

Identifying the Dimensions and Components of Knowledge Management Based on Knowledge Networks in the Ministry of Culture and Islamic Guidance

1. Hassan Khani[✉]: Department of Public Administration, Fi.C., Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran

2. Farshad Haj Alian^{*✉}: Department of Public Administration, Fi.C., Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran

3. Shahram Bandpey[✉]: Department of Business Administration, Fi.C., Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran

4. Mansoureh Moradi Haghighi[✉]: Department of Public Administration, Fi.C., Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran

Iran

*Corresponding Author's Email Address: f.hajalian@iaufb.ac.ir

Abstract:

The purpose of this study was to identify, explain, and validate the dimensions and components of knowledge management based on knowledge networks in the Ministry of Culture and Islamic Guidance and to develop a comprehensive indigenous model for improving organizational knowledge management. This study employed a sequential qualitative design. In the first phase, data were collected through semi-structured interviews with 21 experts, including public administration academics, senior and middle managers of governmental organizations, and specialists in organizational behavior and human resource management. Participants were selected using snowball sampling until theoretical saturation was achieved. Data were analyzed using Braun and Clarke's six-step thematic analysis approach. In the second phase, the identified dimensions and components were validated through a three-round Delphi process involving 16 experts. Credibility was established through expert review, while reliability was confirmed using Cohen's Kappa coefficient (0.67) and a test-retest coefficient of 0.89. The qualitative analysis generated 459 initial codes, which were refined into 122 final indicators. These indicators were organized into 26 subthemes and 7 major dimensions: institutional infrastructure and knowledge governance, organizational culture and knowledge values, empowerment of knowledge-based human capital, knowledge creation and dissemination processes, digital technologies and knowledge network infrastructure, interorganizational synergy and knowledge networking, and evaluation, learning, and continuous knowledge improvement. The Delphi validation results demonstrated strong expert consensus and confirmed the relevance, importance, and validity of all identified dimensions and subcomponents. The findings indicate that knowledge management based on knowledge networks is a multidimensional and systemic construct requiring the integration of governance structures, organizational culture, human capital capabilities, digital infrastructure, knowledge processes, interorganizational collaboration, and continuous learning mechanisms. The proposed model provides a practical framework for strengthening knowledge capacities and enhancing effectiveness within governmental organizations.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Networks, Network-Based Knowledge Management, Ministry of Culture and Islamic Guidance, Knowledge Networking, Government Organizations

How to Cite: Khani, H., Haj Alian, F., Bandpey, S., & Moradi Haghighi, M. (2027). Identifying the Dimensions and Components of Knowledge Management Based on Knowledge Networks in the Ministry of Culture and Islamic Guidance. *Management, Education and Development in Digital Age*, 4(1), 1-23.



شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت دانش مبتنی بر شبکه‌های دانشی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

۱. حسن خانی¹: گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران
۲. فرشاد حاج علیان^{2*}: گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران
۳. شهرام بندپی³: گروه مدیریت بازرگانی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران
۴. منصوره مرادی حقیقی⁴: گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: f.hajalian@iaufb.ac.ir

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی، تبیین و اعتبارسنجی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت دانش مبتنی بر شبکه‌های دانشی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به منظور ارائه یک الگوی بومی و جامع برای ارتقای مدیریت دانش در این وزارتخانه بود. این پژوهش با رویکرد کیفی متوالی انجام شد. در مرحله نخست، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۱ نفر از خبرگان شامل استادان مدیریت دولتی، مدیران عالی و میانی دستگاه‌های دولتی و متخصصان حوزه مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی گردآوری شد. نمونه‌گیری به روش گلوله‌برفی تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده‌ها با روش تحلیل مضمون براساس رویکرد شش مرحله‌ای براون و کلارک انجام شد. در مرحله دوم، برای اعتبارسنجی یافته‌ها از تکنیک دلفی در سه دور متوالی با مشارکت ۱۶ نفر از خبرگان استفاده شد. روایی یافته‌ها از طریق بازبینی خبرگان و پایایی با ضریب توافق کاپای کوهن (۶۷/۰) و آزمون بازآزمایی (۸۹/۰) تأیید شد. تحلیل کیفی منجر به استخراج ۴۵۹ کد اولیه شد که پس از پالایش به ۱۲۲ شاخص نهایی کاهش یافت. این شاخص‌ها در قالب ۲۶ مؤلفه فرعی و ۷ بعد اصلی شامل زیرساخت نهادی و حکمرانی دانش، فرهنگ سازمانی و ارزش‌های دانشی، توانمندسازی سرمایه انسانی دانشی، فرآیندهای تولید و جریان‌سازی دانش، فناوری‌های دیجیتال و زیرساخت شبکه‌های دانشی، هم‌افزایی بین‌سازمانی و شبکه‌سازی دانشی، و ارزیابی، یادگیری و بهبود مستمر دانش طبقه‌بندی شدند. نتایج سه دور دلفی نشان داد که تمامی ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده از دیدگاه خبرگان دارای اعتبار و اهمیت مطلوب بوده و اجماع قابل‌قبولی درباره آن‌ها حاصل شده است. یافته‌ها نشان داد که مدیریت دانش مبتنی بر شبکه‌های دانشی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی یک سازه چندبعدی و نظام‌مند است که تحقق آن مستلزم تعامل همزمان زیرساخت‌های حکمرانی، فرهنگ سازمانی، سرمایه انسانی، فناوری‌های دیجیتال، فرآیندهای دانشی، همکاری‌های بین‌سازمانی و سازوکارهای یادگیری و بهبود مستمر است. الگوی ارائه‌شده می‌تواند به‌عنوان چارچوبی کاربردی برای توسعه ظرفیت‌های دانشی و ارتقای اثربخشی سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژه‌گان: مدیریت دانش، شبکه‌های دانشی، مدیریت دانش شبکه‌محور، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، شبکه‌سازی دانشی، سازمان‌های دولتی

نحوه استناددهی: خانی، حسن، حاج علیان، فرشاد، بندپی، شهرام، و مرادی حقیقی، منصوره. (۱۴۰۶). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت دانش مبتنی بر شبکه‌های دانشی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۱(۱)، ۱-۲۳.



مقدمه

در عصر اقتصاد دانش‌بنیان، دانش به عنوان مهم‌ترین منبع راهبردی سازمان‌ها شناخته می‌شود و توانایی خلق، تسهیم، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری آن، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت، نوآوری و مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها ایفا می‌کند. برخلاف گذشته که منابع فیزیکی و مالی مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها محسوب می‌شدند، امروزه دانش و سرمایه فکری به عنوان محور اصلی ارزش‌آفرینی مورد توجه قرار گرفته‌اند. سازمان‌هایی که بتوانند دانش موجود در میان اعضا، فرآیندها و ساختارهای خود را به‌طور اثربخش مدیریت کنند، از ظرفیت بیشتری برای پاسخگویی به تغییرات محیطی، حل مسائل پیچیده و توسعه قابلیت‌های نوآورانه برخوردار خواهند بود. در چنین شرایطی، مدیریت دانش به یکی از مهم‌ترین رویکردهای مدیریتی قرن بیست و یکم تبدیل شده است که به سازمان‌ها امکان می‌دهد دانش پراکنده را به سرمایه‌ای راهبردی تبدیل نمایند (Karimi et al., 2025; Tong, 2024).

مدیریت دانش مجموعه‌ای از فرآیندها، ابزارها و سازوکارهایی است که با هدف خلق، کسب، سازماندهی، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری و بهره‌برداری از دانش در سازمان طراحی می‌شود. این رویکرد تلاش می‌کند دانش فردی را به دانش سازمانی تبدیل کرده و زمینه استفاده مستمر از تجارب، مهارت‌ها و اطلاعات را فراهم سازد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که استقرار موفق مدیریت دانش می‌تواند موجب افزایش بهره‌وری، بهبود تصمیم‌گیری، توسعه نوآوری، ارتقای عملکرد سازمانی و افزایش توان رقابتی شود (Ghaziri et al., 2019; Sabherwal et al., 2023). در همین راستا، مطالعات مختلف تأکید کرده‌اند که ارزش واقعی دانش زمانی آشکار می‌شود که این دانش در میان افراد و واحدهای مختلف سازمان به اشتراک گذاشته شده و در فرآیندهای عملیاتی و راهبردی مورد استفاده قرار گیرد (Diab, 2021; Sadeghi et al., 2023).

با وجود مزایای گسترده مدیریت دانش، پیاده‌سازی موفق آن در سازمان‌ها همواره با چالش‌های متعددی همراه بوده است. بسیاری از سازمان‌ها با وجود سرمایه‌گذاری قابل توجه در حوزه فناوری اطلاعات و سیستم‌های مدیریت دانش، نتوانسته‌اند به نتایج مورد انتظار دست یابند. بخشی از این ناکامی‌ها ناشی از موانع فرهنگی، ساختاری، مدیریتی و انسانی است که مانع جریان آزاد دانش در سازمان می‌شود. پژوهش‌های انجام‌شده در ایران نیز نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها هنوز در مراحل ابتدایی استقرار مدیریت دانش قرار دارند و با مشکلاتی همچون نبود فرهنگ اشتراک دانش، ضعف حمایت مدیریتی، کمبود زیرساخت‌های فناورانه و فقدان سازوکارهای انگیزشی مواجه هستند (Hassanzadeh, 2020; Vahidi & Danesh, 2022). از این رو، توجه به عوامل زمینه‌ای و ساختارهای نوین تسهیل‌کننده مدیریت دانش، به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای سازمان‌های امروزی تبدیل شده است.

یکی از مهم‌ترین تحولات حوزه مدیریت دانش در سال‌های اخیر، ظهور مفهوم شبکه‌های دانشی است. شبکه‌های دانشی مجموعه‌ای از روابط، تعاملات و ارتباطات میان افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها هستند که امکان تولید، انتقال و بهره‌برداری از دانش را فراهم می‌کنند. برخلاف رویکردهای سنتی که دانش را در قالب مخازن اطلاعاتی و سیستم‌های رسمی سازمانی مورد توجه قرار می‌دادند، رویکرد شبکه‌ای بر تعاملات انسانی، ارتباطات بین‌فردی و همکاری‌های میان‌سازمانی تأکید دارد. در این رویکرد، دانش نه به عنوان یک دارایی ایستا بلکه به عنوان جریانی پویا و در حال گردش در میان اعضای شبکه در نظر گرفته می‌شود (Daña et al., 2018; Rezaeian et al., 2018).

گسترش فناوری‌های دیجیتال، رسانه‌های اجتماعی سازمانی، سامانه‌های همکاری آنلاین و پلتفرم‌های اشتراک دانش، اهمیت شبکه‌های دانشی را بیش از پیش افزایش داده است. فناوری‌های نوین امکان برقراری ارتباط میان افراد و سازمان‌ها را بدون محدودیت‌های زمانی و مکانی فراهم کرده و بستری مناسب برای خلق دانش جمعی ایجاد نموده‌اند. در چنین فضایی، مدیریت دانش دیگر صرفاً مبتنی بر ذخیره‌سازی اطلاعات نیست، بلکه بر ایجاد ارتباطات معنادار، تعاملات مستمر و همکاری‌های دانشی میان اعضای شبکه متمرکز شده است (Di Vaio et al., 2021; Sun et al., 2020). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌هایی که از شبکه‌های دانشی اثربخش برخوردارند، توانایی بیشتری در یادگیری سازمانی، نوآوری و انطباق با تغییرات محیطی دارند (Květoň et al., 2022; Sabherwal et al., 2023).

در این میان، مفهوم شبکه‌سازی دانشی به عنوان یکی از ارکان اساسی سازمان‌های دانش‌بنیان مطرح شده است. شبکه‌های دانشی با ایجاد پیوند میان افراد دارای تخصص‌های مختلف، امکان تبادل تجارب، اشتراک ایده‌ها و تولید دانش جدید را فراهم می‌سازند. این شبکه‌ها به سازمان کمک می‌کنند تا از دانش پراکنده موجود در بخش‌های مختلف

بهره‌برداری کرده و ظرفیت‌های دانشی خود را ارتقا دهد. مطالعات انجام‌شده نشان داده است که شبکه‌های دانشی می‌توانند موجب افزایش یادگیری سازمانی، بهبود کیفیت تصمیم‌گیری و ارتقای نوآوری شوند (Mclver & Lepisto, 2017; Suh & Wagner, 2017). همچنین، شبکه‌های دانشی با تسهیل دسترسی به خبرگان و متخصصان، فرآیند انتقال دانش ضمنی را که یکی از پیچیده‌ترین ابعاد مدیریت دانش محسوب می‌شود، تسهیل می‌کنند (Diab, 2021; Tong, 2024).

یکی از مهم‌ترین مزایای شبکه‌های دانشی، افزایش همکاری‌های بین‌سازمانی و ایجاد بسترهای مناسب برای خلق دانش مشترک است. در محیط‌های پیچیده امروزی، بسیاری از مسائل سازمانی نیازمند مشارکت متخصصان حوزه‌های مختلف و بهره‌گیری از دانش توزیع‌شده در میان واحدها و سازمان‌های گوناگون است. شبکه‌های دانشی این امکان را فراهم می‌کنند که دانش از مرزهای سازمانی فراتر رفته و به منبعی مشترک برای حل مسائل و توسعه نوآوری تبدیل شود. پژوهش‌های حوزه شبکه‌های دانش نشان داده‌اند که تعاملات میان‌سازمانی نقش مهمی در تسریع فرآیندهای یادگیری و توسعه دانش ایفا می‌کنند (Dooley & Gubbins, 2019; Květoň et al., 2022).

در سازمان‌های دولتی، اهمیت مدیریت دانش مبتنی بر شبکه‌های دانشی دوچندان است. این سازمان‌ها به دلیل گستردگی ساختارها، تنوع مأموریت‌ها، حجم بالای اطلاعات و ضرورت پاسخگویی به ذی‌نفعان متعدد، نیازمند سازوکارهای مؤثر برای مدیریت دانش هستند. با این حال، بسیاری از دستگاه‌های دولتی همچنان با مشکلاتی نظیر جزیره‌ای بودن اطلاعات، ضعف تعاملات بین‌بخشی، عدم مستندسازی تجارب و محدود بودن جریان دانش مواجه‌اند. شبکه‌های دانشی می‌توانند با ایجاد پیوند میان واحدها، تسهیل ارتباطات و تقویت فرهنگ اشتراک دانش، زمینه بهبود عملکرد این سازمان‌ها را فراهم کنند (Naghypour Ayvaki et al., 2020; Vahidi & Danesh, 2022).

وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی به عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای فرهنگی کشور، مسئولیت سیاست‌گذاری، هدایت، حمایت و نظارت بر فعالیت‌های فرهنگی، هنری و رسانه‌ای را بر عهده دارد. گستردگی حوزه فعالیت این وزارتخانه، تنوع ذی‌نفعان، پراکندگی جغرافیایی واحدها و اهمیت تصمیم‌گیری‌های دانش‌محور، ضرورت بهره‌گیری از نظام‌های پیشرفته مدیریت دانش را برجسته می‌سازد. این وزارتخانه در طول سالیان فعالیت خود حجم عظیمی از دانش تخصصی، تجارب مدیریتی، اطلاعات فرهنگی و درس‌آموخته‌های اجرایی را تولید کرده است که در صورت مدیریت صحیح می‌تواند به سرمایه‌ای ارزشمند برای توسعه فرهنگی کشور تبدیل شود. با این حال، پراکندگی اطلاعات، ضعف سازوکارهای انتقال دانش و نبود شبکه‌های دانشی منسجم می‌تواند مانع بهره‌برداری کامل از این ظرفیت‌ها شود (Bamdad Sufi et al., 2019; Karimi et al., 2025).

از سوی دیگر، تحولات دیجیتال و توسعه فناوری‌های ارتباطی فرصت‌های جدیدی را برای طراحی و استقرار نظام‌های مدیریت دانش مبتنی بر شبکه‌های دانشی فراهم کرده است. فناوری‌های نوین این امکان را فراهم می‌سازند که کارکنان، مدیران، متخصصان و سایر ذی‌نفعان در قالب شبکه‌های تعاملی به تبادل دانش و تجربیات بپردازند. این موضوع به ویژه در سازمان‌های فرهنگی که بخش قابل توجهی از دانش آن‌ها ماهیتی ضمنی، تجربی و انسانی دارد، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند (Di Vaio et al., 2021; Tong, 2024). بهره‌گیری از ظرفیت شبکه‌های دانشی می‌تواند به ارتقای کیفیت سیاست‌گذاری‌های فرهنگی، تسریع جریان اطلاعات، افزایش یادگیری سازمانی و بهبود اثربخشی برنامه‌های فرهنگی منجر شود.

با وجود اهمیت روزافزون مدیریت دانش و شبکه‌های دانشی، مرور ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که بیشتر مطالعات پیشین بر جنبه‌های کلی مدیریت دانش یا شبکه‌های دانشی متمرکز بوده‌اند و پژوهش‌های محدودی به طراحی مدل‌های بومی مدیریت دانش مبتنی بر شبکه‌های دانشی در سازمان‌های دولتی و به‌ویژه نهادهای فرهنگی پرداخته‌اند. پژوهش‌های انجام‌شده بیشتر به بررسی عوامل موفقیت مدیریت دانش، آثار آن بر عملکرد سازمانی یا نقش فناوری در تسهیل اشتراک دانش محدود شده‌اند (Abooe Ardakan, 2019; Hashemi & Ghasemi, 2014; et al., 2014). همچنین مطالعاتی که به تحلیل شبکه‌های دانشی پرداخته‌اند عمدتاً در محیط‌های دانشگاهی، صنعتی یا شرکت‌های دانش‌بنیان انجام شده‌اند و کمتر به ویژگی‌های خاص سازمان‌های فرهنگی و دولتی توجه داشته‌اند (Daña et al., 2018; Dooley & Gubbins, 2019).

علاوه بر این، پژوهشگران بر این باورند که موفقیت مدیریت دانش در گرو طراحی مدل‌هایی است که متناسب با شرایط محیطی، فرهنگی و ساختاری هر سازمان باشند. الگوهای وارداتی و عمومی نمی‌توانند تمامی پیچیدگی‌های سازمان‌های دولتی و فرهنگی را پوشش دهند و از این رو نیاز به توسعه مدل‌های بومی و مبتنی بر واقعیت‌های سازمانی احساس می‌شود (Rahmani et al., 2020; Sedighian et al., 2023). در این زمینه، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت دانش مبتنی بر شبکه‌های دانشی می‌تواند مبنایی برای طراحی سیاست‌ها، راهبردها و اقدامات اجرایی مناسب در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی فراهم آورد.



بنابراین، با توجه به اهمیت روزافزون دانش به عنوان سرمایه راهبردی سازمان‌ها، نقش شبکه‌های دانشی در تسهیل خلق و اشتراک دانش، ضرورت تحول دیجیتال در نظام‌های مدیریتی، چالش‌های موجود در مدیریت دانش سازمان‌های دولتی و خلأ پژوهشی موجود در زمینه طراحی الگوهای بومی مدیریت دانش مبتنی بر شبکه‌های دانشی در نهادهای فرهنگی، پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت دانش مبتنی بر شبکه‌های دانشی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی انجام شد.

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق کیفی متوالی بوده‌است، در بخش کیفی این تحقیق از رویکرد «تفسیرگرایانه» با روش تحلیل مضمون با رویکرد شش مرحله‌ای کلارک و براون (۲۰۰۶) با کدگذاری اولیه، ساخت مضامین و پالایش مضامین بهره برده شد. در بخش اعتباریابی از روش «تصمیم‌گیری گروهی» با تکنیک دلفی^۱ استفاده شد. در مرحله کیفی، از خبرگان و متخصصان بهره گرفته شد تا مصاحبه‌ها از اعتبار مناسبی برخوردار باشد. مشارکت کنندگان در بخش کیفی شامل سه دسته بشرح: ۱. خبرگان دانشگاهی بشرح: اساتید رشته‌های مدیریت دولتی در گرایش‌های رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و تطبیقی و توسعه در مراکز آموزش عالی. ۲. خبرگان سازمانی بشرح: مدیران عالی و میانی دستگاه‌های دولتی کشور و ۳. صاحب‌نظران و کارشناسان حوزه مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی بود. خصوصیات خبرگان به شرح ذیل، تعیین گردید: ۱. داشتن تحصیلات مرتبط با مبحث «مدیریت دولتی»، ۲. داشتن تحصیلات مرتبط با مبحث «مدیریت رفتار سازمانی»، ۳. داشتن کتاب، مقاله و یا طرح تحقیقاتی مرتبط با «مدیریت دانش» و «شبکه‌های دانشی» و ۴. داشتن سابقه اجرایی مرتبط با موضوع تحقیق در سازمان‌های دولتی و شبه دولتی کشور. به منظور نمونه‌گیری در بخش کیفی، طیفی از آگاهان کلیدی در زمینه موضوع تحقیق با روش نمونه‌گیری گلوله برفی^۲ انتخاب شد. این انتخاب و نظرسنجی، تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از آن متوقف شد. منظور از اشباع نظری، به اشباع رسیدن نظرات مطرح شده خبرگان در چند مصاحبه آخر از خبرگان بوده، بطوریکه از تحلیل محتوای مصاحبه‌های پایانی، موارد جدیدی بدست نیاید. نمونه‌گیری به روش گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری انجام گرفت. در جدول (۱) مشخصات ۲۱ خبره به شرح زیر آمده است.

جدول ۱. اطلاعات مصاحبه شونده‌گان

ردیف	رشته تحصیلی	مدرک تحصیلی	تخصص یا حیطه فعالیت	سابقه (سال)	پست سازمانی یا شغل	کد نظرسنجی
۱	مدیریت امور فرهنگی	دکتری	مدیریت فرهنگی	۳۰	مدیر کل شورای فرهنگ عمومی	N۱
۲	مدیریت دولتی	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	۲۵	معاونت مدیر کل در سازمان فرهنگ و ارشاد اسلامی	N۲
۳	مدیریت امور فرهنگی	دکتری	مدیریت فرهنگی	۳۲	مشاور معاون فرهنگی وزیر	N۳
۴	اقتصاد	دکتری	مدیریت اقتصاد	۲۴	معاون مدیر کل مالی اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	N۴
۵	جامعه‌شناسی	دکتری	مدیریت فرهنگی	۱۹	مشاور معاون وزیر	N۵
۶	مدیریت دولتی	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	۲۹	معاون اداری مالی موسسه خانه کتاب	N۶
۷	مدیریت دولتی	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	۳۵	ذیحساب و مدیر کل امور مالی سازمان دولتی	N۷

^۱ DELPHI

^۲ Snowball sampling

۸	مدیریت دولتی	دکتری	مدیریت دولتی	۳۰	معاون مدیر کل سازمان برنامه و بودجه	N۸
۹	روابط بین الملل	دکتری	روابط بین الملل	۳۰	مدیر کل پشتیبانی و خدمات فنی	N۹
۱۰	مدیریت دولتی	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	۳۰	مدیر کل امور مالی	N۱۰
۱۱	مدیریت دولتی	کارشناسی ارشد	مدیریت مالی و حسابداری	۳۲	حسابرس کل دیوان محاسبات	N۱۱
۱۲	مدیریت دولتی	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	۱۹	مدیریت امور رفاهی در اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	N۱۲
۱۳	مدیریت امور فرهنگی	کارشناسی ارشد	مدیریت امور فرهنگی	۳۱	معاون رفاهی اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی	N۱۳
۱۴	مدیریت آموزشی	کارشناسی ارشد	مدیریت دولتی	۳۲	مدیر کل نوسازی و تحول اداری	N۱۴
۱۵	مدیریت رسانه	دکتری	مدیریت رسانه	۳۰	هیئت علمی بخش مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائمشهر و رئیس امور مالی دانشگاه	N۱۵
۱۶	مدیریت آموزشی	دکتری	مدیریت آموزشی	۳۴	رئیس گروه تحول اداری دانشگاه علوم پزشکی مازندران	N۱۶
۱۷	مدیریت رفتار سازمانی	دکتری	مدیریت دولتی	۲۷	معاونت فنی شرکت هواپیمایی آسمان - مشهد	N۱۷
۱۸	مدیریت منابع انسانی	دکتری	مدیریت دولتی	۱۰	هیئت علمی بخش مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائمشهر	N۱۸
۱۹	مدیریت تصمیم گیری و خط مشی گذاری عمومی	دانشجوی دکتری	مدیریت دولتی	۲۶	معاونت پلیس پیشگیری در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران	N۱۹
۲۰	مدیریت تصمیم گیری و خط مشی گذاری عمومی	دانشجوی دکتری	مدیریت دولتی	۱۰	خبرنگار بخش فرهنگ و فناوری	N۲۰
۲۱	مدیریت تطبیقی و توسعه	دکتری	معاونت توسعه و پشتیبانی	۲۹	معاونت پشتیبانی دانشگاه شیخ بهایی تهران	N۲۱

مشارکت کنندگان در بخش اعتباریابی، مدیران عالی و میانی دستگاه‌های دولتی در شهر تهران و اساتید مدیریت دولتی در گرایش‌های رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و تطبیقی و توسعه در مراکز آموزش عالی تهران بزرگ بود. روش نمونه‌گیری در بخش اعتباریابی، به صورت نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند بوده که تعداد ۱۶ خبره و کارشناس با بکارگیری این تکنیک نمونه‌گیری انتخاب گردید. از مصاحبه نیمه ساختاریافته به عنوان ابزار جمع آوری داده‌ها در بخش کیفی استفاده شده و ابزار گردآوری اطلاعات در بخش اعتباریابی، چک لیست خبره سنجی بوده است. برای تعیین روایی و پایایی ابزار بخش کیفی، از بررسی‌های لازم شامل مقبولیت (بازنگری خبرگان)، قابلیت تأیید (بازبینی مجدد خبرگان) و روش توافق کاپای کوهن (۰/۶۷)، استفاده گردید. بطوریکه برای تعیین روایی، متن تایپ شده پنج مصاحبه اولیه به همراه کدگذاری اولیه‌ای که براساس این پنج مصاحبه بدست آمد، در اختیار خبرگانی که آنان مصاحبه بعمل آمده بود، قرار گرفت تا آنان در مورد، برداشتها و استنباطهایی که مصاحبه‌گر از مصاحبه آنان، کرده بود، اعمال نظر کنند. در صورت مغایرت و نیاز به اصلاح بر روی موارد تایپ شده از روی مصاحبه، اصلاحات انجام گرفتند تا آنچه که مدنظر خبرگان بوده، مورد تحلیل قرار گیرد. برای تعیین پایایی، در این پژوهش برای قابلیت تأیید در مرحله پایانی، طبقات به دست آمده به چند نفر از مشارکت کنندگان اولیه به منظور بازبینی و تأیید برگردانده شده و نکات پیشنهادی اعمال شد. برای روایی داده‌ها در مرحله اعتباریابی، محتوای چک لیست نظرسنجی از نظر قابل فهم بودن، رسابودن و گویا بودن مورد تأیید چند تن از خبرگان دانشگاهی و سازمانی قرار گرفت و موارد اصلاحی رفع شده تا چک لیست خبره سنجی از اعتبار لازم برخوردار باشد. به منظور بررسی پایایی چک لیست خبره سنجی به منظور تعیین مولفه‌های نهایی، از آزمون مجدد

استفاده شده است که به همین منظور، ابزار چک‌لیست بین ۱۰ نفر از افراد جامعه آماری در دو نوبت متفاوت با بازه زمانی دوهفته پخش شده و ضریب همبستگی بین نتایج حاصل از نوبت اول با نوبت دوم، در محیط نرم افزار SPSS مقدار ۰/۸۹/ محاسبه شده و پایایی مورد تأیید قرار گرفت.

روش تجزیه و تحلیل بخش کیفی: در بخش کیفی تحقیق حاضر از روش کیفی تحلیل تم استفاده شده است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند، اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را نیز تفسیر کند. براون و کلارک^۱ تحلیل تماتیک را اولین روش کیفی می‌دانند که باید یاد گرفته شود؛ زیرا مهارت‌های اصلی را فراهم می‌کند و برای انجام بسیاری از انواع دیگر تحلیل‌ها نیز مفید خواهد بود (هاشمی و قاسمی، ۱۳۹۸). تم انتزاعی‌ترین سطح داده‌ها است که شکل گرفتن و انتخاب آنها بستگی زیادی به ساختارهای تحقیق دارد. استفاده از مطالعات کیفی به ویژه روش تحلیل تم زمانی ضرورت پیدا می‌کند که اطلاعات اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد و یا اینکه در مطالعات و تحقیقات انجام شده در ارتباط با موضوع مورد نظر، فقدان یک چارچوب نظری که به صورتی جامع به تبیین موضوع بپردازد، مشهود باشد. دلیل انتخاب روش تحلیل تم در تحقیقات این بوده که هدف تحقیق شناسایی ایده‌هایی اولیه و عمیق برای توسعه الگوهای نظری برای تحقیقات تجربی آتی در حوزه مورد تحقیق، براساس یافته‌های کیفی بوده است (ابویی‌اردکان، لیاقی، آذربور سمانه و جلال پور، ۱۳۹۳). اندرسون^۲ (۲۰۰۷)، یک فرآیند پانزده مرحله‌ای را برای تحلیل تم ارائه می‌دهد. همچنین کلارک و برون^۳ (۲۰۰۶)، نیز فرآیندی شش مرحله‌ای بدین منظور سامان داده‌اند (کلارک و برون، ۲۰۱۳) که در این تحقیق از این رویکرد استفاده گردید.

روش تجزیه و تحلیل بخش اعتباریابی: در بخش اعتباریابی، اعتباریابی مولفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی با تعیین میزان اهمیت آنان در تبیین مدل، با نظرسنجی از خبرگان و بکارگیری تکنیک دلفی^۴ و انجام محاسبات توصیفی در نرم افزار SPSS، انجام گرفت که از چک لیست نظرسنجی طی سه راند استفاده شد. روش دلفی یکی از روش‌های تحقیق کیفی است که از آن به منظور دستیابی به اجماع در تصمیم‌گیری‌های گروهی استفاده می‌شود (صدیقیان، حاجی علی اکبری، درودی و لطفی زاده، ۱۴۰۲). در عمل، روش دلفی یک سری از پرسشنامه‌ها یا دوره‌های^۵ متوالی به همراه بازخورد کنترل شده‌ای است که تلاش دارد به اتفاق نظر میان یک گروه از افراد متخصص^۶ درباره یک موضوع خاص دست یابد (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۹). روش دلفی در مجموع در سه دور به انجام رسید که در این بخش یافته‌های حاصل از هر دور به تفکیک ارائه گردید. محقق برای نظرسنجی از خبرگان، تم‌های فرعی هر یک از هفت تم اصلی^۱، زیرساخت نهادی و حکمرانی دانش،^۲ فرهنگ سازمانی و ارزش‌های دانشی،^۳ توانمندسازی سرمایه انسانی دانشی،^۴ فرآیندهای تولید و جریان‌سازی دانش،^۵ فناوری‌های دیجیتال و زیرساخت شبکه‌های دانشی،^۶ هم‌افزایی بین‌سازمانی و شبکه‌سازی دانشی و^۷ ارزیابی، یادگیری و بهبود مستمر دانش، را در قالب چک لیست نظرسنجی ۵ گزینه‌ای با میزان اهمیت (۱ کمترین) تا (۵ بیشترین) در اختیار گروه خبرگان قرار داد. فاصله زمانی هر یک از دوره‌های دلفی، یک هفته بوده و بعد از راند اول، یک هفته بعد، راند دوم دلفی انجام شد و به همین نحو، در هفته بعدی، راند سوم دلفی انجام گرفت. در این پژوهش، روش دلفی در مجموع در سه دور به انجام رسید.

یافته‌ها

بخش کیفی – ویژگی‌های خبرگان

از ۲۱ خبره، تعداد ۲۰ نفر مرد (۹۵/۲ درصد) و ۱ نفر زن (۴/۸ درصد) بوده‌اند. تعداد ۸ نفر کارشناسی ارشد (۳۸/۱ درصد)، ۲ نفر دانشجوی دکتری (۹/۵ درصد) و ۱۱ نفر دکتری (۵۲/۴ درصد) بوده‌اند. تعداد ۲ نفر ۱۰ سال و کمتر (۹/۵ درصد)، ۲ نفر بین ۱۱ تا ۲۰ سال (۹/۵ درصد) و ۱۷ نفر بیشتر از ۲۰ سال (۸۱/۰ درصد) دارای سابقه خدمت بوده‌اند. تعداد

¹ Braun & Clarke

² Anderson

³ Clarke, V, Braun, V.

⁴ Delphi Method

5 Rounds

6 Expert Panel



۳ نفر شاغل در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری یا دانشگاه آزاد اسلامی (۱۴/۳ درصد)، تعداد ۱۶ نفر سازمان‌های دولتی (۷۶/۲ درصد) و ۲ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد سازمانهای خصوصی و غیره (۹/۵ درصد) بودند.

بخش کیفی - تحلیل مصاحبه‌ها

در بخش کیفی، محور اصلی پژوهش مربوط به کاوش و اکتشاف عوامل متأثر در خصوص تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و معیارهای مربوط به «مدیریت دانش مبتنی بر شبکه‌های دانشی در دستگاه‌های دولتی» به عنوان مفهوم اصلی بود. از رویکرد شش مرحله‌ای کلارک و براون (۲۰۰۶) برای تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد.

گام ۱: آشنایی با داده‌ها: غوطه‌ور شدن در داده‌ها شامل "بازخوانی مکرر داده‌ها" و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها): قبل از انجام کدگذاری اولیه در گام اول، داده‌ها در سطح جمله و عبارت برای هر یک از مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و غوطه‌ور شدن در داده‌ها شامل "بازخوانی مکرر داده‌ها" و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها)، بوده است.

گام ۲: ایجاد کدهای اولیه: خواندن و آشنایی محقق با داده‌ها در جهت ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها: در این گام مشخص شده که در نهایت، ۴۵۹ کد مفهومی اولیه شناسایی شد.

مرحله ۳: جستجوی کدهای گزینشی: دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده: پس از بررسی و مطابقت این کدها، کدهای تکراری بایستی حذف شوند که ۳۳۷ کد از بین ۴۵۹ کد اولیه، حذف شده و در نهایت ۱۲۲ کد احصا گردید.

مرحله ۴: شکل‌گیری تم‌های فرعی: ایجاد مجموعه‌ای از تم‌ها و بازبینی آنها در کدگذاری مرحله دوم (ساخت مضامین): در جدول (۲)، نتایج حاصل از تعیین تم فرعی (طبقه فرعی) آمده است. هدف از این قسمت ایجاد رابطه بین معیارهای تولید شده است. در مرحله کدگذاری اولیه، از ۴۵۹ کد اولیه شناسایی شده، پس از بررسی این کدها و حذف کدهای تکراری، تعداد ۳۳۷ کد حذف گردید. حال در کدگذاری مرحله دوم (ساخت مضامین)، تعیین تم‌های فرعی (طبقه‌های فرعی) با کدهای اولیه نهایی (۱۲۲ کد) انجام شد.

جدول ۲. نتایج تعیین تم‌های فرعی (طبقه‌های فرعی) در کدگذاری مرحله دوم (ساخت مضامین)

ردیف	تم فرعی	معیار
۱	اعتماد سازمانی در شبکه‌ها	شکل‌دهی سطح بالای اعتماد میان اعضای شبکه‌های دانشی - ۴ تکرار تقویت اعتماد کارکنان برای تبادل دانش بدون نگرانی از سوءاستفاده - ۲ تکرار ایجاد فضای روانی امن جهت تسهیم دانش در بستر شبکه‌ای - ۴ تکرار توسعه اعتماد میان واحدها برای تسهیل تعاملات شبکه‌ای - ۳ تکرار
۲	زیرساخت داده‌های سازمانی	ایجاد زیرساخت‌های ساختارمند برای ذخیره‌سازی امن داده‌های شبکه‌ای سازمان - ۴ تکرار برقرار ساختن یکپارچگی داده‌ها میان سیستم‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی سازمان - ۵ تکرار ارائه داده‌های طبقه‌بندی‌شده در دسترس شبکه‌های دانشی سازمان - ۳ تکرار تضمین کیفیت و به‌روز بودن داده‌های مورد استفاده در شبکه‌های دانشی - ۴ تکرار
۳	سیاستگذاری یکپارچه شبکه‌های دانشی	تدوین هماهنگ و یکپارچه سیاست‌های مرتبط با شبکه‌های دانشی سازمان - ۴ تکرار تعیین جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان در پشتیبانی از شبکه‌های دانشی - ۳ تکرار تبیین ساختارمند اهداف دانشی در قالب سیاستگذاری شبکه‌محور سازمان - ۴ تکرار ایجاد انسجام میان سیاست‌ها و برنامه‌های دانشی واحدهای سازمانی مختلف - ۲ تکرار تقویت نقش خط‌مشی‌های رسمی سازمان در اولویت‌دهی به شبکه‌های دانشی - ۴ تکرار طراحی سازوکارهای سیاستی برای هم‌افزایی شبکه‌های دانشی با مأموریت‌های دستگاه - ۳ تکرار
۴	توسعه مهارت‌های شبکه‌ای	ارتقای مهارت‌های ارتباطی کارکنان جهت مشارکت مؤثر در تعاملات شبکه‌ای - ۴ تکرار آموزش مهارت‌های تحلیل دانش برای حضور فعال در شبکه‌های دانشی - ۵ تکرار افزایش توانایی کارکنان در استفاده از ابزارها و پلتفرم‌های شبکه‌ای - ۴ تکرار توسعه مهارت‌های همکاری و هم‌افزایی کارکنان در بستر شبکه‌های دانشی - ۴ تکرار فراهم‌سازی فرصت‌های تمرینی برای به‌کارگیری مهارت‌های شبکه‌ای کارکنان - ۲ تکرار
۵	ابزارهای هوشمندسازی گردش دانش	استفاده از ابزارهای هوشمند برای تحلیل و پیشنهاددهی محتوای دانشی سازمان - ۵ تکرار



		تسریع گردش دانش شبکه‌ای از طریق فناوری‌های هوشمندسازی سازمانی - ۴ تکرار اولویت‌بندی خودکار محتوای دانشی براساس نیاز کاربران شبکه‌ها - ۳ تکرار شناسایی و پایش الگوهای جریان دانش توسط سامانه‌های هوشمند - ۶ تکرار استخراج و شناسایی دانش پنهان شبکه‌ای با بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال هوشمند - ۳ تکرار
۶	شایستگی‌های تعامل دانشی	تقویت توانایی کارکنان در ایجاد ارتباطات دانشی اثربخش شبکه‌ای - ۴ تکرار ارتقای شایستگی‌های فردی برای گفت‌وگو و تبادل دانش تخصصی - ۳ تکرار توسعه مهارت تعامل میان‌رشته‌ای جهت فعالیت مؤثر در شبکه‌های دانشی - ۴ تکرار توانمندسازی کارکنان در انتقال دانش به شیوه قابل فهم برای اعضا - ۴ تکرار تقویت شایستگی همکاری کارکنان در گروه‌های شبکه‌ای تخصصی - ۵ تکرار
۷	ساختار حاکمیتی مدیریت دانش	تعریف ساختار رسمی و مشخص برای هدایت و نظارت مدیریت دانش سازمان - ۴ تکرار تعیین شفاف نقش‌ها و مسئولیت‌های مرتبط با شبکه‌های دانشی سازمان - ۵ تکرار تشکیل نهادهای تخصصی برای تصمیم‌سازی در حوزه شبکه‌های دانشی - ۳ تکرار ایجاد انسجام ارتباطی میان سطوح ساختار حاکمیتی مدیریت دانش - ۳ تکرار
۸	امنیت و محرمانگی دانش شبکه‌ای	ایجاد سازوکارهای حفاظت از اطلاعات حساس در شبکه‌های دانشی سازمان - ۴ تکرار رعایت استانداردهای امنیت اطلاعات در فرآیند تبادل دانش شبکه‌ای - ۳ تکرار به‌کارگیری نظام‌های کنترل دسترسی برای جلوگیری از انتشار دانش محرمانه - ۴ تکرار افزایش آگاهی کارکنان نسبت به اصول امنیتی اشتراک‌گذاری دانش شبکه‌ای - ۵ تکرار
۹	انگیزش مشارکت در شبکه‌ها	ارائه مشوق‌های سازمانی برای افزایش میزان مشارکت شبکه‌ای کارکنان - ۴ تکرار ارزشگذاری مدیریتی بر مشارکت کارکنان در بستر شبکه‌های دانشی - ۴ تکرار ایجاد احساس دیده‌شدن مشارکت شبکه‌ای کارکنان در فضای سازمان - ۳ تکرار تقویت انگیزه‌های درونی کارکنان برای اشتراک‌گذاری دانش در شبکه‌ها - ۳ تکرار
۱۰	یکپارچه‌سازی ارتباطات شبکه‌ای	ایجاد کانال‌های ارتباطی یکپارچه برای تعامل میان شبکه‌های دانشی سازمان - ۴ تکرار مدیریت ساختاریافته ارتباطات میان واحدهای سازمان در بستر شبکه‌های دانشی - ۳ تکرار تضمین انتقال منسجم پیام‌ها و اطلاعات بدون گسست ارتباطی شبکه‌ای - ۴ تکرار پشتیبانی از تعاملات هم‌زمان و واقعی توسط سامانه‌های ارتباطی شبکه‌ها - ۳ تکرار پیروی فرآیندهای ارتباطی شبکه‌ها از استانداردها و قواعد مشترک سازمانی - ۵ تکرار تسهیل همکاری میان واحدها از طریق یکپارچه‌سازی ارتباطات شبکه‌ای سازمان - ۴ تکرار
۱۱	الزامات حقوقی تبادل دانش	تعریف چارچوب‌های قانونی دقیق برای تبادل دانش در شبکه‌های دانشی - ۴ تکرار مشخص‌سازی ضوابط حقوقی مرتبط با مالکیت دانش تولیدشده - ۳ تکرار تدوین مقررات حمایتی برای جریان آزاد دانش میان واحدهای سازمان - ۴ تکرار رعایت الزامات حقوقی مربوط به امنیت و محرمانگی دانش شبکه‌ای - ۵ تکرار
۱۲	توسعه همکاری‌های بین‌دستگاهی	تشکیل شبکه‌های دانشی میان‌دستگاهی جهت تسهیل تبادل تجربیات تخصصی - ۴ تکرار طراحی و اجرای پروژه‌های مشترک دانشی با مشارکت دستگاه‌های مختلف - ۳ تکرار تقویت تبادل رسمی دانش میان دستگاه‌ها براساس نیازهای واقعی سازمانی - ۳ تکرار ارتقای کیفیت خدمات عمومی از طریق همکاری‌های دانشی میان‌دستگاهی - ۵ تکرار
۱۳	پرورش نقش‌آفرینان دانشی	اجرای برنامه‌های توسعه‌ای ویژه جهت تربیت نقش‌آفرینان دانشی سازمان - ۴ تکرار تقویت نقش افراد کلیدی در هدایت شبکه‌های دانشی سازمان - ۳ تکرار ایجاد مسیرهای حرفه‌ای مشخص برای رشد نقش‌آفرینان دانشی سازمان - ۴ تکرار ارائه حمایت مدیریتی لازم برای ایفای بهینه نقش‌های دانشی کلیدی - ۵ تکرار
۱۴	همسازی نهادی در شبکه‌های دانشی	تعریف توافقات نهادی مشخص برای مشارکت در شبکه‌های دانشی مشترک - ۴ تکرار تسهیل هم‌افزایی دانشی از طریق همسازي نهادی میان سازمان‌ها - ۳ تکرار پیروی نهادهای مشارکت‌کننده از استانداردها و قواعد مشترک شبکه‌های دانشی - ۴ تکرار ایجاد انسجام نهادی مؤثر برای افزایش اثربخشی فعالیت‌های دانشی مشترک - ۵ تکرار
۱۵	خلق مشارکتی دانش شبکه‌ای	تقویت نقش فعال اعضای شبکه در فرآیند تولید مشارکتی دانش سازمان - ۴ تکرار ایجاد فرآیندهای ساختاریافته برای تسهیل تولید گروهی دانش شبکه‌ای - ۴ تکرار بهره‌گیری از تعاملات جمعی متخصصان برای خلق دانش جدید شبکه‌ای - ۵ تکرار افزایش مشارکت کارکنان در پروژه‌های مشترک تولید دانش سازمانی - ۶ تکرار ایجاد سازوکارهای هماهنگی برای مشارکت چند واحد در تولید دانش - ۳ تکرار استفاده از ابزارهای دیجیتال به‌منظور حمایت از تولید مشارکتی دانش شبکه‌ای - ۳ تکرار
۱۶	نظام راهبری شبکه‌های دانشی	هدایت ساختاریافته فرآیندهای مرتبط با مدیریت شبکه‌های دانشی سازمان - ۴ تکرار طراحی الگوی راهبری مشخص برای یکپارچه‌سازی فعالیت‌های شبکه‌های دانشی - ۵ تکرار

۱۷	سنجش عملکرد شبکه‌های دانشی	ایجاد سازوکارهای نظارت و پایش مستمر بر شبکه‌های دانشی سازمان- ۲ تکرار تقویت مسئولیت‌پذیری واحدهای سازمانی در قبال فعالیت‌های شبکه‌های دانشی- ۴ تکرار تضمین انسجام راهبردی میان شبکه‌های دانشی و مأموریت‌های کلان سازمان- ۳ تکرار
۱۸	جریان‌سازی هدفمند محتوای دانشی	تعریف شاخص‌های دقیق و قابل‌سنجش برای ارزیابی عملکرد شبکه‌های دانشی- ۴ تکرار پایش دوره‌ای و گزارش دهی مستمر عملکرد شبکه‌های دانشی سازمان- ۳ تکرار همسوسازی معیارهای ارزیابی شبکه‌ها با اهداف کلان سازمانی- ۴ تکرار سنجش میزان اثربخشی تعاملات و همکاری‌های شکل‌گرفته در شبکه‌های دانشی- ۵ تکرار استفاده از داده‌های ارزیابی عملکرد شبکه‌ها در تصمیم‌گیری سازمانی- ۴ تکرار مشخص‌سازی شفاف نقاط ضعف و فرصت‌های بهبود شبکه‌های دانشی- ۳ تکرار
۱۹	بازخوردگیری مستمر جریان دانش	توزیع هدفمند محتواهای دانشی تولیدشده در شبکه‌های سازمان- ۶ تکرار ایجاد سازوکارهای هدایت دانش مناسب به افراد مناسب- ۴ تکرار طراحی مسیرهای مشخص برای جریان‌یابی مؤثر دانش سازمانی- ۵ تکرار دسته‌بندی و هدایت دانش متناسب با نیازهای واقعی سازمان- ۲ تکرار
۲۰	هنجارسازی رفتارهای دانشی	ایجاد سازوکارهای سازمانی برای جمع‌آوری بازخورد درباره جریان دانش شبکه‌ای- ۴ تکرار دریافت مستمر نظرات اعضای شبکه درباره کیفیت گردش دانش- ۳ تکرار استفاده از بازخوردهای دریافتی برای اصلاح مسیر جریان دانش سازمان- ۳ تکرار شناسایی سریع مشکلات جریان دانش از طریق نظام‌های بازخوردگیری- ۴ تکرار بهبود جریان دانش شبکه‌ای براساس مشارکت و بازخورد کاربران- ۵ تکرار
۲۱	یادگیری سازمانی مبتنی بر شبکه	تقویت هنجارهای سازمانی حمایتی از اشتراک‌گذاری دانش در شبکه‌ها- ۴ تکرار ترویج الگوهای رفتاری سازمان برای مشارکت فعال در شبکه‌های دانشی- ۴ تکرار پذیرش فرهنگی تبادل آزاد و شفاف دانش در محیط سازمانی- ۳ تکرار الگوسازی رفتارهای دانشی مطلوب توسط مدیران و کارشناسان سازمان- ۵ تکرار تشویق هنجارهای کاری مؤثر بر شکل‌گیری همکاری‌های شبکه‌ای- ۲ تکرار
۲۲	بهره‌برداری کارآمد دانش تولیدی	فراهم‌سازی بستر یادگیری مستمر کارکنان از طریق شبکه‌های دانشی- ۴ تکرار انتقال دانش تولیدشده شبکه‌ای به فرآیندهای یادگیری جمعی سازمان- ۳ تکرار بهره‌گیری از تجربه‌های شبکه‌ای برای توسعه یادگیری سازمانی- ۴ تکرار لحاظ‌کردن یادگیری شبکه‌ای در تصمیمات و اصلاحات ساختاری سازمان- ۳ تکرار ایجاد فرصت تبادل بینش‌ها و درس‌آموخته‌های حرفه‌ای در محیط شبکه‌ای- ۴ تکرار
۲۳	تقویت نگرش شبکه‌محور	استفاده مؤثر از دانش تولیدشده شبکه‌ای در فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمان- ۴ تکرار ایجاد سازوکارهای سازمانی برای تبدیل دانش تولیدی به راهکارهای کاربردی- ۴ تکرار بهره‌گیری از نتایج تولید دانش در بهبود عملکرد عملیاتی سازمان- ۵ تکرار به‌کارگیری دانش تولیدشده توسط شبکه‌ها در برنامه‌ها و سیاست‌های سازمان- ۳ تکرار توانمندسازی کارکنان برای استفاده عملی از دانش تولیدشده شبکه‌ای- ۲ تکرار
۲۴	ارتقای مستمر کارایی دانشی	تقویت نگرش‌های مثبت کارکنان نسبت به کارکرد شبکه‌های دانشی- ۴ تکرار پذیرش نگرش حرفه‌ای همکاری شبکه‌ای در فرآیندهای سازمانی- ۳ تکرار ترویج نگرش شبکه‌محور در تصمیم‌گیری‌ها و مدیریت سازمانی- ۴ تکرار شکل‌دهی نگرش دانشی کارکنان مبتنی بر تعاملات شبکه‌ای مستمر- ۵ تکرار
۲۵	پلتفرم‌های تعاملی شبکه‌های دانشی	پیگیری مستمر بهبود اثربخشی و کارایی فعالیت‌های دانشی سازمان- ۴ تکرار بازنگری و اصلاح منظم فرآیندهای دانشی برای تقویت کارایی شبکه‌ای- ۳ تکرار جمع‌آوری و تحلیل پیشنهادهای کارکنان درباره بهبود کارایی شبکه‌ها- ۶ تکرار اجرای اقدامات اصلاحی جهت رفع موانع کارایی دانش شبکه‌ای- ۶ تکرار توجه به کارایی دانش شبکه‌ای به‌عنوان شاخص کلیدی بهبود سازمانی- ۴ تکرار
۲۶	ارزشگذاری مشارکت‌های دانشی	افزایش سرعت و سهولت تبادل دانش از طریق ابزارهای تعاملی شبکه‌ای- ۴ تکرار تقویت مشارکت کارکنان با بهره‌گیری از قابلیت همکاری آنلاین پلتفرم‌ها- ۵ تکرار ارائه امکان تولید و اشتراک محتواهای چندرسانه‌ای در پلتفرم‌های دانشی- ۴ تکرار تسهیل دسترسی کارکنان به منابع و داده‌های دانشی شبکه‌ای- ۲ تکرار طراحی تجربه کاربری پشتیبان مشارکت و تعامل فعال در شبکه‌های دانشی- ۵ تکرار
		ارزشگذاری سازمانی بر فعالیت‌های مشارکتی کارکنان در شبکه‌های دانشی- ۲ تکرار تشویق و قدردانی رسمی از مشارکت‌های دانشی ایجادشده در شبکه‌ها- ۴ تکرار گنجاندن مشارکت‌های دانشی کارکنان در نظام ارزیابی عملکرد سازمان- ۴ تکرار ایجاد سازوکارهای تشخیص و تقدیر از مشارکت‌کنندگان دانشی سازمان- ۳ تکرار

گام ۵: تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی: امکان ارائه یک تصویر رضایت‌بخش از تم‌ها در کدگذاری مرحله سوم (پالایش مضامین): در این مرحله از کدگذاری، ۱۲۲ کد نهایی که در قالب ۲۶ تم فرعی (طبقه فرعی) دسته‌بندی شده بود، در زیرمجموعه ۷ تم اصلی (طبقه اصلی)، قرار گرفت.

گام ۶: تهیه گزارش: تحلیل پایانی و نگارش گزارش: نتایج نهایی حاصل از تحلیل کیفی، به شرح جدول (۳)، ارائه شده است:

جدول ۳. دسته‌بندی تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و شاخص‌های مدل نهایی تحقیق

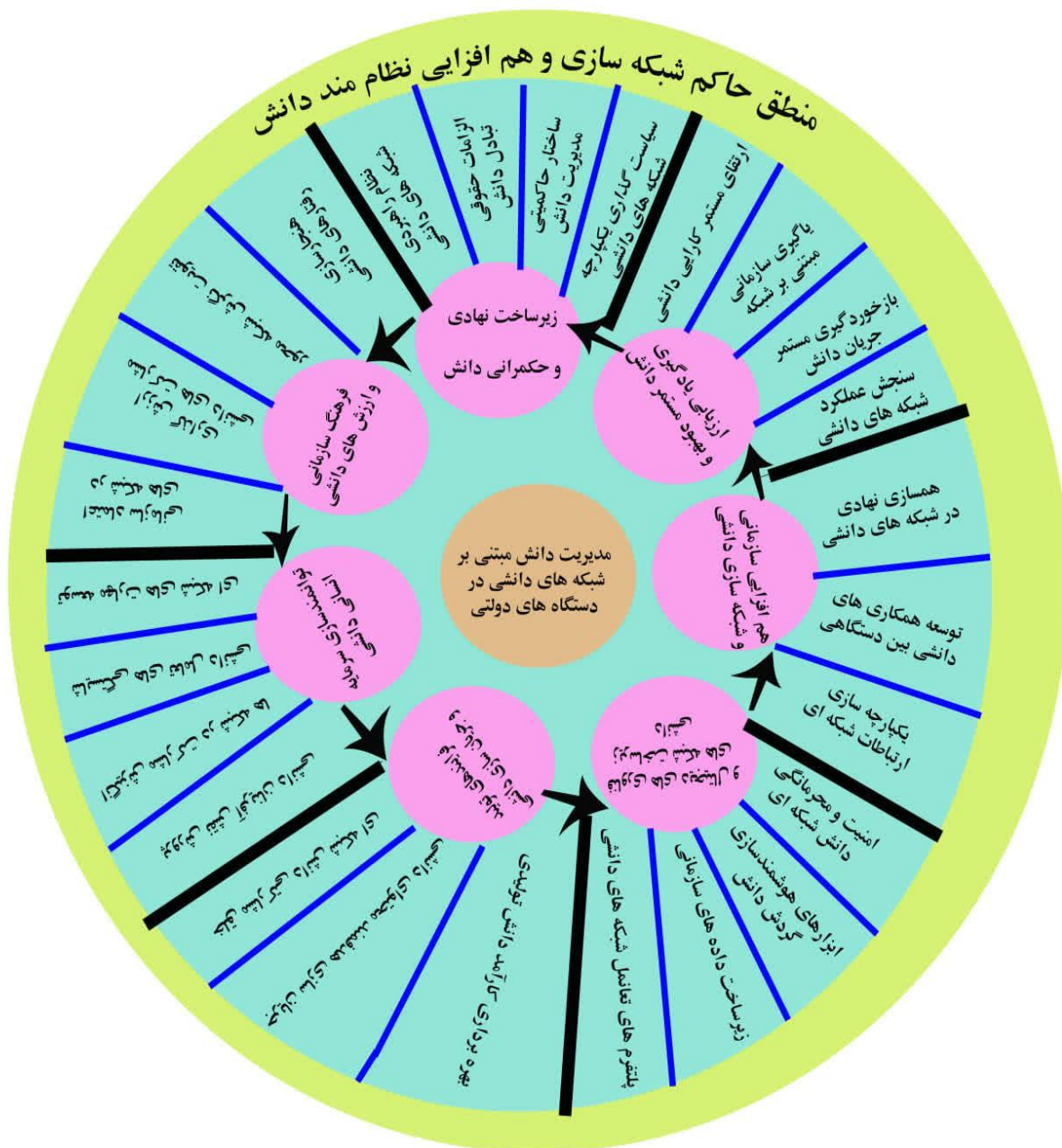
ردیف	تم اصلی	تم فرعی	تعداد تم‌های فرعی	تعداد شاخص
۱	زیرساخت نهادی و حکمرانی دانش	سیاستگذاری یکپارچه شبکه‌های دانشی	۴	۱۹
۲		ساختار حاکمیتی مدیریت دانش		
۳		الزامات حقوقی تبادل دانش		
۴		نظام راهبری شبکه‌های دانشی		
۵	فرهنگ سازمانی و ارزش‌های دانشی	هنجارسازی رفتارهای دانشی	۴	۱۷
۶		تقویت نگرش شبکه‌محور		
۷		ارزشگذاری مشارکت‌های دانشی		
۸		اعتماد سازمانی در شبکه‌ها		
۹	توانمندسازی سرمایه انسانی دانشی	توسعه مهارت‌های شبکه‌ای	۴	۱۸
۱۰		شایستگی‌های تعامل دانشی		
۱۱		انگیزش مشارکت در شبکه‌ها		
۱۲		پرورش نقش‌آفرینان دانشی		
۱۳	فرآیندهای تولید و جریان‌سازی دانش	خلق مشارکتی دانش شبکه‌ای	۳	۱۵
۱۴		جریان‌سازی هدفمند محتوای دانشی		
۱۵		بهره‌برداری کارآمد دانش تولیدی		
۱۶	فناوری‌های دیجیتال و زیرساخت شبکه‌های دانشی	پلتفرم‌های تعاملی شبکه‌های دانشی	۴	۱۸
۱۷		زیرساخت داده‌های سازمانی		
۱۸		ابزارهای هوشمندسازی گردش دانش		
۱۹		امنیت و محرمانگی دانش شبکه‌ای		
۲۰	هم‌افزایی بین‌سازمانی و شبکه‌سازی دانشی	یکپارچه‌سازی ارتباطات شبکه‌ای	۳	۱۴
۲۱		توسعه همکاری‌های دانشی بین‌دستگاهی		
۲۲		همسازي نهادی در شبکه‌های دانشی		
۲۳	ارزیابی، یادگیری و بهبود مستمر دانش	سنجش عملکرد شبکه‌های دانشی	۴	۲۱
۲۴		بازخوردگیری مستمر جریان دانش		
۲۵		یادگیری سازمانی مبتنی بر شبکه		
۲۶		ارتقای مستمر کارایی دانشی		

پس از اتمام مرحله کیفی و تعیین تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و شاخص‌های مدل نهایی، مدل مدیریت دانش مبتنی بر شبکه‌های دانشی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی،

به شرح شکل (۱) ارائه می‌گردد:



می‌سازد. در لایه سوم، بیست و شش تم فرعی، به عنوان مؤلفه‌های سازنده هر یک از تم‌های اصلی، در امتداد زاویه‌ای هر تم اصلی جانمایی شده‌اند تا نشان دهند هر تم اصلی از چه زیرساخت مفهومی و عملیاتی تشکیل شده است و چگونه ابعاد خردتر، به شکل نظام‌مند، در درون اضلاع اصلی مدل استقرار یافته‌اند. لایه چهارم، حلقه‌ای است که تمامی مدل را در بر گرفته و با عنوان منطق حاکم شبکه‌سازی و هم‌افزایی نظام‌مند دانش، گویای آن است که کلیت الگو در چارچوب یک پارادایم شبکه‌ای و هم‌افزایی دانشی عمل می‌کند؛ به بیان دیگر شبکه‌سازی در این مدل صرفاً یک مؤلفه مستقل نیست، بلکه منطق فراگیر و زیربنایی است که تمامی اجزا را به هم پیوند می‌دهد و موجب می‌شود نظام مدیریت دانش دستگاه‌های دولتی، به جای ساختاری خطی و سلسله‌مراتبی، در قالب یک شبکه پویا، تعاملی و یادگیرنده سازماندهی شود.



شکل ۲- شبکه سازی مدل مدیریت دانش مبتنی بر شبکه‌های دانشی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

این مدل با تکیه بر منطق شبکه‌سازی و هم‌افزایی نظام‌مند دانش طراحی شده است و چهار سطح مفهومی را دربر می‌گیرد: در مرکز، هسته‌ی اصلی «مدیریت دانش مبتنی بر شبکه‌های دانشی»؛ در سطح دوم، هفت تم اصلی که ماهیت فرایندی و چرخه‌ای الگو را نشان می‌دهند؛ در سطح سوم، تم‌های فرعی مرتبط با هر محور؛ و در سطح بیرونی، حلقه‌ی نازک «منطق حاکم شبکه‌سازی و هم‌افزایی نظام‌مند دانش» که کلیت الگو را در پیوندی نظام‌مند و انعطاف‌پذیر قرار می‌دهد.

بخش اعتباریابی

«**زیرساخت نهادی و حکمرانی دانش**»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «سیاست‌گذاری یکپارچه شبکه‌های دانشی» با میانگین ۳/۹۴ و انحراف از معیار ۰/۷۹ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «الزامات حقوقی تبادل دانش» با میانگین ۳/۶۳ و انحراف از معیار ۰/۹۰ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «الزامات حقوقی تبادل دانش» با میانگین ۳/۸۰ و انحراف از معیار ۰/۶۸ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «ساختار حاکمیتی مدیریت دانش» با میانگین ۳/۶۱ و انحراف از معیار ۰/۶۲ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «سیاست‌گذاری یکپارچه شبکه‌های دانشی» با میانگین ۳/۹۵ و انحراف از معیار ۰/۵۴ بوده و کمترین اهمیت، «نظام راهبری شبکه‌های دانشی» با میانگین ۳/۷۳ و انحراف از معیار ۰/۸۱ بوده است. پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل چهار تم فرعی به شرح: ۱. سیاست‌گذاری یکپارچه شبکه‌های دانشی، ۲. ساختار حاکمیتی مدیریت دانش، ۳. الزامات حقوقی تبادل دانش و ۴. نظام راهبری شبکه‌های دانشی بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

«**فرهنگ سازمانی و ارزش‌های دانشی**»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «اعتماد سازمانی در شبکه‌ها» با میانگین ۴/۰۲ و انحراف از معیار ۰/۸۱ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «تقویت نگرش شبکه‌محور» با میانگین ۳/۷۹ و انحراف از معیار ۰/۷۳ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «تقویت نگرش شبکه‌محور» با میانگین ۳/۹۰ و انحراف از معیار ۰/۶۳ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «هنجارسازی رفتارهای دانشی» با میانگین ۳/۷۹ و انحراف از معیار ۰/۵۵ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «اعتماد سازمانی در شبکه‌ها» با میانگین ۳/۹۲ و انحراف از معیار ۰/۹۷ بوده و کمترین اهمیت، «ارزش‌گذاری مشارکت‌های دانشی» با میانگین ۳/۷۲ و انحراف از معیار ۰/۸۴ بوده است. پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل چهار تم فرعی به شرح: ۱. هنجارسازی رفتارهای دانشی، ۲. تقویت نگرش شبکه‌محور، ۳. ارزش‌گذاری مشارکت‌های دانشی و ۴. اعتماد سازمانی در شبکه‌ها بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

«**توانمندسازی سرمایه انسانی دانشی**»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «پرورش نقش‌آفرینان دانشی» با میانگین ۳/۷۸ و انحراف از معیار ۰/۹۶ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «شایستگی‌های تعامل دانشی» با میانگین ۳/۶۱ و انحراف از معیار ۰/۷۴ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «توسعه مهارت‌های شبکه‌ای» با میانگین ۳/۹۰ و انحراف از معیار ۰/۷۷ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «شایستگی‌های تعامل دانشی» با میانگین ۳/۶۸ و انحراف از معیار ۰/۶۳ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «پرورش نقش‌آفرینان دانشی» با میانگین ۳/۹۳ و انحراف از معیار ۰/۹۸ بوده و کمترین اهمیت، «انگیزش مشارکت در شبکه‌ها» با میانگین ۳/۷۲ و انحراف از معیار ۰/۸۴ بوده است. پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل چهار تم فرعی به شرح: ۱. توسعه مهارت‌های شبکه‌ای، ۲. شایستگی‌های تعامل دانشی، ۳. انگیزش مشارکت در شبکه‌ها و ۴. پرورش نقش‌آفرینان دانشی بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

«**فرآیندهای تولید و جریان‌سازی دانش**»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «بهره‌برداری کارآمد دانش تولیدی» با میانگین ۳/۹۲ و انحراف از معیار ۰/۶۹ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «جریان‌سازی هدفمند محتوای دانشی» با میانگین ۳/۷۲ و انحراف از معیار ۰/۶۴ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «بهره‌برداری کارآمد دانش تولیدی» با میانگین ۳/۹۰ و انحراف از معیار ۰/۹۴ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «جریان‌سازی هدفمند محتوای دانشی» با میانگین ۳/۶۵ و انحراف از معیار ۰/۵۳ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «خلق مشارکتی دانش شبکه‌ای» با میانگین ۳/۹۶ و انحراف از معیار ۰/۶۹ بوده و کمترین اهمیت، «جریان‌سازی هدفمند محتوای دانشی» با میانگین ۳/۸۲ و انحراف از معیار ۰/۹۱ بوده است. پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل سه تم فرعی به شرح: ۱. خلق مشارکتی دانش شبکه‌ای، ۲. جریان‌سازی هدفمند محتوای دانشی و ۳. بهره‌برداری کارآمد دانش تولیدی بودند، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.



«فناوری‌های دیجیتال و زیرساخت شبکه‌های دانشی»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «زیرساخت داده‌های سازمانی» با میانگین $3/90$ و انحراف از معیار $0/89$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «امنیت و محرمانگی دانش شبکه‌ای» با میانگین $3/64$ و انحراف از معیار $0/67$ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «زیرساخت داده‌های سازمانی» با میانگین $3/89$ و انحراف از معیار $0/97$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «ابزارهای هوشمندسازی گردش دانش» با میانگین $3/76$ و انحراف از معیار $0/74$ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «زیرساخت داده‌های سازمانی» با میانگین $3/98$ و انحراف از معیار $0/64$ بوده و کمترین اهمیت، «پلتفرم‌های تعاملی شبکه‌های دانشی» با میانگین $3/85$ و انحراف از معیار $0/62$ بوده است. پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل چهار تم فرعی به شرح: ۱. پلتفرم‌های تعاملی شبکه‌های دانشی، ۲. زیرساخت داده‌های سازمانی، ۳. ابزارهای هوشمندسازی گردش دانش و ۴. امنیت و محرمانگی دانش شبکه‌ای بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

«هم‌افزایی بین‌سازمانی و شبکه‌سازی دانشی»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «یکپارچه‌سازی ارتباطات شبکه‌ای» با میانگین $3/96$ و انحراف از معیار $0/95$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «توسعه همکاری‌های دانشی بین‌دستگاهی» با میانگین $3/88$ و انحراف از معیار $0/71$ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «یکپارچه‌سازی ارتباطات شبکه‌ای» با میانگین $3/91$ و انحراف از معیار $0/82$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «همسازی نهادی در شبکه‌های دانشی» با میانگین $3/84$ و انحراف از معیار $0/67$ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «یکپارچه‌سازی ارتباطات شبکه‌ای» با میانگین $3/80$ و انحراف از معیار $0/59$ بوده و کمترین اهمیت، «توسعه همکاری‌های دانشی بین‌دستگاهی» با میانگین $3/67$ و انحراف از معیار $0/88$ بوده است. پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل سه تم فرعی به شرح: ۱. یکپارچه‌سازی ارتباطات شبکه‌ای، ۲. توسعه همکاری‌های دانشی بین‌دستگاهی و ۳. همسازی نهادی در شبکه‌های دانشی بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

«ارزیابی، یادگیری و بهبود مستمر دانشی»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «سنجش عملکرد شبکه‌های دانشی» با میانگین $3/91$ و انحراف از معیار $0/58$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «ارتقای مستمر کارایی دانشی» با میانگین $3/77$ و انحراف از معیار $0/83$ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «یادگیری سازمانی مبتنی بر شبکه» با میانگین $3/92$ و انحراف از معیار $0/77$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «بازخوردگیری مستمر جریان دانش» با میانگین $3/74$ و انحراف از معیار $0/85$ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «سنجش عملکرد شبکه‌های دانشی» با میانگین $3/79$ و انحراف از معیار $0/96$ بوده و کمترین اهمیت، «بازخوردگیری مستمر جریان دانش» با میانگین $3/58$ و انحراف از معیار $0/55$ بوده است. پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل چهار تم فرعی به شرح: ۱. سنجش عملکرد شبکه‌های دانشی، ۲. بازخوردگیری مستمر جریان دانش، ۳. یادگیری سازمانی مبتنی بر شبکه و ۴. ارتقای مستمر کارایی دانشی بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند. طبق نتایج سه راند تکنیک دلفی برای اعتباریابی یافته‌های کیفی، ۲۶ مؤلفه نهایی مدل پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. در جدول (۴) نتایج مربوط به راند سوم دلفی از دیدگاه خبرگان، آمده است.

جدول ۴. نظر پاسخ دهندگان درباره مولفه‌های تبیین کننده مدیریت دانش مبتنی بر شبکه‌های دانشی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی دور سوم دلفی

مؤلفه‌ها	تعداد پاسخ کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف از معیار	ترتیب اهمیت
زیرساخت نهادی و حکمرانی دانش	۱۰۰	۵۰۰	۳۰۹۵	۰۰۵۴	۱
سیاستگذاری یکپارچه شبکه‌های دانشی	۲۰۰	۵۰۰	۳۰۸۲	۰۰۸۳	۳
ساختار حاکمیتی مدیریت دانش	۱۰۰	۵۰۰	۳۰۸۸	۰۰۹۱	۲
الزامات حقوقی تبادل دانش	۱۰۰	۵۰۰	۳۰۷۳	۰۰۸۱	۴
نظام راهبری شبکه‌های دانشی					
فرهنگ سازمانی و ارزش‌های دانشی					



۲	۰.۶۲	۳.۸۲	۵.۰۰	۲.۰۰	۱۶	هنجارسازی رفتارهای دانشی
۳	۰.۷۱	۳.۷۸	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۶	تقویت نگرش شبکه‌محور
۴	۰.۸۴	۳.۷۲	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۶	ارزشگذاری مشارکتهای دانشی
۱	۰.۹۷	۳.۹۲	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۶	اعتماد سازمانی در شبکه‌ها
						توانمندسازی سرمایه انسانی دانشی
۳	۰.۷۹	۳.۷۴	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۶	توسعه مهارت‌های شبکه‌ای
۲	۰.۸۲	۳.۸۵	۵.۰۰	۲.۰۰	۱۶	شایستگی‌های تعامل دانشی
۴	۰.۸۴	۳.۷۲	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۶	انگیزش مشارکت در شبکه‌ها
۱	۰.۹۸	۳.۹۳	۵.۰۰	۲.۰۰	۱۶	پرورش نقش آفرینان دانشی
						فرآیندهای تولید و جریان‌سازی دانش
۱	۰.۶۹	۳.۹۶	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۶	خلق مشارکتی دانش شبکه‌ای
۳	۰.۹۱	۳.۸۲	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۶	جریان‌سازی هدفمند محتوای دانشی
۲	۰.۷۰	۳.۸۹	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۶	بهره‌برداری کارآمد دانش تولیدی
						فناوری‌های دیجیتال و زیرساخت شبکه‌های دانشی
۴	۰.۶۲	۳.۸۵	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۶	پلتفرم‌های تعاملی شبکه‌های دانشی
۱	۰.۶۴	۳.۹۸	۵.۰۰	۲.۰۰	۱۶	زیرساخت داده‌های سازمانی
۲	۰.۹۲	۳.۹۱	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۶	ابزارهای هوشمندسازی گردش دانش
۳	۰.۹۵	۳.۸۹	۵.۰۰	۲.۰۰	۱۶	امنیت و محرمانگی دانش شبکه‌ای
						هم‌افزایی بین‌سازمانی و شبکه‌سازی دانشی
۱	۰.۵۹	۳.۸۰	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۶	یکپارچه‌سازی ارتباطات شبکه‌ای
۳	۰.۸۸	۳.۶۷	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۶	توسعه همکاری‌های دانشی بین‌دستگاهی
۲	۰.۷۶	۳.۷۴	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۶	همسازي نهادی در شبکه‌های دانشی
						ارزیابی، یادگیری و بهبود مستمر
۱	۰.۹۶	۳.۷۹	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۶	سنجش عملکرد شبکه‌های دانشی
۴	۰.۵۵	۳.۵۸	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۶	بازخوردگیری مستمر جریان دانش
۲	۰.۷۱	۳.۶۷	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۶	یادگیری سازمانی مبتنی بر شبکه
۳	۰.۹۲	۳.۶۲	۵.۰۰	۲.۰۰	۱۶	ارتقای مستمر کارایی دانشی

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر شناسایی و اعتبارسنجی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت دانش مبتنی بر شبکه‌های دانشی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی بود. نتایج تحلیل مضمون نشان داد که مدیریت دانش مبتنی بر شبکه‌های دانشی در این وزارتخانه از هفت بعد اصلی شامل زیرساخت نهادی و حکمرانی دانش، فرهنگ سازمانی و ارزش‌های دانشی، توانمندسازی سرمایه انسانی دانشی، فرآیندهای تولید و جریان‌سازی دانش، فناوری‌های دیجیتال و زیرساخت شبکه‌های دانشی، هم‌افزایی بین‌سازمانی و شبکه‌سازی دانشی و ارزیابی، یادگیری و بهبود مستمر دانش تشکیل شده است. همچنین در مرحله اعتبارسنجی، تمامی ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده توسط خبرگان تأیید شدند که نشان‌دهنده اعتبار نظری و کاربردی مدل پیشنهادی است. این یافته بیانگر آن است که مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی و دولتی نمی‌تواند صرفاً به عنوان یک فعالیت فناورانه یا اطلاعاتی تلقی شود، بلکه پدیده‌ای چندبعدی و نظام‌مند است که نیازمند تعامل مستمر میان عوامل انسانی، سازمانی، فناورانه و بین‌سازمانی است.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش حاضر، شناسایی «زیرساخت نهادی و حکمرانی دانش» به عنوان یکی از ابعاد اصلی مدیریت دانش مبتنی بر شبکه‌های دانشی بود. این یافته نشان می‌دهد که موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی بیش از هر چیز به وجود ساختارهای رسمی، سیاست‌گذاری‌های یکپارچه، نظام‌های راهبردی و چارچوب‌های



حقوقی وابسته است. در واقع، بدون وجود حکمرانی دانش، جریان دانش در شبکه‌های سازمانی با پراکندگی، موازی‌کاری و ناکارآمدی مواجه خواهد شد. این نتیجه با یافته‌های حسن‌زاده مینی بر ضرورت رفع موانع ساختاری و مدیریتی در استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی همسو است (Hassanzadeh, 2020). همچنین نتایج پژوهش وحیدی و دانش نشان داد که نبود سیاست‌های مشخص، ضعف حمایت مدیریتی و فقدان ساختارهای رسمی از مهم‌ترین موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی است (Vahidi & Danesh, 2022). از سوی دیگر، صابره‌وال و همکاران تأکید می‌کنند که ارزش دانش در سطح سازمانی زمانی تحقق می‌یابد که سازوکارهای رسمی برای هماهنگی، هدایت و کنترل فرآیندهای دانشی وجود داشته باشد (Sabherwal et al., 2023).

یافته دیگر پژوهش، اهمیت «فرهنگ سازمانی و ارزش‌های دانشی» بود که شامل مؤلفه‌هایی نظیر اعتماد سازمانی، نگرش شبکه‌محور، ارزش‌گذاری مشارکت‌های دانشی و هنجارسازی رفتارهای دانشی می‌شود. این نتیجه نشان می‌دهد که حتی در صورت وجود زیرساخت‌های فناورانه پیشرفته، بدون شکل‌گیری فرهنگ مناسب، مدیریت دانش نمی‌تواند به اهداف خود دست یابد. اشتراک‌گذاری دانش مستلزم وجود اعتماد متقابل میان کارکنان و باور به ارزش دانش به عنوان سرمایه‌ای جمعی است. این یافته با نتایج دیاب همسو است که اعتماد، انگیزش و عوامل فرهنگی را از مهم‌ترین پیش‌نیازهای اشتراک دانش در سازمان‌ها معرفی می‌کند (Diab, 2021). همچنین پژوهش غازی‌ری و همکاران نشان داد که همکاری و تعاملات مبتنی بر اعتماد، زیربنای موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش محسوب می‌شوند (Ghaziri et al., 2019). از منظر نظری نیز، مطالعات جدید مدیریت دانش تأکید دارند که سرمایه اجتماعی و فرهنگ مشارکتی نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری شبکه‌های دانشی موفق دارند (Tong, 2024).

بعد سوم مدل پژوهش حاضر، «توانمندسازی سرمایه انسانی دانشی» بود. نتایج نشان داد که توسعه مهارت‌های شبکه‌ای، شایستگی‌های تعامل دانشی، انگیزش مشارکت در شبکه‌ها و پرورش نقش‌آفرینان دانشی از ارکان اساسی مدیریت دانش مبتنی بر شبکه‌های دانشی هستند. این یافته حاکی از آن است که دانش در نهایت توسط افراد خلق، انتقال و به کار گرفته می‌شود و هیچ فناوری یا ساختار سازمانی نمی‌تواند جایگزین سرمایه انسانی شود. این نتیجه با یافته‌های صادقی و همکاران که بر نقش مدیریت دانش در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان سازمان‌های دانش‌بنیان تأکید کرده‌اند، همخوانی دارد (Sadeghi et al., 2023). همچنین پژوهش کریمی و همکاران نشان داد که توسعه قابلیت‌های انسانی و مهارت‌های دانشی یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های موفقیت مدل‌های نوین مدیریت دانش است (Karimi et al., 2025). از سوی دیگر، مک‌آیور و لیبستو نیز بیان می‌کنند که میزان یادگیری و قابلیت انتقال دانش کارکنان تأثیر مستقیمی بر اثربخشی مدیریت دانش دارد (McIver & Lepisto, 2017).

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که «فرآیندهای تولید و جریان‌سازی دانش» شامل خلق مشارکتی دانش، جریان‌سازی هدفمند محتوا و بهره‌برداری کارآمد از دانش تولیدی از مهم‌ترین ابعاد مدل هستند. این یافته بیانگر آن است که دانش زمانی ارزشمند خواهد بود که از مرحله تولید فراتر رفته و به صورت هدفمند در اختیار افراد مناسب قرار گیرد و در تصمیم‌گیری‌ها و عملکرد سازمان مورد استفاده قرار گیرد. این نتیجه با دیدگاه سان و همکاران همسو است که بر اهمیت تعاملات اجتماعی در یکپارچه‌سازی دانش و خلق دانش جمعی تأکید کرده‌اند (Sun et al., 2020). همچنین صابره‌وال و همکاران معتقدند که ارزش دانش نه در تولید آن، بلکه در کاربرد و بهره‌برداری مؤثر از آن در فرآیندهای سازمانی آشکار می‌شود (Sabherwal et al., 2023). در همین راستا، پژوهش نقی‌پور ایوکی و همکاران نیز بر ضرورت طراحی فرآیندهای منسجم برای تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی تأکید دارد (Naghypour Ayyaki et al., 2020).

یکی دیگر از یافته‌های کلیدی پژوهش حاضر، اهمیت «فناوری‌های دیجیتال و زیرساخت شبکه‌های دانشی» بود. نتایج نشان داد که زیرساخت داده‌های سازمانی، پلتفرم‌های تعاملی، ابزارهای هوشمندسازی گردش دانش و امنیت اطلاعات از اجزای حیاتی شبکه‌های دانشی محسوب می‌شوند. این یافته بازتاب‌دهنده تحولات گسترده عصر دیجیتال است که در آن فناوری به بستری برای تسهیل تعاملات دانشی تبدیل شده است. این نتیجه با یافته‌های دی‌واپو و همکاران همسو است که نقش نوآوری‌های دیجیتال را در توسعه سیستم‌های مدیریت دانش بسیار تعیین‌کننده می‌دانند (Di Vaio et al., 2021). همچنین تانگ بیان می‌کند که آینده مدیریت دانش به شدت با فناوری‌های هوشمند، پلتفرم‌های دیجیتال و شبکه‌های تعاملی گره خورده است (Tong, 2024). از سوی دیگر، پژوهش دانا و همکاران نیز نشان داد که تحلیل شبکه‌های پیچیده می‌تواند نقش مهمی در بهبود هوشمندی سازمانی و مدیریت دانش ایفا کند (Daña et al., 2018).

بعد «هم‌افزایی بین‌سازمانی و شبکه‌سازی دانشی» نیز از یافته‌های مهم پژوهش حاضر بود. نتایج نشان داد که یکپارچه‌سازی ارتباطات شبکه‌ای، توسعه همکاری‌های دانشی بین‌دستگاهی و همسازي نهادی نقش مهمی در اثربخشی مدیریت دانش دارند. این یافته مؤید آن است که دانش در محیط‌های پیچیده امروزی از مرزهای سازمانی فراتر رفته و در قالب شبکه‌های گسترده میان سازمان‌ها جریان پیدا می‌کند. این نتیجه با یافته‌های رضائیان و همکاران در زمینه نقش شبکه‌های دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان همسو است (Rezaeian et al., 2018). همچنین پژوهش دولی و گابینز نشان داد که شبکه‌های بین‌سازمانی بستری مناسب برای کشف و توسعه دانش جدید فراهم می‌کند (Dooley & Gubbins, 2019). افزون بر این، پژوهش بامداد صوفی و همکاران بر نقش ساختارهای شبکه‌ای در تحقق اهداف سازمان‌های دانش‌بنیان تأکید کرده است (Bamdad, 2019). (Sufi et al., 2019).

یافته دیگر پژوهش حاضر مربوط به بعد «ارزیابی، یادگیری و بهبود مستمر دانش» بود. نتایج نشان داد که سنجش عملکرد شبکه‌های دانشی، بازخوردگیری مستمر، یادگیری سازمانی مبتنی بر شبکه و ارتقای کارایی دانشی از ارکان اصلی پایداری مدیریت دانش هستند. این یافته نشان می‌دهد که مدیریت دانش یک فرآیند ایستا نیست بلکه نیازمند پایش مستمر، اصلاح مداوم و یادگیری سازمانی است. این نتیجه با دیدگاه پژوهشگران مدیریت دانش مبنی بر ماهیت پویا و تکاملی دانش همسو است (Tong, 2024). همچنین مطالعات انجام‌شده در حوزه شبکه‌های دانشی نشان می‌دهد که یادگیری مستمر و بازخوردهای دوره‌ای موجب افزایش اثربخشی شبکه‌های دانش می‌شوند (Květoň et al., 2022; Sun et al., 2020). افزون بر این، پژوهش کریمی و همکاران نیز بر اهمیت ارزیابی مستمر عملکرد نظام‌های مدیریت دانش تأکید کرده است (Karimi et al., 2025).

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مدیریت دانش مبتنی بر شبکه‌های دانشی در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی حاصل تعامل پیچیده و نظام‌مند میان عوامل ساختاری، فرهنگی، انسانی، فناورانه و بین‌سازمانی است. مدل ارائه‌شده نه تنها با ادبیات نظری مدیریت دانش همخوانی دارد، بلکه با توجه به ویژگی‌های سازمان‌های فرهنگی و دولتی، چارچوبی بومی و کاربردی برای توسعه دانش سازمانی ارائه می‌دهد. از این منظر، شبکه‌های دانشی می‌توانند به عنوان بستری برای ارتقای یادگیری سازمانی، بهبود سیاست‌گذاری فرهنگی، افزایش بهره‌وری و توسعه نوآوری در وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی مورد استفاده قرار گیرند.

این پژوهش همانند سایر مطالعات با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست، داده‌های پژوهش مبتنی بر نظرات خبرگان و مدیران بوده و امکان تأثیرپذیری یافته‌ها از برداشتها و تجربیات فردی مشارکت‌کنندگان وجود دارد. دوم، جامعه پژوهش به وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و خبرگان مرتبط با حوزه مدیریت دولتی محدود بود؛ بنابراین تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها باید با احتیاط انجام شود. سوم، ماهیت کیفی پژوهش امکان بررسی روابط علی میان ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده را فراهم نمی‌کند. همچنین محدودیت زمانی و دسترسی به برخی مدیران ارشد ممکن است بر گستره دیدگاه‌های گردآوری‌شده اثر گذاشته باشد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، مدل استخراج‌شده در این مطالعه از طریق روش‌های کمی و مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گیرد. همچنین بررسی میزان تأثیر هر یک از ابعاد شناسایی‌شده بر عملکرد سازمانی، نوآوری و یادگیری سازمانی می‌تواند به توسعه دانش نظری این حوزه کمک کند. انجام مطالعات تطبیقی میان سازمان‌های فرهنگی، آموزشی و سایر دستگاه‌های دولتی نیز می‌تواند زمینه شناسایی شباهت‌ها و تفاوت‌های مدیریت دانش مبتنی بر شبکه‌های دانشی را فراهم سازد. علاوه بر این، مطالعه نقش فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی، کلان‌داده‌ها و تحلیل شبکه‌های اجتماعی در توسعه شبکه‌های دانشی می‌تواند مسیرهای جدیدی برای تحقیقات آینده ایجاد کند.

پیشنهاد می‌شود وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نسبت به تدوین راهبرد جامع مدیریت دانش مبتنی بر شبکه‌های دانشی اقدام کرده و ساختار مشخصی برای راهبری این حوزه ایجاد نماید. توسعه پلتفرم‌های تعاملی دیجیتال، ایجاد بانک‌های دانش سازمانی، طراحی نظام‌های تشویقی برای اشتراک دانش و تقویت فرهنگ همکاری و اعتماد در میان کارکنان می‌تواند به ارتقای اثربخشی شبکه‌های دانشی کمک کند. همچنین برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی، شناسایی و حمایت از نقش‌آفرینان دانشی، توسعه همکاری‌های بین‌دستگاهی و استقرار نظام‌های ارزیابی مستمر دانش، از جمله اقداماتی است که می‌تواند زمینه تحقق مدیریت دانش شبکه‌محور را در این وزارتخانه فراهم سازد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

In the contemporary knowledge-based economy, knowledge has become one of the most valuable organizational assets and a critical source of sustainable competitive advantage. Organizations increasingly rely on their ability to acquire, create, share, store, and utilize knowledge to enhance performance, innovation, and adaptability in rapidly changing environments. Consequently, knowledge management (KM) has evolved into a strategic organizational capability that enables institutions to transform dispersed information and individual expertise into collective organizational intelligence (Karimi et al., 2025; Tong, 2024). Effective KM facilitates organizational learning, improves decision-making processes, enhances productivity, and supports long-term development by ensuring that valuable knowledge resources are systematically managed and leveraged (Ghaziri et al., 2019; Sabherwal et al., 2023).

Despite its recognized importance, implementing knowledge management remains challenging for many organizations. Barriers such as inadequate organizational culture, lack of managerial support, insufficient technological infrastructure, and weak knowledge-sharing mechanisms often hinder successful KM initiatives. In Iranian organizations, several studies have identified structural, cultural, and managerial obstacles that limit the effectiveness of KM systems and reduce their impact on organizational outcomes (Hassanzadeh, 2020; Vahidi & Danesh, 2022). As a result, there is a growing need for innovative approaches capable of overcoming these challenges and facilitating more dynamic forms of knowledge creation and dissemination.



One of the most significant developments in contemporary KM literature is the emergence of knowledge networks. Knowledge networks represent interconnected systems of individuals, groups, and organizations that exchange information, expertise, experiences, and insights to create and disseminate knowledge. Unlike traditional KM approaches that emphasize repositories and databases, knowledge-network perspectives focus on relationships, interactions, collaboration, and collective learning processes (Daña et al., 2018; Rezaeian et al., 2018). Knowledge networks provide mechanisms through which tacit and explicit knowledge can circulate efficiently, enabling organizations to harness distributed expertise and foster innovation.

The expansion of digital technologies, collaborative platforms, and social networking tools has further strengthened the role of knowledge networks in modern organizations. Digital innovations facilitate real-time communication, support collaborative problem-solving, and enhance the accessibility of organizational knowledge resources. Through these technologies, organizations can create virtual communities of practice and establish integrated knowledge-sharing environments that transcend traditional organizational boundaries (Di Vaio et al., 2021; Tong, 2024). Research indicates that organizations with effective knowledge networks demonstrate higher levels of learning capability, innovation performance, and organizational resilience (Květoň et al., 2022; Sabherwal et al., 2023).

Knowledge sharing constitutes a fundamental component of knowledge networks. Employees' willingness to exchange expertise and experiences significantly influences the success of KM initiatives. Trust, motivation, organizational culture, and collaboration mechanisms play critical roles in promoting knowledge-sharing behaviors among organizational members (Diab, 2021; Suh & Wagner, 2017). Furthermore, social interactions and collaborative engagement have been shown to facilitate knowledge integration and collective problem-solving, ultimately enhancing organizational performance (Sun et al., 2020).

In public-sector organizations, the importance of KM is particularly pronounced due to the complexity of administrative processes, extensive stakeholder networks, and the need for evidence-based policymaking. Government institutions often possess substantial knowledge assets accumulated through years of experience, policy implementation, and public service delivery. However, fragmentation of information, bureaucratic structures, and limited knowledge-sharing mechanisms frequently prevent these assets from being fully utilized (Naghipour Ayvaki et al., 2020; Vahidi & Danesh, 2022). Knowledge networks offer a promising solution by enabling collaboration across departments and institutions while supporting more integrated approaches to knowledge utilization.

The Ministry of Culture and Islamic Guidance represents one of Iran's most influential governmental institutions in the fields of culture, media, arts, and public communication. Given the diversity of its responsibilities and the complexity of its organizational structure, the ministry requires effective mechanisms for capturing, sharing, and utilizing knowledge. Nevertheless, challenges such as dispersed information resources, insufficient coordination among organizational units, and limited knowledge-sharing infrastructures may hinder the ministry's ability to maximize its intellectual capital. Therefore, identifying the dimensions and components of knowledge management based on knowledge networks is essential for developing an effective and contextually appropriate KM framework.

Although previous studies have examined knowledge management, organizational learning, and knowledge networks in various contexts, limited attention has been paid to the design of indigenous KM models based on knowledge networks within public and cultural institutions. Existing research has largely focused on knowledge-sharing mechanisms, technological infrastructures, organizational culture, or strategic knowledge management independently (Abooe Ardakan et al., 2014; Hashemi & Ghasemi, 2019). Moreover, studies addressing knowledge networks have predominantly been conducted in



universities, private firms, and knowledge-based organizations (Bamdad Sufi et al., 2019; Dooley & Gubbins, 2019). Consequently, a significant research gap exists regarding the identification of knowledge-network-based KM dimensions within governmental cultural organizations.

Methods and Materials

This study employed a sequential qualitative research design. The first phase focused on identifying the dimensions and components of knowledge management based on knowledge networks. Participants included university experts in public administration, senior and middle managers of governmental organizations, and specialists in organizational behavior and human resource management. Purposeful snowball sampling was used to recruit participants, and data collection continued until theoretical saturation was achieved. A total of 21 experts participated in the qualitative phase.

Data were collected through semi-structured interviews. The interviews explored participants' experiences, perceptions, and insights regarding knowledge management practices, knowledge-sharing mechanisms, organizational culture, digital infrastructure, and network-based collaboration. Thematic analysis based on Braun and Clarke's six-step approach was employed to analyze the qualitative data. The analysis process included familiarization with the data, generation of initial codes, identification of themes, review of themes, definition and naming of themes, and preparation of the final report.

To ensure trustworthiness, credibility was established through expert review and participant validation. Dependability and confirmability were assessed using Cohen's Kappa coefficient, which yielded a value of 0.67. In the second phase, the identified dimensions and components were validated through a Delphi process involving 16 experts. Three rounds of Delphi surveys were conducted, and reliability was confirmed through a test-retest procedure that produced a coefficient of 0.89.

Findings

The thematic analysis initially generated 459 primary conceptual codes from the interview data. Following refinement and elimination of overlapping and repetitive concepts, 122 final indicators remained. These indicators were subsequently organized into 26 subthemes and 7 overarching themes representing the dimensions of knowledge management based on knowledge networks.

The first dimension, **Institutional Infrastructure and Knowledge Governance**, consisted of four subthemes: integrated knowledge-network policymaking, knowledge governance structure, legal requirements for knowledge exchange, and knowledge-network leadership systems. This dimension emphasized the importance of formal governance mechanisms, strategic policies, and regulatory frameworks.

The second dimension, **Organizational Culture and Knowledge Values**, included knowledge behavior institutionalization, network-oriented attitudes, valuation of knowledge participation, and organizational trust within networks. Findings indicated that trust and supportive cultural values were essential for successful knowledge sharing.

The third dimension, **Empowerment of Knowledge Human Capital**, comprised network skills development, knowledge interaction competencies, participation motivation, and development of knowledge actors. This dimension highlighted the critical role of human capabilities in sustaining knowledge networks.

The fourth dimension, **Knowledge Creation and Knowledge Flow Processes**, encompassed collaborative knowledge creation, targeted knowledge dissemination, and effective utilization of generated knowledge. Participants emphasized the necessity of converting knowledge into actionable organizational outcomes.



The fifth dimension, **Digital Technologies and Knowledge-Network Infrastructure**, included interactive network platforms, organizational data infrastructure, intelligent knowledge-flow tools, and network knowledge security. This dimension underscored the transformative role of digital technologies in facilitating knowledge exchange.

The sixth dimension, **Interorganizational Synergy and Knowledge Networking**, consisted of network communication integration, interorganizational knowledge collaboration, and institutional alignment within knowledge networks. These components reflected the significance of collaboration beyond organizational boundaries.

The seventh dimension, **Evaluation, Learning, and Continuous Knowledge Improvement**, included performance assessment of knowledge networks, continuous feedback mechanisms, network-based organizational learning, and continuous enhancement of knowledge efficiency.

The Delphi validation process confirmed the relevance and importance of all identified dimensions and subthemes. Across the three Delphi rounds, experts consistently rated the components as highly important, resulting in strong consensus and confirming the validity of the proposed model.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that knowledge management based on knowledge networks is a multidimensional and systemic phenomenon requiring the integration of governance structures, organizational culture, human capital development, technological capabilities, collaborative processes, and continuous learning mechanisms. The identified dimensions collectively form a comprehensive framework that captures the complexity of managing knowledge in contemporary public-sector organizations.

The prominence of institutional infrastructure and governance highlights the necessity of establishing formal policies, leadership structures, and regulatory mechanisms to guide knowledge-related activities. Without governance arrangements, knowledge networks may become fragmented and ineffective. Similarly, the importance of organizational culture confirms that trust, collaboration, and shared values are indispensable for encouraging employees to participate actively in knowledge-sharing activities.

The findings further reveal that human capital remains the central driver of knowledge management. Knowledge networks depend on employees' competencies, motivation, and willingness to engage in collaborative learning. Consequently, investments in training, professional development, and knowledge leadership are essential for strengthening organizational knowledge capabilities.

Another significant conclusion concerns the role of digital technologies. The study indicates that technological infrastructures, interactive platforms, and intelligent tools are no longer optional components but foundational requirements for effective knowledge-network management. Digital technologies enable organizations to overcome geographical and structural barriers while facilitating real-time collaboration and knowledge dissemination.

Moreover, the study emphasizes the importance of interorganizational collaboration and network-based learning. Knowledge creation increasingly occurs through interactions among multiple stakeholders rather than within isolated organizational units. Therefore, organizations seeking to enhance innovation and adaptability must cultivate collaborative networks that facilitate knowledge exchange across institutional boundaries.

Overall, the proposed model provides a comprehensive and contextually grounded framework for understanding and implementing knowledge management based on knowledge networks in governmental organizations. The model offers practical guidance for policymakers and managers seeking to strengthen knowledge capabilities, improve organizational



learning, and enhance institutional effectiveness. By integrating governance, culture, human resources, technology, collaboration, and continuous improvement into a unified framework, the model contributes both theoretically and practically to the advancement of knowledge management in public-sector settings.

References

- Abooe Ardakan, M., Labafi, S., Azarpour, S., & Jalalpour, M. (2014). Identifying Critical Success Factors of Strategic Thinking from the Perspective of Managers of Cultural Organizations in Isfahan. *Executive Management Research Journal*, 6(11), 13-34.
- Bamdad Sufi, J., Saedi, B., & Hosseini Fathabad, H. (2019). The Position of Network Structure in Advancing the Goals of Knowledge-Based Organizations in the Islamic Republic of Iran. *Command and Control Quarterly*, 2(3), 23-40.
- Daňa, J., Caputo, F., & Ráček, J. (2018). Complex Network Analysis for Knowledge Management and Organizational Intelligence. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-018-0553-x>
- Di Vaio, A., Palladino, R., & Kalisz, D. E. (2021). The Role of Digital Innovation in Knowledge Management Systems: A Systematic Literature Review. *Journal of Business Research*, 123, 220-231. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.042>
- Diab, Y. (2021). The Concept of Knowledge Sharing in Organizations: Studying the Personal and Organizational Factors and Their Effect on Knowledge Management. *Management Studies and Economic Systems*, 6(1/2), 91-100.
- Dooley, L., & Gubbins, C. (2019). Inter-Organisational Knowledge Networks: Synthesising Dialectic Tensions of University-Industry Knowledge Discovery. *Journal of Knowledge Management*, 23(10), 2113-2134. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2018-0343>
- Ghaziri, H., Khan, M., & Al-Turki, U. (2019). Knowledge Management and Collaboration in Organizations: A Theoretical Framework. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 470-486.
- Hashemi, A., & Ghasemi, Y. (2019). Conducting Research Using Thematic Analysis: A Practical Step-by-Step Guide for Learning and Teaching; Case Study: Music Consumption among Graduate Students of Ilam University. *Scientific Quarterly of Ilam Culture*, 20(64-65), 7-33.
- Hassanzadeh, M. (2020). Editorial: Effective Establishment of Knowledge Management in Iranian Organizations: Barriers That Must Be Removed. *Management Information Sciences and Techniques*, 6(4), 7-14.
- Karimi, M., Mousavi, N., Vahdati, H., & Sepahvand, R. (2025). Designing a Market-Oriented Knowledge Management Model for Cooperatives and the Insurance Industry. *Insurance Research Journal*, 1-22.
- Květoň, V., Novotný, J., Blažek, J., & Marek, D. (2022). The Role of Geographic and Cognitive Proximity in Knowledge Networks. *Papers in Regional Science*, 101(2), 351-372. <https://doi.org/10.1111/pirs.12656>
- McIver, D., & Lepisto, D. A. (2017). Effects of Knowledge Management on Unit Performance: Examining the Moderating Role of Tacitness and Learnability. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 796-816. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0347>
- Naghipour Ayyaki, S., Bagheri, M., & Ahghar, Q. (2020). Designing a Knowledge Management Model in the General Directorate of Education of Hormozgan Province. *Educational Strategies in Medical Sciences*, 13(4), 316-324.
- Rahmani, A., Vaziri Nejad, R., Ahmadinia, H., & Rezaeian, M. (2020). Methodological Foundations and Applications of the Delphi Method: A Narrative Review. *Journal of Rafsanjan University of Medical Sciences*, 19(5), 515-538.
- Rezaeian, A., Nezafati, N., & Bagheri, R. (2018). Formation of Knowledge Networks in Knowledge-Based Companies. *Business Management Explorations*, 10(20), 87-213.
- Sabherwal, R., Steelman, Z., & Becerra-Fernandez, I. (2023). Knowledge Management Mechanisms and Common Knowledge Impacts on the Value of Knowledge at Individual and Organizational Levels. *International Journal of Information Management*, 72, 102660. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102660>
- Sadeghi, M. S., Khandan, M., & Naghshineh, N. (2023). The Effect of Knowledge Management Components on Psychological Empowerment Dimensions in Knowledge-Based Organizations and Presentation of an Appropriate Integrated Model. *Academic Librarianship and Information Research*, 57(3), 39-58.
- Sedighian, N., Haji Ali Akbari, F., Doroudi, H., & Lotfizadeh, F. (2023). Presenting a Model of the Consequences of Visual Metaphors in Interactive Advertising on Consumer Behavior Using the Delphi Technique. *Consumer Behavior Studies*, 10(1), 185-213.
- Suh, A., & Wagner, C. (2017). How Gamification of an Enterprise Collaboration System Increases Knowledge Contribution: An Affordance Approach. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 416-431. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0429>
- Sun, Y., Tüertscher, P., Majchrzak, A., & Malhotra, A. (2020). Pro-Socially Motivated Interaction for Knowledge Integration in Crowd-Based Open Innovation. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0303>
- Tong, W. C. (2024). Knowledge Management in the 21st Century: Trends, Developments, and Strategies. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 5(10), 4234-4257. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.05.10.29>
- Vahidi, H., & Danesh, Z. (2022). Challenges of Implementing Knowledge Management in Iranian Organizations: A Meta-Synthesis-Based Finding. *Organizational Knowledge Management*, 5(16), 73-106.

