

ارائه چهارچوب تبیین رویکردهای مختلف مدیریت دانش در انواع فرایندهای کسب و کار مطالعه موردی کارکنان ادارات شهرستان ممسنی

محسن قاسمی

دانش پذیر poct dba رشته کسب و کار دانشگاه علامه طباطبائی، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر، ارائه چارچوبی جامع برای تبیین رویکردهای مختلف مدیریت دانش در انواع فرایندهای کسب و کار با مطالعه موردی کارکنان ادارات شهرستان ممسنی است. این پژوهش به دنبال شناسایی و تطبیق رویکردهای مدیریت دانش با چهار دسته فرایندهای کسب و کار شامل جریان کارگرا، اطلاعات گرا، تصمیم گرا و مشارکت گرا می باشد تا اثربخشی مدیریت دانش در بهبود عملکرد فرایندها افزایش یابد. روش پژوهش از نوع کاربردی و توصیفی-پیمایشی است که داده ها با استفاده از پرسشنامه ساختاریافته از ۱۱۰ نفر از کارکنان ادارات شهرستان ممسنی جمع آوری شده است. پرسشنامه با مقیاس لیکرت ۵ درجه ای طراحی و پس از تأیید اعتبار و پایایی، به صورت حضوری و الکترونیکی توزیع شده است. یافته های پژوهش نشان می دهد که ترکیب بهینه سه عنصر افراد، فرایندها و فناوری در مدیریت دانش، به طور معناداری عملکرد فرایندهای کسب و کار را بهبود می بخشد. همچنین تطبیق رویکردهای مدیریت دانش با نوع فرایند کسب و کار، فرهنگ سازمانی حامی یادگیری، استفاده از فناوری های پیشرفته و اجرای چرخه مدیریت دانش (شناسایی، سازماندهی، اشتراک گذاری و به کارگیری دانش) از عوامل کلیدی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش بوده اند. نتیجه گیری کلی پژوهش حاکی از آن است که ارائه چارچوب فرآیندگرا برای مدیریت دانش، با توجه به ویژگی های خاص هر نوع فرایند کسب و کار، می تواند راهنمای مناسبی برای مدیران و تصمیم گیرندگان ادارات شهرستان ممسنی در بهبود اثربخشی و بهره وری فرایندهای سازمانی باشد. این چارچوب زمینه ساز افزایش نوآوری، کاهش هزینه ها و بهبود مستمر فرایندها از طریق مدیریت هدفمند دانش خواهد بود.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، فرایندهای کسب و کار، رویکردهای مدیریت دانش، چهارچوب مدیریت دانش فرایندگرا، بهبود عملکرد سازمانی، متامدل فرایند دانشگرا

۱-مقدمه

در دنیای پیچیده و پرشتاب امروز، سازمان‌ها با حجم عظیمی از داده‌ها و اطلاعات روبرو هستند که مدیریت مؤثر این منابع دانشی به یکی از چالش‌های اساسی تبدیل شده است. دانش به عنوان یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های سازمانی، نقش کلیدی در ایجاد مزیت رقابتی^۱، بهبود فرآیندهای کسب و کار^۲ و افزایش بهره‌وری ایفا می‌کند. با این حال، صرف وجود دانش در سازمان کافی نیست؛ بلکه نحوه مدیریت، انتقال و استفاده بهینه از آن است که می‌تواند تفاوت‌های بنیادینی در عملکرد سازمان‌ها ایجاد کند. مدیریت دانش به عنوان مجموعه‌ای از فرآیندها، ابزارها و رویکردها، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا دانش ضمنی و صریح را شناسایی، ذخیره، به اشتراک بگذارند و در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های روزمره به کار گیرند. (میری و رضایی، ۱۳۹۱).

یکی از مهم‌ترین چالش‌ها در حوزه مدیریت دانش، تطبیق رویکردهای مدیریت دانش^۳ با ماهیت و ویژگی‌های مختلف فرآیندهای کسب و کار است. فرآیندهای کسب و کار در سازمان‌ها از تنوع بالایی برخوردارند و هر یک ویژگی‌ها، اهداف و ساختارهای خاص خود را دارند. به عنوان مثال، فرآیندهای جریانکارگرا بر اجرای دقیق و استاندارد وظایف تأکید دارند، در حالی که فرآیندهای تصمیم‌گرا نیازمند دانش تخصصی و قضاوت‌های انسانی هستند. این تفاوت‌ها ایجاب می‌کند که رویکردهای مدیریت دانش نیز به صورت هدفمند و متناسب با نوع فرآیند انتخاب و پیاده‌سازی شوند تا اثربخشی آن‌ها به حداکثر برسد. (باقری نژاد، ۱۳۹۶)

با وجود اهمیت این موضوع، در بسیاری از سازمان‌ها هنوز چارچوب‌های منسجم و علمی برای تبیین و تطبیق رویکردهای مدیریت دانش با انواع فرآیندهای کسب و کار وجود ندارد. این خلا علمی و عملی موجب می‌شود که سازمان‌ها در بهره‌برداری از ظرفیت‌های دانش دچار ناکارآمدی شوند و فرصت‌های بهبود عملکرد و نوآوری را از دست بدهند. همچنین، عدم توجه به تفاوت‌های فرآیندی در انتخاب رویکردهای مدیریت دانش می‌تواند منجر به صرف هزینه‌های اضافی، مقاومت کارکنان و کاهش انگیزه در انتقال و استفاده از دانش شود. (کیاجوری، امیری، کوزه‌گر، ۱۳۹۱)

از این رو، ضرورت پژوهش حاضر در این است که با بررسی دقیق و جامع انواع فرآیندهای کسب و کار و ویژگی‌های دانشی مرتبط با آن‌ها، چارچوبی علمی و کاربردی برای تبیین رویکردهای مختلف مدیریت دانش ارائه دهد. این چارچوب می‌تواند به مدیران و تصمیم‌گیرندگان سازمان‌ها کمک کند تا با شناخت بهتر نیازهای دانشی هر فرآیند، رویکردهای مناسب را انتخاب و به کار گیرند و بدین ترتیب، بهره‌وری، نوآوری و مزیت رقابتی سازمان را ارتقاء دهند. (حسینی و همکاران، ۱۳۹۹)

مدیریت دانش به عنوان یکی از مهم‌ترین حوزه‌های مدیریتی در سازمان‌های امروزی، فرایندی سیستماتیک برای خلق، گردآوری، ذخیره، انتقال و به‌کارگیری دانش و اطلاعات است که هدف آن افزایش یادگیری سازمانی، بهبود تصمیم‌گیری و ارتقاء عملکرد سازمان می‌باشد. (عبدالملکی و همکاران، ۱۴۰۱)

دانش در سازمان‌ها به دو شکل اصلی «دانش صریح» (مستند و قابل انتقال) و «دانش ضمنی» (تجربه‌ها، مهارت‌ها و شهود افراد) وجود دارد که مدیریت دانش تلاش می‌کند با تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح، این سرمایه‌های فکری را به بهترین نحو سازماندهی و استفاده نماید. اهمیت مدیریت دانش در عصر حاضر به دلیل پیچیدگی‌های محیط کسب‌وکار، سرعت بالای تغییرات فناوری و نیاز به نوآوری مستمر، بیش از پیش افزایش یافته است از سوی دیگر، فرآیندهای کسب و کار که شامل مجموعه فعالیت‌ها و وظایف مرتبط با تولید کالا یا خدمات هستند، در سازمان‌ها از تنوع و پیچیدگی بالایی برخوردارند. هر

^۱ -Competitive advantage

^۲ - improving business processes

^۳ Knowledge management

فرآیند کسب و کار ویژگی‌ها، اهداف و نیازهای دانشی خاص خود را دارد که مستلزم رویکردهای متفاوتی در مدیریت دانش است. برای مثال، فرآیندهای جریانکارگرا نیازمند سیستم‌های خودکار و دانش ساختاریافته‌اند، در حالی که فرآیندهای تصمیم‌گرا به دانش تخصصی و انتقال دانش ضمنی میان خبرگان وابسته‌اند این تفاوت‌ها ضرورت تدوین چارچوبی جامع و منسجم را برای تبیین و تطبیق رویکردهای مدیریت دانش با انواع فرآیندهای کسب و کار ایجاد می‌کند. عدم وجود چنین چارچوبی در بسیاری از سازمان‌ها باعث می‌شود که مدیریت دانش به صورت جزیره‌ای و غیرمنسجم اجرا شود و فرصت‌های بهبود عملکرد، نوآوری و مزیت رقابتی از دست برود. همچنین، انتخاب نادرست رویکردهای مدیریت دانش می‌تواند منجر به مقاومت کارکنان، اتلاف منابع و کاهش انگیزه در اشتراک دانش شود بنابراین، پژوهش حاضر با هدف ارائه چارچوبی علمی و کاربردی، تلاش می‌کند تا با شناسایی ویژگی‌های دانشی انواع فرآیندهای کسب و کار، رویکردهای مناسب مدیریت دانش را تبیین و پیشنهاد دهد این چارچوب می‌تواند به مدیران سازمان‌ها کمک کند تا بر اساس نوع فرآیندهای خود، رویکردهای فن‌آورانه، تیمی، خبرگی یا حاکمیتی را به کار گیرند و بدین ترتیب، انتقال، اشتراک و کاربرد دانش را بهینه کنند. در نتیجه، سازمان‌ها قادر خواهند بود بهره‌وری، نوآوری و انعطاف‌پذیری خود را در محیط‌های پویا و رقابتی افزایش دهند. (سراجیان و خسروی، ۱۳۹۹)

سازمان‌ها در معنای وسیع کلمه از شالوده‌های اصلی اجتماع کنونی‌اند و مدیریت، مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا مرگ سازمان‌هاست. در دنیای پرقابیت امروز، سازمانی شانس بقا دارد که سازوکارهای لازم برای آگاهی به‌موقع از تغییرات و توانایی پاسخگویی سریع به آن‌ها را داشته باشد (احمدپور داریانی و مقیمی، ۱۳۹۶).

امروزه دانش کلید اصلی رقابت‌پذیری سازمان‌ها به شمار می‌رود. سازمان‌های جدید مبتنی بر دانش هستند و این بدان معنی است که آن‌ها باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که بتوانند دانش سازمانی خود را شناخته، آن را احصا و ذخیره کرده و در مواقع لزوم از آن بهره‌برداری نمایند و همچنین نیازهای دانشی خود را شناخته و از اطلاعات و دانش جدید به نحو احسن استفاده کنند. مجموعه این عوامل، پارادایم جدیدی را در عرصه مدیریت بنیان نهاده است که از آن به‌عنوان مدیریت دانش یاد می‌شود (باقری نژاد، ۱۳۹۶). مدیریت دانش ابزاری کارآمد برای به دست آوردن توانایی‌های لازم جهت فعالیت سازمان‌ها در شرایط فعلی جهان امروز که جهان اطلاعات و دانش در حال تغییر هست، به حساب می‌آید (مقیمی، ۱۳۹۴) مدیریت دانش ریشه در نیاز شرکت‌ها دارد تا سرمایه علمی، انسانی و عقلانی در دسترس خود را آماده نمایند. واژه مدیریت دانش برای توصیف هر چیزی از کاربرد تکنولوژی جدید در تلاش وسیع برای آماده کردن سرمایه یک سازمان است. مدیریت دانش عبارت است از آنچه ما می‌دانیم و در حال کاربرد آن به‌طور خلاق و مولد هستیم (فیض، ۱۳۹۸).

دانش به‌صورتی گسترده به‌عنوان یک سرمایه کلیدی برای شرکت‌ها شناخته می‌شود که در قابلیت رقابتی شرکت دخیل بوده و زمینه را برای رشد، توسعه و حیات آن در بلندمدت فراهم می‌سازد (سلاجقه و کریمی، ۱۴۰۰). مدیران فناوری اطلاعات باید پتانسیل تجزیه و تحلیل را در سطح سازمان درک کنند و آن را به‌خوبی بیان کنند. اگر آن‌ها نگرش سازمانی نداشته باشند، قادر به ایجاد واقعیت سطح سازمان نخواهند بود (دیوسالار، بزرگی، ۱۳۹۱). تفاوت در ساختار و میزان یکپارچگی سازمانی بین سازمان‌های متمرکز و غیرمتمرکز، باعث می‌شود که ساختارهای دانش و اثر فناوری اطلاعات در مدیریت دانش سازمانی در این دو نوع مختلف از سازمان‌ها کاملاً متفاوت باشد. ابتدایی‌ترین نیازهایی که فناوری اطلاعات در عصر جدید باید برای مدیریت مؤثر دانش در چنین سازمان‌هایی برآورده سازد، عبارت است از توانایی یکی کردن اصطلاحات مختلف و ایجاد ارتباط بین زبان‌های مختلف و امکان کنترل‌های دقیق و جزئی دسترسی به اطلاعات از زمانی که مدیریت دانش به‌عنوان عامل اصلی

موفقیت در عملیات تجارت مورد توجه قرار گرفت، سازمان‌های زیادی به پیاده‌سازی مدیریت دانش پرداختند. از طرفی می‌توان گفت موفقیت پروژه مدیریت دانش به محتوای آن بستگی دارد. دانستن اینکه چه چیزی را باید بدانیم اولین و مهم‌ترین گام در رسیدن به موفقیت در مدیریت دانش است. این امر همان محتوای دانشی است که ارزش را برای کسب‌وکار فراهم می‌آورد و این محتوای دانشی است که به شرکت‌ها کمک می‌کند در بازارهای جهانی به موفقیت برسند. ایده اصلی مدیریت دانش فراهم آوردن روشی است که به‌وسیله آن محتوای دانش ایجاد شود، به اشتراک گذاشته شود و به بهترین و کاراترین روش مورد استفاده قرار گیرد. مدیران نیاز به ابزاری دارند که به‌وسیله آن محتوای دانشی که در فرآیند کسب‌وکار وجود دارد را تحلیل نموده و از این تحلیل در تصمیم‌گیری استفاده نمایند. مدل دانش در تحلیل مشخصات محتوای دانش به ما کمک می‌کند و جریان دانش را در فرآیندهای کسب‌وکار مشخص می‌نماید (سیادت و همکاران، ۱۴۰۲)

با وجود پیشرفت‌های چشمگیر در حوزه مدیریت دانش و فرآیندهای کسب و کار، بسیاری از سازمان‌ها همچنان با مشکلاتی مانند عدم هماهنگی بین رویکردهای مدیریت دانش و ماهیت فرآیندهای خود مواجه هستند. این مسئله باعث می‌شود که دانش به طور مؤثر تولید، ذخیره، به اشتراک گذاشته و به کار گرفته نشود و در نتیجه، عملکرد کلی سازمان تحت تأثیر قرار گیرد. بنابراین، این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال اصلی است که:

"چگونه می‌توان رویکردهای مختلف مدیریت دانش را متناسب با انواع فرآیندهای کسب و کار تبیین و چارچوب‌بندی کرد تا اثربخشی مدیریت دانش در سازمان‌ها افزایش یابد؟"

۲- مبانی نظری مدیریت دانش

۲-۱- مفهوم مدیریت دانش

مدیریت دانش، مجموعه‌ای از فرایندها برای فهم و به‌کارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان است. مدیریت دانش، رویکردی ساخت‌یافته است که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به‌کارگیری دانش به‌منظور تامین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد. مدیریت دانش، علاوه بر مدیریت اطلاعات، تسهیل در ایجاد دانش جدید و مدیریت روشهای تسهیم و کاربری دانش را نیز بر عهده دارد.

تعریف ساده از مدیریت دانش عبارت است از: برانگیختن افراد به تسهیم دانش خود با دیگران (دیوید، فرد آر، ۱۳۹۱). تعریف جامع و قابل قبول‌تری از مدیریت دانش توسط پت ریش ارائه شده است که عبارت است از:

مدیریت دانش، کسب دانش درست، برای افراد مناسب، در زمان صحیح و مکان مناسب است، به گونه‌ای که آنان بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمان، بهترین استفاده را از دانش ببرند (میرچی، ۱۴۰۳). پیاده سازی مدیریت دانش رکن مهمی در مدیریت دانش بوده که توسط محققان مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است. در مقایسه‌ای که میان الگوهای مختلف انجام‌شده، جنبه‌های هفت گانه‌ای شناسایی شده است که هر الگو به برخی از این جنبه‌ها اشاره کرده و برخی دیگر را مورد توجه قرار نداده است. این جنبه‌ها عبارت‌اند از: تعیین هدف‌های دانش، شناسایی دانش، کسب دانش، توسعه دانش، نگهداری دانش، تسهیم و استفاده از دانش و ارزیابی دانش.

۲-۲- نظریه‌های یادگیری و آموزش

یکی از پایه‌های اصلی مدیریت دانش، نظریه‌های یادگیری و آموزش است سازمان‌ها برای خلق و انتشار دانش نیازمند ایجاد محیط‌های یادگیری فعال هستند. نظریه‌هایی مانند:

۲-۳-نظریه یادگیری تجربی^۱:

دیوید کلب^۲ معتقد است که یادگیری از طریق تجربه رخ می‌دهد و شامل چهار مرحله است: تجربه عینی، مشاهده تأملی، مفهوم‌سازی انتزاعی و آزمایش فعال. سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد فرصت‌هایی برای تجربه و بازتاب، یادگیری کارکنان را تسهیل کنند. (هومن و همکاران، ۱۳۹۶)

۲-۴-نظریه یادگیری اجتماعی^۳:

آلبرت بندورا^۴ بر اهمیت یادگیری از طریق مشاهده و تقلید تأکید دارد. سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد الگوهای رفتاری مناسب و تشویق به اشتراک‌گذاری تجربیات، یادگیری اجتماعی را تقویت کنند.

۲-۵-نظریه یادگیری سازنده^۵:

این نظریه بر این ایده استوار است که یادگیرندگان دانش را به طور فعال از طریق تجربیات خود می‌سازند. سازمان‌ها باید محیط‌هایی فراهم کنند که افراد بتوانند دانش خود را بسازند و به اشتراک بگذارند.

۲-۶-نظریه‌های رشد دانش

این نظریه‌ها به بررسی فرآیند تولید و تکامل دانش در سازمان‌ها می‌پردازند مدل SECI Nonaka و Takeuchi (1995) یکی از معروف‌ترین مدل‌ها در این زمینه است. این مدل نشان می‌دهد که دانش چگونه از طریق چهار فرآیند اصلی (اجتماعی‌سازی، برون‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی) در سازمان ایجاد و گسترش می‌یابد. (حق‌شناس و همکاران، ۱۳۹۶)

۲-۷-نظریه‌های انتقال دانش

انتقال دانش به فرآیند اشتراک‌گذاری دانش از یک فرد، گروه یا سازمان به دیگری اشاره دارد نظریه‌های مختلفی در این زمینه وجود دارند که به بررسی عوامل مؤثر بر انتقال دانش می‌پردازند. برخی از این عوامل عبارتند از: فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی باز و حمایتی می‌تواند انتقال دانش را تسهیل کند. فناوری اطلاعات و ارتباطات: ابزارهای IT می‌توانند به اشتراک‌گذاری دانش کمک کنند. شبکه‌های اجتماعی: روابط بین افراد و گروه‌ها می‌توانند کانال‌های مؤثری برای انتقال دانش باشند. (

۲-۸-نظریه‌های شبکه‌های اجتماعی و ارتباطات

این نظریه‌ها به بررسی نحوه تأثیرگذاری شبکه‌های اجتماعی و ارتباطات بر فرآیند تولید و انتقال دانش در سازمان‌ها می‌پردازند شبکه‌های اجتماعی می‌توانند به عنوان بستری برای تبادل دانش و تجربیات بین افراد عمل کنند.

۲-۹-نظریه‌های سازمانی و مدیریتی

نظریه‌های سازمانی و مدیریتی به مجموعه‌ای از نظریه‌ها و روش‌هایی گفته می‌شود که درباره سازمان‌ها و فرآیندهای مدیریتی آن‌ها مطالعه می‌شوند این نظریه‌ها به دانشمندان و متخصصان مدیریت دانش کمک می‌کنند تا روش‌هایی برای بهبود مدیریت دانش و بهره‌گیری بهینه از دانش در سازمان‌ها توسعه دهند.

۲-۱۰-نظریه مدیریت دانش مبتنی بر فرایند:

¹ - Experiential Learning Theory

² - David Kolb

³ - Social Learning Theory

⁴ - Albert Bandura

⁵ - Constructivism

برای مدیریت دانش، باید از فرآیندهای مشخص و قابل تکرار استفاده کرد. این نظریه برای توسعه فرآیندهای مدیریت دانش و بهینه‌سازی بهره‌برداری از دانش در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۲-۱۱- نظریه سازمان دانش‌بنیان:

سازمان‌های دانش‌بنیان، با بهره‌گیری بهینه از دانش، می‌توانند عملکرد بهتری داشته باشند. این نظریه برای توسعه سازمان‌های دانش‌بنیان و بهره‌گیری بهینه از دانش در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۲-۱۲- نظریه سرمایه دانش:

دانش، به عنوان یک سرمایه اصلی در سازمان‌ها محسوب می‌شود و باید به صورت بهینه بهره‌برداری شود این نظریه برای توسعه فرآیندهای بهینه‌سازی بهره‌گیری از دانش در سازمان‌ها و تأمین منابع مالی لازم برای سرمایه‌گذاری در دانش، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۲-۱۳- دیدگاه‌ها و مدل‌های کلیدی در مدیریت دانش

مدل SECI^۱: این مدل توسط نوناکا و تاکوچی ارائه شده و فرایند خلق دانش در سازمان‌ها را تبیین می‌کند. مدل APQC: این مدل شامل چهار مرحله اصلی است: تعریف استراتژی دانشی، طراحی قابلیت‌های مدیریت دانش، پیاده‌سازی راهکارها، و تکامل و پایداری.

هرم DIKW^۲: این هرم نشان می‌دهد که چگونه داده‌ها به اطلاعات، اطلاعات به دانش و دانش به خرد تبدیل می‌شود. مدیریت دانش به عنوان یک حوزه چندوجهی، نیازمند درک عمیق از مبانی نظری و دیدگاه‌های مختلف است. نظریه‌های یادگیری، انتقال دانش، شبکه‌های اجتماعی و نظریه‌های سازمانی، پایه‌های اصلی مدیریت دانش را تشکیل می‌دهند. سازمان‌ها با بهره‌گیری از این مبانی و مدل‌های کلیدی می‌توانند فرآیندهای مدیریت دانش خود را بهبود داده و از مزایای آن بهره‌مند شوند.

بررسی نظریه‌های مدیریت دانش نشان می‌دهد که این حوزه از دیدگاه‌های متنوعی برخوردار است که هر یک بر جنبه‌ای از دانش تأکید دارند؛ از ماهیت دانش و فرآیندهای خلق و انتقال آن گرفته تا ساختارهای سازمانی و فناوری‌های پشتیبان. پژوهش‌های اخیر تلاش کرده‌اند این نظریه‌ها را در قالب چارچوب‌های یکپارچه و کاربردی برای بهبود مدیریت دانش در سازمان‌ها به کار گیرند. با این حال، چالش اصلی در تطبیق این نظریه‌ها با انواع فرآیندهای کسب و کار و ارائه چارچوب‌های عملیاتی متناسب با ویژگی‌های هر فرآیند باقی است.

۳- جنبه‌های کلیدی سیستم‌های مدیریت دانش

ارائه دانش یکی از جنبه‌های اصلی توسعه سیستم‌های مدیریت دانش برای هر کاربردی است. انواع طرح‌های ارائه دانش شامل لیست‌ها، درخت‌ها، شبکه‌های معنایی، قاب‌ها، نسخه‌ها و قوانین تولیدی هستند. لیست‌ها برای ارائه دانش سلسله‌مراتبی بکار می‌روند. دانش سلسله‌مراتبی با نمودارهایی بنام درخت ارائه می‌شوند. شبکه‌های معنایی از دایره‌هایی به نام نود استفاده می‌کنند که بیانگر رویدادها و اجسام است. نودها با خطوطی به نام قوس بهم مرتبط می‌شوند که نشان‌دهنده روابط است. قاب‌ها و نسخه‌ها دو نوع طرح در رابطه با دانش استریو تایپ است. قاب‌ها برای بیان حقایق درباره رویدادها و اجسام به کار می‌روند و

^۱ - Socialization, Externalization, Combination, Internalization

^۲ - Data, Information, Knowledge, Wisdom

همه جزئیات در مولفه های فرعی به نام شیار ارائه می شوند. نسخه ها بیانگر دانشی است که توالی رویدادها و روش ها است. قاب ها و نسخه ها به سیستم ها اجازه می دهند تا جزئیات اشیا و رویدادهای متداول را استنباط نمایند. قوانین تولیدی متداولترین روش ارائه دانش هستند. این قوانین، عباراتی دو قسمتی با یک وعده و یک نتیجه گیری هستند و به شکل عبارت " اگر - سپس یا بنابراین " نوشته می شوند. آن ها موقعیت و عملکرد مربوط را ارائه می دهند. روش استدلال، حیطه اصلی دیگر استدلال است که در توسعه سیستم های مدیریت دانش هوشی بسیار مهم است. حیطه این تحقیق در برگیرنده انواع موضوعات چون استدلال اتوماتیک، استدلال مبتنی بر مورد، استدلال متداول، فازی، ژئومتریک و غیر یکنواخت و مبتنی بر مدل، استدلال احتمالات، است (فدایی، ۱۳۹۴: ۸۵).

۳-۱- الگوهای استراتژی مدیریت دانش

راهبرد مدیریت دانش مسیر حرکت در جهت اهداف سازمان را مشخص می نماید که هدف اصلی آن بالفعل ساختن مدیریت دانش در سازمان است. در راهبرد مدیریت دانش فرآیند پیاده سازی، فعالیت ها و استاندارد سازی اجزاء اصلی راه حل ها مد نظر قرار می گیرند (تکتم^۱، ۱، ۲۰۲۱). مجموعه عملیات ها و فعالیت های سازمان در پرتو راهبرد مدیریت دانش موجب می گردد تا نظام مدیریت دانش به صورت مؤثر و کارآمد عمل نماید، به فرهنگ سازمان ملحق گردد و در راستای حمایت از سازمان، به کارکرد مؤثر خود ادامه دهد. ماهیت سازمان، نوع محصولات و خدمات و ماهیت دانشی که سازمان با آن سروکار دارد از عوامل اصلی انتخاب راهبرد مناسب مدیریت دانش در سازمان ها و شرکت ها می باشند.

۳-۲- الگوی فرآیند مدیریت دانش

الگوی بوکویتز و ویلیامز^۲ فرآیندهای مدیریت دانش را به دو بخش استراتژیکی و تاکتیکی تقسیم بندی می کند. بخش تاکتیکی شامل فرآیند به دست آوردن دانش مورد نیاز برای فعالیت ها، به کارگیری دانش در ایجاد ارزش، یادگیری، مبادله و تسهیم دانش موجود بین افراد است. فرآیند استراتژیک، به دست آوردن ارزش از فرآیند تاکتیکی در جایی است که استراتژی سازمان با اهداف سازمانی مورد استفاده قرار گیرد (اسمیت، ۲۰۲۱: ۱۷). عواملی که می توانند به آن فرآیندها کمک کنند (مانع آن شوند)، تحت عنوان توانمند سازها^۲ (محرکها) شناخته می شوند. این توانمند سازها عبارتند از: استراتژی و رهبری، فرهنگ، اندازه گیری (معیار) و فناوری.

۳-۳- مدیریت دانش و آمادگی سازمانی

با توجه به پویایی و تغییرات سریع محیط سازمان ها، مدیران متوجه شدند که اطلاعات، یک منبع بارز است و بایستی مدیریت شود، زیرا می تواند بر حصول اهداف سازمانی بسیار تأثیرگذار باشد. مفاهیم تحلیل و برنامه ریزی اطلاعات هم حاصل نتایج تلاش در زمینه مدیریت اطلاعات است (محمدی و همکاران، ۲۰۱۹). از این رو، سازمان ها بایستی فرآیندی برای مدیریت دانش، مشابه مدیریت اطلاعات ایجاد نمایند (کمیسیون اجتماعی برای غرب آسیا^۲، ۲۰۰۳). مدیریت دانش، در اوایل بر اساس روش مدیریت داده و مدیریت اطلاعات ساخته شد، ولی امروزه با سطح بالاتری از پیچیدگی به انضمام ابزارها، شبکه ها، همکاری و بهبود فرآیندهای کسب و کار ساخته می شود (آگیمو، ۲۰۱۴). بر این اساس، روندی را که سازمان های پیشرو امروزی انتخاب می کنند، مدیریت دانشی است که کمک می کند سازمان ها، انتخاب، سازمان دهی و پخش دانش و تجربه را برای کسب مزیت رقابتی انتقال دهند (محمدی و همکاران، ۲۰۱۹). مدیریت دانش تأثیر قابل ملاحظه ای بر افزایش کارایی و اثربخشی

¹ - Tectum

² - Bukowitz & Williams Enablers Social commission for western asia

فعالیت‌های کسب‌وکارها دارد. منافع حاصل از به‌کارگیری مدیریت دانش باعث شده سازمان برای پیاده‌سازی این فرآیند بکوشد. حال آنکه اغلب سازمان‌ها با این چالش عمده مواجه هستند که با وجود سرمایه‌گذاری بر مدیریت دانش، گسترش و نفوذ کاربردهای آن به کندی صورت گیرد. یکی از دلایل اصلی این مشکل پایین بودن سطح آمادگی سازمان‌ها برای به‌کارگیری و استفاده از مدیریت دانش است؛ بنابراین، درک صحیح میزان این آمادگی برای جهت‌گیری درست، تلاش‌های آغازین و تدوین راهبردهای مناسب است تا با استفاده از ابزار ارزیابی مناسب، سطح آمادگی سازمان‌ها فراهم آید. به همین دلیل ارایه الگوی تعیین‌کننده پیش نیازهای لازم الاجرا، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت اجرایی این فرآیند در سازمان‌ها خواهد داشت (رحمانی یوشانلوئی، ۱۳۹۰).

۳-۴- کسب‌وکار الکترونیکی

کسب‌وکار الکترونیکی بحث روز هزاره جدید است. امروزه به کسب‌وکار الکترونیکی به‌عنوان رخدادی همانند اختراع ماشین چاپ و ظهور انقلاب صنعتی، با تأثیرگذاری بر روی اقتصاد، ساختارهای اجتماعی و فرهنگ جامعه، نگرسته می‌شود. دیگر عوامل و پایه‌های سنتی تولید و قدرت اقتصادی مثل زمین، سرمایه و نیروی کار، عوامل حیاتی موفقیت در کسب‌وکارها نیستند. اکنون اکثر سازمان‌ها تمرکز خود را روی ارزش دانش و اطلاعات به‌عنوان پایه قدرت و مزیت رقابتی، معطوف کرده‌اند. کسب‌وکار الکترونیکی خود را در جایگاهی قرار داده است که جهان را به سمت و سوی جدیدی سوق می‌دهد. (حق‌شناس و همکاران ۱۳۹۶).

اساس و پایه‌های کسب‌وکار تغییر کرده و نظام‌های جدیدی، فعالیت‌های بازار و ارائه فرصت‌های نامحدود واقعی را زیر پوشش قرار داده‌اند. تغییرات در این مرکز دادوستد در حال تکامل دائمی (الکترونیکی)، ناشی از انفجار در قابلیت دسترسی و تأثیرپذیری دانش، پیشرفت تکنولوژی، دیدگاه جهانی‌تری از کسب‌وکار، آزادسازی (حذف نظارت دولت) و مشتریانی است که از نیازهایشان آگاهی بیشتری دارند (داونپورت و همکاران، ۱۳۹۲).

۳-۵- نقش مدیریت دانش در کسب‌وکار الکترونیکی

مدیریت دانش در درجه اول، به‌عنوان نماینده تغییر در محیط کسب‌وکار الکترونیکی عمل می‌کند. مدیریت دانش به کارکنان اجازه می‌دهد تا نقش‌ها و مسئولیت‌های جدیدشان را از طریق گردآوری دانشی که منجر به تغییر آسان‌تر می‌شود، بپذیرند. مدیریت دانش، کارکنان را در کسب مهارت‌ها و توانایی‌های لازم در محیط جدید یاری کرده و تلفیق واحدهای جدید کسب‌وکار را تسهیل می‌کند. مدیریت دانش قابلیت دسترسی و تأثیرپذیری دانش روی منابع استراتژیک کسب‌وکار شامل، بازارها، مشتریان، تأمین کنندگان، محصولات و خدمات، رقبا، مهارت‌های کارکنان، رویه‌ها و فرایندها و محیط نظارتی را موجب می‌شود (محمودی میمند و همکاران، ۱۴۰۲). با توجه به این واقعیت که مدیریت دانش بر روی دانش استراتژیک در کسب‌وکار تمرکز دارد، به‌طور اجتناب‌ناپذیری به استراتژی کسب‌وکار سازمان گره خورده و آن را مورد حمایت قرار می‌دهد. مدیریت دانش زمینه‌ای فراهم می‌کند تا کسب‌وکار با درک بهتری از بازاری که در آن مشغول فعالیت است انجام گیرد و کسب‌وکار الکترونیکی را قادر می‌سازد تا خریداران و فروشندگان را در بازارهای با ارزش افزوده جدید با یکدیگر هماهنگ کرده و در نتیجه موقعیت خود را در بازار تثبیت کند. (هومن و همکاران، ۱۳۹۶)

کسب‌وکار الکترونیکی، طبعی پیچیده‌تر از کسب‌وکارهای سنتی است. مدیریت دانش می‌تواند از طریق مدیریت کردن پایگاه دانش و قابل دسترس کردن دانش مربوطه و در نتیجه انتخاب آسان‌تر مدل جدید کسب وکار و جاری ساختن دانش فراسوی مرزهای درون سازمانی، برون سازمانی و مرزهای جغرافیایی، بر این پیچیدگی فائق آید (حق‌شناس و همکاران ۱۳۹۶).

هدایت کسب‌وکار در دنیای واقعی، نیازمند داشتن برخی مهارت‌های جدید است. مدیریت دانش می‌تواند موجب توسعه مهارت‌ها و دانش کارکنان، از طریق ایجاد یک محیط یادگیری به وسیله گردآوری دانش روی قسمت‌های خاصی از تخصص استراتژیک برای کسب‌وکارها بشود؛ بنابراین، مدیریت دانش، محیط خودآموزیای ایجاد می‌کند که کارکنان با دسترسی به دانش قادر به به دست آوردن مهارت‌ها و قابلیت‌های ویژه‌ای هستند. محیط یادگیری، منجر به نهادی کردن دانش ایجاد شده، تقسیم شده و بهره برداری شده می‌شود؛ بنابراین، سازمان با ادامه روند استفاده از این پایگاه دانش، به‌طور دائم دانش بیشتری خلق می‌کند. مدیریت دانش نقش بسزایی در تسهیل ارتباطات از طریق تدارک تکنولوژی، فرآیندها و خط‌مشی‌هایی که منجر به ارتباطات می‌شود، دارد (راسخ، ۱۳۹۶).

این تکنولوژی‌ها، فرایندها و خط‌مشی‌ها، خصوصاً در کسب و کارهای الکترونیکی با موقعیت‌های جغرافیایی گوناگون و مناطق زمانی وابسته یا جایی که سیلوهای سازمانی مانع ارتباطات و تقسیم دانش می‌شوند، مفید هستند. مدیریت دانش همچنین موجب نگهداری و بقا دانش تقسیم شده در این سطوح ارتباطات برای استفاده آینده می‌شود. مدیریت دانش، ساختار، ابزارها و فرایندهایی برای ایجاد یک وجه مشترک با شرکاء متعدد کسب‌وکار فراهم می‌کند. این وجه اشتراک ممکن است در یک صفحه وب اینترنتی باشد. کارکرد مدیریت دانش سازمان باید مسئول سازمان‌دهی محتوای وب سایت باشد تا دانش و اطلاعات را به نحو اثربخش سازمان‌دهی کرده و سازمان بهینه‌ای برای اعاده و بازیابی دانش ایجاد کند (صفری و همکاران، ۱۳۹۱).

۳-۶-۳- فرضیات

۳-۶-۱- فرضیه اصلی :

ترکیب بهینه سه عنصر افراد، فرآیندها و فناوری در مدیریت دانش، بهبود عملکرد فرآیندهای کسب و کار را تسهیل می‌کند.

۳-۶-۲- فرضیه های فرعی :

تطبيق رویکردهای مدیریت دانش با نوع فرآیند (جریان کارگرا، اطلاعات‌گرا، تصمیم‌گرا، مشارکت‌گرا) اثربخشی سازمانی را افزایش میدهد.

اجرای مراحل شناسایی، سازماندهی، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش به صورت چرخشی، منجر به خلق دانش جدید و بهبود مستمر فرآیندها میشود.

وجود فرهنگ سازمانی حامی یادگیری و اشتراک دانش، موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در فرآیندها را تضمین می‌کند. استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته (مانند پایگاه‌های دانش و ابزارهای هوش مصنوعی) دسترسی به دانش را در فرآیندهای پیچیده تسهیل می‌کند.

مدیریت دانش فرآیندگرا با جلوگیری از تکرار اشتباهات و ذخیره تجربیات، هزینه‌های اجرای فرآیندها را کاهش می‌دهد. ادغام مدیریت دانش با رویکرد نوآوری باز (استفاده از دانش داخلی و خارجی) انعطاف‌پذیری فرآیندها را در مواجهه با تغییرات بازار افزایش می‌دهد.

۳-۷- تعاریف مفهومی و عملیاتی مدیریت دانش و انواع فرایندهای کسب و کار

۱- مدیریت دانش

تعریف مفهومی :

مدیریت دانش فرایندی نظام‌مند است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا دانش و اطلاعات موجود را به صورت خلاق، مؤثر و کارآمد شناسایی، خلق، ذخیره، به اشتراک گذاشته و به کار گیرند تا اهداف سازمانی مانند بهبود عملکرد، نوآوری و

تصمیم‌گیری بهتر محقق شود. این فرایند شامل فعالیت‌هایی چون تولید دانش، تسهیم دانش و کاربرد آن است و مدیریت دانش فراتر از انجام فعالیت‌های دانشی، بر بهبود و بهینه‌سازی این فعالیت‌ها تمرکز دارد. (جاودانی، ۱۳۹۸)

تعریف عملیاتی:

در پژوهش حاضر، مدیریت دانش به مجموعه فعالیت‌های مشخصی اطلاق می‌شود که شامل مراحل زیر است:

شناسایی دانش:

جمع‌آوری دانش ضمنی و صریح موجود در سازمان از طریق مصاحبه با خبرگان، بررسی مستندات و پایگاه‌های داده.

سازماندهی دانش:

دسته‌بندی و ساختاربندی دانش جمع‌آوری شده در قالب بانک‌های دانش و سیستم‌های مدیریت دانش.

اشتراک‌گذاری دانش:

ایجاد بسترها و فرصت‌هایی برای تبادل دانش میان کارکنان و واحدهای سازمانی از طریق کارگاه‌ها، نشست‌ها و فناوری‌های ارتباطی.

حفظ و به‌روزرسانی دانش:

نگهداری دانش در سیستم‌ها و به‌روزرسانی مستمر آن برای حفظ کارایی و مرتبط بودن.

بکارگیری دانش: استفاده عملی از دانش در بهبود فرایندها، تصمیم‌گیری و نوآوری در سازمان. (فکور، ۱۳۹۷)

۲- انواع فرایندهای کسب و کار

تعریف مفهومی:

فرایندهای کسب و کار مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و وظایف مرتبط هستند که به منظور تولید کالا یا ارائه خدمات در سازمان انجام می‌شوند. از منظر مدیریت دانش، فرایندها بر اساس ویژگی‌های دانشی و نحوه تعامل با دانش به چند دسته تقسیم می‌شوند که هر کدام نیازمند رویکردهای خاص مدیریت دانش هستند. (جاودانی، ۱۳۹۸)

انواع فرایندها از منظر دانش:

فرایندهای جریانکارگرا^۱: فرایندهایی که بر اجرای دقیق و استاندارد وظایف تمرکز دارند و نیازمند دانش ساختاریافته و سیستم‌های خودکار هستند.

فرایندهای اطلاعاتگرا^۲: فرایندهایی که بر پردازش و تبادل اطلاعات تأکید دارند و به همکاری بین واحدی و اشتراک دانش غیررسمی نیازمندند.

فرایندهای تصمیمگرا^۳: فرایندهایی که نیازمند دانش تخصصی و قضاوت‌های انسانی هستند و بر انتقال دانش ضمنی و شبکه‌های خبرگان تکیه دارند.

^۱ - Workflow-oriented

^۲ - Information-oriented

^۳ - Decision-oriented

فرایندهای مشارکتگرا^۱: فرایندهایی با ماهیت چنددینفعی و پیچیده که نیازمند سیاستگذاری دانش، چارچوبهای حقوقی و سازوکارهای حاکمیتی هستند. (صفرزاده و همکاران ۱۴۰۱)

تعریف عملیاتی:

در این پژوهش، انواع فرایندهای کسب و کار بر اساس ویژگیهای دانشی و نحوه تعامل آنها با دانش به شرح زیر دسته‌بندی شده‌اند:

فرایندهای جریانکارگرا:

فرایندهایی که در آنها دانش به صورت قواعد و رویه‌های مشخص تعریف و به کار گرفته می‌شود و از فناوریهای اطلاعاتی برای خودکارسازی استفاده می‌شود. (فاتح راد، ۱۳۹۴)

فرایندهای اطلاعاتگرا:

فرایندهایی که در آنها دانش بیشتر به صورت اطلاعات ساختاریافته و غیررسمی بین افراد و واحدها منتقل می‌شود.

فرایندهای تصمیمگرا:

فرایندهایی که در آنها دانش ضمنی خبرگان و تجربه‌های فردی نقش کلیدی در تصمیم‌گیری دارد و انتقال دانش نیازمند تعاملات انسانی است.

فرایندهای مشارکتگرا:

فرایندهایی که در آنها دانش به صورت جمعی و در قالب همکاریهای سازمانی و بین‌سازمانی مدیریت می‌شود و نیازمند چارچوبهای حاکمیتی و سیاست‌گذاری است. (فاتح راد، تقی یاری، ۱۳۹۴)

۴- روش‌شناسی پژوهش: روش‌های آماری پژوهش مدیریت دانش و فرایندهای کسب و کار

۴-۱- آمار توصیفی:

پژوهش حاضر از نوع کاربردی و توصیفی-پیمایشی است که با هدف ارائه چارچوبی جامع برای تبیین رویکردهای مختلف مدیریت دانش در انواع فرایندهای کسب و کار انجام می‌شود. این مطالعه به روش کمی و با بهره‌گیری از داده‌های جمع‌آوری شده از کارکنان ادارات شهرستان ممسنی انجام شده است.

۴-۲- جامعه آماری

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان و مدیران ادارات شهرستان ممسنی است که در حوزه‌های مرتبط با مدیریت دانش و فرایندهای کسب و کار فعالیت می‌کنند. به دلیل گستردگی جامعه و محدودیت‌های دسترسی، نمونه‌گیری انجام شده است.

۴-۳- حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

حجم نمونه بر اساس جدول مورگان و با توجه به حجم تقریبی جامعه تعیین شده است. با در نظر گرفتن جامعه‌ای بیش از ۲۰۰ نفر، حجم نمونه ۱۱۰ نفر انتخاب شده است که برای تحلیل‌های آماری توصیفی و استنباطی کفایت می‌کند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری تصادفی ساده یا نمونه‌گیری هدفمند است. در نمونه‌گیری تصادفی، افراد به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند و در نمونه‌گیری هدفمند، افراد دارای تجربه و دانش مرتبط انتخاب شده‌اند.

¹ - Collaboration-oriented

۴-۴- ابزار جمع‌آوری داده‌ها

ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه ساختاریافته است که شامل بخش‌های مختلف مربوط به متغیرهای پژوهش مانند:

ویژگی‌های فردی (افراد)

فرایندهای کسب و کار

فناوری‌های مورد استفاده

فرهنگ سازمانی

اثر بخشی مدیریت دانش

پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای (از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) طراحی شده است. اعتبار و پایایی پرسشنامه از طریق پیش‌آزمون و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ (بیش از ۰.۷) تأیید شده است.

۴-۵- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

داده‌های جمع‌آوری شده پس از ورود به نرم‌افزار SPSS و پاک‌سازی (حذف داده‌های ناقص و پرت) مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. روش‌های تحلیل شامل:

۴-۶- تحلیل توصیفی:

محاسبه شاخص‌هایی مانند میانگین، انحراف معیار، فراوانی و درصد برای توصیف ویژگی‌های نمونه و متغیرها.

۴-۷- تحلیل استنباطی:

آزمون فرضیات پژوهش با استفاده از آزمون‌های آماری مانند رگرسیون چندمتغیره، آزمون t مستقل، تحلیل واریانس (ANOVA)، آزمون همبستگی پیرسون و مدلیابی معادلات ساختاری (SEM) تحلیل چندمتغیره: در صورت نیاز برای بررسی روابط پیچیده بین متغیرها و اعتبارسنجی مدل مفهومی پژوهش.

۵- تجزیه و تحلیل داده‌های آماری

۵-۱- تحلیل آماری توصیفی

در این بخش، داده‌های جمع‌آوری شده از ۱۱۰ نفر نمونه به منظور توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و متغیرهای کلیدی پژوهش بررسی می‌شوند.

جدول ۵-۱: توزیع فراوانی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه

متغیر	دسته‌بندی	تعداد (n=110)	درصد (%)	توضیح جدول
جنسیت	مرد	65	59.1	بیشترین نمونه مرد بوده و نسبت جنسیتی نمونه متعادل است.
	زن	45	40.9	
سن	20-30 سال	40	36.4	بیشترین گروه سنی در بازه ۳۱-۴۰ سال قرار دارد.
	31-40 سال	50	45.5	
	بالای ۴۰ سال	20	18.1	

توضیح جدول	درصد (%)	تعداد (n=110)	دسته‌بندی	متغیر
بیشترین سابقه کاری بین ۵ تا ۱۰ سال است.	27.3	30	کمتر از ۵ سال	سابقه کاری
	45.5	50	۵ تا ۱۰ سال	
	27.3	30	بیش از ۱۰ سال	

جدول ۵-۲: شاخص‌های توصیفی متغیرهای کلیدی پژوهش

توضیح جدول	حداکثر	حداقل	انحراف معیار	میانگین	متغیر
میانگین بالای ۴ نشان‌دهنده رضایت نسبی از ترکیب بهینه این سه عنصر است.	5.0	2.5	0.58	4.12	ترکیب افراد، فرآیندها و فناوری
نشان می‌دهد که تطبیق رویکردها با نوع فرآیند به طور کلی مثبت ارزیابی شده است.	5.0	2.0	0.62	4.05	اثربخشی تطبیق رویکرد مدیریت دانش
بیانگر پذیرش بالای چرخه مدیریت دانش و نقش آن در بهبود مستمر است.	5.0	3.0	0.55	4.20	اجرای چرخه مدیریت دانش
فرهنگ سازمانی تا حد زیادی حمایت‌کننده یادگیری و اشتراک دانش است.	5.0	2.0	0.70	3.95	فرهنگ سازمانی حامی یادگیری
نشان‌دهنده استفاده مطلوب از فناوری‌های پیشرفته در مدیریت دانش است.	5.0	2.5	0.65	4.00	استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی
کاهش هزینه‌ها به عنوان یکی از نتایج مدیریت دانش فرآیندگرا پذیرفته شده است.	5.0	2.0	0.72	3.85	کاهش هزینه‌ها با مدیریت دانش
انعطاف‌پذیری فرآیندها با ادغام مدیریت دانش و نوآوری باز بهبود یافته است.	5.0	3.0	0.60	4.10	ادغام مدیریت دانش و نوآوری باز

۵-۲- تحلیل آماری استنباطی

در این بخش، فرضیات مطرح شده با استفاده از آزمون‌های آماری مناسب مورد بررسی قرار می‌گیرند.

جدول ۵-۳: نتایج رگرسیون چندمتغیره برای آزمون فرضیه اصلی

متغیر مستقل	ضریب رگرسیون (β)	آماره t	سطح معنی‌داری (p)	توضیح جدول
افراد	0.35	3.45	0.001	تأثیر مثبت و معنادار افراد بر بهبود عملکرد فرآیندهای کسب و کار تأیید شد.
فرآیندها	0.28	2.75	0.007	فرآیندها نیز نقش معناداری در بهبود عملکرد دارند.
فناوری	0.30	3.10	0.003	فناوری به عنوان عامل مؤثر در مدیریت دانش و بهبود عملکرد شناخته شد.
ضریب تعیین	$R^2=0.62$			۶۲ درصد تغییرات عملکرد فرآیندها توسط این سه متغیر توضیح داده شده است.

جدول ۵-۴: نتایج آزمون ANOVA برای مقایسه اثربخشی رویکرد مدیریت دانش در انواع فرایندها

گروه فرایند	میانگین اثربخشی	تعداد نمونه	توضیح جدول
جریان کارگرا	3.95	28	اثربخشی قابل قبول در این گروه مشاهده شد.
اطلاعات‌گرا	4.10	27	بالاترین میانگین اثربخشی در این گروه ثبت شده است.
تصمیم‌گرا	4.05	28	اثربخشی مناسب و قابل توجهی مشاهده شد.
مشارکت‌گرا	4.00	27	اثربخشی متوسط در این گروه گزارش شده است.
آزمون F	4.25		تفاوت معنادار بین گروه‌ها ($p=0.004$)

جدول ۵-۵: نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین فرهنگ سازمانی و موفقیت مدیریت دانش

متغیرها	ضریب همبستگی (r)	سطح معنی‌داری (p)	توضیح جدول
فرهنگ سازمانی حامی یادگیری	0.53	0.001	رابطه مثبت و معنادار بین فرهنگ سازمانی و موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش وجود دارد.

جدول ۵-۶- نتایج آزمون t مستقل برای تأثیر استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته

توضیح جدول	p	df	t	انحراف معیار	میانگین دسترسی به دانش	گروه
استفاده از سیستم‌های پیشرفته دسترسی به دانش را به طور معناداری تسهیل می‌کند.	0.002	108	3.12	0.50	4.25	استفاده‌کنندگان سیستم‌های پیشرفته
				0.65	3.75	غیر استفاده‌کنندگان

خلاصه و تفسیر کلی

- تحلیل‌های توصیفی نشان داد که نمونه پژوهش از نظر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و متغیرهای کلیدی در سطح مطلوبی قرار دارد.
- آزمون رگرسیون چندمتغیره فرضیه اصلی را تأیید کرد و نشان داد ترکیب بهینه افراد، فرآیندها و فناوری نقش کلیدی در بهبود عملکرد فرآیندهای کسب و کار دارد.
- تحلیل ANOVA نشان داد که تطبیق رویکردهای مدیریت دانش با نوع فرایند به طور معناداری اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد.
- همبستگی مثبت و معنادار بین فرهنگ سازمانی حامی یادگیری و موفقیت مدیریت دانش مشاهده شد.
- استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته به طور معناداری دسترسی به دانش را تسهیل می‌کند.

۶- نتیجه گیری و پیشنهادات

۶-۱- نتایج

پژوهش حاضر با هدف ارائه چارچوبی جامع برای تبیین رویکردهای مختلف مدیریت دانش در انواع فرایندهای کسب و کار انجام شد و نتایج آن نشان داد که مدیریت دانش به عنوان یکی از عوامل کلیدی در بهبود عملکرد سازمان‌ها و افزایش اثربخشی فرایندهای کسب و کار نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند. یافته‌ها بیانگر آن است که ترکیب بهینه سه عنصر افراد، فرایندها و فناوری در مدیریت دانش، زمینه‌ساز تسهیل و ارتقاء عملکرد فرایندهای کسب و کار می‌باشد و این ترکیب باید با دقت و توجه به ویژگی‌های هر فرایند طراحی و اجرا شود. همچنین، تطبیق رویکردهای مدیریت دانش با نوع فرایندهای مختلف مانند جریان کارگرا، اطلاعات‌گرا، تصمیم‌گرا و مشارکت‌گرا، اثربخشی سازمانی را به طور قابل توجهی افزایش می‌دهد و این تطبیق به سازمان‌ها کمک می‌کند تا منابع دانشی خود را به شکل هدفمند و کارآمد مدیریت کنند.

اجرای چرخه مدیریت دانش شامل مراحل شناسایی، سازماندهی، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش به صورت مستمر و چرخشی، منجر به خلق دانش جدید و بهبود مستمر فرایندها می‌شود که این امر به نوبه خود باعث افزایش انعطاف‌پذیری و نوآوری در سازمان‌ها می‌گردد. فرهنگ سازمانی حامی یادگیری و اشتراک دانش نیز به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش شناخته شده است؛ سازمان‌هایی که فرهنگ باز، مشارکتی و حمایتی در زمینه یادگیری دارند، توانسته‌اند انتقال دانش را تسهیل کرده و مقاومت‌های احتمالی را کاهش دهند.

علاوه بر این، استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته مانند پایگاه‌های دانش و ابزارهای هوش مصنوعی، دسترسی به دانش را در فرایندهای پیچیده تسهیل می‌کند و امکان بهره‌برداری سریع‌تر و دقیق‌تر از دانش سازمانی را فراهم می‌آورد. مدیریت دانش فرایندگرا با جلوگیری از تکرار اشتباهات و ذخیره تجربیات، نه تنها کیفیت اجرای فرایندها را بهبود می‌بخشد بلکه هزینه‌های مرتبط با اجرای فرایندها را نیز کاهش می‌دهد که این موضوع اهمیت اقتصادی قابل توجهی برای سازمان‌ها دارد. در نهایت، ادغام مدیریت دانش با رویکرد نوآوری باز، با بهره‌گیری از دانش داخلی و خارجی، انعطاف‌پذیری فرایندها را در مواجهه با تغییرات محیطی و بازار افزایش می‌دهد و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا به صورت پویا و هوشمندانه به فرصت‌ها و تهدیدها پاسخ دهند.

با توجه به این یافته‌ها، می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت دانش نه تنها به عنوان یک ابزار مدیریتی بلکه به عنوان یک استراتژی سازمانی حیاتی برای بهبود عملکرد و توسعه پایدار سازمان‌ها مطرح است. چارچوب ارائه شده در این پژوهش می‌تواند به مدیران و تصمیم‌گیرندگان کمک کند تا با شناخت دقیق‌تر ویژگی‌های فرایندهای خود، رویکردهای مناسب مدیریت دانش را انتخاب و به کار گیرند و از این طریق، مزیت رقابتی پایدار برای سازمان خود ایجاد کنند. بنابراین، توصیه می‌شود سازمان‌ها ضمن تقویت فرهنگ یادگیری و سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین، به توسعه و بهبود مستمر سیستم‌های مدیریت دانش خود اهتمام ورزند تا بتوانند در محیط‌های پیچیده و متغیر امروزی موفق عمل کنند.

۶-۲- یافته‌های تبیینی

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مدیریت دانش فرایندگرا، به ویژه زمانی که به صورت هدفمند و متناسب با انواع فرایندهای کسب و کار طراحی و اجرا شود، نقش بسیار موثری در بهبود عملکرد سازمان‌ها ایفا می‌کند. این نتایج با نظریات و مطالعات پیشین در حوزه مدیریت دانش فرایندهای کسب و کار همخوانی دارد؛ به طوری که رنجبر فرد و همکاران (۱۳۹۶) در کتاب خود بر اهمیت یکپارچه‌سازی مدیریت دانش با مدیریت فرایندهای کسب و کار تأکید کرده‌اند و بیان می‌کنند که چنین رویکردی موجب بهره‌برداری بهتر از دانش سازمانی و بهبود بهره‌وری می‌شود یافته‌های پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد که ترکیب بهینه سه عنصر افراد، فرایندها و فناوری، به عنوان پایه‌های اصلی مدیریت دانش، به طور معناداری عملکرد فرایندهای کسب و کار را بهبود می‌بخشد که این موضوع با دیدگاه‌های نظری موجود در ادبیات پژوهش همسو است.

علاوه بر این، تطبیق رویکردهای مدیریت دانش با نوع فرایندهای مختلف (جریان کارگرا، اطلاعات‌گرا، تصمیم‌گرا و مشارکت‌گرا) اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد، موضوعی که در مطالعات پیشین نیز مورد تأکید قرار گرفته است. به عنوان نمونه، رویکرد فرآیندی در مدیریت دانش که در سازمان‌های موفق به کار گرفته شده، نشان داده است که شناخت دقیق فرایندهای اصلی کسب و کار و تطبیق مدیریت دانش با نیازهای دانشی هر فرایند، کلید موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش است این یافته‌ها با نتایج پژوهش حاضر که نشان‌دهنده اهمیت تطبیق رویکردها با ماهیت فرایندها است، همخوانی دارد.

فرهنگ سازمانی حامی یادگیری و اشتراک دانش نیز به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در پژوهش حاضر تأیید شده است. این موضوع با یافته‌های پژوهش‌های پیشین که نقش فرهنگ سازمانی، اعتماد، حمایت مدیریت ارشد و انگیزش کارکنان را در فرآیندهای مدیریت دانش برجسته کرده‌اند، مطابقت دارد همچنین، استفاده از فناوری‌های پیشرفته مانند پایگاه‌های دانش و ابزارهای هوش مصنوعی که در پژوهش حاضر به عنوان عاملی تسهیل‌کننده دسترسی به دانش شناسایی شده‌اند، در مطالعات مختلف به عنوان زیرساخت‌های حیاتی مدیریت دانش مطرح شده‌اند از سوی دیگر، پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت دانش فرایندگرا با جلوگیری از تکرار اشتباهات و ذخیره تجربیات، هزینه‌های اجرای فرایندها را

کاهش می‌دهد که این یافته نیز در راستای مطالعاتی است که بر اهمیت بهینه‌سازی فرایندها و کاهش هزینه‌ها از طریق مدیریت دانش تأکید دارند همچنین، ادغام مدیریت دانش با رویکرد نوآوری باز که در پژوهش حاضر به عنوان عاملی برای افزایش انعطاف‌پذیری فرایندها مطرح شده است، با رویکردهای نوین مدیریت دانش و کسب و کار هوشمند که بر همکاری و بهره‌گیری از دانش داخلی و خارجی تأکید دارند، همخوانی دارد.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر با پیشینه نظری و تجربی مدیریت دانش فرایندگرا همسو بوده و تأکید می‌کند که برای دستیابی به اثربخشی مطلوب در مدیریت دانش، باید رویکردها و ابزارها به گونه‌ای انتخاب و اجرا شوند که با ویژگی‌های خاص هر نوع فرایند کسب و کار هماهنگ باشند. این همسویی نشان‌دهنده اعتبار علمی پژوهش و قابلیت کاربردی چارچوب پیشنهادی در محیط‌های واقعی سازمانی است و می‌تواند راهنمای مناسبی برای مدیران و پژوهشگران در حوزه مدیریت دانش و بهبود فرایندهای کسب و کار باشد.

۳-۶- پیشنهاد کاربردی

پیشنهادهای کاربردی برای بهبود مدیریت دانش و ارتقاء فرایندهای کسب و کار در سازمان‌ها بر اساس یافته‌ها و تجارب موفقیت‌آمیز به شرح زیر ارائه می‌شود:

نخست، سازمان‌ها باید به ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی حامی یادگیری و اشتراک دانش اهتمام ورزند؛ فرهنگی که در آن کارکنان ترغیب شوند دانش ضمنی و تجربیات خود را به صورت فعال به اشتراک بگذارند و از مقاومت در برابر انتقال دانش جلوگیری شود.

دوم، لازم است فرایندهای مدیریت دانش به صورت سیستماتیک و چرخه‌ای شامل شناسایی، سازماندهی، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش طراحی و اجرا شوند تا ضمن حفظ و نگهداری دانش موجود، زمینه خلق دانش جدید و بهبود مستمر فراهم گردد.

سوم، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین اطلاعاتی مانند سیستم‌های مدیریت دانش، پایگاه‌های دانش و ابزارهای هوش مصنوعی، دسترسی سریع و آسان به دانش را تسهیل می‌کند و باید به عنوان زیرساخت‌های حیاتی در سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد. چهارم، تطبیق رویکردهای مدیریت دانش با نوع فرایندهای کسب و کار (جریان‌کارگرا، اطلاعات‌گرا، تصمیم‌گرا، مشارکت‌گرا) باعث افزایش اثربخشی و کارایی سازمان می‌شود؛ بنابراین، سازمان‌ها باید با تحلیل دقیق ماهیت فرایندهای خود، رویکردهای مناسب را انتخاب و پیاده‌سازی کنند.

پنجم، به منظور جلوگیری از دوباره‌کاری و کاهش هزینه‌ها، سازمان‌ها باید مکانیزم‌هایی برای ثبت و ذخیره تجربیات و دانش حاصل از فرایندها ایجاد کنند تا دانش ضمنی به دانش صریح تبدیل و در دسترس همه قرار گیرد.

ششم، ادغام مدیریت دانش با رویکرد نوآوری باز و بهره‌گیری از دانش داخلی و خارجی، انعطاف‌پذیری سازمان را در مواجهه با تغییرات بازار افزایش می‌دهد و باید به عنوان استراتژی مهمی در برنامه‌ریزی‌های سازمانی لحاظ شود. در نهایت، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها با استفاده از پروژه‌های پایلوت کوچک، فرایندهای مدیریت دانش را آزمایش و بازخوردهای لازم را جمع‌آوری کنند و بر اساس آن‌ها به بهبود مستمر سیستم‌های مدیریت دانش بپردازند. این رویکرد گام به گام، ریسک‌ها را کاهش داده و امکان موفقیت پیاده‌سازی را افزایش می‌دهد. با رعایت این پیشنهادات، سازمان‌ها می‌توانند از مزایای مدیریت دانش بهره‌مند شده و بهبود قابل توجهی در عملکرد فرایندهای کسب و کار خود ایجاد کنند.

منابع

۱. احمدپور داریانی، محمود و مقیمی، امیر، ۱۳۹۶، نقش و جایگاه کارآفرینی در نیل به رشد و توسعه اقتصادی، مجله اقتصادی، ماهنامه بررسی مسائل و سیاستهای اقتصادی معاونت امور اقتصادی - وزارت امور اقتصادی و دارایی سال هفتم، شماره های ۶۹ و ۷۰، ص. ۱-۱۹
۲. باقری نژاد، جعفر، (۱۳۹۶)، دانشگاه کارآفرین زمینه ساز اشتغال زایی، توسعه تکنولوژی و رفاه، فصل نامه برنامه ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، شماره ۶، صص ۶۵-۹۸.
۳. جاودانی، حمید، ۱۳۹۸، بررسی تأثیرات روند جهانی شدن بر دانشگاه و دانشگاهیان ایران، ماهنامه مهندسی فرهنگی، سال چهارم، شماره ۳۳ و ۳۴.
۴. حسینی، محمود، فرج الله حسینی، سید جمال، سلیمانپور، محمد رضا، ۱۳۹۹، شناسایی و تحلیل موانع کارآفرینی در آموزش عالی کشاورزی از دیدگاه دانشجویان کارشناسی ارشد استان تهران، تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی، ش ۳، صص ۳۵۹ - ۱۶۸.
۵. حق شناس، اصغر و همکاران (۱۳۹۶)، الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران، فصلنامه علوم مدیریت، سال دوم، شماره ۸، صص ۳۱-۷۳
۶. دیوسالار، سمانه، بزرگی، فرشاد، ۱۳۹۱، بررسی نقش کارآفرینی در رشد اقتصادی و توسعه پایدار، کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بیان.
۷. دیوید، فرد آر (۱۳۹۱)، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ بیست و دوم.
۸. راسخ، نازنین (۱۳۹۶): تعیین ارتباط بین مدیریت مشارکتی و کارآفرینی در دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
۹. سراجیان، میثم، خسروی، حسام، ۱۳۹۹، ارائه استراتژی راهبردی مدیریت جهت توسعه کارآفرینی با توجه به رتبه بندی موانع کارآفرینی توسط تکنیک topsis مطالعه موردی: دانشگاه ازاد اسلامی واحد بهشهر، پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک.
۱۰. سلاجقه، سنجر، کریمی افشار، سمانه (۱۴۰۰)، خلاقیت، جوهره کارآفرینی، کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان، دانشگاه مازندران.
۱۱. سیادت، علی، صادقی فر، نیلوفر، غنوی، راضیه، خضرزاده، اسماعیل، (۱۴۰۲)، کارآفرینی دانشگاهی و دانشگاه کارآفرین و نقش آن در پرورش قابلیت های کارآفرینی، کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان.
۱۲. صفرزاده، حسین، محمود احمدی شریف، غلامرضا کارگریان مروتی، ۱۴۰۱، بررسی عوامل مؤثر بر استقرار دانشگاه های کارآفرین، نشریه علمی پژوهشی فناوری آموزش، سال چهارم، جلد ۴، شماره ۲.
۱۳. صمدی میارکلائی، حمزه؛ حسین صمدی میارکلائی؛ عباس بابایی و علیرضا عسگری، ۱۴۰۳، بررسی کارآفرینی نیروی انسانی در دانشگاه ها و سیستم های آموزشی، کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان، بابلسر، شرکت پژوهشی طرود شمال.
۱۴. عبدالملکی، جمال، یوسفی افراشته، مجید، پیر محمدی، مهرداد، سبک رو، مهرداد، محمدی نوشیروان، ۱۴۰۱، بررسی رابطه مهارت های کارآفرینی با کارآفرینی سازمانی، فصلنامه توسعه کارآفرینی با کارآفرینی سازمانی، فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال اول، شماره دو.

۱۵. فاتح راد، مهدی و حمیدرضا تقی یاری، ۱۳۹۴، دانشگاه کارآفرین، نظام ملی نوآوری و توسعه مبتنی بر دانایی، فصلنامه تخصصی رشد فناوری ۱ (۴).
۱۶. فکور، بهمن، ۱۳۹۷، دانشگاه کارآفرینی؛ مفهوم، زمینه های پیدایش و نحوه دستیابی، فصلنامه تخصصی رشد فناوری ۵ (۱۷).
۱۷. فیض، داوود، ۱۳۹۸، تحلیل استراتژیک وضعیت کارآفرینی در دانشگاه های کشور و ارائه استراتژی هایی جهت رفع موانع و توسعه کارآفرینی دانشگاهی با استفاده از مدل SWot، همایش فارغ التحصیلان دانشگاهی در مشهد، مرجع الکترونیکی علوم مدیریت ایران (www.eModir.com).
۱۸. کیاجوری، داود، امیری، بهناز، کوزه گر، امین، ۱۳۹۱، کارآفرینی دانشگاهی و دانشگاه کارآفرین، کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان.
۱۹. محمودی میمند، محمد؛ میرزاحسن حسینی؛ سهم الدین نادری و سپیده متفق زنوز، ۱۴۰۲، تدوین استراتژی به روش چارچوب جامع تدوین استراتژی مطالعه موردی: فروشگاه زنجیره ای شهروند، پنجمین کنفرانس بین المللی مدیریت/استراتژیک.
۲۰. مقیمی، سید محمد، (۱۳۹۴)، کارآفرینی در سازمان های دولتی، نشر فراندیش، مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
۲۱. میرچی، شراره، ۱۴۰۳، بررسی تأثیرگرایش کارآفرینانه دانشگاهی بر عملکرد مؤسسات آموزش عالی غیردولتی غیرانتفاعی ایران، دومین کنفرانس دانشجویی کارآفرینی کشور، تهران، دانشگاه شاهد.
۲۲. میری کرم، فرشته و روح اله رضائی، ۱۴۰۰، کارآفرینی دانشگاهی و دانشگاه کارآفرین، کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان، بابلسر، شرکت پژوهشی طرود شمال.
۲۳. میری کرم، فرشته، رضایی، روح الله، (۱۳۹۱)، کارآفرینی دانشگاهی و دانشگاه کارآفرین، کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان، بابلسر، شرکت پژوهشی طرود شمال.
۲۴. هومن، حیدرعلی، خسروی، علی اکبر و سهرابی فرد، نسرين (۱۳۹۶)، رواسازی مقیاس سنجش کارآفرینی در مدیران دستگاه های دولتی، فصلنامه روانشناسان ایرانی، سال دوم، شماره ۸، صص ۲۶۷-۲۷۶.

منابع

25. Keast, D. (1995). "Entrepreneurship in Universities: Definitions, Practices and Implications". Higher Education Quarterly, 49 (3): 248-266.
26. Chrisman, J., Hynes, T. and Fraser, S. (1995). "Faculty Entrepreneurship and Economic development: The Case of the University of Calgary". Journal of Business Venturing, 10: 267-81
27. Klofsten, M. and Jones-Evans, D. (2000). "Comparing Academic Entrepreneurship in Europe-The Case of Sweden and Ireland". Small Business Economics, 14 (4): 299-310.
28. Poole, D. (2001). "Moving towards professionalism: The strategic management of international education activities at Australian universities and their Faculties of Business". Higher Education, 42 (4): 395-435.
29. Sporn, B. (2001). "Building Adaptive Universities: Emerging Organisational Forms Based on Experiences of European and US Universities". Tertiary Education and Management, 7 (2): 121-134.
30. Jacob, M., Lundqvist, M. and Hellsmark, H. (2003). "Entrepreneurial transformations in the Swedish University system: the case of Chalmers University of Technology". Research Policy, 32 (9): 1555-1569.

Providing A Framework for Explaining Different Approaches to Knowledge Management in Various Business Processes, A Case Study of Employees in Momsani City Offices

Mohsen Ghasemi

Danesh Pabîr POCT DBA Business Department, Allameh Tabatabaei University, Iran

Abstract:

The aim of this study is to provide a comprehensive framework for explaining different approaches to knowledge management in various business processes with a case study of employees in Momsani city offices. This study seeks to identify and adapt knowledge management approaches to four categories of business processes, including workflow-oriented, information-oriented, decision-oriented, and participatory-oriented, in order to increase the effectiveness of knowledge management in improving process performance. The research method is of an applied and descriptive-survey type, and data was collected using a structured questionnaire from 110 employees of Momsani city offices. The questionnaire was designed with a 5-point Likert scale and, after confirming its validity and reliability, was distributed in person and electronically. The research findings show that the optimal combination of the three elements of people, processes, and technology in knowledge management significantly improves the performance of business processes. Also, adapting knowledge management approaches to the type of business process, organizational culture supporting learning, using advanced technologies, and implementing the knowledge management cycle (identifying, organizing, sharing, and applying knowledge) have been key factors for success in implementing knowledge management. The overall conclusion of the research indicates that providing a process-oriented framework for knowledge management, considering the specific characteristics of each type of business process, can be a suitable guide for managers and decision-makers of Mamasani County offices in improving the effectiveness and efficiency of organizational processes. This framework will pave the way for increasing innovation, reducing costs, and continuously improving processes through targeted knowledge management.

Keywords: Knowledge Management, Business Processes, Knowledge Management Approaches, Process-Oriented Knowledge Management Framework, Organizational Performance Improvement, Knowledge-Oriented Process Metamodel.
