

Translation as a Tool for Enhancing Organizational Knowledge Management: A Qualitative Adaptive Approach

Mehrnaz Poostforoush 

Assistant Professor, Department of Translation Studies, Faculty of Literature and Humanities, Jahrom University, Fars, Iran.

Mahboubeh Rashidi*

PhD in Public Administration, Department of Human Resource Management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabaee University, Tehran, Iran.

Abstract

Context and Purpose: Organizational knowledge management is recognized as one of the key factors in enhancing performance and innovation within organizations. The translation of international knowledge plays a crucial role in the transfer, localization, and effective application of information. The purpose of this study is to examine the role of translation in organizational knowledge management and its impact on innovation, learning, strategic decision-making, and adaptive policymaking. The significance of this research lies in the fact that, given the globalization trend and the need for organizations to benefit from international knowledge, identifying effective mechanisms of translation can facilitate the development of organizational capacities and strategic alignment .

Methodology: This study employs a qualitative and descriptive-analytical approach. Data were collected through semi-structured interviews with 12 experts and scholars in the fields of knowledge management and translation studies. Thematic analysis was conducted to identify patterns in the data, leading to the development of basic, organizing, and overarching themes that illustrate the multifaceted role of translation in organizational knowledge management .

Findings: Data analysis revealed that translation functions as a multidimensional tool across six main dimensions: a driver of organizational innovation, a mediator of knowledge and policy localization, a facilitator of organizational learning, a supporter of strategic decision-making, a tool for organizational synergy, and a mechanism for monitoring and continuous improvement. The findings further showed that translation not only enables the transfer of knowledge but also promotes innovation, knowledge sharing, unit coordination, improved strategic decision-making, and sustainable organizational development .

Conclusion: This study demonstrates that translation plays a strategic and multidimensional role in organizational knowledge management and can be employed as a tool for innovation, learning, decision-making, and adaptive policymaking. Accordingly, organizations can establish multilingual knowledge repositories, integrate translation into innovation and organizational learning processes,

* Corresponding Author: rashidi_2011@yahoo.com

How to Cite: Poostforoush, M. and Rashidi, M. (2026). Translation as a Tool for Enhancing Organizational Knowledge Management: A Qualitative Adaptive Approach. *Journal of Comparative Public Administration*, 4(1), 86-105. [Doi: 10.22098/cpa.2026.18703.1144](https://doi.org/10.22098/cpa.2026.18703.1144).



utilize translation in the formulation of adaptive policies, and employ translation to strengthen organizational coordination.

Keywords: Knowledge management, translation, adaptive approach, thematic

Extended Abstract

Introduction

In today's world, characterized by rapid international interactions and cross-border knowledge flows, organizations are increasingly required to effectively acquire, translate, and localize knowledge generated across diverse linguistic, cultural, and institutional contexts. In this regard, translation is not merely a linguistic activity but a cognitive, cultural, and organizational process that plays a critical role in Organizational Knowledge Management (OKM). Despite its growing significance, the function of translation in knowledge management has often been overlooked or treated merely as a conduit for information transfer. This study aims to examine, from a comparative qualitative perspective, the multifaceted role of translation as a tool for enhancing organizational knowledge management and facilitating learning, innovation, strategic decision-making, and adaptive policymaking. The importance of this research lies in elucidating translation mechanisms that enable the integration of global knowledge into local organizational contexts, thereby fostering organizational capacity development and strategic alignment.

Materials and Methods

This research employs a qualitative, descriptive-analytical approach to explore the experiences and perspectives of experts regarding the intersection of translation and organizational knowledge management. Data were collected through semi-structured interviews with 12 specialists in knowledge management, professional translation, policymaking, and organizational learning. Participants were purposefully selected to ensure diversity of experience across academic and practical domains. Interview questions focused on the role of translation in knowledge flows, challenges of localizing international knowledge, its relationship with innovation and strategic decision-making, and organizational strategies for knowledge translation. Data analysis was conducted using Thematic Analysis, involving open, axial, and selective coding to identify foundational, organizing, and overarching themes. To enhance credibility, findings were triangulated with participant feedback and cross-referenced with existing literature.

Discussion and Results

the analysis revealed that translation functions as a dynamic, interpretive, and creative process within organizational knowledge management, extending far beyond mere information transfer. Six primary dimensions of translation's role were identified: Driver of Organizational Innovation: Translation facilitates access to global knowledge and technologies, enabling the reinterpretation and adaptation of concepts in local contexts, thereby fostering innovative ideas and enhancing organizational creative capacity, Mediator of Knowledge and Policy Localization: Translation serves as a bridge between global knowledge and local cultural and institutional contexts, supporting the effective adaptation of imported policies, procedures, and specialized knowledge, Facilitator of Organizational

Learning: Through translation, tacit and explicit knowledge is shared among organizational units, promoting continuous learning and accumulation of collective experience, Enabler of Strategic Decision-Making: Translation provides managers with access to international scientific and empirical resources, supporting informed, evidence-based, and culturally aware strategic decisions, Instrument of Organizational Synergy and Coordination: Translation creates a shared organizational language, facilitating cross-functional and cross-cultural collaboration within teams and projects, Tool for Monitoring and Continuous Improvement: Translation enables organizations to benchmark best practices and lessons learned from other countries, fostering an embedded cycle of learning and ongoing refinement, The findings also highlighted that translation strengthens knowledge capital, builds trust among organizational members, and enhances absorptive capacity, thereby increasing the efficacy and reach of organizational knowledge flows. Thematic analysis indicated that translation is not merely a conduit for knowledge transfer; it actively constructs meaning and generates new knowledge. By transcending linguistic and cultural boundaries, translation reproduces and redefines knowledge in new contexts, positioning it as a critical component of the Knowledge Creation process rather than a passive distribution tool. Successful translation in knowledge management depends on factors such as translation expertise, managerial support, organizational language policies, and the maturity of the knowledge management system. Organizations that systematically and strategically manage translation experience faster, more accurate, and more effective knowledge flows, which in turn enhance innovation potential and evidence-based decision-making.

Conclusions

This study underscores that translation should be regarded as a strategic capability and a key subsystem of organizational knowledge management. Organizations can enhance their knowledge capacity by establishing multilingual knowledge repositories, developing specialized translation units, and integrating translation into learning and innovation cycles. Additionally, applying translation in adaptive policymaking and strategic decision-making can improve organizational cohesion, flexibility, and adaptability. Ultimately, translation serves as a bridge between global and local knowledge, facilitating mutual understanding and knowledge creation, and laying the foundation for learning organizations that are both innovative and knowledge-driven.

Keywords: Knowledge management, translation, adaptive approach, thematic.

ترجمه به عنوان ابزار ارتقای مدیریت دانش سازمانی: رویکرد تطبیقی - کیفی

مهرناز پوست فروش ^{ID}

استادیار، گروه مترجمی زبان انگلیسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه جهرم، فارس، ایران.

محبوبه رشیدی*

دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۶/۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۸/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۰۱

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۵۹-۱۰۵

چکیده

زمینه و هدف: مدیریت دانش سازمانی به عنوان یکی از عوامل کلیدی ارتقای عملکرد و نوآوری در سازمان‌ها شناخته می‌شود. در این چارچوب، ترجمه دانش بین‌المللی نقش مهمی در انتقال، بومی‌سازی و کاربرد موثر اطلاعات دارد. هدف این پژوهش، بررسی نقش ترجمه در مدیریت دانش سازمانی و تاثیر آن بر نوآوری، یادگیری، تصمیم‌گیری استراتژیک و خط‌مشی‌گذاری تطبیقی است. اهمیت تحقیق از آن جهت است که با توجه به روند جهانی‌شدن و نیاز سازمان‌ها به بهره‌گیری از دانش بین‌المللی، شناخت سازوکارهای موثر ترجمه می‌تواند توسعه ظرفیت‌های سازمانی و هم‌راستایی استراتژیک را تسهیل کند.

روش‌شناسی: این تحقیق از نوع کیفی و توصیفی-تحلیلی است و داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت دانش و ترجمه گردآوری شد. تحلیل داده‌ها با روش تحلیل مضمون انجام شد و مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه استخراج گردید تا نقش ترجمه در ابعاد مختلف مدیریت دانش سازمانی شناسایی شود.

یافته‌ها: تحلیل داده‌ها نشان داد که ترجمه به عنوان یک ابزار چندبعدی، در شش بعد اصلی عمل می‌کند: محرک نوآوری سازمانی، واسطه بومی‌سازی دانش و سیاست، عامل یادگیری سازمانی، تسهیل‌کننده تصمیم‌گیری استراتژیک، ابزار هم‌افزایی سازمانی، ابزار پایش و بهبود مستمر. یافته‌ها نشان دادند که ترجمه نه تنها انتقال دانش، بلکه ایجاد نوآوری، اشتراک تجربیات، هماهنگی واحدها، ارتقای تصمیم‌گیری کلان و توسعه پایدار سازمانی را امکان‌پذیر می‌سازد.

نتیجه‌گیری: پژوهش حاضر نشان داد که ترجمه نقش استراتژیک و چندبعدی در مدیریت دانش سازمانی دارد و می‌تواند به عنوان ابزار نوآوری، یادگیری، تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری تطبیقی بکار گرفته شود. بر این اساس، سازمان‌ها می‌توانند: بانک‌های دانش چندزبانه ایجاد کنند و ترجمه را در فرآیند نوآوری و یادگیری سازمانی ادغام کنند، ترجمه را در تدوین خط‌مشی‌ها و سیاست‌های تطبیقی بکار گیرند، از ترجمه برای افزایش هماهنگی سازمانی می‌توان استفاده نمود.

* نویسنده مسئول: rashidi_2011@yahoo.com

نحوه ارجاع دهی: پوست فروش، مهرناز و رشیدی، محبوبه. (۱۴۰۵). ترجمه به عنوان ابزار ارتقای مدیریت دانش سازمانی: رویکرد تطبیقی -

کیفی. مدیریت دولتی تطبیقی، ۴(۱)، ۸۶-۱۰۵. [Doi: 10.22098/cpa.2025.18188.1098](https://doi.org/10.22098/cpa.2025.18188.1098)

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۵. ناشر این مقاله، دانشگاه محقق اردبیلی است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)



کلیدواژه‌ها: بحران، مدیریت بحران، حکمرانی خوب، تاب‌آوری شهری، مطالعه تطبیقی.

مقدمه

در دنیای امروز که سازمان‌ها با محیط‌های پیچیده، رقابتی و پرشتاب روبه‌رو هستند، توانایی بهره‌برداری از دانش به یکی از عوامل کلیدی موفقیت و بقای آن‌ها تبدیل شده است (ووی^۱، ۲۰۲۴). مدیریت دانش به عنوان مجموعه‌ای از فرآیندهای شناسایی، خلق، ذخیره، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش در سازمان، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بهینه‌سازی منابع، افزایش بهره‌وری، نوآوری مستمر و اتخاذ تصمیمات استراتژیک را محقق سازند (ابو-السوندس^۲، ۲۰۲۳). در این چارچوب، سازمان‌ها می‌توانند تجربه‌های گذشته را به‌صورت نظام‌مند در دسترس قرار دهند و دانش را به شکلی قابل استفاده برای کارکنان و مدیران تبدیل کنند (انام و خالف^۳، ۲۰۲۲). از سوی دیگر، با گسترش ارتباطات جهانی، سازمان‌ها با منابع متنوع دانش و اطلاعات در زبان‌ها و فرهنگ‌های مختلف مواجه هستند. این وضعیت، اهمیت انتقال دانش میان‌فرهنگی را بیش از پیش آشکار می‌سازد. از این‌رو، مدیریت دانش موفق نه تنها مستلزم شناسایی و بومی‌سازی دانش داخلی است، بلکه به ابزارها و راهبردهایی برای انتقال مؤثر دانش از محیط‌های خارجی نیاز دارد (حمید^۴، ۲۰۲۰). در این میان، ترجمه به عنوان فرآیندی فراتر از تبدیل لغات، به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا مفاهیم و دانش‌های پیچیده را به شکلی قابل فهم و کاربردی در محیط سازمانی خود منتقل کنند (لوپز و رودگز^۵، ۲۰۲۱). در حوزه مدیریت دانش، ترجمه می‌تواند نقش چندوجهی ایفا کند: نخست، در انتقال دانش علمی و تخصصی از طریق ترجمه منابع، دستورالعمل‌ها و مستندات مدیریتی به زبان بومی؛ دوم، در بومی‌سازی مفاهیم و روش‌های مدیریتی متناسب با شرایط فرهنگی و ساختاری هر سازمان (مسرانی و ادواردس^۶، ۲۰۲۰)؛ و سوم، در تقویت نوآوری و یادگیری سازمانی از رهگذر انتقال تجربیات و ایده‌های جهانی. نمونه‌های بین‌المللی نیز نشان داده‌اند سازمان‌هایی که ترجمه را به‌عنوان ابزار مدیریتی و استراتژیک به کار می‌گیرند، در بهره‌برداری از دانش خارجی و انتقال آن به محیط داخلی عملکرد موفق‌تری دارند (پارک و لی^۷، ۲۰۲۱).

با وجود اهمیت ترجمه در جریان دانش سازمانی، پژوهش‌های موجود عمدتاً بر جنبه‌های زبانی و فنی ترجمه تمرکز داشته‌اند و کمتر به ابعاد مدیریتی، استراتژیک و سازمانی آن پرداخته‌اند. در واقع، در اغلب مطالعات، ترجمه به‌عنوان فعالیتی زبانی در نظر گرفته شده و نقش آن در فرایند مدیریت دانش کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. افزون بر این، تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری میان کشورها و سازمان‌ها، ضرورت بررسی تطبیقی رویکردهای ترجمه در مدیریت دانش را برجسته می‌سازد.

در ایران نیز با وجود رشد روزافزون نظام‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی و خصوصی، مسئله انتقال دانش از طریق ترجمه و بومی‌سازی مفاهیم مدیریتی هنوز به‌صورت علمی و نظام‌مند مورد مطالعه قرار نگرفته است.

¹ Wooi

² Abu-AlSondos

³ Anumb & Khallaf

⁴ Hamid

⁵ López & Rodríguez

⁶ Mathrani & Edwards

⁷ Park & Lee

تجربه نشان می‌دهد بسیاری از سازمان‌ها در ترجمه و به‌کارگیری منابع خارجی با چالش‌هایی همچون ناهماهنگی فرهنگی، ضعف در تطبیق محتوا با نیازهای سازمانی و نبود دستورالعمل‌های استاندارد مواجه‌اند. در همین راستا، بررسی دیدگاه‌ها و تجارب خبرگان ایرانی در حوزه ترجمه و مدیریت دانش، می‌تواند تصویری واقعی از وضعیت موجود و نیازهای پژوهشی ارائه دهد.

از این منظر، خلأ پژوهشی قابل توجهی وجود دارد؛ زیرا تاکنون مطالعه‌ای جامع که به تبیین نقش ترجمه به‌عنوان ابزار ارتقای مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی بپردازد، صورت نگرفته است. بیشتر پژوهش‌ها به ترجمه در سطح زبان‌شناسی یا آموزش زبان توجه داشته‌اند، نه به‌عنوان فرایندی مدیریتی برای تسهیل جریان دانش. بنابراین، این پژوهش با تمرکز بر شکاف موجود میان مطالعات نظری و نیازهای عملی سازمان‌ها، به دنبال تبیین این پرسش اساسی است که؛ ترجمه چگونه می‌تواند به عنوان ابزاری در خدمت مدیریت دانش سازمانی باشد؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت دانش در سازمان‌ها

مدیریت دانش به عنوان یکی از ابعاد حیاتی مدیریت مدرن، فرآیندی است که سازمان‌ها از طریق آن، دانش موجود را شناسایی، جمع‌آوری، سازمان‌دهی، اشتراک‌گذاری و به کار می‌گیرند تا تصمیم‌گیری‌ها، بهره‌وری و نوآوری بهبود یابد (عظیم و همکاران^۱، ۲۰۲۱). در این زمینه، دو نوع دانش اساسی مطرح است:

۱. دانش صریح^۲: دانش قابل ثبت و انتقال به صورت مستند، گزارش، دستورالعمل یا پروتکل.

۲. دانش ضمنی^۳: دانش شخصی، تجربی و غیررسمی که از طریق تجربه، مشاهده و تعامل انتقال می‌یابد (باس^۴، ۲۰۲۲).

مطالعات نشان می‌دهند که تبدیل دانش ضمنی به صریح و اشتراک آن در سازمان باعث افزایش خلاقیت و نوآوری می‌شود و به سازمان‌ها امکان می‌دهد از تجربیات گذشته به شکل مؤثر بهره‌برداری کنند. مدل چرخه دانش نوناکا و تاکئوچی شامل چهار مرحله است: اجتماعی‌سازی، بیرونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی که تمامی فرآیندهای مدیریت دانش را پوشش می‌دهد. این مدل تأکید دارد که فرآیندهای یادگیری و تبادل دانش سازمانی باید به صورت سیستماتیک و مستمر طراحی شوند (هان و هز^۵، ۲۰۲۱).

ترجمه و جریان دانش

ترجمه در مدیریت دانش، نه تنها انتقال زبانی، بلکه انتقال مفهومی و فرهنگی دانش است. ترجمه به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا دانش‌های خارجی را بومی‌سازی کرده و با نیازها و شرایط محیط سازمان تطبیق دهند (حسن و همکاران^۶، ۲۰۲۲). به عبارت دیگر، ترجمه در این زمینه نقش واسطه فرهنگی و سازمانی دارد و به انتقال دانش علمی، مدیریتی و تکنیکی کمک می‌کند.

¹ Azeem et al

² Explicit Knowledge

³ Tacit Knowledge

⁴ Bose

⁵ Hahn & Hesse

⁶ Hassan et al

نقش ترجمه در جریان دانش شامل چند بعد است:

- انتقال دانش علمی و تخصصی: بسیاری از مقالات علمی، دستورالعمل‌ها و مستندات مدیریتی به زبان‌های خارجی منتشر می‌شوند. ترجمه این منابع امکان دسترسی سازمان‌ها به دانش روز جهانی را فراهم می‌آورد (اسمیت و همکاران^۱، ۲۰۲۲).
- بومی‌سازی مفاهیم: ترجمه نه تنها شامل زبان، بلکه تطبیق مفاهیم با فرهنگ و نیازهای سازمان است. این فرآیند باعث می‌شود دانش وارد شده در سازمان قابل پیاده‌سازی عملی باشد (راشاوالو و دیانا^۲، ۲۰۲۲).
- تقویت نوآوری سازمانی: با ترجمه منابع و تجربیات بین‌المللی، سازمان‌ها قادر خواهند بود روش‌های نوین مدیریتی و تکنیکی را شناسایی و در فرآیندهای داخلی خود به کار گیرند، که موجب افزایش توان رقابتی و نوآوری می‌شود (ارنی^۳، ۲۰۲۳).

رویکردهای تطبیقی

پژوهش‌های تطبیقی نشان می‌دهند که ترکیب مدیریت دانش و ترجمه می‌تواند به ارتقای توان رقابتی و یادگیری سازمانی کمک کند (ولامیز^۴، ۲۰۲۱). استفاده از رویکرد تطبیقی امکان شناسایی بهترین شیوه‌ها و استراتژی‌ها در محیط‌های مختلف فرهنگی و سازمانی را فراهم می‌آورد و سازمان‌ها می‌توانند از تجارب موفق بین‌المللی بهره‌برداری کنند (رحمان و همکاران^۵، ۲۰۲۲).

باس (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای بر سازمان‌های دولتی ایران نشان دادند که ترجمه مستندات و دستورالعمل‌های خارجی موجب افزایش هماهنگی میان واحدهای سازمانی، کاهش دوباره‌کاری و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری می‌شود. این پژوهش تأکید می‌کند که ترجمه به عنوان ابزاری مدیریتی و نه صرفاً زبانی باید در فرآیندهای مدیریت دانش گنجانده شود.

دارک^۶ (۲۰۱۷)، در کتاب خود به بررسی مدیریت دانش و ابزارهای انتقال دانش پرداخت و ترجمه را به عنوان یکی از ابزارهای اصلی انتقال دانش بین‌المللی و داخلی معرفی کرد.

آیتاهالی و زراتکر^۷ (۲۰۲۰)، با بهره‌گیری از مدل چرخه دانش نانوکا و تاکئوچی^۸ (۱۹۹۵)، اهمیت تبدیل دانش ضمنی به صریح و اشتراک آن در سازمان را مورد توجه قرار دادند؛ ترجمه می‌تواند در محیط‌های چندزبانه این فرآیند را تسهیل کند.

¹ Smith

² Rasshyvalov & Diana

³ Arani

⁴ Valamis

⁵ Rehman et al

⁶ Dalkir

⁷ Ayatollahi & Zeraatkar

⁸ Nonaka & Takeuchi

ونتی^۱ (۲۰۱۲)، ترجمه را فرآیندی فرهنگی و سازمانی معرفی کرد و نقش آن را در انتقال دانش بین زبان‌ها و فرهنگ‌ها برجسته نمود.

فیتزپارکیت^۲ (۲۰۱۸)، پژوهش خود را بر ترجمه به عنوان ابزار انتقال دانش سازمانی متمرکز کرد و نشان داد که ترجمه صحیح موجب بهبود یادگیری سازمانی و نوآوری می‌شود.

مایر^۳ (۲۰۲۰)، در مطالعه‌ای تحلیلی، نقش ترجمه در یادگیری و نوآوری سازمانی را بررسی کرد و تأکید نمود که سازمان‌هایی که ترجمه را در فرآیند مدیریت دانش خود به کار می‌گیرند، توان رقابتی و تطبیق‌پذیری بیشتری دارند.

با مرور مبانی نظری و پیشینه تجربی، می‌توان نکات زیر را جمع‌بندی کرد: ترجمه به عنوان یک ابزار فراتر از زبان، نقش کلیدی در انتقال و بومی‌سازی دانش دارد و می‌تواند فرآیندهای مدیریت دانش سازمانی را بهبود بخشد. پژوهش‌های داخلی نشان می‌دهند که بومی‌سازی دانش و تطبیق با ساختار سازمانی اهمیت دارد، اما اغلب محدود به سازمان‌های خاص یا صنایع مشخص است و جنبه‌های تطبیقی و مقایسه‌ای کمتر بررسی شده‌اند. پژوهش‌های خارجی تأکید دارند که ترکیب ترجمه با مدیریت دانش موجب افزایش نوآوری، یادگیری سازمانی و توان رقابتی می‌شود، اما در اکثر مطالعات، نمونه‌ها محدود به شرکت‌های چندملیتی یا محیط‌های دانشگاهی بوده است. با توجه به مروری که انجام شد، شکاف پژوهشی اصلی شامل موارد زیر است: کمبود مطالعات تطبیقی درباره نقش ترجمه در مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی و تطبیق آن با تجربیات بین‌المللی؛ عدم تمرکز کافی بر جنبه‌های مدیریتی و استراتژیک ترجمه؛ اکثر پژوهش‌ها بر مهارت‌های زبانی تمرکز داشته‌اند، محدودیت در نمونه‌ها و صنایع داخلی؛ بیشتر مطالعات داخلی تنها در بخش دولتی یا دانشگاه‌ها انجام شده است و سازمان‌های خصوصی و فناوری کمتر بررسی شده‌اند. با توجه به این شکاف‌ها، انجام این پژوهش ضروری است، زیرا: به شناسایی بهترین راهبردهای ترجمه در مدیریت دانش سازمانی کمک می‌کند، امکان بومی‌سازی تجربیات موفق بین‌المللی در سازمان‌های ایرانی را فراهم می‌آورد، موجب ارتقای توان رقابتی، نوآوری و یادگیری سازمانی می‌شود و می‌تواند به تصمیم‌گیری‌های بهتر مدیریتی منجر گردد.

روش شناسی تحقیق^۴

از آنجایی که هدف اصلی این پژوهش، بررسی ترجمه در ارتقاء مدیریت دانش در سازمان‌هاست، از حیث هدف بنیادی و از نظر شیوه تحلیل داده‌ها تحلیل مضمون و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها؛ از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با صاحب‌نظران که به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند، به شمار می‌رود. جامعه آماری پژوهش در جدول ۲ آورده شده است. روش‌های مختلفی برای تحلیل مضمون وجود دارد که هر یک از آن‌ها، فرآیندهای خاصی را دنبال می‌کند. در این پژوهش از روش براون و کلارک (۲۰۰۶) که یک رویکرد نظام‌مند و سیستماتیک از تحلیل مضمون است و مورد استقبال گسترده نیز قرار گرفته است، استفاده شده است. این روش فرآیند گام و گام و جامعی

¹ Venuti

² Fitzpatrick

³ Meyer

4. Methodology

جهت تحلیل مضمون، عرضه می‌کند. این فرآیند تحلیل مضمون در قالب سه مرحله معرفی می‌شود (کوهی کور و همکاران، ۲۰۱۹). مضامین در سه سطح تقسیم می‌شوند: مضامین پایه یا اصلی، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر.

در پژوهش حاضر ۱۲ مشارکت‌کننده شرکت داشتند (ویژگی‌هایی مشارکت‌کنندگان در جدول زیر آمده است).

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان پژوهش

ردیف	سمت	رشته تحصیلی	تحصیلات	کد مصاحبه شونده	مشارکت‌کننده	
					اجرائی	دانشگاهی
۱	مدیر دانش سازمانی	مدیریت دولتی	دکترا	A	•	
۲	هیات علمی	ترجمه	دکترا	B		•
۳	مدیر پروژه فناوری اطلاعات	فناوری اطلاعات	کارشناسی ارشد	C	•	
۴	هیات علمی	مدیریت	دکترا	D	•	
۵	هیات علمی	مدیریت	دکترا	E	•	
۶	هیات علمی	ترجمه	دکترا	F	•	
۷	هیات علمی	ترجمه	دکترا	G	•	
۸	تحلیلگر نوآوری سازمانی	مدیریت	کارشناسی ارشد	H	•	
۹	مدیر پروژه یادگیری سازمانی	مدیریت	دکترا	I	•	
۱۰	استاد دانشگاه و مشاور مدیریت	مدیریت	دکترا	J	•	
۱۱	پژوهشگر ترجمه و دانش	ترجمه	دکترا	K		•
۱۲	مدیر دانش و فناوری سازمان	فناوری اطلاعات	دکترا	L		•

به‌منظور اطمینان از روایی و پایایی یافته‌ها، چند اقدام انجام شد:

(۱) بازبینی مشارکت‌کنندگان^۱: خلاصه تحلیل‌ها و مضامین استخراج‌شده برای چند نفر از خبرگان ارسال و صحت تفسیرها تأیید شد.

(۲) بررسی همکار پژوهشی: بخشی از مصاحبه‌ها به‌صورت مستقل توسط یک پژوهشگر دیگر کدگذاری شد تا میزان توافق بین کدگذاران سنجیده شود.

(۳) سه‌سوسازی داده‌ها: داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با یادداشت‌های میدانی و مستندات مرتبط تطبیق داده شدند تا اطمینان از همگرایی اطلاعات افزایش یابد.

(۴) ردیابی حسابرسی^۲ تمام مراحل تحلیل، از ایجاد کدهای اولیه تا نهایی، مستند شده و در فرایند بازبینی علمی مورد تأیید قرار گرفت.

در نتیجه، یافته‌های این پژوهش از پشتوانه روایی و پایایی مناسب برخوردار بوده و قابلیت اتکای علمی لازم برای استنتاج مفاهیم مدیریتی را داراست.

¹ Kohi Khor et al

² Member Check

³ Audit Trail

یافته‌های پژوهش

پس از انجام مصاحبه‌های مربوط به تحقیق، مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها آغاز می‌شود با توجه به اصول تحقیق بر اساس تحلیل مضمون مصاحبه‌ها پس از ویرایش و تدوین، می‌بایست دسته‌بندی شده و فرآیندی روی آنها صورت گیرد.

مرحله اول: آشنایی با داده‌ها

هنگام شروع تحلیل مضمون، ممکن است خود پژوهشگر داده‌ها را جمع کند یا این که داده‌ها تحقیق در اختیار او قرار گیرد. اگر خود پژوهشگر داده‌ها را (از طریق رسانه و منابع مختلف) جمع کند، به هنگام تحلیل، از دانش و مبنای تحلیلی اولیه برخوردار خواهد بود.

مرحله دوم: ایجاد کدهای اولیه

زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر، داده‌ها را مطالعه کرده و با آنها آشنا شده باشد. همچنین، فهرستی اولیه از ایده‌های موجود در داده‌ها و نکات جالب آن‌ها، تهیه کرده باشد. لذا این گام مستلزم ایجاد کدهای اولیه از داده‌هاست. در این گام، از کدها برای تقسیم متنی به قسمت‌های فهمیدنی و استفاده‌پذیر مانند، بند، عبارت، کلمه یا سایر معیارهایی که برای تحلیل خاص لازم است استفاده می‌شود (در جدول ۳ نمونه‌ای از کدگذاری اولیه بخش‌های از چند مصاحبه آورده شده است).

جدول ۲. کدگذاری اولیه (نمونه‌ای از کدگذاری چند مصاحبه)

نشانگر	متن مصاحبه (نکات کلیدی)	گزاره‌های منطقی
A: مصاحبه با خبره شماره ۱		
PA1	ما در تدوین سیاست‌های سازمانی همیشه تلاش می‌کنیم از تجربه‌های موفق کشورهای دیگر استفاده کنیم، چون معتقدیم این کار هم از دوباره کاری جلوگیری می‌کند و هم خط‌مشی‌های ما را کاربردی‌تر می‌سازد.	بهره‌گیری از الگوهای موفق جهانی در سیاست‌گذاری داخلی
PA2	وجود یک چارچوب تطبیقی به ما کمک می‌کند که سیاست‌ها و استراتژی‌هایمان نه تنها با اهداف کلان سازمان بلکه با شرایط متغیر داخلی و بین‌المللی هم هماهنگ باشد.	طراحی ساختارهای انعطاف‌پذیر برای همسویی با تحولات محیطی
PA3	ما تجربه کردیم که وقتی دانش خارجی به‌خوبی ترجمه و تحلیل می‌شود، تصمیم‌گیری‌ها در سطح خط‌مشی عمومی دقیق‌تر، مستندتر و با احتمال موفقیت بیشتری همراه خواهد بود.	ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری کلان بر پایه دانش ترجمه‌شده
B: مصاحبه با خبره شماره ۲		
PB7	برای تحلیل شرایط داخلی و خارجی سازمان، ما از داده‌ها و گزارش‌هایی استفاده می‌کنیم که ترجمه‌شده از منابع جهانی هستند و همین موضوع به تحلیل جامع‌تر و دقیق‌تر ما کمک کرده است.	کاربرد داده‌های ترجمه‌شده برای پایش و تحلیل محیطی

نشانگر	متن مصاحبه (نکات کلیدی)	گزاره‌های منطقی
PB8	وقتی اطلاعات به‌طور درست ترجمه و منتقل می‌شود، خطاهای شناختی و برداشت‌های ناقص در تصمیم‌گیری به حداقل می‌رسد و نتیجه نهایی دقیق‌تر خواهد بود.	کاهش ریسک تصمیم‌گیری از طریق انتقال دقیق دانش
PB9	یکی از دستاوردهای استفاده از دانش ترجمه‌شده این بوده که واحدهای مختلف سازمان بیشتر هم‌راستا با اهداف استراتژیک حرکت می‌کنند و انسجام بیشتری پیدا کرده‌اند.	افزایش انسجام سازمانی در راستای اهداف کلان
K: مطالعه با خبر شماره ۱۱		
PK32	ایجاد یک بانک دانش چندزبانه باعث می‌شود همه کارکنان صرف‌نظر از سطح زبان یا تخصص‌شان بتوانند به جدیدترین اطلاعات بین‌المللی دسترسی پیدا کنند.	ساخت مخازن اطلاعاتی چندزبانه برای دسترسی آسان کارکنان
PK33	خیلی از دوره‌های آموزشی کارکنان ما بر پایه منابع ترجمه‌شده از دانشگاه‌ها و مؤسسات معتبر خارجی طراحی می‌شود و این کار کیفیت یادگیری آن‌ها را به‌طور محسوسی افزایش داده است.	توانمندسازی نیروی انسانی از طریق منابع آموزشی ترجمه‌شده
PK34	ما معمولاً تجربه‌های موفق که در واحدهای مختلف اتفاق می‌افتد را ترجمه و بازنویسی می‌کنیم تا سایر بخش‌ها هم بتوانند از آن‌ها درس بگیرند و استفاده کنند.	اشتراک‌گذاری دانش و تجربه میان بخش‌های مختلف سازمان
PK35	ترجمه گزارش‌ها و مقالات بین‌المللی جدید کمک می‌کند که دانش سازمانی ما مرتب به‌روز شود و همیشه همگام با تغییرات جهانی حرکت کنیم.	تزریق داده‌ها و گزارش‌های بین‌المللی به چرخه یادگیری سازمانی

سوم:

مرحله

جستجوی مضامین

گام سوم، زمانی شروع می‌شود که همه داده‌ها کدگذاری اولیه و گردآوری شده باشد و فهرستی طولانی از کدهای مختلف در مجموعه داده‌ها شناخته شده باشد. در این گام که به تحلیل در سطحی کلان تراز کدها تمرکز دارد کدهای مختلف در قالب مضامین مرتب می‌شوند. و همه داده‌های کدگذاری شده مرتبط با هریک از مضامین شناخته و گردآوری می‌شوند.

جدول ۴. جستجوی مضامین پایه (نمونه‌ای از مضامین شناسایی شده)

ردیف	مضامین پایه	کدهای توصیفی
۱	استفاده از تجارب بین‌المللی در تدوین سیاست‌ها	PA1, PA2, PA3, PA4
۲	ایجاد چارچوب‌های تطبیقی برای هماهنگی استراتژیک	PA8, PE5
۳	بهبود تصمیم‌گیری در خط‌مشی‌گذاری عمومی	PA6, PC1, PC2, PG4
۴	ایجاد بانک دانش چندزبانه و قابل دسترس	PA7, PB1
۵	آموزش کارکنان با استفاده از محتوای ترجمه‌شده	PA12, PE4, PK2
۶	انتقال تجربیات موفق بین واحدهای سازمانی	PA16, PA15
۷	به‌روزرسانی دانش سازمان با داده‌های خارجی	PA9, PM3
۱۳	تشویق به فرهنگ یادگیری و نوآوری مبتنی بر منابع بین‌المللی	PB2, PD6, PE6, PF21, PK9
۱۵	دسترسی به منابع معتبر بین‌المللی	PB5, PB4, PB6, PD2
۱۶	تحلیل محیط داخلی و خارجی با استفاده از دانش ترجمه‌شده	PC3, PE2, PE9
۱۷	کاهش خطاهای شناختی و اطلاعات ناقص	PD3, PD4, PE1, PE7
۱۸	هم‌راستایی واحدها با اهداف استراتژیک	PD5, PF20, PF19

نام‌گذاری مضامین

در این مرحله مضامین پایه، سازمان‌دهنده هر یک از لایه‌ها شناسایی شده و در جداول و اشکال قرار گرفته است (در جدول ۵، مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه به همراه نشانگرها به عنوان نمونه آورده شده است). پس از تحلیل سوالات پژوهش و شکل‌دهی مضامین؛ در مجموع ۱۸۸ کد توصیفی (اولیه) در ۲۹ مضمون پایه، ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۶ مضمون فراگیر طبقه بندی شد.

جدول ۵. نام‌گذاری مضامین

ردیف	مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه
۱	ترجمه به عنوان محرک نوآوری سازمانی	خلق ایده‌های نو از منابع بین‌المللی	استخراج مفاهیم نوآورانه از مقالات و دستورالعمل‌های جهانی تطبیق ایده‌ها با پروژه‌های داخلی برای افزایش کارایی ترکیب ایده‌های خارجی و دانش داخلی برای تولید راهکارهای خلاق ایجاد بستر اشتراک دانش ترجمه‌شده بین واحدهای سازمان تقویت همکاری تیمی و توسعه پروژه‌های مشترک افزایش انگیزه کارکنان برای ارائه راهکارهای نو با بهره‌گیری از ترجمه
۲	ترجمه به عنوان واسطه بومی‌سازی دانش و سیاست	تطبیق دانش خارجی با هنجارهای داخلی	تغییر مفاهیم ترجمه‌شده برای همسویی با فرهنگ سازمانی افزایش پذیرش دانش خارجی توسط کارکنان و مدیران کاهش مقاومت در برابر تغییر با بومی‌سازی دانش استفاده از تجارب بین‌المللی در تدوین سیاست‌ها ایجاد چارچوب‌های تطبیقی برای هماهنگی استراتژیک بهبود تصمیم‌گیری در خط‌مشی‌گذاری عمومی ایجاد بانک دانش چندزبانه و قابل دسترس
۳	ترجمه به عنوان عامل یادگیری سازمانی	اشتراک دانش بین واحدها و تیم‌ها	آموزش کارکنان با استفاده از محتوای ترجمه‌شده انتقال تجربیات موفق بین واحدهای سازمانی به‌روزرسانی دانش سازمان با داده‌های خارجی تشویق به فرهنگ یادگیری و نوآوری مبتنی بر منابع بین‌المللی
۴	ترجمه به عنوان تسهیل‌کننده تصمیم‌گیری استراتژیک	افزایش شفافیت اطلاعات مدیریتی	دسترسی به منابع معتبر بین‌المللی تحلیل محیط داخلی و خارجی با استفاده از دانش ترجمه‌شده کاهش خطاهای شناختی و اطلاعات ناقص هم‌راستایی واحدها با اهداف استراتژیک
۵	ترجمه به عنوان ابزار هم‌افزایی سازمانی	هم‌راستایی میان تیم‌ها و واحدها	هماهنگی پروژه‌ها با استفاده از دانش ترجمه‌شده ایجاد پل ارتباطی میان دانش داخلی و خارجی انتقال مهارت‌های تخصصی از طریق منابع ترجمه‌شده تقویت توانمندی‌های کارکنان برای اجرای پروژه‌ها
۶	ترجمه به عنوان ابزار پایش و بهبود استراتژیک	ارزیابی تطبیقی عملکرد سازمان	مقایسه شیوه‌های داخلی با استانداردهای جهانی شناسایی نقاط ضعف و قوت در فرآیندهای سازمان اصلاح فرآیندها با استفاده از دانش ترجمه‌شده ایجاد چرخه یادگیری سازمانی مبتنی بر داده‌های بین‌المللی

با توجه به یافته‌های پژوهش به تفسیر هر یک از مضامین شناسایی شده می‌پردازیم:

مضمون فراگیر ۱: ترجمه به عنوان محرک نوآوری سازمانی

این مضمون نشان می‌دهد که ترجمه فراتر از ابزار انتقال دانش عمل می‌کند و می‌تواند محرک اصلی نوآوری در سازمان‌ها باشد. از طریق خلق ایده‌های نو از منابع بین‌المللی، سازمان‌ها قادرند مفاهیم و دستورالعمل‌های علمی و فنی را استخراج کرده و با شرایط داخلی تطبیق دهند. به عنوان مثال، استخراج مفاهیم نوآورانه از مقالات و دستورالعمل‌های جهانی، تطبیق آن‌ها با پروژه‌های داخلی و ترکیب دانش خارجی و داخلی موجب شکل‌گیری راهکارهای خلاقانه و بومی می‌شود.

علاوه بر این، تسهیل نوآوری جمعی از طریق ایجاد بستر اشتراک دانش ترجمه‌شده، تقویت همکاری میان تیم‌ها و افزایش انگیزه کارکنان برای ارائه راهکارهای نو، نقش مهمی در تقویت ظرفیت نوآوری سازمانی ایفا می‌کند. به این ترتیب، ترجمه به عنوان پل میان دانش جهانی و نوآوری داخلی عمل کرده و زمینه‌ساز ایجاد فرهنگ نوآوری و خلاقیت مستمر می‌شود، به گونه‌ای که سازمان می‌تواند به سرعت با تغییرات محیط خارجی و نیازهای بازار هماهنگ شود.

مضمون فراگیر ۲: ترجمه به عنوان واسطه بومی‌سازی دانش و سیاست

این مضمون نشان می‌دهد ترجمه نه تنها دانش را منتقل می‌کند، بلکه ابزار بومی‌سازی دانش و سیاست‌های سازمانی است. با استفاده از مضامین سازمان‌دهنده تطبیق دانش خارجی با هنجارهای داخلی و طراحی خط‌مشی تطبیقی، سازمان می‌تواند دانش و سیاست‌های بین‌المللی را با فرهنگ، ساختار و ارزش‌های داخلی هماهنگ کند. مضامین پایه مانند تغییر مفاهیم ترجمه‌شده برای همسویی با فرهنگ سازمانی و افزایش پذیرش دانش خارجی توسط کارکنان و مدیران نشان می‌دهند که ترجمه نقش حیاتی در کاهش مقاومت در برابر تغییر دارد. همچنین، استفاده از تجارب بین‌المللی در تدوین سیاست‌ها و ایجاد چارچوب‌های تطبیقی برای هماهنگی استراتژیک به تصمیم‌گیری دقیق‌تر و هم‌راستایی بیشتر میان اهداف سازمانی و سیاست‌های کلان کمک می‌کند. بنابراین، ترجمه به عنوان واسطه استراتژیک بومی‌سازی دانش و خط‌مشی‌گذاری تطبیقی شناخته می‌شود.

مضمون فراگیر ۳: ترجمه به عنوان عامل یادگیری سازمانی

این مضمون تاکید دارد که ترجمه نقش مهمی در تقویت یادگیری سازمانی و اشتراک دانش بین واحدها دارد. از طریق مضامین سازمان‌دهنده اشتراک دانش بین واحدها و تیم‌ها و تقویت فرآیند یادگیری مستمر، سازمان می‌تواند بانک‌های دانش چندزبانه ایجاد کند، کارکنان را با محتوای ترجمه‌شده آموزش دهد و تجربیات موفق واحدهای مختلف را به اشتراک بگذارد.

همچنین، با به‌روزرسانی مستمر دانش سازمان با داده‌های خارجی و تشویق به فرهنگ یادگیری مبتنی بر منابع بین‌المللی، ترجمه نقش مهمی در ایجاد فرآیند یادگیری مستمر و افزایش توانمندی سازمانی ایفا می‌کند. این فرآیند یادگیری نه تنها بر عملکرد فردی کارکنان تاثیر دارد، بلکه موجب تقویت توانمندی جمعی و هماهنگی سازمانی می‌شود و سازمان را برای مواجهه با چالش‌های پیچیده آماده می‌سازد.

مضمون فراگیر ۴: ترجمه به عنوان تسهیل‌کننده تصمیم‌گیری استراتژیک

ترجمه به سازمان امکان می‌دهد که تصمیم‌گیری کلان و استراتژیک را بهبود دهد. مضامین سازمان‌دهنده شامل افزایش شفافیت اطلاعات مدیریتی و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری کلان هستند.

مضامین پایه مانند دسترسی به منابع معتبر بین‌المللی و تحلیل محیط داخلی و خارجی با استفاده از دانش ترجمه‌شده باعث می‌شود اطلاعات دقیق و کامل در دسترس تصمیم‌گیرندگان قرار گیرد، خطاهای شناختی کاهش یابد و هم‌راستایی میان واحدها و اهداف کلان سازمان برقرار شود. ترجمه، در این معنا، به عنوان ابزار ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری و ایجاد مزیت رقابتی سازمانی عمل می‌کند و کمک می‌کند تا سازمان در محیط پیچیده و پویا تصمیمات بهینه اتخاذ نماید.

مضمون فراگیر ۵: ترجمه به عنوان ابزار هم‌افزایی سازمانی

این مضمون نشان می‌دهد که ترجمه می‌تواند هماهنگی و هم‌افزایی میان تیم‌ها و واحدها را تقویت کند. مضامین سازمان‌دهنده شامل هم‌راستایی میان تیم‌ها و واحدها و تسهیل انتقال تجربه و مهارت هستند.

مضامین پایه مانند هماهنگی پروژه‌ها با استفاده از دانش ترجمه‌شده و ایجاد پل ارتباطی میان دانش داخلی و خارجی موجب هم‌افزایی سازمانی شده و انتقال مهارت‌های تخصصی به واحدهای مختلف را تسهیل می‌کند. این فرآیند نه تنها توانمندی کارکنان را ارتقا می‌دهد، بلکه باعث یکپارچگی و انسجام سازمانی در اجرای پروژه‌ها و تحقق اهداف استراتژیک می‌شود.

مضمون فراگیر ۶: ترجمه به عنوان ابزار پایش و بهبود استراتژیک

این مضمون نشان‌دهنده نقش ترجمه در ارزیابی عملکرد، پایش و بهبود مستمر سازمان است. مضامین سازمان‌دهنده شامل ارزیابی تطبیقی عملکرد سازمان و بازخورد و بهبود مستمر هستند.

مضامین پایه مانند مقایسه شیوه‌های داخلی با استانداردهای جهانی و اصلاح فرآیندها با استفاده از دانش ترجمه‌شده به سازمان امکان می‌دهد نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی و اقدامات اصلاحی انجام دهد. همچنین، ایجاد چرخه یادگیری سازمانی مبتنی بر داده‌های بین‌المللی موجب بهبود مستمر عملکرد و افزایش انعطاف‌پذیری سازمان می‌شود. بنابراین، ترجمه به عنوان ابزار مدیریتی کلان و عامل توسعه پایدار سازمانی عمل می‌کند.

پژوهش حاضر نشان داد که ترجمه نه تنها به عنوان یک ابزار انتقال دانش عمل می‌کند، بلکه در تمامی ابعاد مدیریت دانش سازمانی نقش چندبعدی و استراتژیک دارد. یافته‌های این مطالعه در شش محور اصلی قابل تحلیل و بررسی است: نوآوری سازمانی، بومی‌سازی دانش و سیاست، یادگیری سازمانی، تصمیم‌گیری استراتژیک، هم‌افزایی سازمانی و پایش و بهبود مستمر.

✓ ترجمه و نوآوری سازمانی

یافته‌ها نشان دادند که ترجمه منبع الهام برای خلق ایده‌های نو و ترکیب دانش خارجی و داخلی است. این نتیجه با مطالعات پیشین که بر اهمیت انتقال دانش بین‌المللی و تأثیر آن بر نوآوری تأکید کرده‌اند (نانوکو و تاکئوچی، ۱۹۹۵؛ دونپورت و پارسکا^۱، ۲۰۰۰) همسو است، اما این پژوهش فراتر رفته و نشان داده است که ترجمه به شکل

^۱ Davenport & Prusak

فعال در فرآیند نوآوری جمعی و انگیزه‌بخشی به کارکنان نقش دارد. این امر نشان می‌دهد که ترجمه می‌تواند پل میان دانش جهانی و نوآوری داخلی سازمان باشد و به شکل یک ابزار محرک خلاقیت سازمانی عمل کند.

✓ ترجمه و بومی‌سازی دانش و سیاست

نتایج نشان می‌دهد که ترجمه به عنوان واسطه بومی‌سازی دانش خارجی و خط‌مشی‌گذاری داخلی عمل می‌کند. توانایی ترجمه در تطبیق دانش با فرهنگ و ارزش‌های سازمانی و طراحی خط‌مشی تطبیقی، باعث کاهش مقاومت در برابر تغییر و افزایش پذیرش دانش خارجی می‌شود. این یافته با مطالعاتی چون ارگوت^۱ (۲۰۱۳) و بهات^۲ (۲۰۱۱) همسو است، اما وجه نوآورانه پژوهش حاضر در این است که ترجمه به عنوان عامل استراتژیک در سیاست‌گذاری داخلی و تصمیم‌گیری کلان معرفی شده است.

✓ ترجمه و یادگیری سازمانی

تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که ترجمه فرآیند یادگیری مستمر و اشتراک دانش بین واحدها را تسهیل می‌کند. این یافته با نظریه‌های یادگیری سازمانی (سنگه^۳، ۱۹۹۰) همسو است، اما پژوهش حاضر نقش ترجمه را به شکل ایجاد بانک‌های دانش چندزبانه و توسعه توانمندی‌های جمعی برجسته کرده است. بدین ترتیب، ترجمه نه تنها ابزار انتقال اطلاعات، بلکه ابزار توسعه یادگیری سازمانی و ارتقای مهارت کارکنان است.

✓ ترجمه و تصمیم‌گیری استراتژیک

ترجمه موجب افزایش شفافیت اطلاعات و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری کلان می‌شود. دسترسی به منابع معتبر بین‌المللی و تحلیل محیط داخلی و خارجی با کمک دانش ترجمه‌شده باعث کاهش خطاهای شناختی و هم‌راستایی تصمیمات با اهداف استراتژیک سازمان می‌شود. این یافته با مطالعات مدیریت دانش و تصمیم‌گیری تطبیقی (الوی و لیدنر^۴، ۲۰۰۱) همخوانی دارد و نشان می‌دهد که ترجمه فراتر از ابزار دانش، نقش حیاتی در مدیریت استراتژیک ایفا می‌کند.

✓ ترجمه و هم‌افزایی سازمانی

این پژوهش نشان داد که ترجمه موجب هماهنگی میان واحدها، انتقال مهارت‌ها و ایجاد انسجام سازمانی می‌شود. یافته‌ها بیانگر این هستند که ترجمه به عنوان ابزار هم‌افزایی سازمانی و انتقال تجربه، ظرفیت سازمان برای اجرای پروژه‌های پیچیده و دستیابی به اهداف استراتژیک را افزایش می‌دهد. این نتیجه با مطالعات قبلی در حوزه همکاری سازمانی و مدیریت دانش (ون کروق^۵، ۱۹۹۸) همسو است، اما وجه نوآورانه آن پیوند ترجمه با ایجاد هماهنگی عملی میان واحدها است.

1 Argote

2 Bhatt

3 Senge

4 Alavi & Leidner

5 von Krogh

✓ ترجمه و پایش و بهبود مستمر

پژوهش نشان داد که ترجمه ابزار مهمی برای ارزیابی تطبیقی عملکرد و بهبود مستمر فرآیندها است. مقایسه شیوه‌های داخلی با استانداردهای جهانی ترجمه‌شده و ایجاد چرخه بازخورد مستمر موجب ارتقای انعطاف‌پذیری سازمان و توسعه پایدار می‌شود. این یافته با نظریه‌های کیفیت و بهبود مستمر (دیمینگ^۱، ۱۹۸۶) همسو است، با این تفاوت که ترجمه به عنوان عامل کلیدی در ایجاد چرخه یادگیری و بهبود استراتژیک در این پژوهش معرفی شده است.

تحلیل جامع یافته‌ها نشان می‌دهد که ترجمه می‌تواند همزمان در چند بعد به سازمان کمک کند:

- ایجاد نوآوری و خلاقیت سازمانی
- بومی‌سازی دانش و سیاست‌ها
- توسعه یادگیری سازمانی
- ارتقای تصمیم‌گیری استراتژیک
- تقویت هماهنگی و هم‌افزایی
- بهبود و پایش مستمر فرآیندها

این تحلیل، چشم‌انداز تطبیقی و چندبعدی ترجمه در مدیریت دانش سازمانی را روشن می‌کند و نشان می‌دهد که ترجمه نه فقط ابزار انتقال محتوا، بلکه عامل استراتژیک توسعه سازمانی و خط‌مشی‌گذاری کلان است.

نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف بررسی تأثیر ترجمه بر فرآیندهای مدیریت دانش سازمانی، نوآوری، یادگیری و خط‌مشی‌گذاری تطبیقی انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت دانش و ترجمه در سازمان‌ها گردآوری شد و تحلیل داده‌ها با روش تحلیل مضمون انجام شد. تحلیل نشان داد که ترجمه فراتر از انتقال صرف دانش است و نقش حیاتی در نوآوری، بومی‌سازی، یادگیری سازمانی، تصمیم‌گیری استراتژیک، هم‌افزایی و بهبود عملکرد سازمانی دارد. شش مضمون فراگیر شناسایی شد که در ادامه هر یک به صورت جداگانه با مقایسه یافته‌های پژوهش‌های پیشین تبیین شده‌اند.

۱. ترجمه به عنوان محرک نوآوری سازمانی: تحلیل نشان داد که ترجمه امکان استخراج ایده‌های نوآورانه از منابع بین‌المللی و تطبیق آن‌ها با پروژه‌های داخلی را فراهم می‌کند و نوآوری جمعی را تسهیل می‌سازد. این یافته با مطالعات پیشین مایر (۲۰۲۰) و فیتزپاتریک (۲۰۱۸) همخوانی دارد که تأکید کرده‌اند دسترسی به دانش بین‌المللی و بومی‌سازی آن موجب ارتقای نوآوری سازمانی می‌شود. یافته پژوهش حاضر نشان داد که ترجمه نه تنها انتقال دانش بلکه تولید ایده‌های کاربردی در سطح سازمان را تسهیل می‌کند.

۲. ترجمه به عنوان واسطه بومی‌سازی دانش و سیاست: نتایج نشان داد ترجمه به سازمان‌ها امکان می‌دهد دانش خارجی را با فرهنگ و ساختار سازمانی داخلی تطبیق دهند و در طراحی خط‌مشی‌های تطبیقی به کار گیرند. این نتیجه با پژوهش‌های الوی و حمید (۲۰۲۰) همسو است که بومی‌سازی دانش را به عنوان فرایندی ضروری برای

1 Deming

انتقال مؤثر دانش خارجی معرفی کرده‌اند. یافته حاضر نشان می‌دهد که ترجمه، فرایند تطبیق دانش با شرایط محلی و سیاست‌گذاری سازمانی را تسهیل می‌کند.

۳. ترجمه به عنوان عامل یادگیری سازمانی: ایجاد بانک‌های دانش چندزبانه، آموزش کارکنان و تقویت فرآیند یادگیری مستمر از طریق ترجمه امکان‌پذیر شد. این یافته با مطالعات آرنی (۲۰۲۳) و وینتی (۲۰۱۲) همخوانی دارد که تأکید کرده‌اند ترجمه منابع خارجی به شکل نظام‌مند، یادگیری سازمانی را تقویت می‌کند. پژوهش حاضر نشان داد که ترجمه به توسعه یادگیری مستمر و اشتراک تجربیات موفق در میان واحدها کمک می‌کند.

۴. ترجمه به عنوان تسهیل‌کننده تصمیم‌گیری استراتژیک: تحلیل داده‌ها نشان داد ترجمه موجب افزایش شفافیت اطلاعات مدیریتی و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری کلان می‌شود. این یافته با مطالعات دالکر (۲۰۱۷) و مانس و همکاران^۱ (۲۰۲۰) همسو است که اهمیت دسترسی به اطلاعات کامل و به‌روز برای تصمیم‌گیری استراتژیک را برجسته کرده‌اند. یافته حاضر نشان می‌دهد ترجمه می‌تواند نقش ابزار کلیدی در تقویت تصمیم‌گیری راهبردی داشته باشد.

۵. ترجمه به عنوان ابزار هم‌افزایی سازمانی: نتایج نشان داد ترجمه می‌تواند هماهنگی واحدها، انتقال مهارت و تجربه و ایجاد انسجام سازمانی را بهبود بخشد. این یافته با پژوهش‌های مایر (۲۰۲۰) و فیتزپاتریک (۲۰۱۸) همخوانی دارد که بیان کرده‌اند انتقال دانش به شکل نظام‌مند موجب هم‌افزایی تیمی و بهره‌وری سازمانی می‌شود. ۶. ترجمه به عنوان ابزار پایش و بهبود استراتژیک: تحلیل داده‌ها نشان داد ترجمه امکان ارزیابی تطبیقی عملکرد سازمان، بازخورد مستمر و اصلاح فرآیندها را فراهم می‌کند. این نتیجه با یافته‌های شهرانی^۲ (۲۰۱۹) همسو است که نقش ترجمه در بازخورد و بهبود مستمر را مورد تأکید قرار داده‌اند. پژوهش حاضر نشان داد ترجمه نه تنها ابزار انتقال دانش بلکه ابزار عملیاتی برای پایش و ارتقای عملکرد سازمانی است.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد ترجمه به عنوان ابزاری چندبعدی در مدیریت دانش سازمانی عمل می‌کند و زمینه‌ساز نوآوری، یادگیری سازمانی، تصمیم‌گیری استراتژیک، هم‌افزایی و بهبود مستمر است. نوآوری اصلی این پژوهش در پیوند دادن ترجمه با تمامی ابعاد مدیریت دانش و خط‌مشی‌گذاری تطبیقی است و با مطالعات پیشین همخوانی دارد، اما ابعاد چندوجهی و کاربرد راهبردی آن در سازمان‌های ایرانی تاکنون کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

۱. تدوین چارچوب ملی مدیریت دانش ترجمه‌شده: سازمان‌ها و نهادهای دولتی می‌توانند یک چارچوب سیاست‌گذاری عملی برای مدیریت دانش ترجمه‌شده ایجاد کنند تا هماهنگی میان واحدها و هم‌راستایی استراتژیک به صورت نظام‌مند تضمین شود. این چارچوب باید شامل استانداردهای جمع‌آوری، ذخیره، اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش ترجمه‌شده باشد.

۲. بومی‌سازی استانداردهای بین‌المللی: سیاست‌گذاران باید از ترجمه به عنوان ابزار عملیاتی برای تطبیق استانداردهای جهانی با فرهنگ و ساختار سازمانی داخلی استفاده کنند. به عنوان مثال، دستورالعمل‌ها و پروتکل‌های بین‌المللی باید با نمونه‌های داخلی سازگار شده و در فرآیندهای سازمانی اجرا شوند.

¹ Manesh & et al

² Al-Shahrani

۳. گنجاندن ترجمه در خطمشی‌گذاری استراتژیک: ترجمه باید به عنوان بخشی از فرآیند تدوین و بازنگری خطمشی‌های کلان سازمانی لحاظ شود تا تصمیمات سازمانی با تجارب بین‌المللی همسو گردد. این اقدام شامل ارائه دستورالعمل‌های عملی برای استفاده از منابع ترجمه‌شده در جلسات برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری است.
۴. ایجاد سیاست‌های تشویقی برای اشتراک دانش ترجمه‌شده: سازمان‌ها می‌توانند با ارائه مشوق‌های مالی و غیرمالی برای مدیران و کارکنان، اشتراک‌گذاری دانش ترجمه‌شده را ترویج دهند. این سیاست‌ها می‌تواند شامل جوایز، امتیازات عملکرد یا فرصت‌های ارتقای شغلی باشد.
۵. ایجاد بانک‌های دانش چندزبانه: سازمان‌ها باید سیستم‌های دیجیتالی عملیاتی ایجاد کنند که دانش ترجمه‌شده را جمع‌آوری، دسته‌بندی و در دسترس کارکنان قرار دهد. این بانک‌ها باید قابلیت جستجو، دسترسی آسان و به‌روزرسانی مستمر داشته باشند.
۶. تقویت یادگیری سازمانی مبتنی بر ترجمه: برنامه‌های آموزشی سازمان‌ها باید شامل مطالعه و تحلیل محتوای ترجمه‌شده باشند تا کارکنان بتوانند مهارت‌ها و تجربیات بین‌المللی را به پروژه‌ها و فرآیندهای داخلی انتقال دهند. این اقدام می‌تواند شامل کارگاه‌های عملی، سمینارها و جلسات گروهی باشد.
۷. استفاده از ترجمه در تصمیم‌گیری کلان: مدیران ارشد باید گزارش‌ها و تحلیل‌های ترجمه‌شده را به عنوان بخشی از فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک استفاده کنند. این اقدام شامل طراحی قالب‌های گزارش، تحلیل تطبیقی داده‌ها و ارائه راهکارهای عملیاتی برای تصمیم‌گیری است.
۸. بهبود هم‌افزایی سازمانی: ترجمه می‌تواند به عنوان ابزار عملیاتی برای هماهنگی میان واحدها، انتقال مهارت و تجربه و ایجاد انسجام سازمانی به کار رود. توصیه می‌شود جلسات مشترک تیم‌ها با استفاده از منابع ترجمه‌شده برگزار و فرآیندهای اشتراک دانش استاندارد شوند.
۹. استفاده از ترجمه برای پایش و ارزیابی عملکرد: سازمان‌ها می‌توانند با مقایسه فرآیندها و عملکرد خود با استانداردهای جهانی ترجمه‌شده، نقاط ضعف و قوت خود را شناسایی کنند و اقدامات بهبود مستمر را عملیاتی نمایند. این کار می‌تواند شامل ایجاد شاخص‌های عملکرد کلیدی، گزارش‌های دوره‌ای و بازخوردهای ساختاریافته باشد.

پیشنهادات برای محققین آینده

۱. مطالعه ابعاد روانشناختی و فرهنگی ترجمه: پژوهش‌های آینده می‌توانند بررسی کنند چگونه جنبه‌های روانشناختی و فرهنگی ترجمه بر یادگیری و پذیرش دانش در سازمان تأثیر می‌گذارد.
۲. تحلیل تطبیقی سازمان‌های مختلف: تحقیقات آینده می‌توانند مقایسه تطبیقی نقش ترجمه در سازمان‌های دولتی و خصوصی را انجام دهند تا ابعاد کاربردی بیشتری آشکار شود.
۳. توسعه مدل‌های کمی و کیفی: محققین می‌توانند مدل‌های سنجش تأثیر ترجمه بر نوآوری، یادگیری و خطمشی‌گذاری توسعه دهند و اثرات آن را کمی‌سازی کنند.
۴. بررسی نقش فناوری‌های نوین ترجمه: تحقیقات آینده می‌توانند هوش مصنوعی، ترجمه ماشینی و پلتفرم‌های مدیریت دانش دیجیتال را در فرآیند مدیریت دانش سازمانی تحلیل کنند.

۵. پژوهش‌های بلندمدت و موردی: مطالعه بلندمدت و موردی^۱ در سازمان‌های مختلف می‌تواند نشان دهد که ترجمه چگونه به شکل مستمر باعث نوآوری و بهبود عملکرد سازمانی می‌شود.

تعارض منافع

نویسنده مسئول اعلام می‌دارد که هیچ تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارد.

سپاسگزاری

از مشارکت کنندگان پژوهش که با علم خود توانستند ما را در مسیر درست یافته‌های پژوهشی هدایت کنند تقدیر و تشکر به عمل می‌آوریم.

References

- Arani, M. R. M. (2023). Evaluation and comparison of knowledge translation patterns. *Journal of Education and Health Promotion*, 12, 230. https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_230_23.
- Wooi, C. T. (2024). Knowledge Management in the 21st Century: Trends, Developments, and Strategies. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*. 5(10), 4234 – 4257. doi: 10.11594/ijmaber.05.10.29
- Abu-AlSondos, I. (2023). An empirical study of critical success factors in implementing knowledge management systems (KMS): The moderating role of culture. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(4), 1527- 1538.
- Al-Shahrani, MM. (2019). Trends in knowledge management processes and practices. *Journal for Research on Business and Social Science* (ISSN (Online) 2209-7880), 2(12)
- Anumba, C., & Khallaf, R. (2022, November). Use of Artificial Intelligence to Improve Knowledge Management in Construction. In IOP Conference Series: *Earth and Environmental Science* (Vol. 1101, No. 3, p. 032004). IOP
- Ayatollahi, H., & Zeraatkar, K. (2020). Factors influencing the success of knowledge management process in health care organisations: a literature review. *Health Information & Libraries Journal*, 37(2), 98- 117.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. Publishing.
- Bose, R. (2022). The evolving role of AI in knowledge management: Enhancing organizational intelligence. *Journal of Information Technology*, 47(3), 321-336. <https://doi.org/10.1016/j.jinftec.2022.03.005>
- Hahn, C., & Hesse, F. W. (2021). Artificial Intelligence in Knowledge Management: Towards Intelligent Knowledge Work. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(2), 217-229.
- Hamid, SA. (2020). Knowledge management using social media tools in higher education institution. *Recent Trends in Information Technology and its Application*, 3(1),
- Hassan, H., Aziz, MI., Zakaria, MN., & Merican, RMAR. (2022). Determination of knowledge management in Malaysian public universities. *Journal of Entrepreneurship and Business*. E-ISSN: 2289- 8298. Vol. 10, Issue 1, pp. 44-56.
- López, C., & Rodríguez, A. (2021). The Role of Natural Language Processing in Knowledge Management Systems. *Information Processing & Management*, 58(1), 102-112.
- Manesh, MF., Pellegrini, MM., Marzi, G., & Dabic, M. (2020). Knowledge management in the fourth industrial revolution: Mapping the literature and scoping future avenues. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 289-300.

¹ Case Study

- Mathrani, S., & Edwards, B. (2020). Knowledge sharing strategies in distributed collaborative product development. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 194.
- Valamis (2021). Knowledge management. Retrieved from ge-management <https://www.valamis.com/hub/knowled>.
- Vasudevan, S., Patel, R., & Srinivasan, K. (2023). Automating knowledge creation with AI: Insights from real-world applications. *Journal of Business and Technology*, 19(2), 256-269. <https://doi.org/10.1016/j.bustech.2023.05.006>.
- Rehman, S. U., Bresciani, S., Ashfaq, K., & Alam, G. M. (2022). Intellectual capital, knowledge management and competitive advantage: a resource orchestration perspective. *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1705-1731.
- Rasshyvalov, D., & Diana, P. (2022). Implementation of the Knowledge Economy in the Corporate Strategies of International Corporations. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*.
- Smith, A., Jones, K., & Roberts, M. (2022). Natural language processing in AI-powered knowledge management: An intuitive approach to search. *Information Systems Journal*, 32(4), 561-575. <https://doi.org/10.1111/isj.12377>.
- Park, J., & Lee, H. (2021). Leveraging AI to enhance the quality of knowledge bases: The case of Knowmax. *Knowledge Management & E-Learning*, 13(2), 193-210. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2021.13.002>.
- Dalkir, K. (2017). Knowledge management in theory and practice (3rd ed.). *MIT Press*. <https://doi.org/10.7551/mitpress/10956.001.0001>
- Fitzpatrick, K. (2018). Translation as a tool for knowledge transfer in organizations. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 725–742. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0170>
- Meyer, E. (2020). The impact of translation on organizational learning and innovation. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 194–210. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12200>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Oxford University Press*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195092691.001.0001>
- Venuti, L. (2012). The translation studies reader (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203106995>
- Westney, D. E. (2022). Crossing borders and boundaries: Translation ecosystems in organizational contexts. *Journal of Business Research*, 139, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.050>.