای دهه ۹۰ میلادی مورد توجه مطالعات علمی قرار گرفت و از آن به عنوان عنصری نیرومند برای ایجاد رقابت واقعی سازمان‌ها یاد می‌شود (Ribeiro et al., 2018). مدیریت دانش رویکردی برای کسب، سازماندهی، برقراری ارتباط برای گردآوری اطلاعات، ذخیره‌سازی و اشتراک است به گونه‌ای که سایر افراد از آن استفاده نموده تا در انجام وظایف و مسئولیت‌ها کارآمدتر و اثربخش‌تر عمل نمایند (Kianto et al., 2016). مدیریت دانش یک فرایند است که به ایجاد دانش جدید و استفاده از آن برای سازمان در زمان مورد نیاز اشاره دارد. همچنین مدیریت دانش فرایند یادگیری را تسهیل، میزان دانش مورد نیاز اعضای سازمان را افزایش و انتقال سریع دانش در سازمان را نیز تسهیل می‌کند (Chibuzor et al., 2019). دانت و پلاتو<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) نیز معتقدند که مدیریت دانش به نحوه هماهنگی، استفاده، ساختار، بازیابی دانش جهت ایجاد ارزش برای سازمان می‌پردازد. آلگریه و

1. Donate & Pablo

همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) نیز در تعریفی بیان می‌کنند که مدیریت دانش، زیرساخت‌ها (فناوری اطلاعات و ارتباطات)، عوامل فرهنگی، مهارت‌های کارکنان و توانایی مدیران برای بهبود عملکرد سازمان را پشتیبانی می‌کند. بنابراین، مدیریت دانش مجموعه‌ای از شیوه‌ها و ابتکارات را برای مدیران جهت ایجاد، انتقال و استفاده از دانش را فراهم می‌آورد (Brito et al., 2019). مدیریت دانش یک استراتژی آگاهانه برای کسب دانش مناسب در زمان مناسب و کمک به افراد برای تسهیم دانش و عملی ساختن آن به منظور بهبود عملکرد است. هدف مدیریت دانش ارتقاء عملکرد سازمانی با طراحی و اجرای ابزارها، فرآیندها، سیستم‌ها، ساختارها و فرهنگ‌ها برای بهبود کسب، انتقال و استفاده از انواع مختلف دانش است (Girard & Girard, 2015).

### سیستم همسوسازی منابع انسانی

سیستم همسوسازی منابع انسانی اشاره به پلتفرم‌های مجازی و مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات دارد که بر مبنای آن سازمان می‌تواند روندهای جامعه پذیری، آموزش و مدیریت دانش را در میان اعضای سازمان و کارمندان خود با سرعت بالا و هزینه کم نهادینه سازد. یکی از مهمترین کارکردهای این سیستم در مدیریت دانش منابع انسانی است که با استفاده از آن سازمان می‌تواند با طراحی سیستم مبتنی بر سایت سازمان، اپلیکیشن و دیگر پلتفرم‌های مجازی و فناوری اطلاعات خلق، تسهیم و تشریح دانش را در سازمان تسریع نماید (Yeleneva et al., 2020). در حقیقت همسوسازی یک فرآیند پیوسته است که میزان مشارکت پذیری افراد در سازمان را افزایش می‌دهد و آن‌ها خواه و ناخواه دانش و تجربه خویش را در اختیار همدیگر قرار می‌دهند و کمتر احتمال ترک افراد از سازمان اتفاق می‌افتد (Bradt & Vonnegut, 2009). می‌توان گفت که همسوسازی منابع انسانی به کارکنان سازمان کمک می‌کند تا با شغل خود بیشتر احساس راحتی داشته باشند و موقعیت را برای موفقیت بیشتر و رضایت شغلی بیشتر فراهم می‌سازد. مسلم است افزایش مشارکت پذیری کارکنان در سازمان به کمک همسوسازی منابع انسانی نویدبخش

1. Alege et al.

آن خواهد بود که افراد خیلی خوب با اهداف و رسالت سازمان سازگار می شوند. در واقع همه اینها از ارتباطات موثر نشأت می گیرد که یکی دیگر از مزیت های همسوسازی منابع انسانی است (Sauks & kang, 2014). همسوسازی منابع انسانی را می توان ابزاری در جهت هماهنگ سازی برنامه ها و خط مشی های رسمی و غیررسمی تعریف کرد که توسط سازمان برای تسهیل ورود تازه واردان پیاده می شود (Bauer, 2010).

### سیستم همسوسازی منابع انسانی یک استراتژی مدیریت دانش کاربردی

سازمان ها برای آموزش ارزش های اساسی، فرهنگ و همچنین انتقال دانش سازمانی و آموزش کارکنان جدید، فرآیندهای پیچیده ای را طراحی می کنند و با این حال، از جهت دست یافتن به منابع و صرف زمان، هزینه های زیادی را نیز متحمل می شوند. برای اینکه این مسیر به شکلی مقرون به صرفه طی شود، باید بر روش هایی تمرکز کرد که استرس کارمندان را کاهش داده و روند تسلط آن ها به دانش مورد نیازشان را تسهیل نمایند. در این رویکرد بهره گیری از تکنولوژی روز و فناوری ها حرف اول را می زند و بیان می کند که می توان به کمک اینترنت و پلتفرم های مجازی دانش، تجربه و تخصص افراد در سازمان را تسهیم نمود. انتخاب یک سیستم مدیریت دانش (KMS) امکان ذخیره و توزیع بهتر اندوخته های دانشی را برای شرکت ها را فراهم می آورد (Klein et al., 2015). با کمک راه حل هایی مانند نرم افزارهای مدیریت دانش مانند سیستم همسوسازی منابع انسانی، می توان به پایگاه های دانشی دسترسی پیدا کرد که ضمن برخورداری از امنیت، مهارت های سازمانی را به صورت سلف سرویس ارائه می دهند (Yadav et al., 2020). براین اساس بهبود فرآیند همسوسازی منابع انسانی با هدف دستیابی به مزیت هایی مانند: ثبت دانش و تجربیات کارکنان، انتقال و تشریک دانش، هدایت کارمند به شکلی استاندارد، به دست آوردن درک بهتری نسبت به وظایف خود، نرخ بالاتر تثبیت کارکنان و نرخ بهره وری بالاتر کارکنان انجام می پذیرد. با توجه به آنچه گفته شد سیستم همسوسازی منابع انسانی به خوبی این قابلیت را برای سازمان ایجاد خواهد نمود (Rodeghero et al., 2021).

## پیشینه پژوهش

در این بخش مروری بر پژوهش‌های مرتبط با موضوع حاضر صورت گرفته است که خلاصه‌ای از آن در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. مروری بر پژوهش‌های انجام شده

ردیف	نویسنده / نویسندگان	عنوان پژوهش	نتایج مرتبط با پژوهش
۱	رحیمی، علیوردی‌زاده و محمودآبادی (۱۴۰۲)	بررسی تأثیر مدیریت دانش بر چابکی سازمانی با تأکید بر نقش میانجی‌گری نوآوری سازمانی (نمونه پژوهش: سازمان‌های پروژه محور دفاعی)	به‌کارگیری مدیریت دانش، بر چابکی سازمان‌های پروژه محور دفاعی با ضریب ۰/۴۹۸ تأثیر مستقیم، مثبت و معناداری داشته و همچنین می‌تواند از طریق نوآوری سازمانی، با اثری غیرمستقیم و با ضریب ۰/۳۶۳ چابکی سازمانی را بهبود بخشد.
۲	رحیمی کلور و لطفی (۱۴۰۱)	بررسی نقش میانجی مدیریت دانش در تأثیر سرمایه اجتماعی و ظرفیت جذب بر عملکرد مالی شرکت‌های دانش‌بنیان	شرکت‌های دانش‌بنیان می‌توانند با تقویت اقدامات خود در زمینه کسب و انتشار دانش در سازمان و مدیریت آن و نیز تحلیل و ایجاد درک مشترک از این دانش که منجر به تأثیرگذاری در رابطه بین سرمایه اجتماعی و ظرفیت جذب با عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان خواهد شد، اثربخشی و بهره‌وری خود را بهبود داده و به‌تبع آن عملکرد خود را افزایش دهند.
۳	باشکوه اجیرلو و قاسمی همدانی (۱۴۰۱)	بررسی تأثیر مدیریت دانش در عملکرد و وفاداری کارکنان با نقش تعدیلگری نوآوری (نمونه پژوهش: کارکنان شرکت پتروشیمی تبریز)	مدیریت دانش با ضریب بر عملکرد کارکنان و وفاداری کارکنان تأثیر معناداری دارد.



جدول ۱. مروری بر پژوهش‌های انجام شده

ردیف	نویسنده/ نویسندگان	عنوان پژوهش	نتایج مرتبط با پژوهش
۴	کیانفر و موسوی (۱۴۰۰)	نقش نوآوری دیجیتال در سیستم‌های مدیریت دانش	یافته‌ها ارتباط بین نوآوری و پایداری را برجسته می‌کند و نشان می‌دهد که ابزار تحول دیجیتال در طولانی مدت به فرآیند خلق ارزش کمک می‌کند
۵	تقوایی یزدی (۱۴۰۰)	رابطه مدیریت دانش با تعالی سازمانی و نوآوری سازمانی در مدیران مدارس	مؤلفه‌های مدیریت دانش بر تعالی سازمانی و نوآوری سازمانی تاثیرگذار است و با افزایش مدیریت دانش میزان تعالی سازمانی و نوآوری سازمانی، افزایش می‌یابد و ارتباط معناداری بین مدیریت دانش با تعالی سازمانی و نوآوری سازمانی معلمان مدارس وجود دارد.
۶	رجب پور و سهیلی نیک (۱۴۰۰)	تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان: تأکید بر نقش میانجی مدیریت استراتژیک منابع انسانی (مورد مطالعه: پژوهشگاه صنعت نفت)	مدیریت دانش بر مدیریت راهبردی منابع انسانی و مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری وجود دارد.
۷	مومیوند و همکاران (۱۴۰۰)	بررسی رابطه بین مدیریت دانش و خلاقیت و نوآوری در یک سازمان نظامی	بین ابعاد مدیریت دانش شامل کسب دانش، خلق دانش، کاربرد دانش، انتقال دانش، حفظ دانش، نوآوری در مدیریت دانش و مستندسازی نتایج مدیریت دانش با مدیریت خلاقیت و نوآوری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.
۸	Ochoa-et Jiménez al. (2021)	مدیریت دانش در رابطه با نوآوری و تأثیر آن بر پایداری شرکت‌های گردشگری مکزیکی	مدیریت دانش رابطه مستقیمی با ثبات و نوآوری سازمان دارد.

جدول ۱. مروری بر پژوهش‌های انجام شده

ردیف	نویسنده / نویسندگان	عنوان پژوهش	نتایج مرتبط با پژوهش
۹	Imhanzenobe et al. (2021)	مروری بر مدیریت دانش و کاربرد آن در محیط کسب و کار معاصر	در مسیر فرهنگ سازمانی، فقدان انگیزه اشتراک دانش، تفاوت‌های فرهنگی، فقدان ساختارهای اطلاعاتی مناسب و مسئله مدیریتی می‌تواند این فرایند را تحت الشعاع قرار دهد.
۱۰	Favoretto & Carvalho (2021)	بررسی و تحلیل رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمان	مدیریت دانش یک منبع کلیدی برای توانمندسازی سازمان به شمار می‌رود.
۱۱	Jemal & Zewdie (2021)	بررسی رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی	مدیریت دانش تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد
۱۲	Syed et al. (2021)	بررسی تاثیر مدیریت دانش بر نگرش‌های تسهیم دانش با نقش میانجی هنجارهای ذهنی در بین اعضای هیئت علمی	هنجارهای ذهنی تاثیر تعیین کننده ای در مدیریت دانش و نگرش‌های تسهیم دانش اعضای هیئت علمی دارد.

بر اساس تحقیقات صورت گرفته، مشخص شد که تاکنون هیچ پژوهشی صورت نگرفته که استقرار برنامه مدیریت دانش با سیستم همسوسازی را مورد بررسی قرار دهد و اکثر تحقیقات صورت گرفته، اثرات مدیریت دانش را بر متغیرهای مختلفی سنجیده‌اند. در حقیقت وجه نوآوری پژوهش حاضر آن است که برای پیاده‌سازی برنامه مدیریت دانش منابع انسانی، سیستم همسوسازی کارکنان را معرفی می‌کند تا با استفاده از آن بتوان با ثبت و تشریک اطلاعات و دانش سازمانی، در زمان مقتضی از آن استفاده نمود.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته می‌باشد که بصورت کمی و کیفی انجام شده است. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی است و در زمره پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی به همراه اساتید دانشگاه در استان لرستان می‌باشند. در خصوص چگونگی انتخاب جامعه آماری باید بیان کرد که با توجه به اینکه موضوع پژوهش، مدیریت دانش منابع انسانی و همسوسازی منابع انسانی می‌باشد، باید از افرادی استفاده می‌شد که از حیث نظری و عملی با این مفهوم آشنایی داشته باشند و اشراف اطلاعاتی لازم در جهت پاسخگویی به سوالات مصاحبه و پرسشنامه را دارا باشند. به همین دلیل، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل کفایت نظری، ۲۵ نفر از مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی در استان لرستان به همراه اساتید دانشگاه در این استان انتخاب شدند. لازم به توضیح است که به علت استفاده از روش اکتشافی با رویکرد کیفی و کمی که طی آن باید اعضای نمونه در هر دو فاز کیفی و کمی مشارکت داشته باشند، نمونه پژوهش در بخش کیفی و کمی همان ۲۵ نفر هستند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی پرسش‌نامه می‌باشد. همچنین برای تحلیل داده‌های پژوهش در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و نرم افزار *Atlas.ti* و در بخش کمی از روش نقشه‌شناختی فازی استفاده شد. به منظور سنجش روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات در بخش از روش روایی محتوایی و روایی نظری و پایایی درون‌کدگذار میان‌کدگذار استفاده شد. لازم به ذکر است که در بررسی پایایی ابزار کیفی، ضریب توافق ۰/۸۱ برای روش درون‌کدگذار و ضریب ۰/۷۶ برای پایایی برون‌کدگذار حاصل شد. همچنین روایی و پایایی پرسشنامه پژوهش با روایی محتوایی و پایایی بازآزمون که ضریب آن برابر با ۰/۷۹ محاسبه شد، تایید گشت. در این پژوهش برای تحلیل کمی از روش نقشه‌شناختی فازی استفاده شده است. روش نقشه‌شناختی فازی، روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهمترین ابعاد تشکیل دهنده یک

مفهوم را شناسایی و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها با یکدیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد. این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است:

مرحله اول: شناسایی پیشایندها و پسایندهای استقرار برنامه مدیریت دانش منابع انسانی براساس سیستم همسوسازی منابع انسانی: در مرحله اول پیشایندها و پسایندها با استفاده از روش تحلیل محتوا استخراج شدند.

مرحله دوم: تدوین و توزیع پرسشنامه

مرحله سوم: تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی

مرحله چهارم: انجام فازی زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی

مرحله پنجم: مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مولفه‌ها

مرحله ششم: تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل روابط علی

## یافته‌های پژوهش

### یافته‌های جمعیت شناختی

در این پژوهش، یافته‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	مدرک تحصیلی	فراوانی	شغل	فراوانی
مرد	۲۱	۵-۱۰	۴	کارشناسی	۲	مدیران	۱۶
زن	۴	۱۱-۱۵	۱۳	کارشناسی ارشد	۱۳	اساتید	۹
		بیشتر از ۱۵	۸	دکتر	۱۰		

### یافته‌های بخش کیفی

در بخش کیفی پس از مصاحبه با خبرگان داده‌های مورد نظر که مشتمل بر شناسایی پیشایندها و پسایندهای مدیریت دانش براساس سیستم همسوسازی منابع انسانی بودند، شناسایی شدند. این

عوامل بااستفاده از روش کدگذاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار Atlas.ti شناسایی شدند. بخشی از مصاحبه‌ی انجام شده با خبرگان به عنوان نمونه در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام شده

کدهای استخراجی	سوالات
حرکت به سمت دانش بنیانی سازمانی، اشتراک دانش سازمانی، مقابله با پدیده احتکار دانش سازمانی	۱. بسترهای لازم برای شکل‌گیری برنامه مدیریت دانش بر اساس همسوسازی منابع انسانی در سازمان شما کدامند؟ به نظرم در مرحله‌ی اول برای برای اینکه بتوانیم به برنامه مدیریت دانش مناسب براساس همسوسازی منابع انسانی پیاده‌سازی کنیم، باید شرایطی رو ایجاد کنیم که سازمانمون به یه سازمان هوشمند و مبتنی بر دانش تبدیل بشه. چطور؟ درواقع برای این کار یکی از اولین اقداماتی که میتونه انجام بشه اینه که محیطی ایجاد کنیم که افراد از تبادل دانش لذت ببرن و با این کار افراد رو تشویق کنیم که دانش خودشون رو به اشتراک بذارن.
جولوگیری از گریز دانش سازمانی	۲. به نظر شما، ابعاد اصلی پیاده‌سازی برنامه مدیریت دانش براساس سیستم همسوسازی منابع انسانی در سازمان‌های شما کدامند؟ ترک کارکنان، تغییرات سازمانی، عدم به‌اشتراک‌گذاری دانش و خیلی از عوامل دیگه باعث از دست رفتن دانش ارزشمند و تجربیاتی میشه که ممکنه دراختیار کارکنان توی سازمان باشه. پیاده‌سازی برنامه مدیریت دانش براساس سیستم همسوسازی منابع انسانی باعث میشه که افراد توی سازمان بتونن دانششون رو مدیریت کنن و از گریز دانش جلوگیری کنن. درواقع جولوگیری از گریز دانش سازمانی یکی از ابعادیه که برنامه مدیریت دانش براساس سیستم همسوسازی منابع انسانی به‌وسیله اون نمود پیدا میکنه.
پیاده‌سازی آنلاین برنامه‌های آموزشی موردنیاز سازمان	۳. چگونه می‌توان برنامه مدیریت دانش براساس سیستم همسوسازی منابع انسانی را در سازمان شما پیاده کرد؟ همونطور که میدونید با روی کار اومدن هوش مصنوعی و سیستم همسوسازی منابع انسانی، دیگه توی سازمان مهارت‌های موردنیاز شغل رو به صورت فرد به فرد و سنتی آموزش نمیدن. بنابراین میتونیم بگیم که استفاده از منابع آموزشی متنوع از جمله ویدئوها، مقالات و مطالب آموزشی به صورت آنلاین، کمک میکنه

جدول ۳. نمونه‌ای از مصاحبه‌های انجام شده

کدهای استخراجی	سوالات
	<p>که بتونیم برنامه مدیریت دانش مناسبی براساس سیستم همسوسازی منابع انسانی توی سازمانمون پیاده کنیم.</p>
<p>افزایش سواد اطلاعاتی و سواد فناوری کارکنان</p>	<p>۴. پیامدهای اصلی پیاده سازی برنامه مدیریت دانش براساس سیستم همسوسازی منابع انسانی را در سازمان شما چیست؟</p> <p>پیاده‌سازی برنامه مدیریت دانش براساس سیستم همسوسازی منابع انسانی، کارکنان رو ملزم میکنه که خودشون رو با تغییرات تکنولوژی و فناوری همگام کنن. یعنی اینکه کارکنان برای اینکه جا نمونن و دانششون منسوخ نشه و بتونن از سیستم فناوری که توی سازمان پیاده میشه استفاده کنن، باید توانایی خودشون رو توی استفاده از تکنولوژی و فناوری بالا ببرن. افزایش توانایی کارکنان توی استفاده از تکنولوژی و فناوری نه تنها باعث افزایش مهارت و توانایی کارکنان میشه، بلکه در نهایت باعث پیشرفت و ایجاد مزیت رقابتی در سازمان هم میشه.</p>
<p>تشریح تجربیات میان افراد باتجربه و تازه ورود به سازمان، کاهش هزینه‌های آموزشی و جامعه پذیری سازمانی</p>	<p>۵. در صورت پیاده‌سازی برنامه مدیریت دانش براساس سیستم همسوسازی منابع انسانی چه مزایایی برای سازمان حاصل می‌شود؟</p> <p>همونطور که گفتیم، به‌نظرم پیاده‌سازی برنامه مدیریت دانش براساس سیستم همسوسازی منابع انسانی اولین و مهمترین پیامدی که داره اینه که باعث میشه کارکنان به راحتی دانششون رو با همدیگه به اشتراک بذارن. این روحیه و فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش باعث میشه اعضای سازمان به راحتی بتونن با همدیگه در ارتباط باشند، از تجربیات همدیگه استفاده کنن و با همدیگه همکاری کنن. وقتی کارکنان با همدیگه دانششون رو به اشتراک میدارن چه اتفاقی میوفته؟ این روحیه باعث میشه مهارت‌های کار به راحتی بین افراد منتقل بشه و در نتیجه هزینه‌های آموزشی کاهش پیدا کنن.</p>

پس از بررسی همه‌ی مصاحبه‌ها و استخراج کدها، در نهایت جدول ۴ که نشان‌دهنده عوامل نهایی موثر بر استقرار برنامه مدیریت دانش براساس سیستم همسوسازی منابع انسانی می‌باشند، تشکیل شد.

جدول ۴. عوامل موثر بر استقرار برنامه مدیریت دانش براساس سیستم همسوسازی منابع انسانی

کد	پیشایندها و ضرورت‌های پیاده‌سازی	کد	پسایندها و عوامل پسایندی
KM1	مقابله با پدیده اینرسی دانش	KM11	افزایش سواد اطلاعاتی و سواد فناوری کارکنان
KM2	مقابله با پدیده احتکار دانش سازمانی	KM12	ایجاد هم‌آوایی دانشی در سازمان میان کارکنان جدید و قدیم
KM3	ایجاد مرجعیت دانش و رهبری دانش	KM13	کاهش هزینه‌های آموزشی و جامعه پذیری سازمانی
KM4	مقابله با پدیده سکون زدگی خلاقیت و نوآوری	KM14	بهبود وضعیت خلاقیت و نوآوری سازمان
KM5	حرکت به سمت دانش بنیانی سازمانی	KM15	تشریک تجربیات میان افراد باتجربه و تازه ورود به سازمان
KM6	جلوگیری از گریز دانش سازمانی	KM16	حاکمیت فرهنگ دانش و نوآوری به جای فرهنگ تقلید
KM7	تسهیل خلق و تشریک دانش سازمانی	KM17	احصاء دانش سازمانی براساس نیازمندی‌های سازمان
KM8	پیاده‌سازی آنلاین برنامه‌های آموزشی موردنیاز سازمان	KM18	همگامی با سیالیت دانش و تغییرات روزافزون فناوری
KM9	پیاده‌سازی آنلاین برنامه‌های منتورینگ و کوچینگ	KM19	مدیریت دانش براساس نقشه‌های دانش سازمانی
KM10	سهولت در دسترسی به اطلاعات و داده‌های مورد نیاز کارکنان	KM20	ایجاد اثر تقدم و نگهداشت بهتر نیروی کار

### یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه تحقیق براساس یافته‌های کیفی تنظیم و در اختیار همان نمونه قبلی که مشتمل بر ۲۵ نفر از مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی به همراه اساتید دانشگاه‌های استان لرستان بودند، قرار داده شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، به منظور اینکه

عبارات کلامی قابل تحلیل باشند، با استفاده از اعداد مثلثی فازی متناظر با طیف ۵ تایی لیکرت، عبارات کلامی به اعداد فازی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی تشکیل شد. سپس با توجه به اینکه اعداد فازی مبهم و غیر قابل تحلیل هستند، با استفاده از روش میانگین فازی و با استفاده از نرم افزار Excel، تحلیل شدند و فازی زدایی انجام شد. در نتیجه‌ی فازی زدایی، یک ماتریس [۲۰×۲۰] که همان ماتریس روابط است، تشکیل شد. سطر و ستون‌های این ماتریس دربرگیرنده‌ی پیشندها و پسایندهای استقرار برنامه مدیریت دانش منابع انسانی براساس سیستم همسوسازی منابع انسانی می باشند. به دلیل اینکه ترجیح هر عامل بر خودش در ماتریس مقایسات زوجی ثابت است، بنابراین درایه‌های روی قطر اصلی مقدار ثابتی دارند و در نظر گرفته نمی شوند.

جدول ۵. ماتریس روابط فازی

عوامل پسانندی											عوامل پیشانندی									
M20	M19	M18	M17	M16	M15	M14	M13	M12	M11	M10	M9	M8	M7	M6	M5	M4	M3	M2	M1	
0/49	0/64	0/52	0/71	0/77	0/66	0/66	0/22	0/66	0/55	0/55	0/51	0/33	0/55	0/77	0/66	0/66	0/55	0/77	0/33	M1
0/58	0/63	0/34	0/63	0/79	0/44	0/66	0/57	0/61	0/61	0/59	0/54	0/51	0/44	0/32	0/22	0/77	0/77	0/0	0/55	M2
0/77	0/55	0/75	0/55	0/52	0/55	0/55	0/62	0/25	0/41	0/42	0/66	0/65	0/55	0/67	0/74	0/44	0/0	0/55	0/66	M3
0/57	0/74	0/69	0/68	0/22	0/33	0/31	0/11	0/66	0/33	0/66	0/66	0/32	0/44	0/61	0/61	0/0	0/66	0/44	0/55	M4
0/66	0/39	0/65	0/74	0/67	0/47	0/66	0/15	0/62	0/56	0/29	0/69	0/57	0/74	0/44	0/0	0/66	0/55	0/33	0/25	M5
0/63	0/36	0/69	0/47	0/67	0/25	0/17	0/77	0/55	0/57	0/52	0/43	0/54	0/22	0/0	0/68	0/33	0/88	0/44	0/88	M6
0/52	0/76	0/66	0/66	0/88	0/66	0/88	0/42	0/35	0/26	0/46	0/29	0/77	0/0	0/66	0/68	0/66	0/88	0/22	0/77	M7
0/65	0/52	0/73	0/31	0/58	0/44	0/57	0/68	0/83	0/85	0/71	0/42	0/63	0/82	0/56	0/77	0/63	0/63	0/77	0/46	M8
0/44	0/63	0/68	0/51	0/62	0/48	0/65	0/69	0/67	0/86	0/67	0/46	0/75	0/85	0/55	0/77	0/64	0/54	0/44	0/86	M9
0/69	0/77	0/78	0/82	0/77	0/79	0/55	0/63	0/44	0/55	0/0	0/63	0/75	0/51	0/78	0/82	0/68	0/29	0/44	0/64	M10



عوامل پسایندی										عوامل پیشایندی										
0/67	0/76	0/68	0/21	0/61	0/63	0/77	0/82	0/44	0	0/65	0/86	0/51	0/65	0/46	0/66	0/77	0/71	0/73	0/88	M11
0/77	0/66	0/54	0/64	0/28	0/63	0/74	0/77	0	0/49	0/64	0/74	0/69	0/33	0/71	0/43	0/46	0/66	0/77	0/73	M12
0/52	0/66	0/77	0/88	0/22	0/68	0/62	0	0/71	0/11	0/61	0/77	0/88	0/58	0/74	0/66	0/69	0/55	0/67	0/82	M13
0/48	0/74	0/69	0/68	0/75	0/85	0	0/44	0/38	0/56	0/42	0/76	0/79	0/34	0/63	0/43	0/42	0/72	0/53	0/33	M14
0/69	0/77	0/88	0/13	0	0/56	0/54	0	0/75	0/88	0/62	0/43	0/76	0/37	0/66	0/52	0/75	0/65	0/86	0/66	M15
0/53	0/55	0/51	0/34	0	0/56	0/72	0/46	0/33	0/33	0/69	0/75	0/54	0/32	0/59	0/29	0/49	0/77	0/79	0/79	M16
0/74	0/67	0/74	0	0/71	0/62	0/55	0	0/65	0/55	0/54	0/68	0/38	0/33	0/67	0/67	0/68	0/77	0/79	0/79	M17
0/72	0/63	0	0/57	0/58	0/31	0/65	0	0/63	0/97	0/73	0/66	0/77	0/63	0/67	0/62	0/62	0/81	0/63	0/33	M18
0/43	0	0/57	0/23	0/33	0/22	0/12	0	0/19	0/73	0/44	0/45	0/75	0/22	0/52	0/35	0/57	0/55	0/38	0/38	M19
0	0/67	0/71	0/33	0/44	0/38	0/69	0	0/31	0/55	0/18	0/73	0/66	0/77	0/77	0/77	0/63	0/73	0/73	0/30	M20

### محاسبه‌ی ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه ماتریس روابط ترسیم شد هر کدام از شاخص‌های ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مولفه‌ها محاسبه شد.

### ظرفیت تأثیر پذیری (Indegree)

نشان دهنده‌ی مجموع یال‌های ورودی به هر گره می‌باشد. (مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط) که در اینجا از میان پیشایندهای استقرار برنامه مدیریت دانش منابع انسانی براساس سیستم همسوسازی منابع انسانی، مقابله با پدیده اینرسی دانش و از میان پیامدهای آن، همگامی با سیالیت دانش و تغییرات روزافزون فناوری دارای بیشترین ظرفیت تأثیر پذیری می‌باشد.

### توان تأثیرگذاری (Outdegree)

نشان دهنده‌ی مجموع یال‌های خروجی از هر گره می‌باشد. (مجموع عناصر افقی مربوط به هر گره در ماتریس روابط) که در اینجا از میان پیشایندهای استقرار برنامه مدیریت دانش منابع انسانی براساس سیستم همسوسازی منابع انسانی، مقابله با پدیده احتکار دانش سازمانی و از میان پیامدهای آن، احصاء دانش سازمانی براساس نیازمندی‌های سازمان دارای بیشترین توان تأثیرگذاری می‌باشد.

### شاخص مرکزی (Centrality)

مجموع دو عامل ظرفیت تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری می‌باشد. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد در واقع یا ظرفیت تأثیرپذیری و یا توان تأثیرگذاری بالاتری داشته که در نتیجه به‌عنوان مهمترین عامل موثر و یا مهمترین پیامد، شناسایی می‌شود. در اینجا از میان پیشایندهای استقرار برنامه مدیریت دانش منابع انسانی براساس سیستم همسوسازی منابع انسانی، مقابله با پدیده اینرسی دانش که دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری می‌باشد، به‌عنوان مهمترین عامل موثر بر استقرار برنامه مدیریت دانش منابع انسانی براساس سیستم همسوسازی منابع انسانی و همچنین از میان پیامدهای آن، همگامی با سیالیت دانش و تغییرات روزافزون فناوری که نیز دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری می‌باشد، به‌عنوان مهمترین پیامد استقرار برنامه مدیریت دانش منابع انسانی براساس سیستم همسوسازی منابع انسانی و درنهایت شاخص‌های مرکزی، شناسایی شدند. در جدول زیر نمونه انجام محاسبات مربوط به شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص محوری، نشان داده شده است.

جدول ۶. نمونه محاسبات ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

ردیف	نمونه محاسبه
۱	$Out_{(C_1)} = 0/73 + 0/57 + 0/67 + 0/63 + 0/77 + 0/54 + 0/39 + 0/51 + 0/55 + 0/52 + 0/67 + 0/26 + 0/62 + 0/69 + 0/77 + 0/71 + 0/52 + 0/64 + 0/49 = 11/25$
۲	$In_{(C_1)} = 0/55 + 0/79 + 0/51 + 0/55 + 0/48 + 0/74 + 0/46 + 0/86 + 0/64 + 0/88 + 0/73 + 0/82 + 0/53 + 0/6 + 0/79 + 0/79 + 0/63 + 0/38 + 0/3 = 12/03$
۳	$Cen_{(C_1)} = 11/25 + 12/03 = 23/28$

محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها به صورت فوق انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول زیر است.

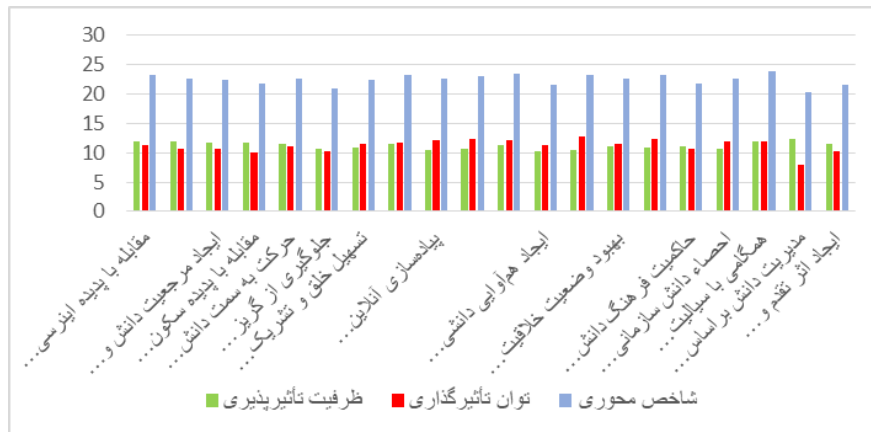
جدول ۷. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

شاخص مرکزی	توان تأثیرگذاری	ظرفیت تأثیرپذیری	عوامل
<b>عوامل پیشایندی</b>			
23/28	11/25	12/03	مقابله با پدیده ایترسی دانش
22/66	10/71	11/95	مقابله با پدیده احتکار دانش سازمانی
22/46	10/75	11/71	ایجاد مرجعیت دانش و رهبری دانش
21/74	10/07	11/67	مقابله با پدیده سکون زدگی خلاقیت و نوآوری
22/62	11/01	11/61	حرکت به سمت دانش بنیانی سازمانی
21/03	10/26	10/77	جلوگیری از گریز دانش سازمانی
22/33	11/44	10/89	تسهیل خلق و تشریک دانش سازمانی
23/23	11/79	11/44	پیااده سازی آنلاین برنامه های آموزشی مورد نیاز سازمان
22/66	12/2	10/46	پیااده سازی آنلاین برنامه های متورینگ و کوچینگ
22/99	12/39	10/6	سهولت در دسترسی به اطلاعات و داده های مورد نیاز کارکنان
شاخص مرکزی	توان تأثیرگذاری	ظرفیت تأثیرپذیری	عوامل
<b>عوامل پسایندی</b>			
23/48	12/11	11/37	افزایش سواد اطلاعاتی و سواد فناوری کارکنان
21/51	11/21	10/3	ایجاد هم آوایی دانشی در سازمان میان

شاخص مرکزی	توان تاثیر گذاری	ظرفیت تاثیر پذیری	عوامل
			کارکنان جدید و قدیم
23/17	12/78	10/39	کاهش هزینه‌های آموزشی و جامعه پذیری سازمانی
22/64	11/49	11/15	بهبود وضعیت خلاقیت و نوآوری سازمان
23/2	12/32	10/88	تشریک تجربیات میان افراد باتجربه و تازه ورود به سازمان
21/8	10/72	11/08	حاکمیت فرهنگ دانش و نوآوری به جای فرهنگ تقلید
22/56	11/96	10/6	احصاء دانش سازمانی براساس نیازمندی‌های سازمان
23/89	11/95	11/94	همگامی با سیالیت دانش و تغییرات روزافزون فناوری
20/33	8/01	12/32	مدیریت دانش براساس نقشه‌های دانش سازمانی
21/64	10/19	11/45	ایجاد اثر تقدم و نگهداشت بهتر نیروی کار

همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است، مقابله با پدیده اینرسی دانش که دارای بیشترین ظرفیت تأثیر پذیری و در نهایت بیشترین درجه مرکزیت می‌باشد، به‌عنوان مهمترین شاخص محوری از میان عوامل موثر بر استقرار برنامه مدیریت دانش منابع انسانی براساس سیستم همسوسازی منابع انسانی مشخص شده است. همچنین همگامی با سیالیت دانش و تغییرات روزافزون فناوری که نیز دارای بیشترین ظرفیت تأثیر پذیری می‌باشد، به‌عنوان مهمترین شاخص محوری از میان پیامدهای استقرار برنامه مدیریت دانش منابع انسانی براساس سیستم همسوسازی

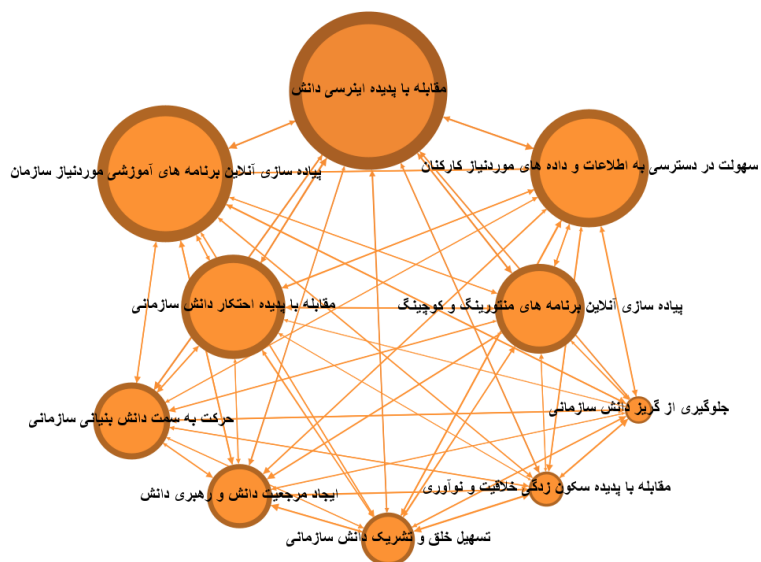
منابع انسانی مشخص شده است. در نهایت با محاسبه شاخص‌های مرکزیت برای همه عوامل با استفاده از نرم افزار اکسل (Excel)، نمودار کلی عوامل، ترسیم شد.



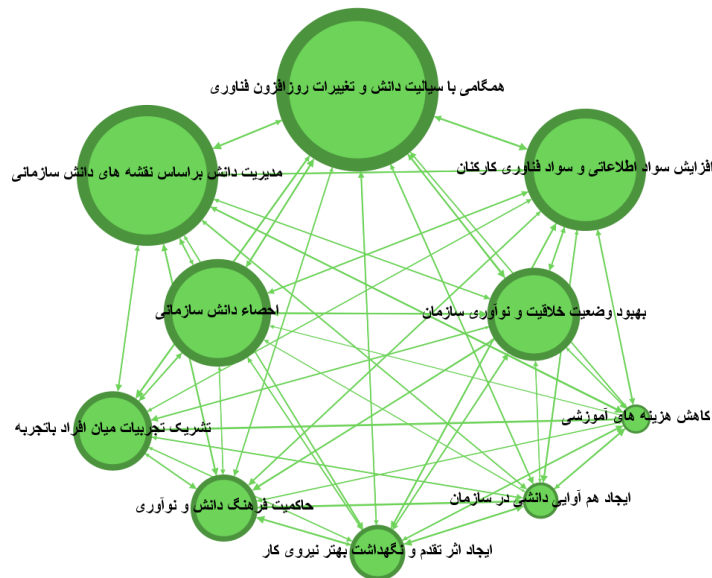
نمودار ۱. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه شاخص‌ها محاسبه شدند، داده‌ها به نرم افزار گنی منتقل شدند و در نهایت مدل

نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.



نمودار ۲. عوامل پیشایندهی



نمودار ۳. عوامل پسايندی

همانطور که مشخص است، رأس نمودار روابط علی مشتمل بر مهمترین عوامل پسايندی و پسايندی موثر بر استقرار برنامه مدیریت دانش منابع انسانی براساس سیستم همسوسازی منابع انسانی می باشد. براساس شکل فوق، بزرگی دایره ها نشان دهنده اهمیت عوامل می باشد. لذا هرچقدر از اهمیت متغیرها کاسته می شود، دایره ها نیز، کوچک تر می شوند. در واقع می توان نتیجه گرفت که عوامل براساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره ها مشخص شده اند. به این صورت که عوامل مهم تر با دایره های بزرگ تر و عوامل بی اهمیت تر با دایره های کوچک تر نشان داده شده اند. همانطور که در نمودار فوق نشان داده شده است، از میان عوامل موثر بر استقرار برنامه مدیریت دانش منابع انسانی براساس سیستم همسوسازی منابع انسانی، مقابله با پدیده اینرسی دانش و از میان پیامدهای استقرار برنامه مدیریت دانش منابع انسانی براساس سیستم همسوسازی منابع انسانی، همگامی با سیالیت دانش و تغییرات روزافزون فناوری که با دایره های بزرگ تر در رأس نمودار نشان داده شده اند، به عنوان شاخص محوری انتخاب شده اند و به ترتیب بقیه مولفه ها به ترتیب اهمیت با استفاده از دایره های کوچک تر مشخص شده اند.

## بحث و نتیجه گیری

با نگرشی دقیق به پیشرفت‌های سریع و روزافزون در طی سالیان اخیر می‌توان دریافت که مناسبات و تحولات تازه‌ای در بنیان سازمان‌ها در حال شکل‌گیری است. تغییر و تحولاتی که بی‌گمان شگفتی‌های بی‌شماری همچون رقابت‌های کشنده، فرصت‌های بی‌سابقه، تغییر و دگرگونی‌های نفس‌گیر و نیازهای متنوعی را برای سازمان‌ها به بار خواهد آورد. از طرفی با پیدایش فلسفه و فناوری‌های جدید و حرکت پرشتاب جوامع بشری و سازمانی به سمت جوامع دانشی؛ می‌طلبد که سازمان‌ها به‌طور پیوسته در پی روش‌ها و رویکردهایی برای تطبیق خود با موقعیت متحول امروزی باشند. به عبارتی، می‌توان اذعان داشت که دیگر رقابت کردن بر سر قیمت و یا استفاده از راه‌حل‌های گذشته برای مقابله با تهدیدات محیطی کاری بیهوده است. از این رو، برای پیشی گرفتن در رقابت سازمان‌ها باید از طریق دانش جدید، راهکارهای مناسب برای تسهیم و ذخیره سازی آن قابلیت ارائه محصولات و خدمات نوین را داشته تا کامیابی خود را در عرصه‌های مختلف تضمین نمایند. بدین منظور دانش به‌عنوان مزیت رقابتی چهره می‌گشاید و اهمیت خود را به رخ سایر عوامل می‌کشانند. با توجه و ضرورت مقوله دانش و اهمیت آن، پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل پیشایندی و پسایندی استقرار سیستم مدیریت دانش منابع انسانی براساس سیستم همسوسازی منابع انسانی انجام پذیرفت.

یافته‌های پژوهش مشتمل بر دو بخش کیفی و کمی بوده که در بخش کیفی پژوهش عوامل کلیدی موفقیت در استقرار سیستم مدیریت دانش منابع انسانی براساس سیستم همسوسازی منابع انسانی شناسایی و در بخش کمی اولویت این مولفه‌ها مشخص شد. لذا بر اساس سوالات اصلی پژوهش که اولاً، ضرورت‌های پیاده سازی مدیریت دانش و ثانیاً پیامدهای استقرار برنامه مدیریت دانش بود، یافته‌های پژوهش ارائه می‌گردد. بخش اول یافته‌های کیفی که ضرورت‌های استقرار برنامه مدیریت دانش بر مبنای سیستم همسوسازی منابع انسانی را نشان می‌دهد مویده آن است که مهمترین ضرورت‌ها و پیشایندهای استقرار سیستم مدیریت دانش منابع انسانی بر اساس سیستم همسوسازی منابع انسانی، مقابله با پدیده اینرسی دانش، پیاده سازی آنلاین برنامه‌های منتورینگ و کوچینگ، مقابله با پدیده احتکار دانش سازمانی، جلوگیری از گریز دانش سازمانی، پیاده‌سازی

آنلاین برنامه های آموزشی مورد نیاز سازمان، حرکت به سمت دانش بنیانی سازمانی، ایجاد مرجعیت دانش و رهبری دانش، تسهیل خلق و تشریک دانش سازمانی، مقابله با پدیده سکون زدگی خلاقیت و نوآوری و سهولت در دسترسی به اطلاعات و داده های مورد نیاز کارکنان هستند. همچنین بخش دوم یافته های کیفی که پیامدهای پیاده سازی برنامه مدیریت دانش بر اساس سیستم همسوسازی منابع انسانی را نشان می دهد، عبارتند از: همگامی با سیالیت دانش و تغییرات روزافزون فناوری، مدیریت دانش بر اساس نقشه های دانش سازمانی، افزایش سواد اطلاعاتی و سواد فناوری کارکنان، احصاء دانش سازمانی بر اساس نیازمندی های سازمان، بهبود وضعیت خلاقیت و نوآوری سازمان، تشریک تجربیات میان افراد باتجربه و تازه ورود به سازمان، حاکمیت فرهنگ دانش و نوآوری به جای فرهنگ تقلید، ایجاد اثر تقدم و نگهداشت بهتر نیروی کار، ایجاد هم آوایی دانشی در سازمان میان کارکنان جدید و قدیم و کاهش هزینه های آموزشی و جامعه پذیری سازمانی. یافته های بخش کمی نیز بیانگر اولویت پیشایندها و پسایندهای استقرار سیستم مدیریت دانش منابع انسانی بر اساس سیستم همسوسازی منابع انسانی است به این صورت که مهمترین عوامل پیشایندهی به ترتیب، مقابله با پدیده اینرسی دانش با شاخص مرکزی (۲۳/۲۸)، پیاده سازی آنلاین برنامه های آموزشی مورد نیاز سازمان (۲۳/۲۳)، سهولت در دسترسی به اطلاعات و داده های مورد نیاز کارکنان (۲۲/۹۹) و مقابله با پدیده احتکار دانش سازمانی (۲۲/۶۶) هستند. همچنین مهمترین پسایندهای استقرار سیستم مدیریت دانش منابع انسانی بر اساس سیستم همسوسازی منابع انسانی، همگامی با سیالیت دانش و تغییرات روزافزون فناوری با شاخص مرکزی (۲۳/۸۹)، افزایش سواد اطلاعاتی و سواد فناوری کارکنان (۲۳/۴۸)، تشریک تجربیات میان افراد باتجربه و تازه ورود به سازمان (۲۳/۲) و کاهش هزینه های آموزشی و جامعه پذیری سازمانی (۲۳/۱۷) است. درخصوص مقایسه نتایج پژوهش با دیگر پژوهش های انجام شده باید گفت که یافته های این پژوهش با نتایج پژوهش های کیانفر و موسوی (۱۴۰۰)، تقوایی یزدی (۱۴۰۰)، اچوا جیمنز و همکاران (۲۰۲۱) و راودلیونین، آلباتز و کرداب (۲۰۲۱) همخوانی و مطابقت دارد. وجوه اشتراک یافته های این پژوهش با محققان فوق الذکر به این صورت است که همچون پژوهش حاضر، کیانفر و موسوی (۱۴۰۰) به بررسی نقش مدیریت دانش و نوآوری دیجیتال، تقوایی یزدی (۱۴۰۰) با رابطه مؤلفه های مدیریت دانش نوآوری سازمانی، اچوا جیمنز و همکاران (۲۰۲۱) رابطه



مدیریت دانش و ثبات و نوآوری راودلیونین، آلباتزو و کرداب (۲۰۲۱) رابطه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی اشاره داشته‌اند.

سازمان‌ها برای اداره خود به کارکنان دانشی و متخصص، کاردان، کارآمد و متعهد نیازمندند. عدم وجود دانش کافی کارکنان به سازمان و عدم دقت کافی برای انجام وظایف از معضلات بزرگ سازمان‌های دولتی است. ترک خدمت، کم‌انگیزی، عدم مشارکت و نبود درگیری فعال نیروی کار و سطح پایین عملکرد نیروی انسانی از بارزترین نمونه‌های این معضلات به‌شمار می‌روند که با تأثیر نامطلوب خود بین نیروی انسانی و سازمان‌ها فاصله ایجاد می‌کنند. برای رفع این مشکل سازمان‌ها با اتخاذ راهبرد مدیریت دانش بر اساس سیستم همسوسازی منابع انسانی می‌توانند به تشریک و تسهیم بهتر دانش سازمانی منجر شوند. جدای از تلاش برای تحمیل نشدن هزینه‌های مالی، سازمان‌ها نیازمند کارکنان متخصص و دانشی تازه‌نفسی هستند که بتوانند فرایند همسوسازی را بهبود دهند، زیرا فشار کاری هر قدر بیشتر شود، می‌تواند به کاهش وفاداری سازمانی منتج گردد، از این رو است که همسوسازی می‌تواند ضمن کاهش خروجی‌های سازمان از نظر منابع انسانی، یک مزیت برای سازمان به شمار آید و باعث بهبود عملکرد آن شود؛ به این صورت که کارکنان با احتمال بیشتری به سازمان متعهدتر خواهند بود و ترک شغل کاهش می‌یابد که به نوبه خود باعث می‌شود که سازمان‌ها بازگشت سرمایه بیشتری را در استخدام، انتخاب و آموزش داشته باشند.

## پیشنهادها

بر اساس نتایج پژوهش در بخش کیفی و ضرورت‌ها و پیشایندهای استقرار برنامه مدیریت دانش منابع انسانی بر اساس سیستم همسوسازی منابع انسانیراهکارهای زیر مطرح می‌شود.

**فاز اول:** طراحی سیستم مدیریت دانش بر اساس سیستم همسوسازی منابع انسانی در سازمان؛ با توجه به یافته‌های بخش کیفی و در راستای پیاده‌سازی آنلاین برنامه‌های آموزشی مورد نیاز سازمان، تسهیل خلق و تشریک دانش سازمانی، حرکت به سمت دانش بنیانی سازمانی و پیاده سازی آنلاین برنامه‌های منتورینگ و کوچینگ، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی به کمک بخش فناوری اطلاعات خود، برنامه‌نویسی و طراحی سیستم مدیریت دانش را به صورت سامانه

مرکزی، اپلیکیشن و یا اتصال به سایت اصلی سازمان مدنظر قرار دهند. برای موفقیت در استقرار این برنامه باید:

✓ سیستم طراحی شده قابلیت ورود داده‌های جدید از سوی کاربران را داشته باشد: در حقیقت با توجه به ماهیت سیال دانش و ایجاد و خلق دانش و اطلاعات جدید، پیشنهاد می‌شود سیستم به گونه‌ای طراحی شود که قابلیت ورود داده‌ها از سوی کارکنان وجود داشته باشد.

✓ طبقه بندی داده‌ها، اطلاعات و دانش به صورت تفکیک تخصصی در سیستم طراحی شده حتما باید وجود داشته باشد: بر اساس نظر مشارکت کنندگان سیستم طراحی شده باید این قابلیت را دارا باشد که کاربران بخش‌های مختلف فراخور نوع اطلاعات مورد نیاز و دانش مدنظر از کدام بخش استفاده نمایند.

✓ سهولت و سادگی در طراحی سیستم مدیریت دانش حتما باید مدنظر برنامه نویسان و طراحان این سیستم باشد: به خاطر آن که استفاده کنندگان سیستم مدیریت دانش همه کارکنان هستند، کارشناسان حوزه فناوری اطلاعات بسیار تاکید داشتند که سیستم طراحی شده باید از نظر کاربرد و استفاده برای کاربران ساده باشد و حتی الامکان پیچیدگی نرم افزاری نداشته باشد.

✓ سیستم طراحی شده باید از اصل انعطاف پذیری برخوردار بوده و قابلیت نصب بر روی بسترهای متفاوت را داشته باشد: کارشناسان فناوری اطلاعات تاکید بسیاری بر این موضوع داشتند که سیستم طراحی شده باید قابلیت نصب بر روی بسترهای متفاوت همچون سیستم‌های عامل ویندوز، اندروید و IOS را دارا باشد.

✓ این سیستم حتما باید قابلیت جستجو برای سرعت بخشیدن یافتن اطلاعات را داشته باشد تا کاربران به سرعت به مقصود خود دست یابند: پیشنهاد می‌شود این سیستم حتما بر اساس قابلیت سرچ و جستجو تعریف شود تا کاربران برای پیدا کردن اطلاعات مدنظر خود در کوتاه‌ترین زمان به خواسته خود دست یابند.

✓ به جهت حجم بالا و واحدها و دوایر تخصصی فراوتن در استناداری باید استفاده از دیتابیس حجیم جهت بارگذاری اطلاعات مورد توجه باشد: کارشناسان فناوری اطلاعات عقیده داشتند که با توجه به حجم بالای اطلاعات این سیستم باید از خاصیت دیتابیس حجیم جهت بارگذاری اطلاعات برخوردار باشد.

✓ سیستم طراحی شده باید حتما قابلیت ذخیره فایل‌ها و مستندات با فرمت‌های متفاوت را داشته باشد: با توجه به حجم بالای گزارشات و طرح‌های پژوهشی انجام شده، این سیستم باید قابلیت ذخیره فایل‌ها و مستندات با فرمت‌های متفاوت در حجم‌های نسبتاً بالا را داشته باشد.

**فاز دوم:** مکانیسم‌های انگیزشی کارکنان جهت مشارکت و استفاده از سیستم مدیریت دانش؛ نتایج پژوهش در بخش کیفی بیانگر آن است که مقابله با پدیده اینرسی دانش، مقابله با پدیده سکون‌زدگی خلاقیت و نوآوری، مقابله با پدیده احتکار دانش سازمانی و جلوگیری از گریز دانش سازمانی از مهمترین ضرورت‌های استقرار برنامه مدیریت دانش بر اساس سیستم همسوسازی کارکنان است. بر این اساس در جهت مقابله با موارد فوق و جلب مشارکت کارکنان و افزایش انگیزه آن‌ها پیشنهاد می‌شود:

✓ معرفی سرآمدان مدیریت دانش توسط کمیته مدیریت دانش به صورت سالانه و قدردانی از ایشان: یکی از مواردی که خبرگان به آن تاکید داشتند، معرفی سرآمدان مدیریت دانش توسط کمیته مدیریت دانش به صورت سالانه و قدردانی از ایشان بود. لذا پیشنهاد می‌شود که کمیته مدیریت دانش ضمن تعریف شاخص‌های عملکردی مشارکت در طرح مدیریت دانش و ارزیابیمستمر کارکنان بر اساس این شاخص‌های عملکردی، به صورت سالانه سرآمدان مدیریت دانش را معرفی و از ایشان تقدیر لازم را به عمل آورد.

✓ اعطای پاداش مالی به سرآمدان مدیریت دانش و افراد فعال در سامانه و سیستم مدیریت دانش به صورت مالی: نکته مورد تاکید تقریباً همه مشارکت‌کنندگان در پژوهش، اعطای پاداش‌های مالی بود. لذا پیشنهاد می‌شود که بر اساس میزان مشارکت افراد و تعریف تعرفه پاداش توسط کمیته مدیریت دانش استناداری، اعطای پاداش مالی به سرآمدان مدیریت دانش و افراد فعال در سامانه و سیستم مدیریت دانش مدنظر قرار گیرد.

✓ اعطای امتیاز ارزشیابی پایان سال به سرآمدان مدیریت دانش توسط کمیته مدیریت دانش و تلاش برای دائمی کردن آیتم مدیریت دانش در ارزیابی عملکرد منابع انسانی در استناداری: نکته انگیزاننده دیگری که مورد اشاره مشارکت‌کنندگان بود، دخالت دادن فعالیت در طرح مدیریت دانش به صورت یک آیتم عملکردی و استفاده از آن در ارزشیابی سالانه کارکنان بود. لذا پیشنهاد می‌شود ضمن تلاش برای دائمی کردن آیتم مدیریت دانش در ارزیابی عملکرد منابع

انسانی در استناداری، اعطای امتیاز ارزشیابی پایان سال به سرآمدان مدیریت دانش توسط کمیته مدیریت دانش صورت پذیرد.

✓ مطرح شدن ایده‌ها و اطلاعات به نام افراد در سیستم مدیریت دانش در جهت ترغیب و تهییج کارکنان به فعالیت بیشتر در سامانه و سیستم مدیریت دانش: علاوه بر روش‌های انگیزش مادی، یکی از روش‌های موثر تشویق و تهییج افراد در سازمان‌ها بهره‌گیری از تکنیک‌های انگیزشی معنوی و روانشناختی است. از جمله روش‌های انگیزشی معنوی و روانشناختی مطرح شدن ایده‌ها و اطلاعات به نام افراد در سیستم مدیریت دانش در جهت ترغیب و تهییج کارکنان به فعالیت بیشتر در سامانه و سیستم مدیریت دانش است که پیشنهاد می‌شود مورد توجه مدیران استناداری قرار گیرد.

**فاز سوم:** آموزش و استفاده کارکنان از سیستم؛ نتایج پژوهش در بخش پیامدهای استقرار برنامه مدیریت دانش بیانگر آن است که در صورت پیاده‌سازی این برنامه همگامی با سیالیت دانش و تغییرات روزافزون فناوری، افزایش سواد اطلاعاتی و سواد فناوری کارکنان، بهبود وضعیت خلاقیت و نوآوری سازمان، تشریک تجربیات میان افراد باتجربه و تازه‌ورود به سازمان، ایجاد اثر تقدم و نگهداشت بهتر نیروی کار، ایجاد هم‌آوایی دانشی در سازمان میان کارکنان جدید و قدیم و کاهش هزینه‌های آموزشی اتفاق می‌افتد. لذا برای پیاده‌سازی این سیستم و نیل به پیامدهای مثبت فوق‌الذکر پیشنهادات زیر مطرح می‌شود:

✓ آموزش نظری - عملی در راستای آشناسازی کارکنان با مفهوم مدیریت دانش و فرآیند آن و همچنین آموزش عملی برای کار با سیستم مدیریت دانش: بر اساس آن که هم موضوع مدیریت دانش و هم موضوع کار با سیستم مدیریت دانش مدنظر است، پیشنهاد می‌شود ترتیبی اتخاذ شود که دو دوره نظری و عملی برای آموزش مقوله مدیریت دانش و سیستم آن برگزار شود.

✓ برگزاری سمینار و همایش مدیریت دانش و دعوت از اساتید برجسته در خصوص آموزش مدیریت دانش منابع انسانی: پیشنهاد می‌شود استفاده از پلتفرم‌های مجازی مانند اسکایپ و برگزاری دوره‌های آموزشی از این طریق مدنظر قرار گیرد.

✓ کمک به کاربران توسط کمیته مدیریت دانش و آموزش حین انجام کار: توصیه می‌شود در کنار روش‌های آموزش دوره‌ای، کمیته مدیریت دانش بعد پیاده‌سازی سیستم در صورت بروز مشکل برای کاربران، مستقیماً ایشان را آموزش دهد.

✓ استفاده از آموزش مجازی و تهیه کلیپ آموزشی توسط تیم طراح سیستم مدیریت دانش: پیشنهاد می‌شود با کمک طراح سیستم مدیریت دانش منابع انسانی، کلیپ آموزشی که نحوه کار کردن با سیستم را آموزش می‌دهد، تهیه گردد.

در خصوص پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی، به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که به‌طور جداگانه و به منظور اتخاذ نتایج دقیق‌تر، تأثیر هر یک از عوامل شناسایی شده را بر به‌کارگیری سیستم همسوسازی منابع انسانی مورد بررسی قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود نسبت به شناسایی و اولویت‌بندی معایب عدم اجرای این راهبرد بر مبنای سیستم همسوسازی منابع انسانی، اقدام کنند. این پژوهش همانند سایر پژوهش‌ها با محدودیت‌هایی مواجه بود که از آن جمله می‌توان به زمان‌بر بودن هماهنگی‌های لازم جهت انجام مصاحبه، کمبود منابع برای مقایسه نتایج و همچنین مقطعی بودن انجام پژوهش اشاره کرد که تعمیم‌پذیری نتایج را با مشکل مواجه می‌سازد.

## References

- Alyammahi, A, Faiz, M, Abudaqa, A, (2022), THE EFFECT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL LEARNING ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE, international journal of Accounting and Finance, 7(1): 63-73.
- Bashokouh, M., & Ghasemi hamedani, I. (2022). Investigation the effect of knowledge management on the performance and loyalty of employees with the moderating role of innovation (case study: employees of Tabriz Petrochemical Company). Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge, 5(4), 75-109. [In Persian]
- Bradt, G., & Vonnegut, M. (2009). Onboarding: How to get your new employees up to speed in half the time. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series, 7.
- Brito, L., Silva, N., Castro, A., Nodari, C & Silva, A (2019). Knowledge management for the sustainable development of the semi-arid region in Northeastern Brazil, Agribusiness, 1-7.
- Chibuzor, A., Jovita, O & Onyemachi, U (2019). Knowledge Management and Organizational Innovation, Strategic Journal of Business and Social Science, 2(2), 1-20.
- Favoretto, C., & Carvalho, M. M. D. (2021). An analysis of the relationship between knowledge management and project performance: literature review and conceptual framework. Gestão & Produção, 28.

- Girard, J., & Girard, J. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1).
- Imhanzenobe, J., Adejumo, O., & Ikpesu, O. (2021). A review of knowledge management and its application in the contemporary business environment. *African Journal of Business Management*, 15(10), 274-282.
- Jemal, S., & Zewdie, S. (2021). Role of knowledge management on organizational performance, case of Jimma University in Ethiopia. *Journal of International Business and Management*, 4(5), 1-18.
- Jeske, D., & Olson, D. (2021). Onboarding new hires: recognising mutual learning opportunities. *Journal of Work-Applied Management*, 14(1), 63-76.
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621-6
- Garcia, M. (2015). How to measure knowledge management: dimensions and model. *VINE*, 45(1), 107-125.
- 36.
- Kianfar, Farhad and Mousavi, Seyed Faraj (2021). The role of digital innovation in knowledge management systems. *Journal of New research approaches in management and accounting*, 5(17), 158-186. [In Persian]
- Klein, H. J., Polin, B. & Leigh Sutton, K. 2015. Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23, 263-283.
- Moomivand, H., Nouri, J., Eskandari, A., & Akhavan, P. (2021). Investigating the relationship between knowledge management and creativity and innovation in a military organization. *Quarterly journal of Industrial Technology Development*, 19(45), 49-60. [In Persian]
- Ochoa-Jiménez, S., Leyva-Osuna, B. A., Jacobo-Hernández, C. A., & García-García, A. R. (2021). Knowledge management in relation to innovation and its effect on the sustainability of Mexican tourism companies. *Sustainability*, 13(24), 13790.
- Rajabpour, Ebrahim and Soheili Nik, Mahnoush (2021). The effect of knowledge management on the organization's performance: Emphasis on the mediating role of strategic human resource management (case study: Oil Industry Research Institute). *Quality & Standard Management Journal*, 11(2), 32-60. [In Persian]
- Rahimi, H., & lotfi, H. (2022). Investigating the mediating role of knowledge management in the effect of social capital and absorption capacity on the performance of financial companies. *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 5(4), 111-144. [In Persian]
- Razini, R., & Sina, M. (2018). Providing a Comprehensive Classification of Key Effective Factors in Establishing Organizational Knowledge Management. *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 1(1), 133-168. [In Persian]
- Rehman, S. U., Bresciani, S., Ashfaq, K., & Alam, G. M. (2022). Intellectual capital, knowledge management and competitive advantage: a resource orchestration perspective. *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1705-1731.
- Rahimi, A., Aliverdizadeh, H., & Mahmoudabadi, S. (2023). Investigating the effect of knowledge management on organizational agility with emphasis on the mediating role of organizational innovation (Case of study: defense project-oriented organizations). *Scientific Journal of Strategic Management of Organizational Knowledge*, 6(2), 21-52. [In Persian].

- Ribeiro, J., Soares, M., Abranches, P & Ziviani, F (2018). The Articulation Between Innovation and Competences Anchored by Knowledge Management Aiming Sustainable Competitive Advantage, *Brazilian Journal of Information Science*, 52-63.
- Rodeghero, P., Zimmermann, T., Houck, B. and Ford, D. (2021), "Please turn your cameras on: remote onboarding of software developers during a pandemic", *The Proceedings of the 2021 IEEE/ ACM 43rd International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice (ICSE-SEIP)*, IEEE, pp. 41-50.
- Sauks Hau, Y. & Kang, M. (2014). Extending lead user theory to users' innovation related knowledge sharing in the online user community: The mediating roles of social capital and perceived behavioral control Yong. *International Journal of Information Management*, 36, 520-530.
- Syed, A., Gul, N., Khan, H. H., Danish, M., Ul Haq, S. M., Sarwar, B., ... & Ahmed, W. (2021). The impact of knowledge management processes on knowledge sharing attitude: The role of subjective norms. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 1017-1030.
- Taghvaei yazdi, M. (2021). The relationship between knowledge management and organizational excellence and organizational innovation in school principals, 1(1), [In Persian]
- Tajpour, M.; Hosseini, E.; Mohammadi, M.; Bahman-Zangi, B.(2022). The Effect of Knowledge Management on the Sustainability of Technology-Driven Businesses in Emerging Markets: The Mediating Role of Social Media. *Sustainability*, 14(1): 141-160.
- Yeleneva Julia Y., Alexander A. Kharin, Konstantin S. Yelenev, Vladimir N. Andreev, Elena V. Kruchkova (2020). Corporate knowledge management in experimental study on learning to solve equations, *Journal of Educational Psychology*, 99(3), 561-574.
- Yadav, S., Meena, N., Dalal, R., & Saindane, C. (2020). Increasing employee engagement in new recruits in COVID times: an analysis of the onboarding process. *Jawaharlal Nehru University*, 1-14.

