

Critical factors for the Success of Knowledge Management in the Banking Industry Using Meta-Syntheses

Azizeh Sarmadi

Ph.D., Department of Knowledge and Information Science, Faculty of Literature, Humanities and Social Sciences, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
azamsougol@gmail.com

Fahimeh Babalhavaeji

Associate Professor, Department of Knowledge and Information Science, Faculty of Literature, Humanities and Social Sciences, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
(Corresponding author). f.babalhavaeji@gmail.com

Mohammad Hasanzadeh

Professor, Department of Knowledge and Information Science, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. hasanzadeh@modares.ac.ir

Najla Hariri

Professor, Department of Knowledge and Information Science, Faculty of Literature, Humanities and Social Sciences, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
nadjlahariri@gmail.com

Abstract

Purpose: To be successful in any organization, it is essential to pay attention to job performance. Various factors affect employees' job performance. This study aimed to identify the critical factors for the success of knowledge management in the banking industry using meta-combination. Since the early 1990s, with the introduction of knowledge as the most important asset of the organization and a tool to improve productivity and gain a competitive advantage, optimal management of organizational knowledge has been very successful. Identifying the critical factors for knowledge management success can serve as a guiding light for knowledge management projects.

Method: The present study adopts a qualitative approach and utilizes the seven-step method combining Sandelowski and Barroso. The research population comprises all sources pertaining to the essential aspects of knowledge management, encompassing 102 articles, books, and dissertations from reputable domestic and international sources published between 2001-2002 and 2000-2020 AD. Subsequently, based on the relevance to the research topic, the primary sources were sifted through, and 102 sources were selected and coded according to the extracted concepts.

Findings: In total, based on the results of a systematic review with a hybrid approach, 7 categories (leadership, organizational culture, organizational structure, human resources, training, monitoring-evaluation, and measurement, IT infrastructure), 18 concepts, and 114 codes for 18 extraction concepts were identified as critical factors in the success of knowledge management. To

Cite this article: Sarmadi, A., Babalhavaeji, F., Hasanzadeh, M. & Hariri, N. (2024). Critical factors for the Success of Knowledge Management in the Banking Industry Using Meta-Syntheses. *Sciences and Techniques of Information Management*, 10(1): 31-60. <https://doi.org/10.22091/STIM.2024.2872>

Received: 2023-07-21 ; **Revised:** 2023-08-17 ; **Accepted:** 2023-09-04 ; **Published online:** 2024-03-22

© The Author(s).

Article type: Research Article

Published by: University of Qom.



measure reliability and quality control, the kappa method was used. The value of the kappa index for the constituent and vital factors of knowledge management success was calculated, showing excellent agreement.

Conclusion: According to previous studies, the factors related to leadership and support of senior managers, and organizational culture are among the most important factors for success, respectively. Factors such as human resource management, staff motivation issues, organizational structure, training, monitoring and evaluation, and information technology are ranked lower.

Keywords: Knowledge Management, Critical Success Factors of Knowledge Management, Banks, Financial Institutions.



عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در صنعت بانکداری با استفاده از فراترکیب

عزیزه سرمدی

دکتری، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده ادبیات، علوم انسانی و اجتماعی، واحد علوم و تحقیقات،
دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. azamsougol@gmail.com

فاطمه باب‌الحوایجی

دانشیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده ادبیات، علوم انسانی و اجتماعی، واحد علوم و تحقیقات،
دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول). f.babalhavaeji@gmail.com

محمد حسن‌زاده

استاد، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
hasanzadeh@modares.ac.ir

نجلا حریری

استاد، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده ادبیات، علوم انسانی و اجتماعی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه
آزاد اسلامی، تهران، ایران. nadjlahariri@gmail.com

چکیده

هدف: برای کسب موفقیت در هر سازمانی، توجه به عملکرد شغلی امری ضروری است. عوامل مختلفی در عملکرد شغلی کارکنان موثر است. پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در صنعت بانکداری انجام شده است. شناسایی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش می‌تواند چراغی برای راهبری طرح‌های مدیریت دانش باشد.

روش: رویکرد پژوهش حاضر کیفی بوده و از روش هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو استفاده شده است. جامعه پژوهش شامل کلیه منابع مرتبط با عوامل حیاتی مدیریت دانش مشتمل بر ۱۰۲ مقاله، کتاب و پایان‌نامه از منابع معتبر داخلی و خارجی منتشر شده در پایگاه‌های اطلاعاتی در بازه زمانی ۱۴۰۰-۱۳۸۰ شمسی و ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ میلادی است. با در نظر گرفتن میزان ارتباط با موضوع پژوهش، منابع اولیه غربال گردیده و تعداد ۱۰۲ منبع انتخاب و کدگذاری روی مفاهیم مستخرج از آن‌ها انجام شد.

پژوهش حاضر مستخرج از: رساله دکتری با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در بانک مرکزی جمهوری اسلامی». ارائه شده در گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی در سال ۱۴۰۱ است.

استاد به این مقاله: سرمدی، عزیزه؛ باب‌الحوایجی، فاطمه؛ حسن‌زاده، محمد؛ حریری، نجلا (۱۴۰۳). عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در صنعت بانکداری با استفاده از فراترکیب. *علوم و فنون مدیریت اطلاعات*، ۱۰(۱): ۳۱-۶۰.

<https://doi.org/10.22091/STIM.2021.7113.1611>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۳۰؛ تاریخ اصلاح: ۱۴۰۲/۰۵/۲۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۱۳؛ تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۳/۰۱/۰۳

ناشر: دانشگاه قم

نوع مقاله: پژوهشی

© نویسندگان.



یافته‌ها: براساس نتایج مرور نظام‌مند با رویکرد فراترکیب، تعداد هفت مقوله (رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، منابع انسانی، آموزش، پایش-ارزیابی و سنجش، زیرساخت فناوری اطلاعات)، ۱۸ مفهوم و ۱۱۴ کد برای ۱۸ مفهوم استخراج شده به عنوان عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش شناسائی شدند. به منظور سنجش پایایی و کنترل کیفیت، از روش کاپا استفاده شد و مقدار شاخص کاپا برای عوامل تشکیل‌دهنده و حیاتی موفقیت مدیریت دانش محاسبه شد که در سطح توافق عالی قرار گرفته است.

نتیجه‌گیری: بر طبق مطالعات پیشین، به ترتیب عوامل مربوط به رهبری و حمایت مدیران ارشد و فرهنگ سازمانی جزو مهم‌ترین عوامل موفقیت هستند. عواملی همچون مدیریت منابع انسانی، تأمین مسائل انگیزشی کارکنان، ساختار سازمانی، آموزش، پایش و ارزیابی و فناوری اطلاعات در رتبه‌های پایین‌تر قرار دارند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، بانک‌ها، موسسات مالی، روش فراترکیب.

۱. مقدمه

مدیریت دانش^۱ مجموعه‌ای از روش‌های مربوط به ایجاد، اشتراک‌گذاری، استفاده از مدیریت دانش و اطلاعات در یک سازمان است (دیپاک^۲ و همکاران، ۲۰۲۲؛ ریموندو^۳ و همکاران، ۲۰۲۲؛ رشید^۴ و همکاران، ۲۰۲۱؛ اقبال^۵ و همکاران، ۲۰۱۸). مدیریت دانش به رویکردی چند رشته‌ای برای دستیابی به اهداف سازمانی با استفاده بهینه از دانش اشاره دارد (تاجپور^۶، ۲۰۱۸؛ سهیبزاده^۷ و همکاران، ۲۰۱۹؛ اود و آیوو^۸، ۲۰۲۰). دانش^۹ در راستای دستیابی به منابع نوین دانشی، تئوری‌های نوینی همچون مدیریت دانش جامعه‌گرا^{۱۰} را مورد توجه جدی قرار داده که هدف آن دستیابی به منابع عظیم دانش مشتریان است. مدیریت دانش، تسهیل‌کننده یکپارچگی و جریان دانش بین گروه‌ها یا بخش‌های مختلف، بویژه در حوزه دانش مشتری است (سورگلی^{۱۱} و همکاران، ۲۰۲۱؛ حسینی^{۱۲} و همکاران، ۲۰۱۹). شناسایی عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت دانش می‌تواند به کسب‌وکارها در برنامه‌ریزی و اجرای مدیریت دانش به منظور کاهش ریسک کمک کند. مدیریت باید این عوامل را به منظور اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، شناسایی و نظارت کند. بنابراین، هر فعالیتی که توسط سازمان برای پیاده‌سازی دانش انجام می‌شود، باید از نظر مدیریت از قبل مورد توجه قرار گیرد (پازی^{۱۳} و همکاران، ۲۰۲۱). با توجه به اینکه بانک‌ها مشتری محور هستند، بنابراین، باید دانش مربوط به مشتریان را گردآوری و مدیریت کنند تا بتوانند خدمات و محصولات را ارائه دهند که مطابق با نیازهای مشتریان باشد (فتحی عیسی^{۱۴}، ۲۰۱۹).

امروزه توسعه سیستم‌های مدیریت دانش در سیستم‌های بانکی به دلیل جهانی شدن سیستم‌های مالی، یکی شدن اقتصاد جهانی و وابستگی اقتصاد کشورها با یکدیگر، انفجار اطلاعات و دو

1. Knowledge management
2. Deepak
3. Raimundo
4. Rashid
5. Iqbal
6. Tajpou
7. Sahibzada
8. Ode & Ayavoo
9. knowledge management
10. Social oriented knowledge management
11. Sorguli,
12. Hussein
13. Pozzi
14. Fathi Easa

برابر شدن حجم اطلاعات در هر ۵ سال و انقلاب اطلاعاتی، به عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر محسوب می‌شود (آدجی و دنی^۱، ۲۰۱۵). شایع‌ترین کاربرد مدیریت دانش در صنعت بانکداری، در حوزه مدیریت ریسک است. دیگر موارد کاربرد مدیریت دانش در صنعت بانکداری شامل مدیریت روابط با مشتری، ارزیابی عملکرد، سیستم‌های پشتیبان تصمیم، ایجاد انباره داده و داده‌کاوی است. البته بیشتر بانک‌های دنیا از همه موارد فوق استفاده نمی‌کنند. بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، به عنوان سازمان مادر در حوزه مسائل پولی، بانکی و ارزی و تنظیم‌کننده نظام پولی و اعتباری کشور، نقش بسیار مهمی در تدوین خط‌مشی، سیاست‌گذاری و نظارت بر اجرای قوانین حوزه پولی، بانکی و ارزی دارد. این سازمان باید نهادی مستقل باشد تا بتواند فارغ از هر مسئله‌ای، با طیب خاطر به اهداف، رسالت و مأموریت سازمانی خود بپردازد. لازمه استقلال، آزادی در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری در حوزه مسائل فوق، دستیابی به آخرین و حیاتی‌ترین اطلاعات مربوط به مسائل اقتصادی تمام حوزه‌های کشور و جهان می‌باشد؛ چرا که مسائل اقتصادی هر کشوری، تابعی از مسائل داخل کشور و مسائل اقتصادی جهانی است.^۲ از طرف دیگر، همانگونه که همگان اذعان دارند، چالش عصر امروز، دستیابی به اطلاعات نیست، بلکه استفاده موثر و کارآمد از اطلاعات حجیم قابل دسترس و مدیریت بهینه اطلاعات مذکور می‌باشد. استفاده موثر و کارآمد از اطلاعات حجیم قابل دسترس، واژه مدیریت دانش را در ذهن متبادر می‌کند برای تبدیل بانک مرکزی به سازمانی دانش‌بنیان، ناگزیر به پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش هستیم. شناسایی عوامل حیاتی موفقیت و تعیین درجه اهمیت هر کدام از عوامل، به عنوان مهم‌ترین گام برای اجرای موفقیت‌آمیز طرح مدیریت دانش و جزو الزامات اساسی و تعیین‌کننده نتیجه نهایی طرح می‌باشد. در این راستا، پژوهش حاضر درصدد است تا با مطالعه نظام‌مند پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش، با رویکرد فراترکیب، به شناخت و تحلیل ادبیات صورت گرفته در این زمینه پرداخته و راهگشای پژوهش‌های آتی باشد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱. مدیریت دانش

مدیریت دانش می‌تواند از عملکرد نوآوری پشتیبانی کند، اما همه اقدامات مستقیماً با نوآوری در ارتباط نیستند (احمدی و همکاران، ۲۰۲۰). مدیریت دانش از طریق فرایندهای یادگیری و در نتیجه

1. Adjei & Dei

2. www.cbi.ir

بهبود عملکرد سازمانی ایجاد می‌شود و اشکال ضمنی و صریح به خود می‌گیرد. دانش ضمنی عمیقاً در عمل، تعهد و مشارکت ریشه دارد و بنابراین رسمی‌سازی و برقراری ارتباط سخت است. دانش صریح به زبان رسمی، کدگذاری سیستماتیک و قابل انتقال است و بنابراین در کتابخانه‌ها، بایگانی‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی تسخیر می‌شود. تعامل دائمی بین دانش ضمنی و صریح وجود دارد که از طریق افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها صورت گرفته و دوباره به افراد بازمی‌گردد (محمد و همکاران، ۲۰۱۹).

۲-۲. مدیریت دانش در صنعت بانکداری

برای دستیابی به مزیت رقابتی، سازمان‌های خدماتی نیازمند رویکردی پیش‌کنشی و فعال، چشم‌انداز وسیع و بلندمدت، چابکی و آمادگی تغییرات شدید هستند و باید بر انتظارات و ترجیح‌های مشتری، کیفیت و فناوری متمرکز باشند. بنابراین، شرکت‌هایی که برای درک انتظارات و ترجیحات مشتری و توسعه خدمات خاص به مشتریان با ارزش، زمان و بودجه کافی صرف می‌کنند، از این فرصت‌ها استفاده و جایگاه مناسبی پیدا خواهند کرد (اوزوم^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). سازمان‌های خدماتی از جمله بانک‌ها، برای پیاده‌سازی این مفاهیم و کسب مزیت رقابتی در این بازار پرتلاطم، شدیداً به مدیریت دانش مشتری نیاز دارند. خدمات از هر نوعی که باشد به دلیل ماهیت نامشهودش، به منزله محصولی پرریسک شناخته می‌شود (پورواتنو^۲ و همکاران، ۲۰۲۲). تعامل مشتریان با عرضه‌کنندگان خدمات، سیستم‌ها و فناوری‌ها در طول شناخت، طراحی، توسعه و تحویل راهکار خدماتی، تقاضای توسعه ارتباطات را گسترش داده است. به خصوص خدماتی که مبتنی بر افراد هستند، تعامل‌های بیشتری را بین افراد طلب می‌کنند. محیط بانکی به دلیل رقابت بالا، انتظارات و خواسته‌های نسبتاً بلوغ یافته مشتریان و نیز تعامل بسیار زیاد بین بانک و مشتری، نیاز به مدیریت دانش مشتری را بیشتر از خدمات دیگر احساس می‌کند. تغییرات در صنعت بانکداری ایران سبب افزایش مکرر انتظارات مشتریان در تمامی زمینه‌ها شده است (کومار^۳ و همکاران، ۲۰۱۷).

۲-۳. پیشینه پژوهش

آتش‌زاده شوریده و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی دریافته‌اند که در صورت بهره‌گیری بخش پرستاری از سیستم‌ها و فرایندهای مدیریت دانش، عملکرد بخش مذکور از طریق ایجاد و خلق

1. Ozuem
2. Purwanto
3. Kumar

دانش جدید و تسهیم دانش موجود، می‌تواند به طرز چشمگیری ارتقاء یابد و امروزه این امر جزو ضرورت‌های بخش خدمات حرفه‌ای پرستاری است.

رونقی و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی با هدف شناسایی عوامل موثر در پیاده‌سازی مدیریت دانش انجام دادند که خروجی این پژوهش شامل شناسایی سه مقوله اصلی سازمانی، فردی و محیطی و هشت مفهوم فرایندهای مدیریت دانش، ساختار سازمانی، فناوری مدیریتی، فردی، اعتماد، رقابتی و فرهنگی - اجتماعی بود که عامل فرهنگ سازمانی و رهبری در درجه اول و دوم اهمیت قرار داشتند. اسرار الحق و انوار (۲۰۱۶) نیز نشان دادند که اعتماد، مهم‌ترین عامل تعیین کننده در تسهیم دانش بوده، و فاکتور تاثیرگذار بعدی، سیستم پاداش سازمان است. برای انتقال دانش ضمنی، مهم‌ترین فاکتور مطرح شده در اکثر مطالعات، فاکتور ساختار سازمانی است.

قاسمی و والمحمدی (۲۰۲۱)، با بررسی مرور نظام‌مند به این نتایج دست یافتند که ۱۳ عامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش عبارتند از: فرایندهای مدیریت دانش، فناوری اطلاعات، استراتژی تجاری، فعالیت‌های مدیریت دانش، سیستم‌های مدیریت دانش، مدیریت اطلاعات، فرهنگ، شراکت با شرکای تجاری، نقشه راه مدیریت دانش و محیط سازمان.

نظیر^۱ و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهشی به تعیین راهبردهای مدیریت دانش و فرایندهای آن در صنعت بانکداری پاکستان پرداخته و نشان دادند که عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش عبارتند از: مدیریت منابع انسانی، آموزش و یادگیری، انگیزش و پاداش، سنجش عملکرد، رفع محدودیت‌های منابع، تکنولوژی اطلاعات، محک زنی،^۲ رهبری و حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، راهبرد مدیریت دانش، رویه‌ها و فعالیت‌ها، زیرساخت سازمانی.

آیت اللهی و زراعت کار^۳ (۲۰۲۰)، در پژوهشی دریافتند که فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و ارزیابی و سنجش عملکرد از اصلی‌ترین عوامل موفقیت موثر در اجرای مدیریت دانش در سازمان‌های بهداشتی است. همچنین مرور نظام‌مند ادبیات مربوط به عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش نشان می‌دهد که حمایت مدیریت ارشد سازمان، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، استراتژی سازمان، سیستم پاداش و انگیزش کارکنان، فناوری اطلاعات و کارکنان سازمان در زمره مهم‌ترین عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش قرار دارند.

جمع‌بندی پیشینه‌های پژوهش نشان می‌دهد که مهم‌ترین دلیل اعمال مدیریت دانش، کمک به

1. Nazir

2. Benchmarking

3. Ayatollahi & Zeraatkar

سازمان‌ها برای یکپارچه‌سازی و انسجام دانش جدید با دانش قبلی است که می‌تواند به افزایش ارتباط بین دانسته‌های حاصل از آموزش و فعالیت‌های کسب‌وکار و بهره‌وری سازمان بیانجامد. علی‌رغم اینکه مدیریت دانش به عنوان رویکردی برای افزایش بهره‌وری و بهبود اثربخشی فرآیند کسب‌وکار به سرعت در حال تکامل می‌باشد. در تحقیقات خارجی نیز به عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت دانش در بسیاری از سازمان‌ها با رویکردهای متعدد اشاره شده است، که این عوامل توانسته بر عملکرد کارکنان و به دنبال آن بر عملکرد سازمان تاثیر مثبتی بگذارد. همچنین در مطالعات داخلی به عوامل موثر در موفقیت مدیریت دانش پرداخته شده است؛ ولی جستجو در تحقیقات داخلی حاکی از آن است که در پژوهش‌های داخلی به بررسی عوامل حیاتی در موفقیت مدیریت دانش اشاره نشده است، بنابراین، نوآوری پژوهش حاضر در آن است که به عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش با رویکرد مرور نظام‌مند در بانکداری مرکزی می‌پردازد.

۳. روش پژوهش

در این پژوهش، به دلیل فقدان تبیینی روشن و دقیق در خصوص عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در صنعت بانکداری با تمرکز بر بانکداری مرکزی، از روش فراترکیب استفاده شده است. سوال اصلی پژوهش حاضر عبارت است از اینکه: عوامل حیاتی در موفقیت مدیریت دانش کدامند؟ در این راستا، تمامی مقالات مرتبط با مدیریت دانش، عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت دانش و مدیریت دانش در صنعت بانکداری جمع‌آوری شدند. مراحل رویکرد فراترکیب به صورت شماتیک در شکل (۱) نشان داده شده است:



نمودار ۱- فرایند پیاده‌سازی روش فراترکیب

۳-۱. مرحله اول: طرح سوال تحقیق

(۱) شناسایی مولفه‌ها از سال ۱۳۸۰ تا ۱۴۰۰ در منابع داخلی؛

۲) شناسایی مولفه‌ها از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰ در منابع خارجی؛

۳-۲. مرحله دوم: مروری بر ادبیات به شکل مرور نظام‌مند و بررسی جامع ادبیات

در این پژوهش، به پایگاه‌های خارجی ساینس دایرکت^۱، امرالد^۲ و پروکوئست^۳ و پایگاه‌های ایرانی SID، مگیران، سیویلیکا مراجعه گردید که در مجموع ۱۰۲ مقاله جهت بررسی اولیه یافت شد. همان‌طور که پیش از این اشاره شد، در پژوهش‌های پیشین، تاکنون پژوهشی که به صورت جامع و با استفاده از روش فراترکیب به بررسی این عوامل حیاتی پردازد و الگویی مناسب را برای عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در صنعت بانکداری ارائه نماید، یافت نشد. واژه‌های کلیدی مورد استفاده در پژوهش حاضر، در جدول شماره (۱) آمده است.

جدول ۱- واژه‌های کلیدی مورد جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی

کلیدواژه‌های فارسی	کلیدواژه‌های انگلیسی
موفقیت در مدیریت دانش	Success in knowledge management
موفقیت مدیریت دانش در صنعت بانکداری	success in Knowledge management in the banking industry

۳-۳. مرحله سوم: ارزیابی دقیق تحقیق و انتخاب متون مناسب

در این مطالعه برای ارزیابی کیفیت مطالعه اولیه پژوهش کیفی، از برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی CASP استفاده شد. براساس این مقیاس ۵۰ امتیازی CASP روبریک، پژوهشگر، سیستم امتیازبندی زیر را مطرح کرده و هر مقاله‌ای را که پایین‌تر از امتیاز خوب (کمتر از ۳۰) است را حذف می‌کند. جدول (۲) نحوه جستجو و معیارهای ورود و خروج مطالعات، جهت انتخاب متون مناسب را نشان می‌دهد.

جدول ۲- نحوه جستجو و معیارهای ورود و خروج مطالعات

تعداد یافته نهایی	معیار خروج از مطالعه	تعداد یافته اولیه	معیارهای ورود به مطالعه		جستجو	پایگاه داده
			فیلتر مرحله دوم	فیلتر مرحله اول		
۱۰	محتوای غیر مرتبط	۲۴	English language	Article title, Abstract, Keywords/ 2000 to present	Success in knowledge management	Scopus
			Articles, Conference papers, Book chapters			

1. Science Direct
2. Emerald
3. Proquest

تعداد یافته نهایی	معیار خروج از مطالعه	تعداد یافته اولیه	معیارهای ورود به مطالعه		جستجو	پایگاه داده
			فیلتر مرحله دوم	فیلتر مرحله اول		
۳	محتوای غیر مرتبط	۱۰	English language Articles, Conference papers, Book chapters	Article title, Abstract, Keywords/ 2000 to present	success in Knowledge management in the banking industry	
۱۵	محتوای غیر مرتبط	۶۵	English language Books, Conference Papers, Dissertations and Theses	Article/ 2000 to present	Success in knowledge management	Proquest
۹	محتوای غیر مرتبط	۱۹	English language Books, Conference Papers, Dissertations and Theses	Article/ 2000 to present	success in Knowledge management in the banking industry	
۳	محتوای غیر مرتبط و حذف موارد تکراری	۱۶	English language Articles, Conference papers, Book chapter	Article title, Abstract, Keywords/ 2000 to present	Success in knowledge management	Emerald
۲	محتوای غیر مرتبط و حذف موارد تکراری	۴	English language Article, Conference paper, Book chapters	Article title, Abstract, Keywords/ 2000 to present	success in Knowledge management in the banking industry	
۲	محتوای غیر مرتبط	۴	مقالات مجلات و کنفرانس‌ها،	عنوان، کلیدواژه، خلاصه مقاله / ۱۳۸۰ تاکنون	موفقیت در مدیریت دانش	Civilica
۲	محتوای غیر مرتبط	۲	مقالات مجلات و کنفرانس‌ها	عنوان، کلیدواژه، خلاصه مقاله / ۱۳۸۰ تاکنون	موفقیت مدیریت دانش در صنعت بانکداری	
۸	محتوای غیر مرتبط	۱۰	محتوای تمامی مجلات عضو	عنوان، چکیده و کلید واژه‌ها	موفقیت در مدیریت دانش	Magiran
۴	محتوای غیر مرتبط	۵	محتوای تمامی مجلات عضو	عنوان، چکیده و کلید واژه‌ها	موفقیت مدیریت دانش در صنعت بانکداری	
۹	محتوای غیر مرتبط و حذف موارد تکراری	۱۳	جستجو در تمام مقالات	عنوان، چکیده و کلیدواژه‌ها/ ۱۳۸۰ تاکنون	موفقیت در مدیریت دانش	SID
۵	محتوای غیر مرتبط و حذف موارد تکراری	۶	جستجو در تمام مقالات	عنوان، چکیده و کلیدواژه‌ها/ ۱۳۸۰ تاکنون	موفقیت مدیریت دانش در صنعت بانکداری	



شکل ۱- فرایند غربال مقالات (یافته‌های تحقیق)

در غربال سوم، از روش casp استفاده گردید که در جدول (۳)، چک لیست این ابزار و امتیاز مقالات آمده است.

جدول ۳- چک‌لیست ارزیابی مقالات CASP

معیارها کد مقاله	اهداف تحقیق	منطق روش	طرح تحقیق	نمونه‌برداری	جمع‌آوری داده‌ها	انعکاس‌پذیری	ملاحظات اخلاقی	تجزیه و تحلیل	نتایج تحقیق	ارزش تحقیق	جمع
۱	۴	۵	۵	۵	۵	۴	۴	۵	۵	۴	۴۶
۲	۴	۵	۴	۵	۵	۵	۵	۳	۵	۵	۴۶
۳	۵	۵	۴	۵	۳	۵	۴	۵	۴	۴	۴۴
۴	۵	۵	۵	۴	۵	۴	۳	۴	۵	۵	۴۵
۵	۲	۳	۲	۲	۲	۳	۲	۳	۲	۳	۲۴
۶	۵	۵	۵	۴	۵	۵	۵	۵	۴	۴	۴۷
۷	۵	۴	۴	۴	۴	۵	۵	۴	۵	۴	۴۴
۸	۵	۴	۵	۴	۵	۵	۵	۵	۵	۴	۴۸
۹	۵	۵	۵	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۵	۴۵
۱۰	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۴	۵	۴	۳	۴۶
۱۱	۲	۳	۲	۲	۳	۲	۲	۲	۲	۳	۲۳
۱۲	۵	۴	۴	۵	۵	۳	۴	۳	۵	۵	۴۳
۱۳	۵	۵	۵	۵	۳	۵	۵	۳	۴	۵	۴۵
۱۴	۴	۵	۵	۵	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۴۴

معیارها کد مقاله	اهداف تحقیق	منطق روش	طرح تحقیق	نمونه‌برداری	جمع‌آوری داده‌ها	انعکاس‌پذیری	ملاحظات اخلاقی	تجزیه و تحلیل	نتایج	ارزش تحقیق	جمع
۱۵	۵	۵	۵	۵	۴	۴	۵	۵	۴	۴	۴۶
۱۶	۴	۵	۵	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۳	۴۲
۱۷	۴	۴	۵	۴	۴	۵	۵	۴	۴	۲	۴۱
۱۸	۴	۴	۵	۴	۴	۵	۵	۵	۵	۴	۴۵
۱۹	۵	۴	۴	۴	۵	۵	۴	۵	۵	۵	۴۲
۲۰	۴	۵	۵	۵	۴	۵	۴	۵	۳	۵	۴۵
۲۱	۴	۵	۵	۵	۵	۴	۴	۴	۴	۵	۴۵
۲۲	۳	۵	۵	۵	۵	۵	۴	۴	۴	۵	۴۵
۲۳	۴	۴	۵	۵	۴	۴	۳	۵	۴	۴	۴۲
۲۴	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۳	۴	۴۰
۲۵	۵	۴	۵	۴	۵	۳	۳	۴	۴	۵	۴۲
۲۶	۴	۵	۵	۴	۵	۴	۳	۵	۵	۴	۴۴
۲۷	۵	۵	۵	۴	۵	۴	۵	۴	۵	۴	۴۶
۲۸	۵	۵	۵	۴	۵	۴	۵	۴	۴	۳	۴۴
۲۹	۵	۴	۵	۴	۴	۵	۵	۴	۳	۲	۴۱
۳۰	۴	۴	۵	۴	۴	۵	۵	۵	۵	۴	۴۵
۳۱	۵	۵	۴	۴	۵	۵	۴	۴	۵	۵	۴۶
۳۲	۵	۴	۵	۵	۵	۴	۴	۵	۳	۴	۴۴
۳۳	۴	۵	۵	۴	۴	۵	۵	۵	۴	۳	۴۴
۳۴	۵	۴	۴	۵	۵	۵	۵	۴	۵	۵	۴۷
۳۵	۵	۴	۳	۴	۵	۵	۴	۵	۵	۵	۴۱
۳۶	۵	۵	۴	۵	۳	۵	۵	۳	۴	۵	۴۴
۳۷	۵	۵	۵	۴	۵	۴	۵	۴	۴	۴	۴۵
۳۸	۵	۴	۴	۴	۵	۵	۵	۴	۵	۵	۴۲
۳۹	۴	۴	۵	۵	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۴۳
۴۰	۵	۴	۵	۴	۵	۵	۵	۴	۳	۲	۴۲
۴۱	۴	۴	۵	۵	۵	۴	۴	۴	۴	۵	۴۴

۳-۴. مرحله چهارم: استخراج اطلاعات از متون

در جدول (۴)، نتیجه تحلیل محتوای ادبیات پژوهش، در خصوص عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش به تفکیک نویسندگان مختلف آمده است.

جدول ۴- عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش

ردیف	پژوهشگر/پژوهشگران	عوامل مدیریت دانش
۱	اشرفی (۱۳۹۷)	رهبری، فرهنگ سازمانی، فرآیندها، دانش آشکار، دانش پنهان، کانون‌های دانش، اندازه‌گیری دانش، افراد و مهارت‌ها، اهرم و تقویت‌کنندگان بازار دانش، زیرساخت تکنولوژیک
۲	اخوان و همکاران (۱۳۹۲)	- عوامل فردی کارکنان شامل توانمندی‌های کارکنان، ایجاد وفاداری در کارکنان از طریق ارائه حمایت‌های مادی و معنوی، امنیت شغلی، ایجاد اعتماد برای تسهیم اطلاعات و نظام تشویق و ایجاد انگیزش - عوامل گروهی انسانی شامل درگیری و مشارکت کارکنان در امور آموزش، کار تیمی و توانمندسازی کارکنان - زیرساخت‌ها شامل زیرساخت‌های فنی، دانشی و مالی - فرهنگ سازمانی - عوامل استراتژیک و مدیریتی شامل حمایت رهبری، استراتژی مدیریت دانش، الگوبرداری، مدیر ارشد دانش و مدیریت منابع انسانی
۳	انصاری و همکاران (۱۳۹۲)	- فرهنگ سازمانی شامل اعتماد، همکاری، جو باز، یادگیری از اشتباهات، خلاقیت، نوآوری و تسهیم دانش - ساختار سازمانی شامل تمرکزگرایی، کانال‌های ارتباطی، رسمیت‌گرایی، کار تیمی - منابع انسانی شامل درک مفاهیم مدیریت دانش، مشارکت و آموزش کارکنان - فناوری اطلاعات شامل دسترسی به زیرساخت‌های شبکه و سخت‌افزار، میزان دسترسی به نرم‌افزارهای کاربردی، انعطاف‌پذیری، کارکنان فناوری اطلاعات و فناوری‌های مربوط به تشریح مساعی کارکنان در تسهیم اطلاعات - رهبری شامل راهبرد دانش، سیاست‌های پاداش و پشتیبانی مدیریت ارشد
۴	آزادی‌خواه سلیمی و حجتی (۱۳۹۲)	رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار و فرایند، فناوری اطلاعات، مدیریت منابع انسانی.
۵	محمودزاده و همکاران (۱۳۹۳)	فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، استراتژی و رهبری، فناوری اطلاعات، منابع انسانی.
۶	حاتمی و همکاران (۱۳۹۴)	حمایت مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسانی، زیرساخت فناوری اطلاعات، اشتراک و تسهیم دانش، راهبردهای مدیریت دانش و اختصاص پاداش برای فعالیت‌های مربوط به مدیریت دانش.
۷	عدلی و سهرابی (۱۳۹۴)	زیرساخت فناوری اطلاعات، زیرساخت سازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فرایندها و فعالیت‌های کسب‌وکار، فرایندهای مدیریت دانش، استراتژی و اهداف سازمانی، استراتژی مدیریت دانش، پاداش و انگیزش، آموزش و یادگیری، سنجش و ارزیابی، الگوبرداری، تعهد و حمایت مدیریت، مشارکت و همکاری، مدیریت منابع انسانی و منابع سازمانی.
۸	محمودی (۱۳۹۴)	فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریت ارشد، مشارکت کارکنان، آموزش، کار گروهی، توانمندسازی منابع انسانی، زیرساخت نظام‌های اطلاعاتی، سنجش عملکرد مبتنی بر دانش، الگوبرداری، معماری دانش.

ردیف	پژوهشگر/پژوهشگران	عوامل مدیریت دانش
۹	مختاری فر و همکاران (۱۳۹۴)	راهبرد و هدف، زیرساخت سازمانی، انگیزش کارکنان، رهبری و پشتیبانی مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسانی، آموزش، فناوری اطلاعات، فرهنگ.
۱۰	نقوی و همکاران (۱۳۹۵)	مدیریت، ساختار سازمانی، معماری دانش، فرهنگ، منابع انسانی، فناوری‌های اطلاعاتی، فرآیندهای دانش، پاداش‌های انگیزشی، محتوای دانش.
۱۱	هوشمند و افسر (۱۳۹۶)	فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، حمایت مدیریت ارشد، فناوری اطلاعات.
۱۲	مطلاتی (۱۳۹۷)	ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات، سنجش مدیریت دانش.
۱۳	رضوی و تمدن (۱۳۹۸)	توسعه منابع انسانی، جهت‌گیری دانایی‌محور (راهبرد دانشی)، فرهنگ مشارکتی، زیرساخت فناوری اطلاعات، ارزیابی و انتقال دانش، الگوگیری (منابع انسانی، مدیریت ارشد سازمان) و درگیری افراد.
۱۴	رونقی و همکاران (۱۳۹۸)	عوامل سازمانی: فرآیندهای مدیریت دانش، ساختار سازمانی، فناوری انعطاف‌پذیر.
۱۵	ونگ ^۱ (۲۰۰۵)	حمایت و رهبری مدیریت ارشد، فرهنگ، فن‌آوری اطلاعات، هدف و استراتژی، اندازه‌گیری، زیرساخت سازمانی، فعالیت‌ها و فرآیندها، انگیزه، منابع آموزشی و مدیریت منابع انسانی.
۱۶	چنگ ^۲ و همکاران (۲۰۰۹)	مأموریت، رسالت، اهداف و ارزش‌های سازمان، حمایت مدیریت ارشد و سبک رهبری سازمان، مدیریت دانش موجود در فرایندها و گردش کار، ترسیم آنتولوژی سازمانی، ساختاربندی دانش، زیرساخت فناوری اطلاعاتی.
۱۷	والمحمدی (۲۰۱۱)	حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، استراتژی مدیریت دانش، ارزیابی عملکرد، زیرساخت‌های سازمانی.
۱۹	طالبی و همکاران (۲۰۱۱)	- عوامل محیطی شامل محیط کلان سازمان - عوامل درونی شامل: رهبری و حمایت مدیریت ارشد از جمله تدوین راهبرد و تعیین اهداف، تخصیص منابع و بودجه و استقرار نظام ارتقاء افراد مبتنی بر شایستگی دانشی، ساختار سازمانی مناسب، فرهنگ تسهیم دانش و اعتماد، مدیریت منابع انسانی و بکارگیری نظام ارتقاء و تشویق و پاداش متناسب، زیرساخت فناوری اطلاعات و استفاده از تکنولوژی نوین و ارزیابی مستمر و منظم.
۲۲	آتاپاتو و جایاکودی ^۳ (۲۰۱۴)	- کارکنان و منابع انسانی شامل نظام انگیزش و پاداش، یادگیری مستمر، مدیریت تغییر و ویژگی‌های مربوط به تعالی (شامل اعتقاد به برابری، توجه به رفاه دیگران، قابل اعتماد بودن، تحمل مشکلات، رفتار دوستانه داشتن، رک بودن) - ساختار سازمانی شامل کار تیمی.

1. Wong
2. Mong-Yuan Chang
3. Atapattu & Jayakody

ردیف	پژوهشگر/پژوهشگران	عوامل مدیریت دانش
۲۳	دانش و همکاران ^۱ (۲۰۱۴)	رهبری، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی اطلاعات.
۲۴	فرزین و همکاران (۲۰۱۴)	اهداف، مأموریت و رسالت سازمان، دارائی اطلاعات سازمان، تسهیم اطلاعات، مشارکت، نرم‌های قانونی، ابهام یا شفافیت سازمانی، داوطلب بودن کارکنان، مسئولیت اجتماعی سازمان، میزان مشارکت انجمن‌ها در اتخاذ تصمیمات مدیریتی، اعتماد سازمانی، میزان همکاری مدیران ارشد.
۲۵	کرمی و همکاران (۲۰۱۵)	مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، اهداف و استراتژی، فناوری اطلاعات، فاکتورهای سازمانی.
۲۷	اسرارالحق و انوار ^۲ (۲۰۱۶)	اعتماد، بویژه اعتماد در فعالیت‌های تیمی، سیستم پاداش و تنبیه و ایجاد انگیزش، ساختار سازمانی و روابط اجتماعی افراد با یکدیگر، فرهنگ سازمانی و فرهنگ تسهیم اطلاعات و فرهنگ دانش‌محور.
۳۱	صیادی تورانلو و همکاران (۲۰۱۸)	فقدان مشارکت و تمایل به رقابت در بین کارکنان (نیروی انسانی)، تجربه ناکافی در مورد سیستم‌های فناوری اطلاعات (نیروی انسانی)، تفاوت در میزان تجربه افراد (نیروی انسانی)، محدودیت زمان، مهارت‌های ارتباطی ضعیف (نیروی انسانی)، عدم حمایت مدیریت از تسهیم اطلاعات (حمایت مدیریت ارشد و رهبری).
۳۳	کانتی و همکاران ^۳ (۲۰۱۸)	فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، زیرساخت فناوری اطلاعات، حمایت مدیران ارشد، منابع انسانی.
۳۴	نظیر و همکاران ^۴ (۲۰۱۸)	رهبری، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات.
۳۵	وینادی و همکاران ^۵ (۲۰۱۸)	ویژگی‌های سازمانی، فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های ارتباطات، فرهنگ سازمانی، استراتژی و رهبری.
۳۶	آیت‌اللهی و زراعت‌کار (۲۰۲۰)	فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد، رهبری سازمان.
۳۷	جامی‌پور و همکاران (۱۳۹۷)	حاکمیت مدیریت دانش، حمایت مدیریت ارشد، ارتباطات مدیریت دانش و کسب‌وکار، عوامل رقابتی و محیطی، فرهنگ دانش، توانمندی‌های فناوری، دید استراتژیک، مهارت‌ها.
۳۹	آدگیمبو و همکاران ^۶ (۲۰۲۰)	رهبری و حمایت مدیریت ارشد، ساختار، فناوری اطلاعات، فرهنگ.
۴۰	آل-دیمور و همکاران ^۷ (۲۰۲۰)	مدیریت ارشد شامل تجربه و میزان سابقه کار و پست سازمانی.

/http://stn.gom.ac.ir

1. Danish
2. Asrar-ul-haq & Anvar
3. Kunthi
4. Nazir
5. Winadi, Suzianti & Ardi
6. Adegbembo
7. Al-Dmour

ردیف	پژوهشگر/پژوهشگران	عوامل مدیریت دانش
۴۱	نیین سوئه و چن آیه ^۱ (۲۰۲۰)	رضایت شغلی

در جدول (۴)، اهمّ این عوامل عبارتند از ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، راهبرد سازمان، حمایت مدیران ارشد سازمان، سیستم پاداش و انگیزش کارکنان و ارتقای آنها.

۳-۵. مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

در تحقیق حاضر، ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مقالات به عنوان کد (مولفه‌ها) در نظر گرفته شده و سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آنها را در یک مفهوم مشابه (ابعاد) طبقه‌بندی کرده تا به این ترتیب مفاهیم تحقیق شکل داده شود.

رهبری و حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، آموزش، فناوری اطلاعات و پایش و ارزیابی مدیریت دانش جزو مهم‌ترین عوامل موفقیت مدیریت دانش هستند که در سه دسته کلی عوامل ساختاری-سازمانی، عوامل فردی-انسانی و عوامل فناوری دسته‌بندی می‌شوند. همچنین یافته‌های مطالعات پیشین نشان می‌دهد که پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش، تاثیر بسزایی در عملکرد سازمان‌های امروزی دارد. مدیریت دانش مشتریان و بکارگیری سیستم‌های جامع مدیریت منابع انسانی و مدیریت ارتباط با مشتریان، تاثیر زیادی در موفقیت مدیریت دانش و کسب مزیت‌های رقابتی برای سازمان دارد. با استفاده از اطلاعات کدگذاری باز انجام شده (جدول ۴)، کدگذاری محوری و انتخابی انجام شد که در جدول (۵) و الگوی این عوامل مؤثر، در شکل (۱) نمایش داده شده است. کدهای باز هرکدام از عوامل نیز در جدول (۵)، براساس یافته‌های جدول (۵)، مشخص شدند و الگوی عوامل مؤثر نیز در شکل (۲) ترسیم شده است.

جدول ۵- توزیع فراوانی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش

ردیف	موضوع کلی	موضوعات وابسته	تعداد
1	عوامل حیاتی موفقیت/ شکست	عوامل حیاتی موفقیت	23
2		عوامل کلیدی شکست	4
3		عوامل حیاتی و رتبه‌بندی آنها	3
4		عوامل حیاتی و ارائه مدل اجرای مدیریت دانش	3
5	مدل‌های مدیریت دانش	مدل‌های اجرای مدیریت دانش	11

ردیف	موضوع کلی	موضوعات وابسته	تعداد
6	تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان	تأثیر ای.آر.پی مبتنی بر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان	3
7		تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد بانکها	20
8		تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد	19
9		تأثیر مدیریت دانش مشتری بر عملکرد سازمان	2
10		تأثیر مدیریت روابط با مشتری بر عملکرد سازمان با نقش میانجی مدیریت دانش	4
11	مرور نظام‌مند مدیریت دانش	مرور نظام‌مند عوامل حیاتی و ارائه مدل طبقه‌بندی عوامل	4
12		مرور نظام‌مند مدیریت دانش	6
13	جمع کل		102

جدول (۵) بیانگر دسته‌بندی کلی مطالعات صورت گرفته است که در چهار دسته و زیربخش‌های مربوط به هر دسته، نمایش داده شده است. بیشترین تعداد مطالعات مربوط به تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان و کمترین تعداد در خصوص مرور فراترکیب ادبیات حوزه موردنظر می‌باشد.

جدول ۶- نتایج فراترکیب

عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش				
ردیف	ابعاد	مولفه	شاخص	
۱	رهبری	چشم‌انداز سازمان	تدوین چشم‌انداز دانش	
			تدوین راهبردهای مکتوب دانشی	
			تدوین راهبردهای مدیریت دانش	
			تدوین راهبردهای یادگیری سازمانی	
	حمایت و مشارکت رهبری	همسو بودن منافع سازمانی با منافع پرسنل از طریق مدیریت دانش	حمایت و مشارکت مدیران ارشد از طرح‌ها و پروژه‌های دانش‌محور	الگو بودن رهبران و مدیران ارشد در زمینه تسهیم دانش
				وجود روابط شخصی و عاطفی بین مدیر و کارکنان
				برخورد با دانش به عنوان یک منبع استراتژیک
				تخصیص بودجه و منابع لازم و مکفی
				بکارگیری برنامه‌ها و رویه‌هایی برای ایجاد فرهنگ تبادل دانش، انتشار دانش، خلق و ذخیره‌سازی دانش، مستندسازی تجارب و نتایج پژوهش‌ها و انتقال دانش فردی به گنجینه دانش سازمانی
				اهمیت دادن به بنچ مارکتینگ ^۱ (الهام‌گیری از تجربیات موجود شرکت‌های دیگر)

عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش				
ردیف	ابعاد	مولفه	شاخص	
	برقراری عوامل انگیزشی		اهمیت دادن به تأمین نیازهای کارکنان جوایب دانش	
			وجود عوامل انگیزش مالی و غیرمالی برای تسهیم دانش (دارا بودن سیستم پاداش و مزایا)	
			استقرار سیاست‌های تشویقی بر پایه تسهیم دانش و شایسته‌سالاری دانشی	
			مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	
			اهمیت دادن به کارهای گروهی و تیمی	
			تخصیص آزادی عمل به کارکنان	
۲	فرهنگ سازمانی		اهمیت دادن به رشد، توسعه و یادگیری توسط کارکنان و سازمان	
			وجود ارزش‌های سازمانی مشترک در بین کارکنان	
			وجود اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران	
			انعطاف‌پذیری و استقبال از ایده‌های جدید	
			تشویق فعالیت‌های گروهی و تیمی و ساختار غیررسمی و پذیرش اصل همکاری به عنوان یک ضرورت سازمانی	
			وجود جو صراحت بیان در سازمان	
	مدیریت مشارکتی			شفافیت در سازمان و فرهنگ باز برای همکاری و ارتباط و طرح ایده
				استقبال از تغییر و تسهیم افکار نو در جلسات
				به بحث و مناظره گذاشتن راهبردهای سازمان
				تشویق افراد به برنامه‌ریزی، کنترل و ارزیابی امور
				ایجاد انگیزه در زمینه کسب، بکارگیری و مستندسازی تجربه و دانش
				وجود ساختار غیررسمی و غیرمتمرکز در سازمان (ساختار غیرسلسله مراتبی و منعطف)
۳	ساختار سازمانی		ایجاد امکان برقراری روابط خوب و گرم بین افراد سازمان	
			وجود ارتباطات کاری متنوع و زیاد کارکنان با یکدیگر	
			رفع محدودیت‌های دسترسی به اطلاعات مورد نیاز مدیران ارشد در داخل سازمان	
			سهولت تسهیم اطلاعات و تسهیل روابط بین واحدهای مختلف سازمانی	
			اعطای اختیار تصمیم‌گیری در مورد کلیه جنبه‌های کاری به افراد	
			برگزاری جلسات بدون ساختار و دستور جهت بحث و بررسی موضوعات مهم سازمان	
	ارتباطات برون سازمانی			انعطاف‌پذیری در قوانین و نحوه انجام کار
				وجود ساختار رسمی برای اداره فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش
				وجود مدیر ارشد دانش
				تسهیل برقراری ارتباط با محیط بیرون از سازمان
				رفع محدودیت‌های دسترسی به اطلاعات مورد نیاز برون سازمانی

عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش			
ردیف	ابعاد	مؤلفه	شاخص
۴	منابع انسانی	جذب و حفظ	بکارگیری سازوکارهای مستندسازی دانش افراد (ذخیره‌سازی، ارزش‌گذاری، کدگذاری و طبقه‌بندی دانش و تجربه برای بهبود و تعالی عملکرد سازمان)
			امنیت شغلی (عدم احساس خطر از جانب کارکنان برای از دست دادن شغل با پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش یا تسهیم دانش فردی با دیگران)
			جذب افراد بر مبنای صلاحیت‌های دانشی
			حفظ نظام‌مند افراد دانشگر
	منابع انسانی	آموزش و توسعه	مدیریت تغییر (زمینه‌سازی جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش)
			آگاهی‌رسانی به کارکنان در مور راهبردهای دانشی
			آگاهی و درک کارکنان (آشنایی و تسلط کارکنان نسبت به سیستم مدیریت دانش برنامه‌های توسعه منابع انسانی دانشگر
			تسهیم دانش
	منابع انسانی	خلاقیت و نوآوری	تولید دانش (دانش ایجاد شده از طریق تلفیق دانش موجود یا تبدیل داده و اطلاعات به دانش، به عنوان یک وظیفه در کنار انجام وظایف روزمره
			ایجاد گروه‌های کاری و غیررسمی برای انجام امور خارج از تعاریف رسمی و سلسله مراتب سازمانی
			سازوکار انعکاس نظرات علمی و فنی افراد
			استفاده از ظرفیت و توان همه افراد
			طراحی و استقرار نظام پیشنهادات
			ایجاد وفاداری در کارکنان از طریق ارائه حمایت‌های مادی و معنوی
منابع انسانی	انگیزش	ارتقاء مبتنی بر شایستگی دانشی	
		تاکید بر نقش افراد دانشگر	
		پرداخت و پاداش مبتنی بر صلاحیت دانشی	
		غناى شغلی	
		رضایت شغلی	
		ارزش‌گذاری به دانش‌آفرینی افراد در سازمان	
		مبتنی بودن سیستم‌های پاداش و ارزیابی عملکرد کارکنان در میزان مشارکت آنها در تولید و تسهیم دانش	
		بهاء دادن به دانش و صاحبان آن	
		تمرکز بر آموزش و یادگیری کارکنان به عنوان یک فعالیت اساسی	
		مشارکت افراد در آموزش	
اولویت به پرورش دانشگران			
۵	آموزش	مربیگری	اولویت به یادگیری برای یادگیری و استقبال از یادگیری تک‌حلقه‌ای و دو حلقه‌ای

عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش											
شاخص	مولفه	ابعاد	ردیف								
تاکید بر ساختار شبکه‌ای برای ترویج دانش انتقال دانش با استفاده از سیستم استاد شاگردی پیاپی سازی آزمایشی سیستم مدیریت دانش ساختار تسهیل کننده اکتشاف دانش ارائه فرصت‌های جدید برای یادگیری ارائه آموزش‌های حل مسئله و خلاقیت بکارگیری ابزارهای مدیریت تغییر آموزش روش‌های انتقال دانش به افراد روش‌های آموزشی مبتنی بر توسعه یادگیری گروهی وجود فرایندهایی برای الگوگیری مقایسه فرآیندهای کاری سازمان با سایر سازمان‌های مشابه وجود خطوط راهنما برای الگوگیری وجود استانداردهای ارتقای دانش تشکیل افراد به الگوگیری از بهترین تجارب دیگران بکارگیری روش‌های آموزشی مبتنی بر تفکر سیستمی	آموزش ضمن خدمت										
				سنجش عملکرد کارکنان و مدیران در اجرای فرآیندهای مدیریت دانش سنجش دانش ارزیابی شبکه‌های ارتباطی برای توزیع اطلاعات و دانش ارزیابی ساختار سازمانی به منظور تسهیل توزیع اطلاعات و دانش ارزیابی بسترها و درگاه‌های دانش سازمان ممیزی و ترسیم نقشه دانش و آنتولوژی سازمانی تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش عملکرد و دانش طراحی سازوکارهای مناسب ارزیابی دانش و عملکرد احصای فرآیندهای مناسب برای تسهیل مبادلات دانش	موارد ارزیابی	پایش، ارزیابی و سنجش دانش	۶				
								معیارها و ساز و کارهای ارزیابی	زیرساخت نرم افزاری و متخصصان مربوطه	۷	
											دسترس‌ی کارکنان به شبکه اینترنت و اینترنت
											داشتن مدیریت اسناد و فایل‌ها به صورت الکترونیکی
											وجود بانک‌های اطلاعاتی برای ذخیره‌سازی اطلاعات
											وجود زیرساخت کامل برای مستندسازی دانش
											وجود زیرساخت کامل فناوری برای تسهیل دانش
											سازوکارهای بحث گروهی مجازی
								سیستم‌های الکترونیکی کاربرپسند			

عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش			
ردیف	ابعاد	مولفه	شاخص
			سیستم‌های خبره و تصمیم‌یار
			وجود بسترها و شبکه‌های ارتباطی لازم برای تعامل دانش و اطلاعات شهروندان، سازمان‌ها و داخل سازمان
			داشتن وبسایت سازمانی
			داشتن نظام‌های ذخیره و بازیابی اطلاعات
			داشتن پایگاه‌های اطلاعاتی برای جستجوی اطلاعات بدون محدودیت زمانی و مکانی
			ایجاد شبکه‌های الکترونیکی افراد
			ارائه آموزش‌های الکترونیکی و افراد
			یکپارچه‌سازی جستجوی اطلاعات در سامانه‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف
			وجود مرکزی در سازمان به عنوان نقطه کانونی کلیه جریان‌های دانش
			وجود مرکزی در سازمان به عنوان کلیه ابر داده‌های دانشی یا دیتا ویرهاوس ^۱
			دارا بودن سامانه‌ای برای گردآوری ذخیره و بازنمایی حافظه سازمانی
			کاربرپسند بودن و عدم محدودیت مکانی و زمانی در مورد سیستم‌های ذخیره و بازیابی اطلاعات سازمان
			وجود سامانه‌ای برای ثبت نظرات و تجربیات و پیشنهادات افراد و کارکنان سازمان
			همانگی برای کسب دانش و اطلاعات خارج از سازمان به منظور به حداقل رساندن دوباره‌کاری‌ها
			وجود تیم مسئول برای شناسایی و بازنمایی و نگهداری از دانش حیاتی در سازمان
		زیرساخت سخت‌افزاری	وجود زیرساخت کامل و مکفی سخت‌افزاری فناوری اطلاعات

http://stun.gom.ac.ir

۳-۶. مرحله ششم: کنترل کیفیت یافته‌ها

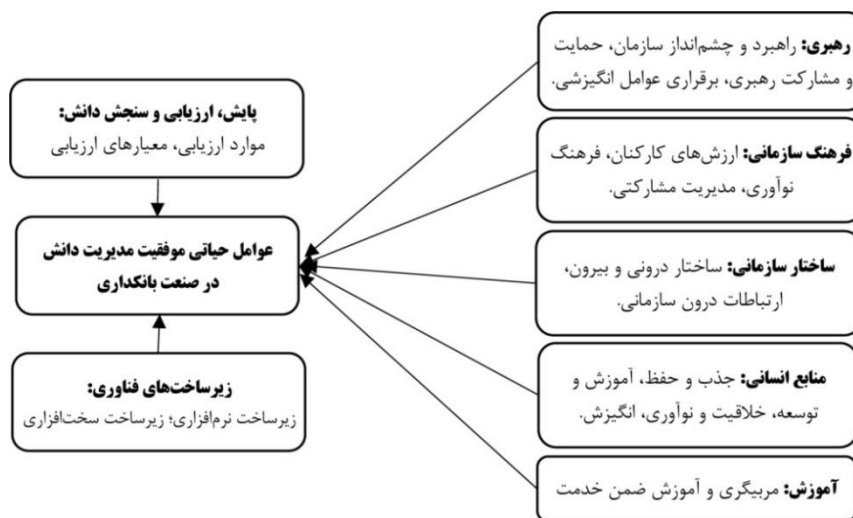
جهت تضمین کیفیت متون منتخب، یک چک‌لیست شامل معیارهای ارزیابی با کیفیت بالا، متوسط و ضعیف که به آزمون کاپا^۲ شهرت دارد و با بهره‌گیری از دو ارزیاب مستقل در این زمینه، مورد استفاده قرار گرفت تا موارد ضعیف حذف گردند. رابطه (۱)، آزمون کاپا را که توسط کوهن^۳ در سال ۱۹۶۰م. ارائه گردید، نمایش می‌دهد.

1. Data warehouse
2. Kappa
3. Cohen

(رابطه ۱) درصد اتفاق نظری که فقط بر حسب شانس انتظار می رود - درصد اتفاق نظر مشاهده شده = کاپا

$$\frac{\text{درصد اتفاق نظری که فقط بر حسب شانس انتظار می رود} - \text{درصد اتفاق نظر مشاهده شده}}{100\%} = \text{کاپا}$$

در این پژوهش، شاخص کاپا ۰/۸۲ محاسبه شد که نشان دهنده اتفاق نظر بالای میان دو ارزیاب است. نهایتاً مشخص شد که تمامی ۴۱ مطالعه استخراج شده، از کیفیت لازم برای ورود به مرحله بعد برای تجزیه و تحلیل برخوردارند.



شکل ۲- مدل عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در صنعت بانکداری

۴. نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر که با بهره‌گیری از روش تحلیل کیفی فراترکیب انجام شد، حاکی از شناسایی ابعاد هفت‌گانه، از قبیل رهبری، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، منابع انسانی، آموزش، پایش - ارزیابی و سنجش دانش و زیرساخت‌های فناوری به عنوان پیش‌نیازها یا عوامل اصلی اثرگذار بر موفقیت مدیریت دانش در صنعت بانکداری می‌باشند. هر کدام از این پیش‌نیازها یا عوامل اصلی، دارای زیرشاخه‌هایی هستند که در ادامه به عنوان نتایج پژوهش به آنها پرداخته می‌شود.

رهبری: مولفه رهبری یکی از عوامل حیاتی موثر در موفقیت مدیریت دانش در صنعت بانکی با تمرکز بر بانکداری مرکزی می‌باشد که خود دارای سه بعد است: راهبرد و چشم‌انداز سازمان، حمایت و مشارکت رهبری و برقراری عوامل انگیزشی.

فرهنگ سازمانی: مولفه فرهنگ سازمانی یکی از عوامل حیاتی موثر در موفقیت مدیریت دانش در صنعت بانکی با تمرکز بر بانکداری مرکزی می‌باشد که خود دارای سه بعد است: ارزش‌های کارکنان،

فرهنگ نوآوری و مدیریت مشارکتی.

ساختار سازمانی: از عوامل حیاتی موثر دیگر در موفقیت مدیریت دانش در صنعت بانکی با تمرکز بر بانکداری مرکزی می‌باشد که خود دارای دو بعد است: ساختار درونی و بیرونی، ارتباطات درون‌سازمانی.

منابع انسانی: در هر سازمانی منابع انسانی نقش بسزایی در موفقیت آن سازمان دارد، بخصوص در راستای موفقیت در مدیریت دانش، منابع انسانی متخصص نقش موثری می‌تواند داشته باشد. منابع انسانی که بتواند در موفقیت مدیریت دانش تاثیر داشته باشد، شامل چهار بعد است که عبارتند از: جذب و حفظ، آموزش و توسعه، خلاقیت و نوآوری و انگیزش.

آموزش: اگر قرار است سازمانی به مزیت رقابتی دست یابد، ابتدا بایستی بر آموزش منابع انسانی تمرکز کند، بخصوص در نظام بانکی که شاهد تغییرات روزمره همراه با تکنولوژی‌های جدید هستیم، آموزش منابع انسانی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. در واقع اگر سازمانی با تغییرات جهانی، آموزش لازم و تخصص کافی را نداشته باشد، دچار شکست و رکود خواهد شد. بنابراین، لازم است در صنعت بانکداری برای کارکنان آموزش‌های ضمن خدمت مرتبط با فعالیت‌های سازمانی برگزار شود.

پایش، ارزیابی و سنجش دانش: مدیران در نظام بانکی بایستی به طور پی‌درپی دانش کارکنان را مورد ارزیابی و سنجش قرار دهند. با برگزاری کارگاه و آزمون، دانش کارکنان را مورد ارزیابی قرار دهند. با توجه به اینکه شغل بانکداری از حساسیت بالایی برخوردار است، بنابراین لازم است کارکنان از تخصص بالایی برخوردار باشند.

زیرساخت‌های فناوری: با تغییرات روزمره جهانی و دهکده جهانی اینترنت، و سرعت پرشتاب پذیرش تکنولوژی و نیازمندی روزافزون سازمان‌ها به فناوری‌های روز دنیا از جمله خدمات الکترونیک، پرداخت الکترونیک، تجارت الکترونیک و... نظام بانکی نیازمند زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری است. نتایج این یافته‌ها با تحقیقات محمودی (۱۳۹۴)، (۱۳۹۴)، نقوی و همکاران (۱۳۹۵)، هوشمند و افسر (۱۳۹۶)، مطالایی (۱۳۹۷)، رضوی و تمدن (۱۳۹۸)، رونقی و همکاران (۱۳۹۸)، کرمی و همکاران (۲۰۱۵)، اسرار الحق و انوار (۲۰۱۶)، ایندرا سنسو و همکاران (۲۰۱۸)، صیادی تورانلو و همکاران (۲۰۱۸)، نظیر و همکاران (۲۰۱۸)، آیت‌اللهی و زراعت‌کار (۲۰۲۰)، جامی‌پور و همکاران (۱۳۹۷)، آدگمبو و همکاران (۲۰۲۰) همسو است.

۵. پیشنهادهای پژوهش

- پیشنهاد می‌شود که عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش استخراج شده، به عنوان معیاری برای

آمادگی سازمانی بانک‌ها برای اجرای طرح مدیریت دانش، مورد بررسی قرار گرفته و به صورت عملیاتی اجرا شود.

- مدیران ارشد نسبت به اجرا و بکارگیری مدیریت دانش متعهد باشند و با فراهم نمودن شرایط مورد نیاز، اجرای آن را آسان نمایند.

- فرهنگ اعتماد و حل مسائل به همراه جستجوی دانش بین کارکنان افزایش یابد و کارکنان به مشارکت در دانش سازمانی و انجام کارهای تیمی سوق داده شوند.

- با ایجاد شبکه امن و مطمئن برای دسترسی به اطلاعات، ساختاری استاندارد و مناسب برای طبقه‌بندی و ذخیره اطلاعات تدوین شود.

- اهداف بلندمدت و کوتاه مدت شفاف برای مدیریت دانش در راستای چشم‌انداز سازمانی تدوین و همراه و همسو با استراتژی‌های سازمانی باشد.

- اختصاص بودجه کافی برای تأمین منابع مورد نیاز سازمان و اجرای مدیریت دانش، همراه با فراهم نمودن فرصت فعالیت‌های دانشی برای کارکنان.

- برگزاری آموزش‌های پایه و عمومی درباره مفاهیم دانش و ضرورت‌های مدیریت دانش، تشویق منابع انسانی برای شرکت در فرصت‌های یادگیری داخلی و بیرونی سازمان از طریق سمینارهای آموزشی، کنفرانس‌ها، دوره‌های دانشگاهی و کنگره‌ها و مجامع علمی داخلی و خارجی.

- بهبود ترکیب منابع انسانی تاثیرگذار در چرخه مدیریت دانش، فراهم نمودن زمینه مشارکت منابع انسانی در تصمیم‌گیری‌های مربوط به حوزه تخصصی و توجه به فرایند ارتقای دانش کارکنان.

منابع

- آتش‌زاده شوریده، ف.، ایمانی، ا.، زاغری تفرشی، م. (۱۳۹۵). مروری بر مدیریت دانش و عملکرد آن در پرستاری. *راهبردهای توسعه در آموزش پزشکی*، ۳(۱): ۳۴-۲۰.
- آزادی‌خواه سلیمی، م.، حجتی، س. (۱۳۹۲). *شناسایی و بررسی نقش عوامل کلیدی موثر بر استقرار مدیریت دانش در زنجیره تأمین و اولویت‌بندی آنها با استفاده از روش تاپسیس فازی مورد مطالعه: شرکت پارس خودرو*. در: ششمین کنفرانس مدیریت.
- اخوان، پ.، حیدر امیران، ا. (۱۳۹۲). ارائه مدل انگیزشی اشتراک دانش کارکنان در شرکت‌های تولیدی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری. *مدیریت صنعتی سنندج*، ۸(۲۳): ۸۶-۶۷.
- اشرفی، ح. (۱۳۹۷). *مولفه‌ها، عناصر و عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۲(۸): ۱۴۱-۱۲۷.
- انصاری، م.، رحمانی یوشانلونی، ح.، رحمانی، ک.، پاسبانی، ح.، عسگری، م. (۱۳۹۲). ارائه مدل مفهومی تأثیر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش بر کسب مزیت رقابتی در شرکت‌های کوچک و متوسط. *مدیریت بازرگانی*، ۱۵(۱): ۴۰-۲۱.
- جامی‌پور، م.، عصاریان، م.، یزدانی، ح.ر. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر گرایش استراتژیک کسب‌وکار بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش. *مدیریت بازرگانی*، ۱۰(۴): ۸۳۵-۸۵۴.
- <https://doi.org/10.22059/JIBM.2018.231985.2575>
- حاتمی، س.، صابونچی، ر.، سبجانی، ی. (۱۳۹۴). ارائه مدل عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش به منظور افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران. *مدیریت ورزشی (حرکت)*، ۷(۲): ۲۵۳-۲۶۶.
- رضوی، ع.، تمدن، ح. (۱۳۹۸). بررسی عوامل اساسی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی استان گیلان. *دانش‌شناسی*، ۱۲(۴۶): ۲۳-۱۵.
- رونقی، م.، زین‌الدین‌زاده، س.، علم‌بلادی، س. (۱۳۹۸). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش با استفاده از روش فراترکیب. *کتاب‌بازی و اطلاع‌رسانی*، ۲۲(۳): ۱۳۵-۱۱۲.
- عدلی، ع.، سهرابی، ط. (۱۳۹۴). شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش سازمانی با رویکرد مدل‌سازی تفسیری- ساختاری (مورد مطالعه ادارات مرکزی بانک مسکن). *مدیریت کسب‌وکار*، ۷(۲۸): ۲۱-۱.
- محمودزاده، م.، ضرغام بروجنی، ح.، صداقت، م. (۱۳۹۳). رابطه توانمندسازهای مدیریت دانش با فرایندهای مدیریت دانش. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۲(۷۳): ۱۷۳-۱۴۵.
- محمودی، ح. (۱۳۹۴). بررسی و اولویت‌بندی موفقیت مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی و شهید چمران اهواز. *بازیابی دانش و نظام‌های معنایی*، ۳: ۸۰-۶۱.
- مختاری‌فر، ر.، هاشمی، ن.، نصر اصفهانی، م.، خانی، ن. (۱۳۹۴). مطالعه عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌محور با تاکید بر نقش کلیدی مدیران میانی (نمونه موردی: شرکت مهندسی بین‌المللی فولاد تکنیک). *مدیریت بهره‌وری*، ۳۳: ۱۹۲-۱۶۹.
- مطلانی، ن. (۱۳۹۷). *دسته‌بندی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در بانک پارسیان*. در: همایش ملی مدیریت، اقتصاد و اقتصاد مقاومتی.
- نقوی، ع.، میرغفوری، ح.، مروتی شریف‌آبادی، ع. (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی

مدیریت دانش در سازمان‌های ورزشی. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۸(۳۶): ۹۳-۱۱۲.
 هوشمند، ه.، افسر، ا. (۱۳۹۶). عوامل کلیدی موفقیت زیرساختی در پیاده‌سازی مدیریت دانش در بانک ملت. *مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات*، ۲(۵): ۱۳۳-۱۵۷.

References

- Adegbembo, T.F. & Oluwaseyi, A. (2020). *Critical success factors for the implementation of knowledge management in quantity surveying firms in south west Nigeria: a Delphi Survey*. 6th NIQS Research conference.
- Adli, A. & Sohrabi, T. (2014). Identifying the key factors of success in the implementation of organizational knowledge management with the interpretive-structural modeling approach (case study of Maskan Bank's central offices). *Business Management*, 7(28): 1-21. [in persian]
- Ahmadi, H.B., Lo, H.W., Gupta, H., Kusi-Sarpong, S. & Liou, J.J. (2020). An integrated model for selecting suppliers on the basis of sustainability innovation. *Journal of Cleaner Production*, 277: 123261.
- Akhawan, P. & Heydar Amiran, A. (2012). Presenting the motivational model of employee knowledge sharing in manufacturing companies using structural equation modeling. *Sanandaj Industrial Management*, 8(23): 86-67. [in persian]
- Al-Dmour, A., Al-Dmour, R. & Rababeh, N. (2020). The impact of knowledge management practice on digital financial innovation: the role of bank managers. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(3): 492-514.
- Ansari, M., Rahmani Yushanloui, H., Rahmani, K., Pasbani, H. & Asgari, M. (2012). Presenting a conceptual model of the effect of successful implementation of knowledge management on gaining competitive advantage in small and medium-sized companies. *Business Administration*, 5(1): 21-40. [in persian]
- Ashrafi, H. (2017). Components, elements and success factors of knowledge management in the organization. *New research approaches in management and accounting*, 2(8): 141-127. [in persian]
- Asrar-ul-Haq, M. & Anwar, S. (2016). A Systematic Review of Knowledge Management and Knowledge Sharing: Trends, Issues, and Challenges. *Cognet Business and Management*, 3: 1-17.
- Atapattu, M. & Jayakody, J. (2014). The interaction effect of organizational practices and Employee Values on Knowledge Management Success. *J. of Knowledge Management*, 18(2): 12-25.
- Atchzadeh Shourideh, F., Imani, A. & Zaghari Tafarshi, M. (2015). An overview of knowledge management and its performance in nursing. *Development Strategies in Medical Education*, 3(1): 20-34. [in persian]
- Ayatollahi, H. & Zeraatkar, K. (2020). Factors influencing the success of knowledge management process in health care organisations: a literature review. *Health Information & Libraries Journal*, 37(2): 98-117.
- Azadikhah Salimi, M. & Hojjati, S. (2012). *Identifying and investigating the role of key factors affecting the establishment of knowledge management in the supply chain and prioritizing them using the TOPSIS fuzzy method*. Study: Pars Khodro Company. In: Sixth Management Conference. [in persian]

- Chang, M.Y., Hung, Y.C., Yen, D.C. & Tseng, P.T. (2009). The research on the critical success factors of knowledge management and classification framework project in the Executive Yuan of Taiwan Government. *Expert Systems with Applications*, 36(3): 5376-5386.
- Deepak, M.D., Gangadhar, M. & Kumar, M.N. (2022). Knowledge management influence on safety management practices: evidence from construction industry. In: *Research Anthology on Changing Dynamics of Diversity and Safety in the Workforce* (pp. 996-1020). IGI Global.
- Farzin, M.R. & Safari Kahrah, M. (2014). A Survey of Critical Success Factors for Strategic Knowledge Management Implementation: Application for Service Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109: 595-599.
- Fathi Easa, N. (2019). KM at Banking Industry: A Review of the Literature & Further Guidelines. *International J. of Customer Relationship Marketing & Management*, 10(2).
- Ghasemi, B. & Valmohammadi, C. (2021). Identification and prioritization of critical success factors of knowledge management implementation using a novel hybrid group decision making model. *J. of Information & knowledge management systems*, 51(4): 21-35.
- Hatami, S., Sabunchi, R. & Sobhani, Y. (2014). Presenting a model of the key success factors of knowledge management in order to increase creativity and organizational learning in the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. *Sports Management (movement)*, 7(2): 253-266. [in persian]
- Houshmand, H. & Afsar, A. (2016). Key factors of infrastructural success in the implementation of knowledge management in Bank Mellat. *Information Technology Management Studies*, 2(5): 133-157. [in persian]
- Husseini, S.A., Fam, S.F. & Al-shami, S.A. (2019). The Relationship Between Knowledge Management and Malaysian Digital Banking Reputation. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 89: 231.
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U.F. & Hussain, S. (2018). From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1): 36-59.
- Jamipour, M., Asarian, M. & Yazdani, H.R. (2017). Investigating the effect of business strategic orientation on organizational performance with the mediating role of knowledge management. *Business Administration*, 10(4): 835-854. <https://doi.org/10.22059/JIBM.2018.231985.2575> [in persian]
- Karami, M., Alvani, M., Zare, H. & Kheirandish, M. (2015). Determination of Critical Success Factors for KM Implementation using qualitative & quantitative Tools. *Iranian J. of Management Studies*, 8(2): 181-201.
- Kuffour Adjei, K.O. & Johnson Dei, D.G. (2015). Assessing Implementation of KM Systems in Banks, a case of Ghana. *Information Knowledge Management*, 1(5): 133-139.
- Kumar, A., Luthra, S., Khandelwal, D.K., Mehta, R., Chaudhary, N. & Bhatia, S. (2017). Measuring and improving customer retention at authorised automobile workshops after free services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39: 93-102.
- Kunthi, R., Indra Sensuse, D. & Tobing, R.P. (2014). Critical Success Factors of Implementation of Knowledge Management at PT XYZ. *Advances in Economics, Business & management*

- Research*, 55: 36-29.
- Mahmoudi, H. (2014). Reviewing and prioritizing the success of knowledge management in the libraries of Ferdowsi and Shahid Chamran University of Ahvaz. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 3: 61-80. [in persian]
- Mahmoudzadeh, M., Zargham Borojeni, H. & Sedaghat, M. (2013). The relationship between knowledge management enablers and knowledge management processes. *Management Studies (Improvement and Transformation)*, 22(73): 145-173. [in persian]
- Mokhtarifar, R., Hashemi, N., Nasr Esfahani, M. & Khani, N. (2014). Studying the critical success factors of knowledge management in project-oriented organizations with an emphasis on the key role of middle managers (case example: Foulad Teknik International Engineering Company). *Productivity Management*, 33: 192-169. [in persian]
- Motlai, N. (2017). *Classification of the key success factors of knowledge management in Parsian Bank*. In: National Conference on Management, Economy and Resistance Economy. [in persian]
- Muhammad, S.T. & Muhammad, S.T. (2019). *Developing Augmented Reality Mobile Application: NEU Campus Guide*. Doctoral dissertation. Near East University.
- Naqvi, A., Mirghfour, H. & Morovati Sharifabadi, A. (2015). Identifying and prioritizing key success factors in implementing knowledge management in sports organizations. *Sports Management Studies*, 8(36): 112-93. [in persian]
- Nazir, T., Umer, M. & Nawab, S. (2018). What are success factors of KM & their Impact on the performance of officers of banks in Pakistan? *The business & Management review*, 9(3): 464-473.
- Nyein Soe, K.N. & Chan Aye, A. (2020). The mediating role of job satisfaction on the relationship between knowledge management practices and employee work performance: the private banking case in Myanmar. *Journal of Business Administration and Languages*, 8(2): 83-97.
- Ode, E. & Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3): 210-218.
- Ozuem, W., Ranfagni, S., Willis, M., Rovai, S. & Howell, K. (2021). Exploring customers' responses to online service failure and recovery strategies during Covid-19 pandemic: An actor-network theory perspective. *Psychology & Marketing*, 38(9): 1440-1459.
- Pozzi, R., Rossi, T. & Secchi, R. (2021). Industry 4.0 technologies: critical success factors for implementation and improvements in manufacturing companies. *Production Planning & Control*, 34(2): 1-21.
- Purwanto, A., Novitasari, D. & Asbari, M. (2022). Tourist Satisfaction and Performance of Tourism Industries: How the Role of Innovative Work Behaviour, Organizational Citizenship Behaviour? *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(1) :1-12.
- Raimundo, R.J.G., Rosário, A.M.F.T. & Rocha, A.L.M. (2022). Knowledge Management in Marketing. In *Information and Knowledge in Internet of Things* (pp. 59-78). Springer, Cham.
- Rashid, A.S., Tout, K. & Yakan, A. (2021). The critical human behavior factors and their impact on knowledge management system-cycles. *Business Process Management Journal*, 27 (3): 22-41.
- Razavi, A. & Tamadon, H. (2018). Investigating the basic success factors in the implementation of knowledge management in public libraries of Gilan province. *Science*, 12(46): 15-23. [in persian]

- Ronaghi, M., Zeinoddinzadeh, S. & Alam Baladi, S. (2018). Identifying and ranking factors affecting the implementation of knowledge management using metacombination method. *Library and Information*, 22(3): 112-135. [in persian]
- Sahibzada, U.F., Cai, J., Latif, K.F. & Sahibzada, H.F. (2019). Knowledge management processes, knowledge worker satisfaction, and organizational performance: Symmetric and asymmetrical analysis. *Aslib Journal of Information Management*, 72(1): 112-129.
- Sayyadi Tooranloo, H., Sadat Ayatollah, A. & Alboghobish, S. (2018). Evaluating knowledge management failure factors using intuitionistic fuzzy FMEA approach. *Knowledge and Information Systems*, 57: 183-205.
- Sorguli, S., Gardi, B., Othman, B.J., Aziz, H.M., Ahmed, S.A., Sabir, B.Y., Ismael, N.B., Hamza, P.A., Ali, B.J. & Anwar, G. (2021). Innovation: Knowledge Management in the Innovating Industries. *International Journal of Electrical, Electronics and Computers*, 6(3), 10-23.
- Tajpour, M. (2018). Investigating the knowledge management effect on managers' skills improvement. *International J. of Human capital in urban Management*, 3(2): 125-132.
- Talebi, B., Pakdel Bonab, M., Zemestani, G. & Moradi, S. (2011). Presenting a Perceptual Model of Effective Factors in the Success of Knowledge Management in Governmental & non-Governmental Higher Education Centers & Universities in Iran. *American J. of Scientific Research*, (32).
- Valmohammadi, C. (2011). Identification & prioritization of Critical Success Factors of Knowledge Management in Iranian SMEs. *Global J. of Business Management*, 5(11): 10-1.
- Winadi, I.K.A., Suzianti, A. & Ardi, R. (2018). Knowledge management in multi-generation workforce: investigation on critical success factor and strategy. *MATEC web of conferences*, 218(3): 04-10.
- Wong, K.Y. (2005). Critical Success Factors of Implementing knowledge Management in Small & Medium Enterprises. *Industrial management & data systems*, 105(3): 279-261.