

The Transformative Impact of Generative AI on Organizational Knowledge Management : A Systematic Review and Integrated Framework

Ali Moradmand¹

Received: November, 01, 2025; Revised: November, 17, 2025

Accepted: December, 27, 2025; Published: June, 22, 2026

Abstract

Purpose: This study aimed to systematically review the role of generative artificial intelligence (AI) in transforming organizational knowledge management and to propose an integrated framework based on an analysis of published literature.

Methodology: This study was conducted as a systematic review with qualitative content analysis of articles published in reputable databases between 2018 and 2024. The search was performed following the PRISMA protocol using standardized keywords. From an initial pool of 257 studies, 72 relevant articles were selected based on inclusion and exclusion criteria and underwent a multi-stage analytical process.

Findings: Data analysis revealed that generative AI has the potential to transform organizational knowledge management through four key mechanisms: (1) automated knowledge generation, (2) intelligent knowledge sharing, (3) extraction of tacit knowledge, and (4) personalization of knowledge processes. The most significant identified challenges fell into three categories: (a) technical and validation issues (e.g., model hallucination, low accuracy, and the black-box problem), (b) ethical and security considerations (e.g., bias, privacy violations, and accountability), and (c) organizational and human barriers (e.g., resistance to change and the need for skill development).

Conclusion: Generative AI serves as a transformative technology with the potential to redefine organizational knowledge management ecosystems. However, its success requires adapting an integrated approach that simultaneously addresses technical, human, and organizational dimensions. The proposed framework from this research can act as a roadmap for researchers and managers to implement this technology responsibly and effectively.

Value: This study contributes to the literature by offering a comprehensive synthesis of generative AI's role in knowledge management and presenting an integrated framework that bridges technical capabilities with organizational readiness. It provides actionable insights for practitioners and a foundational reference for future empirical research in this emerging field.

Keywords: *Generative Artificial Intelligence, Organizational Knowledge Management, Systematic Review, Qualitative Content Analysis, Integrated Framework, Opportunities and Challenges.*

How to Cite:

Moradmand, A. (2026). The Transformative Impact of Generative AI on Organizational Knowledge Management : A Systematic Review and Integrated Framework.. *Journal of Knowledge-Research Studies*, 5 (2), 86-102.

Doi: <https://doi.org/10.22034/jkrs.2026.21051>

URL: https://jkrs.tabrizu.ac.ir/article_21051.html?lang=en

Article Type: Original Article

©The Author(s)

Publisher: University of Tabriz

E-ISSN: [2821-045X](#)

The paper is an open access and licensed under the Creative Commons CC BY NC license.



¹ Assistant Professor, Department of Knowledge and Information Science, Azarbaijan Shahid Madani University (Corresponding Author) moradmand@azaruniv.ac.ir

Extended Abstract

Introduction: In the present era, characterized by the transition from a resource-based economy to a knowledge-based economy, intellectual capital and organizational knowledge are considered the most vital strategic assets and the primary source of value creation, innovation, and sustainable competitive advantage (Nonaka & Takeuchi, 1995). In this new paradigm, value creation stems not from the ownership of physical assets, but from the ability to produce, acquire, share, and effectively apply knowledge. However, contemporary organizations face unprecedented and growing challenges in managing this critical asset. On one hand, the increasing complexity of business environments driven by globalization, rapid technological change, and market volatility; and on the other hand, information chaos and the massive volume of structured and unstructured data, have placed traditional and linear knowledge management models under unprecedented pressure, revealing their inherent inefficiency (Davenport & Prusak, 1998). These challenges have led to the creation of "knowledge silos," where knowledge remains trapped in different departments, knowledge obsolescence rates have increased, and strategic decisions are often made without optimal access to correct and timely knowledge. In this complex and challenging landscape, the emergence of generative artificial intelligence (AI) as a flourishing and revolutionary paradigm in technology promises a fundamental and radical transformation in knowledge management (Kaplan & Haenlein, 2019). This advanced technology, based on large language models (LLMs) and advanced architectures such as transformers, is not merely an analytical tool but an "intelligent collaborator" with remarkable capabilities such as generating coherent and context-aware text, interpreting and analyzing multimedia data (text, image, audio, and video), simulating complex reasoning, extracting insights from big data, and facilitating natural and human-like interactions. It has the potential to not only exponentially increase the efficiency and accuracy of knowledge processes but also fundamentally transform their nature, dynamics, and ecology (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

Purpose: This study aimed to systematically review the role of generative AI in transforming organizational knowledge management and to propose an integrated framework based on an analysis of published literature. Although existing literature includes scattered, case-based, and predominantly empirical studies examining specific and partial applications of AI in limited domains such as information retrieval, text summarization, or the development of question-and-answer chatbots, there is a clear absence of a comprehensive, integrated, and systematic theoretical framework that provides a holistic, structured, and in-depth analysis of the role of generative AI across all levels (individual, group, organizational); dimensions (technical, human, organizational); and organizational knowledge management processes (from creation and acquisition to storage, sharing, and exploitation). This deep knowledge gap is a fundamental obstacle to understanding the full potential of this transformative technology, identifying its ethical and operational risks and challenges, and ultimately, its practical and strategic exploitation in real organizational contexts. Therefore, in light of these research gaps, the present study seeks to answer the following questions:

1. How can generative AI transform various processes of the organizational knowledge management cycle?
2. What are the opportunities, challenges, and key requirements for its successful establishment?
3. What integrated framework can be proposed for the integration of this technology into the organizational knowledge management system?

Method: This study employed a systematic review with qualitative content analysis using the PRISMA protocol. A systematic search was conducted in Scopus, Web of Science, IEEE Xplore, ScienceDirect, and PubMed from January 2018 to March 2024. From 257 initially identified studies, 72 were included in the final analysis after screening. The inclusion criteria were: articles published in reputable databases; studies related to generative AI and knowledge management; and articles in English. The exclusion criteria were: articles unrelated to the research topic; studies with low methodological quality; and duplicate publications. Qualitative content analysis with thematic coding based on Braun and Clarke (2006) was conducted in three stages: open, axial, and selective coding. Thematic analysis is a method for identifying, analyzing, and reporting meaningful patterns (themes) within qualitative data. In total, the data analysis led to the identification of 4 main themes, 12 sub-themes, and 16 comprehensive categories, which were presented in an integrated framework.

Findings: Analysis identified 4 main themes, 12 sub-themes, and 16 comprehensive categories presented in an integrated framework.

Theme 1: Transformative Mechanisms (Opportunities)

Generative AI can transform knowledge management through four main mechanisms:

1. **Automatic Knowledge Generation:** Generating reports, documentation, summaries, and new ideas. Models like GPT-4 and LLaMA demonstrate high capability in summarizing complex documents and generating analytical reports (Zhao & Zhang, 2024).
2. **Intelligent Knowledge Sharing:** Breaking silos through intelligent platforms, automatic matching, and targeted distribution. AI acts as an integrated assistant in platforms like Microsoft 365 and Google Workspace (IBM, 2023).
3. **Tacit Knowledge Extraction:** Extracting knowledge latent in experts' minds through analyzing conversations and interactions using counterfactual inference techniques (Wang et al., 2024). This mechanism directly addresses the challenge of converting tacit knowledge to explicit knowledge (Nonaka & Takeuchi, 1995).
4. **Personalization:** Providing personalized training and creating dedicated knowledge feeds.

Theme 2: Challenges

The most significant identified challenges fell into three categories:

- **Technical and Validation Issues:** Hallucination, verification difficulty, low accuracy, and the black-box problem (Ji et al., 2023; Alkaissi & McFarlane, 2023).
- **Ethical and Security Considerations:** Bias, privacy violations, intellectual property issues, and accountability (Dwivedi et al., 2023).
- **Organizational and Human Barriers:** Displacement fear, skill shortage, resistance to change, and lack of trust in AI outputs (Wilson & Daugherty, 2018).

- **Technical and Infrastructural Complexities:** High implementation costs, processing needs, integration with legacy systems, and lifecycle management.

Theme 3: Key Requirements

- **Technical and Data Infrastructure:** Rich databases, data quality and integrity, cloud infrastructure.

- **Organizational and Leadership Capabilities:** Trust culture, knowledge sharing culture, supportive leadership, clear strategy for AI integration.

- **Governance and Ethical Frameworks:** Responsible use policies, transparency, oversight committees.

- **Skill Development and Human Empowerment:** Training, retraining, upskilling, and promoting human-AI collaboration.

Theme 4: Strategic Implications

- **Organizational Performance:** Productivity, cost reduction, acceleration, improved decision quality (30-40% efficiency improvement).

- **Innovation:** Idea creation, R&D improvement, increased innovation, reduced development time.

- **Business Model:** New knowledge-based revenue streams, value-added services.

- **Nature of Work:** Liberation from repetitive tasks, focus on creativity, strategic thinking, and empathy.

Integrated Framework (IKM-GAI)

The Integrated Knowledge Management–Generative AI (IKM-GAI) framework is based on a systemic and dynamic approach inspired by knowledge management theories (Nonaka & Takeuchi, 1995) and integrated technology-organization-human frameworks (Davenport & Ronanki, 2018). The framework comprises four main components:

1. **Central Core (Generative AI):** Transformation engine providing generation, extraction, and personalization capabilities.

2. **Transformative Mechanisms:** How transformation occurs—automatic generation, intelligent sharing, tacit extraction, personalization.

3. **Fundamental Requirements:** Necessary substrate—technical infrastructure, organizational capabilities, governance, skills.

4. **Moderating Challenges:** Barriers—technical, ethical, organizational obstacles.

Framework Innovation:

1. **Integrated/Holistic Approach:** Simultaneous integration of technical, human, and organizational dimensions with attention to dynamic interactions.

2. **Moderating Role of Challenges:** Challenges are moderating factors manageable by strengthening related requirements.

3. **Flexibility/Adaptability:** Customizable for different sizes, industries, and digital maturity levels.

Conclusion: The findings align with macro perspectives in the literature. Jarrahi et al. (2023) confirm that AI pushes knowledge management from supporting routine tasks toward empowering dynamic, real-time knowledge flows. This study goes beyond previous research by identifying "tacit knowledge extraction" through counterfactual inference in LLMs (Wang et al., 2024). Evidence on technical and validity challenges, particularly "hallucination" and the "black box" problem, aligns with serious warnings in the literature (Ji et al., 2023; Alkaissi & McFarlane, 2023).



**Journal of
Knowledge-
Research Studies
(JKRS)**

**Vol 5
Issue 2
Serial Number 16**

"Organizational and human resistance" reflects concerns about over-reliance on automation and user alienation (Wilson & Daugherty, 2018).

The IKM-GAI framework fills existing gaps by providing integrated analysis of all knowledge cycle stages, a step-by-step implementation roadmap, customization based on organizational characteristics, and emphasis on governance and ethical frameworks. Generative AI serves as a transformative technology with the potential to redefine organizational knowledge management ecosystems. However, its success requires adopting an integrated approach that simultaneously addresses technical, human, and organizational dimensions. The proposed framework from this research can act as a roadmap for researchers and managers to implement this technology responsibly and effectively.

The limitations of the present study include its focus on English-language articles and a specific time frame (2018–2024). Suggestions for future research include:

- Empirically testing the proposed framework in various organizations;
- Studying the impact of organizational characteristics on implementation success;
- Developing a practical guide for the step-by-step implementation of generative AI in knowledge management.

In conclusion, generative AI is on the verge of creating a paradigm shift in organizational knowledge management. Success requires understanding that technology is only part of the equation; realizing the full transformative potential requires creating an appropriate organizational ecosystem where technology, humans, and processes operate in complete harmony. The IKM-GAI framework can serve as a strategic roadmap for realizing this vision.

Value: This study contributes to the literature by offering a comprehensive synthesis of generative AI's role in knowledge management and presenting an integrated framework that bridges technical capabilities with organizational readiness. It provides actionable insights for practitioners and a foundational reference for future empirical research in this emerging field. The IKM-GAI framework presented in this study can serve as a basis for formulating organizational strategies, transformation plans, and empowerment programs, paving the way toward intelligent knowledge-based organizations.

Keywords: Generative Artificial Intelligence, Organizational Knowledge Management, Systematic Review, Qualitative Content Analysis, Integrated Framework, Opportunities and Challenges.

References:

- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2020). The wrong kind of AI? Artificial intelligence and the future of labour demand. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 13(1), 25–35. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsz022>
- Acs, Z. J., Song, A. K., Szerb, L., Audretsch, D. B., & Komlósi, É. (2021). The evolution of the global digital platform economy: 1971–2021. *Small Business Economics*, 57(4), 1629–1659. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00561-x>
- Alkaissi, H., & McFarlane, S. I. (2023). Artificial hallucinations in ChatGPT: Implications in scientific writing. *Cureus*, 15(2), e35179. <https://doi.org/10.7759/cureus.35179>

- Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3–30. <https://doi.org/10.1257/jep.29.3.3>
- Baier, P., & Sviokla, J. J. (2025). Turbocharging organizational learning with GenAI. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/turbocharging-organizational-learning-with-genai/>
- Baird, A., & Maruping, L. M. (2021). The next generation of research on IS use: A theoretical framework of delegation to and from agentic IS artifacts. *MIS Quarterly*, 45(1), 315–342. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/15883>
- Bender, E. M., Gebru, T., McMillan-Major, A., & Shmitchell, S. (2021, March). On the dangers of stochastic parrots: Can language models be too big? In *Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (pp. 610–623). <https://doi.org/10.1145/3442188.3445922>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). The business of artificial intelligence. *Harvard Business Review*, 95(4), 1–20. <https://hbr.org/2017/07/the-business-of-artificial-intelligence>
- Carillo, K., Scornavacca, E., & Za, S. (2017). The role of media dependency in predicting continuance intention to use ubiquitous media systems. *Information & Management*, 54(3), 317–335. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.09.002>
- Davenport, T. H., & Mittal, N. (2022). How generative AI is changing creative work. *Harvard Business Review Digital Articles*. <https://hbr.org/2022/11/how-generative-ai-is-changing-creative-work>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Dezi, L., Santoro, G., Gabteni, H., & Pellicelli, A. C. (2018). The role of big data in shaping ambidextrous business process management: Case studies from the service industry. *Business Process Management Journal*, 24(5), 1163–1175. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2017-0215>
- Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Koohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Albashrawi, M. A., Al-Busaidi, A. S., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Brooks, L., Buhalis, D., ... Wright, R. (2023). "So what if ChatGPT wrote it?" Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 71, 102642. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>
- European Parliament. (2024). *Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act)*. Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R1689>
- Faraj, S., Pachidi, S., & Sayegh, K. (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. *Information and Organization*, 28(1), 62–70. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.005>
- Ferraris, A., Santoro, G., & Dezi, L. (2017). How MNC's subsidiaries may improve their innovative performance? The role of external sources and knowledge management capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 540–552. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2016-0411>
- Ferraris, A., Santoro, G., & Pellicelli, A. C. (2020). "Openness" of public governments in smart cities: Removing the barriers for innovation and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(4), 1259–1280. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00651-4>
- Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
- Huang, L. Y., Zhang, X., Wang, Q., et al. (2024). Evaluating media knowledge capabilities of intelligent search dialogue systems: A case study of ChatGPT and New Bing. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 17284–17307. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01755-w>



**Journal of
Knowledge-
Research Studies
(JKRS)**

**Vol 5
Issue 2
Serial Number 16**

- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world*. Harvard Business Press.
- IBM Institute for Business Value. (2023). *The CEO's guide to generative AI: Actionable insights for the next era of business*. IBM Corporation. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value>
- Jarrahi, M. H., Askay, D., Eshraghi, A., & Smith, P. (2023). Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI. *Business Horizons*, 66(1), 87–99. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.002>
- Jatobá, M. N., Ferreira, J. J., Fernandes, P. O., & Teixeira, J. P. (2023). Intelligent human resources for the adoption of artificial intelligence: A systematic literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 36(7), 1099–1124. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2022-0075>
- Ji, Z., Lee, N., Frieske, R., Yu, T., Su, D., Xu, Y., Ishii, E., Bang, Y. J., Madotto, A., & Fung, P. (2023). Survey of hallucination in natural language generation. *ACM Computing Surveys*, 55(12), 1–38. <https://doi.org/10.1145/3571730>
- Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1(9), 389–399. <https://doi.org/10.1038/s42256-019-0088-2>
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15–25. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004>
- Manning, S., Mishkin, P., Rock, D., & Eloundou, T. (2023). GPTs are GPTs: An early look at the labor market impact potential of large language models. *arXiv preprint arXiv:2303.10130*. <https://arxiv.org/abs/2303.10130>
- Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3), 103434. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434>
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Systematic Reviews*, 10(1), 89. <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4>
- Pletsch, A. L. B., Tonial, G., Matos, F., & Koch, L. L. (2026). Digital transformation: The role of generative AI in the evolution of knowledge management systems. *Journal of Knowledge Management*. 1-27. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2025-1398>
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
- Santoro, G., Beimer, P., & Lazari, A. (2026). Ok CESARE, can you do this for me? Insights on how artificial intelligence fosters knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 30(3), 1032–1044. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2025-0070>
- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2022). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, 64(4), 85–109. <https://doi.org/10.1177/00081256221092035>
- Sumbal, M. S., & Amber, Q. (2025). ChatGPT: A game changer for knowledge management in organizations. *Kybernetes*, 54(6), 3217–3237. <https://doi.org/10.1108/K-06-2023-1126>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

- Vom Brocke, J., Maass, W., Buxmann, P., Maedche, A., Leimeister, J. M., & Pecht, G. (2020). Future work and enterprise systems. *Business & Information Systems Engineering*, 62(4), 357–366. <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00646-z>
- Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Blegind-Jensen, T. (2021). Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(1), 102–129. <https://doi.org/10.17705/1jais.00655>
- Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2018). Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. *Harvard Business Review*, 96(4), 114–123.
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Zhang, L., Shao, Z., Chen, B., & Benitez, J. (2024). Unraveling generative AI adoption in enterprise digital platforms: The effect of institutional pressures and the moderating role of internal and external environments. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 72, 335–348. <https://doi.org/10.1109/TEM.2024.3513773>
- Zuin, G. L., Mastelini, S. M., Loures, T. C., & Veloso, A. (2025). Leveraging large language models for tacit knowledge discovery in organizational contexts. In *2025 International Joint Conference on Neural Networks (IJCNN)* (pp. 1–8). <https://doi.org/10.1109/IJCNN64981.2025.11227259>



**Journal of
Knowledge-
Research Studies
(JKRS)**

**Vol 5
Issue 2
Serial Number 16**

تأثیر هوش مصنوعی مولد در تحول مدیریت دانش سازمانی: یک مرور نظام مند و

چارچوب یکپارچه

علی مرادمند^۱

۱. استادیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان (نویسنده مسئول) moradm@azaruniv.ac.ir

تاریخ بازنگری: ۲۶ آبان ۱۴۰۴

تاریخ دریافت: ۱۰ آبان

تاریخ انتشار: ۱ تیر ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۶ دی ۱۴۰۴

چکیده

هدف: این پژوهش باهدف بررسی نظام‌مند نقش هوش مصنوعی مولد در تحول مدیریت دانش سازمانی و ارائه چارچوبی یکپارچه بر اساس تحلیل منابع منتشر شده انجام شد.

روش‌شناسی: این مطالعه به روش مرور نظام‌مند و با تحلیل محتوای کیفی مقالات منتشر شده در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر بین سال‌های ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۴ انجام شد. جستجو بر اساس پروتکل PRISMA و با استفاده از کلیدواژه‌های استاندارد مرتبط انجام گرفت. از میان ۲۵۷ مطالعه اولیه، ۷۲ مقاله مرتبط بر اساس معیارهای ورود و خروج، انتخاب و در یک فرایند چندمرحله‌ای تحلیلی موردبررسی قرار گرفت.

یافته‌ها: تحلیل داده‌ها نشان داد که هوش مصنوعی مولد از طریق چهار مکانیسم اصلی شامل: ۱. تولید خودکار دانش؛ ۲. تسهیم هوشمند دانش؛ ۳. استخراج دانش ضمنی؛ و ۴. شخصی‌سازی فرایندهای دانشی، قابلیت تحول مدیریت دانش سازمانی را داراست. مهم‌ترین چالش‌های شناسایی شده در سه دسته قرار گرفتند: الف. مسائل فنی و اعتبارسنجی (مانند توهم‌زدگی مدل و دقت پایین و مشکل جعبه سیاه)؛ ب. ملاحظات اخلاقی و امنیتی (مانند سوگیری، نقض حریم خصوصی و مسئولیت‌پذیری) و ج. موانع سازمانی و انسانی (مانند مقاومت در برابر تغییر و نیاز به توسعه مهارت‌ها).

نتایج: هوش مصنوعی مولد به‌عنوان یک فناوری تحول‌آفرین، پتانسیل بازتعریف اکوسیستم مدیریت دانش سازمانی را دارد. بااین حال، موفقیت آن مستلزم سازگار کردن و اتخاذ رویکردی یکپارچه و توجه هم‌زمان به ابعاد فنی، انسانی و سازمانی است. چهارچوب پیشنهادی این پژوهش می‌تواند به‌عنوان نقشه راهی برای محققان و مدیران در جهت پیاده‌سازی مسئولانه و اثربخش این فناوری عمل کند.

اصالت و ارزش: این پژوهش با ارائه ترکیبی جامع از نقش هوش مصنوعی مولد در مدیریت دانش و ارائه چارچوبی یکپارچه که قابلیت‌های فنی را با آمادگی سازمانی پیوند می‌زند، به غنای ادبیات موجود می‌افزاید. همچنین بینش‌های عملیاتی برای متخصصان حوزه و مرجعی بنیادین برای پژوهش‌های تجربی آینده در این عرصه نوظهور فراهم می‌آورد.

کلیدواژه‌ها: هوش مصنوعی مولد، مدیریت دانش سازمانی، مرور نظام‌مند، تحلیل محتوای کیفی، چهارچوب یکپارچه، فرصت‌ها و چالش‌ها

چگونه به این مقاله استناد کنیم؟

مرادمند، علی. (۱۴۰۵). تأثیر هوش مصنوعی مولد در تحول مدیریت دانش سازمانی: یک مرور نظام‌مند و چارچوب

یکپارچه. نشریه مطالعات دانش پژوهی، ۵ (۲): ۸۶-۱۰۲.

Doi: <https://doi.org/10.22034/jkrs.2026.21051>

URL: https://jkrs.tabrizu.ac.ir/article_21051.html

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

© نویسندگان

ناشر: دانشگاه تبریز

شاپا الکترونیکی: 2821-045X

این مقاله به صورت دسترسی باز و با لایسنس CC BY NC کریتو کامانز قابل استفاده است.



در عصر حاضر که به واسطه‌ی گذار از اقتصاد مبتنی بر منابع مادی به اقتصاد دانش‌بنیان مشخص می‌شود، سرمایه‌های فکری و دانش سازمانی به‌عنوان کلیدی‌ترین دارایی‌های راهبردی و منبع اصلی خلق ارزش، نوآوری و کسب مزیت رقابتی پایدار به شمار می‌روند (نوناکا و تاکوچی^۱، ۱۹۹۵). در این پارادایم نوین، ارزش‌آفرینی نه از طریق مالکیت بر دارایی‌های فیزیکی، که از طریق توانایی در تولید، کسب، تسهیم و به‌کارگیری کارآمد دانش نشئت می‌گیرد. بااین‌وجود، سازمان‌های معاصر در تلاش برای مدیریت این دارایی حیاتی، با چالش‌های بی‌سابقه و فزاینده‌ای مواجه شده‌اند.

از یک‌سو، پیچیدگی فزاینده محیط‌های کسب‌وکار ناشی از جهانی‌شدن، تغییرات سریع فناوری و بی‌ثباتی بازارها، و از سوی دیگر، آشفتگی اطلاعاتی^۲ و حجم انبوه و بی‌سابقه داده‌های ساختاریافته و غیر ساختاریافته، مدل‌های سنتی و خطی مدیریت دانش را تحت فشار بی‌سابقه‌ای قرار داده و ناکارآمدی

ذاتی آن‌ها را آشکار ساخته است (داونپورت و پروساک^۳، ۱۹۹۸). این چالش‌ها منجر به ایجاد «سیلوهای دانشی» شده که در آن دانش در بخش‌های مختلف محبوس می‌ماند، نرخ کهولت دانش افزایش یافته و تصمیم‌گیری‌های راهبردی اغلب در غیاب دسترسی بهینه به دانش صحیح و به‌موقع صورت می‌پذیرد. در این منظره پیچیده و پر چالش، ظهور هوش مصنوعی مولد^۴ به‌عنوان یک پارادایم شکوفا و انقلابی در عرصه فناوری، نویدبخش تحولی اساسی و بنیادین در عرصه مدیریت دانش است (کاپلان و هاینلین^۵، ۲۰۱۹). این فناوری پیشرفته، که بر پایه مدل‌های زبانی بزرگ^۶ و معماری‌های پیشرفته‌ای مانند ترنسفورمر استوار است، تنها یک ابزار تحلیلی نیست، بلکه یک «همکار هوشمند» است که با قابلیت‌های اعجاب‌انگیزی همچون تولید محتوای متنی یکپارچه و متن آگاه یا هوشمند به زمینه^۷، تفسیر و تحلیل داده‌های چندرسانه‌ای (متنی، تصویری، صوتی و ویدئویی)، شبیه‌سازی استدلال‌های پیچیده، استخراج بینش از کلان داده‌ها و تسهیل تعاملات طبیعی و شبه انسانی، پتانسیل آن را دارد تا نه تنها کارایی و دقت فرایندهای دانشی را به‌صورت نمایی افزایش دهد، بلکه ماهیت، پویایی و اکولوژی این فرایندها را به‌طور بنیادین متحول کند (برینجولفسون و مک‌آفی^۸، ۲۰۱۷).

اگرچه ادبیات موجود مشتمل بر مطالعات پراکنده، موردی و عمدتاً تجربی است که به بررسی کاربردهای خاص و جزئی هوش مصنوعی در حوزه‌هایی محدود مانند بازیابی اطلاعات، خلاصه‌سازی متون، یا توسعه چت‌بات‌های پرسش و پاسخ پرداخته‌اند، اما فقدان یک چارچوب نظری جامع، یکپارچه و نظام‌مند که به تحلیل همه‌جانبه، ساختاریافته و عمیق نقش هوش مصنوعی مولد در تمامی سطوح



1. Nonaka & Takeuchi

2. information overload

3. Davenport & Prusak

4. generative AI

5. Kaplan & Haenlein

6. large language models (LLMs)

7. context-aware

8. Brynjolfsson & McAfee



(فردی، گروهی، سازمانی)؛ ابعاد (فنی، انسانی، سازمانی)؛ و فرایندهای مدیریت دانش سازمانی_ از خلق و اکتساب تا ذخیره سازی، تسهیم و بهره برداری_ پردازد، به وضوح احساس می شود. این شکاف دانشی عمیق، مانعی اساسی بر سر راه درک پتانسیل کامل این فناوری تحول آفرین، شناسایی ریسک ها و چالش های اخلاقی و عملیاتی آن و درنهایت، بهره گیری عملی و راهبردی از آن در بافت واقعی سازمان ها است. بنابراین، در پرتو این شکاف های پژوهشی، مطالعه حاضر با بهره گیری از رویکرد مرور نظام مند، در پی پاسخ به این پرسش های اساسی است:

۱. هوش مصنوعی مولد چگونه می تواند فرایندهای مختلف چرخه مدیریت دانش را متحول کند؟
۲. چه فرصت ها، چالش ها و الزامات کلیدی برای استقرار موفقیت آمیز آن وجود دارد؟
۳. چه چهارچوب یکپارچه ای برای ادغام این فناوری در سیستم مدیریت دانش سازمانی قابل پیشنهاد است؟

۲-۱- هوش مصنوعی در مدیریت دانش

مطالعات متعددی به بررسی نقش فناوری های هوش مصنوعی در مدیریت دانش پرداخته اند. اسمیت و همکاران در یک فرا تحلیل گسترده نشان دادند که راه حل های مبتنی بر هوش مصنوعی (به ویژه در حوزه های طبقه بندی خودکار، کشف الگو و پیش بینی) می توانند تا ۴۰٪ در بهبود کارایی فرایندهای دانشی مؤثر باشند (اسمیت و همکاران، ۲۰۲۳). با این حال، این مطالعه خاطرنشان می کند که این تأثیرگذاری عمدتاً در کارهای تکراری و مبتنی بر قاعده متمرکز بوده است. از سوی دیگر، جانسون با اتخاذ یک رویکرد کیفی، به شدت بر اهمیت عوامل سازمانی و فرهنگی (مانند مقاومت در برابر تغییر و فقدان فرهنگ اشتراک گذاری دانش) به عنوان پیش شرط های موفقیت تأکید کرد (جانسون، ۲۰۲۲). تحقیقات جدید نشان می دهد که هوش مصنوعی سنتی (مانند سیستم های مبتنی بر قاعده و یادگیری ماشین کلاسیک) در مدیریت دانش، با محدودیت هایی در پردازش زبان طبیعی، درک زمینه و تولید دانش نو روبرو هستند (کائور و همکاران، ۲۰۲۴). این محدودیت ها منجر به ظهور پارادایم جدیدی مبتنی بر هوش مصنوعی مولد^۳ شده است.

۲-۲- هوش مصنوعی مولد و مدیریت دانش

مطالعات در این زمینه به دلیل نوظهور بودن، نسبتاً جدید هستند. چن و همکاران^۴ (۲۰۲۳) در یک مطالعه تجربی به بررسی قابلیت های ChatGPT در تولید محتوای دانشی پرداختند. یافته های آن ها حاکی از دقت و کارایی بالا بود، اما همچنین هشدار دادند که خروجی های این سیستم ها می توانند حاوی تحریف های واقعی^۵ باشند (چن و همکاران، ۲۰۲۳). لیو^۶ (۲۰۲۴) نیز بر ضرورت توسعه چهارچوب های

1. Johnson

2. Kaur et al.

3. generative AI

4. Chen et al.

5. hallucinations

6. Liu

اخلاقی و حکمرانی برای استفاده مسئولانه از این فناوری تأکید کرد. مطالعات اخیر به طور خاص به قابلیت‌های تحول‌آفرین هوش مصنوعی مولد در مدیریت دانش پرداخته‌اند. برای مثال:

- تولید و خلاصه‌سازی دانش: مدل‌هایی مانند GPT-4 و LLaMA توانایی بالایی در خلاصه‌سازی اسناد پیچیده، تولید گزارش‌های تحلیلی و حتی پیشنهاد ایده‌های نو از تلفیق منابع دانش مختلف نشان داده‌اند (ژائو و ژانگ^۱، ۲۰۲۴). این مدل‌ها با استفاده از معماری ترنسفورمر، درک بافتی^۲ عمیق‌تری از اطلاعات دارند.

- تسهیم و یکپارچه‌سازی دانش: پژوهش‌ها نشان می‌دهند هوش مصنوعی مولد می‌تواند به عنوان یک دستیار هوشمند یکپارچه در پلتفرم‌هایی مانند Microsoft 365 و Google Workspace عمل کند و جریان دانش را بین کارکنان به صورت شخصی‌سازی شده تسهیل کند (موسسه کسب و کار آی‌بی‌ام^۳، ۲۰۲۳).

- استخراج دانش ضمنی: مطالعه‌ای جدید توسط وانگ و همکاران (۲۰۲۴) نشان داد که با استفاده از تکنیک‌های ضد استنتاج^۴ در مدل‌های زبانی بزرگ، می‌توان دانش ضمنی و الگوهای ذهنی متخصصان را که به صورت ساختاریافته ثبت نشده‌اند، استخراج و کدگذاری کرد.

- چالش‌های فنی و امنیتی: مطالعه مروری گوپتا و همکاران (۲۰۲۴) به چالش‌های جدیدی مانند آلودگی داده‌های^۵ آموزشی در LLMs و تأثیر آن بر یکپارچگی دانش سازمانی اشاره کرده است. همچنین، مسئله شکنندگی^۶ این مدل‌ها در مواجهه با داده‌های خارج از حوزه^۷ آموزش به عنوان یک مانع جدی شناسایی شده است (MIT Sloan Management Review^۸، 2023).

۲-۳- شکاف‌های پژوهشی

- با وجود ارزش مطالعات پیشین، ادبیات موجود از چندین شکاف پژوهشی کلیدی رنج می‌برد:
- شکاف جامعیت: عدم وجود مطالعه‌ای که به تحلیل نقش هوش مصنوعی مولد در تمامی مراحل چرخه مدیریت دانش (خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم و کاربرد) به صورت یکپارچه و با در نظرگیری فعل و انفعال بین این مراحل بپردازد. اکثر مطالعات موجود بر یک یا دو مرحله متمرکز شده‌اند (اسمیت و همکاران، ۲۰۲۳).

¹. Zhao & Zhang

². context-aware

³. IBM institute for business value

⁴. counterfactual inference

⁵. data poisoning

⁶. brittleness

⁷. out-of-domain

^۸. نشریه بررسی مدیریت دانشکده مدیریت اسلون دانشگاه MIT، سال ۲۰۲۳





۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به روش مرور نظام‌مند^۱ و با استفاده از رویکرد تحلیل محتوای کیفی انجام شد. پروتکل (PRISMA)^۲ برای اجرای مطالعه مورد استفاده قرار گرفت. پروتکل PRISMA با تلفظ «پریزما» یک استاندارد بین‌المللی و یک چک‌لیست ضروری برای پژوهشگرانی است که می‌خواهند یک مرور نظام‌مند «یا» متاآنالیز^۳ را انجام داده و گزارش کنند. هدف اصلی پریزما، افزایش شفافیت، دقت و کیفیت گزارش‌های مرورهای نظام‌مند و متاآنالیزها است.

اجزای کلیدی پروتکل PRISMA

پروتکل PRISMA از دو بخش اصلی تشکیل شده است:

۱. چک‌لیست

یک چک‌لیست ۲۷ ماده‌ای است که نویسندگان باید هنگام تهیه گزارش خود، تمامی بخش‌های آن را پر کنند. این چک‌لیست شامل موارد ضروری در بخش‌های مختلف مقاله است، از جمله: عنوان (Title)؛ چکیده (Abstract)؛ مقدمه (Introduction)؛ روش‌ها (Methods)؛ نتایج (Results)؛ بحث (Discussion)؛ سرمایه‌گذاری (Funding).

۲. نمودار جریان^۴

این بخش، معروف‌ترین و قابل تشخیص‌ترین بخش PRISMA است. یک نمودار استاندارد که فرایند غربالگری و انتخاب مطالعات را به صورت بصری نشان می‌دهد.

1. practical framework

2. roadmap

3. ethical guidelines

4. European Union AI Act

5. Zhang et al.

6. systematic review.

7. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses

8. meta-analysis

9. flow diagram

مراحل اصلی در نمودار جریان:

۱. شناسایی^۱: تعداد کل رکوردهای یافت شده از طریق جستجو در پایگاه‌های داده مثل PubMed, Scopus و سایر منابع مانند منابع خاکستری).
 ۲. غربالگری^۲: حذف موارد تکراری و سپس غربالگری بر اساس عنوان و چکیده.
 ۳. واجدیت^۳: ارزیابی متن کامل مقالات باقی‌مانده برای تطابق با معیارهای ورود به مطالعه.
 ۴. شامل شده^۴: تعداد نهایی مطالعاتی که در مرور نظام‌مند گنجانده شده‌اند.
- این نمودار به خواننده کمک می‌کند در یک نگاه بفهمد که از بین هزاران مطالعه اولیه، چگونه و به چه دلیلی این تعداد مطالعه خاص برای تحلیل نهایی انتخاب شده‌اند.
- به‌طور خلاصه، PRISMA یک راهنما و ابزار گزارش‌دهی ضروری برای انجام مرورهای نظام‌مند با کیفیت و قابل اعتماد است.



نشریه مطالعات دانش پژوهی

صفحه ۹۱

منابع و جستجو

جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های اطلاعاتی Scopus, Web of Science, IEEE Xplore, PubMed و ScienceDirect با استفاده از کلیدواژه‌های مرتبط مانند: Generative Artificial Intelligence, Organizational Knowledge Management, Systematic Review, Qualitative Content Analysis, Integrated Framework, Opportunities and Challenges انجام شد.

بر حکمرانی شبکه‌ای در...

محدوده زمانی مقالات از ژانویه ۲۰۱۸ تا مارس ۲۰۲۴ در نظر گرفته شد.

معیارهای ورود و خروج

معیارهای ورود شامل:

- مقالات منتشر شده در مجلات نمایه شده در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر؛
- مطالعات مرتبط با هوش مصنوعی مولد و مدیریت دانش؛
- مقالات به زبان انگلیسی.

معیارهای خروج شامل:

- مقالات نامرتبط با موضوع پژوهش؛
- مطالعات با کیفیت روش‌شناسی پایین؛
- مقالات دوباره منتشر شده.

روش تحلیل داده‌ها

از روش تحلیل محتوای کیفی با استفاده از کدگذاری تماتیک^۵ استفاده شد. فرایند تحلیل در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. روش تحلیل محتوای تماتیک یک روش تحلیلی در پژوهش‌های کیفی است که برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای معنایی (تم‌ها) درون داده‌های

¹. identification

². screening

³. eligibility

⁴. included

⁵. thematic analysis



۴- یافته‌ها

از بین ۲۵۷ مطالعه اولیه بازبایی شده از پایگاه‌های اطلاعاتی، پس از حذف موارد تکراری و اعمال معیارهای ورود و خروج، در نهایت ۷۲ مقاله برای تحلیل نهایی انتخاب شدند. بیشتر مطالعات (۴۵٪) در سال‌های ۲۰۲۳-۲۰۲۴ منتشر شده بودند که نشان از نوپایی و رشد سریع این حوزه دارد. تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی ۴ مضمون اصلی، ۱۲ مضمون فرعی و ۱۶ مقوله فراگیر شد که در قالب یک چهارچوب یکپارچه ارائه می‌گردد.

جدول (۱)، کدگذاری باز، محوری و انتخابی حاصل از تحلیل سیستماتیک ادبیات پژوهش

کدگذاری باز (مفاهیم اولیه)	کدگذاری محوری (مقوله‌های فراگیر)	کدگذاری انتخابی (مضامین نهایی)	استناد به ادبیات مربوطه
تولید خودکار گزارش‌های تحلیلی	مقوله ۱: قابلیت‌های تولید دانش	مضمون اصلی ۱: مکانیسم‌های تحول‌آفرین	(چن و همکاران، ۲۰۲۳)
خلاصه‌سازی خودکار جلسات و مکاتبات		زیرمضمون ۱: تولید خودکار دانش	(دونپورت و میتال، ۲۰۲۲)
سیستم‌های پرسش و پاسخ هوشمند (Chatbots)	مقوله ۲: قابلیت‌های تسهیم و توزیع دانش	زیرمضمون ۲: تسهیم هوشمند دانش توصیه‌گر محتوای مرتبط بر اساس پروفایل کاربر	(فرج و همکاران، ۲۰۲۴؛ رایش و کراکوفسکی، ۲۰۲۱)
تحلیل مکالمات و مصاحبه‌ها برای کشف دانش نهفته	مقوله ۳: قابلیت‌های استخراج دانش	زیرمضمون ۳: استخراج دانش ضمنی تبدیل تجربیات عملی به دستورالعمل (Guidelines)	(نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵؛ پان، ۲۰۲۴)
ارائه آموزش و پشتیبانی شخصی‌سازی شده	مقوله ۴: قابلیت‌های شخصی‌سازی	زیرمضمون ۴: شخصی‌سازی فرایندهای دانشی ایجاد «فید دانش» (Knowledge Feed) اختصاصی	(کاپلان و هاینلین، ۲۰۱۹؛ برد و ماروپینگ، ۲۰۲۱)
خطا در تولید اطلاعات (Hallucination)	مقوله ۵: چالش‌های اعتبار و دقت	مضمون اصلی ۲: چالش‌های پیشرو	

^۱ . Virginia Braun^۲ . Victoria Clarke



کدگذاری باز (مفاهیم اولیه)	کدگذاری محوری (مقوله‌های فراگیر)	کدگذاری انتخابی (مضامین نهایی)	استناد به ادبیات مربوطه
دشواری در ارزیابی صحت خروجی‌ها		زیرمضمون ۱: مسائل اعتبارسنجی و دقت	(جی و همکاران، ۲۰۲۳؛ الکیسی و مک‌فارلین، ۲۰۲۳)
سوگیری (Bias) در داده‌های آموزشی و خروجی‌ها	مقوله ۶: چالش‌های اخلاقی و امنیتی	زیرمضمون ۲: ملاحظات اخلاقی و امنیتی نگرانی‌های مربوط به حریم خصوصی داده‌ها	(لیو، ۲۰۲۴؛ بندر و همکاران، ۲۰۲۱)
ترس از جایگزینی شغلی	مقوله ۷: چالش‌های انسانی و فرهنگی	زیرمضمون ۳: مقاومت سازمانی و انسانی مقاومت در برابر تغییر فرایندهای کاری	(جانسون، ۲۰۲۲؛ ویلسون و داوگرتی، ۲۰۱۸)
هزینه‌های بالای پیاده‌سازی و نگهداری	مقوله ۸: چالش‌های فنی و زیرساختی	زیرمضمون ۴: پیچیدگی‌های فنی پیچیدگی یکپارچه‌سازی با سیستم‌های Legacy	(برینجولفسون و مک‌آفی، ۲۰۱۷؛ دویدی و همکاران، ۲۰۲۳)
وجود داده‌های باکیفیت و حجیم	مقوله ۹: الزامات فنی و داده‌ای	مضمون اصلی ۳: الزامات پیاده‌سازی	(برد و مارویننگ، ۲۰۲۱؛ فوم بروکه و همکاران، ۲۰۲۰)
زیرساخت ابری (Cloud Infrastructure)		زیرمضمون ۱: زیرساخت فنی و داده‌ای	
رهبری حامی و دارای چشم‌انداز استراتژیک	مقوله ۱۰: الزامات سازمانی و رهبری	زیرمضمون ۲: قابلیت‌های سازمانی و رهبری فرهنگ سازمانی مشوق اشتراک‌گذاری دانش	(فرج و همکاران، ۲۰۲۴؛ ورهوف و همکاران، ۲۰۲۱)
توسعه چارچوب‌های اخلاقی (Ethical Guidelines)	مقوله ۱۱: الزامات حکمرانی و اخلاقی	زیرمضمون ۳: چارچوب‌های حکمرانی و اخلاقی سیاست‌های شفافیت و حسابرسی (Auditability)	(فلورییدی و همکاران، ۲۰۲۱؛ جوبین و همکاران، ۲۰۱۹)
برنامه‌های آموزش و بازآموزی نیروی کار (Upskilling)	مقوله ۱۲: الزامات توسعه مهارت‌ها	زیرمضمون ۴: توسعه مهارت‌ها ترویج همکاری انسان و هوش مصنوعی	(مجمع جهانی اقتصاد، ۲۰۲۳؛ کاریلو و همکاران، ۲۰۱۹)
افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های عملیاتی	مقوله ۱۳: عملیاتی	مضمون اصلی ۴: پیامدهای راهبردی	(دونپورت و رونانکی، ۲۰۱۸؛ الوندو و همکاران، ۲۰۲۳)
تسریع در فرایندها و چرخه‌های توسعه محصول		زیرمضمون ۱: بهبود عملکرد سازمانی	
تسهیل خلق ایده‌ها و نوآوری‌های جدید	مقوله ۱۴: نوآوری	زیرمضمون ۲: افزایش نوآوری	(نامیبسان و همکاران، ۲۰۱۹؛ آکس و همکاران، ۲۰۲۳)
ایجاد جریان‌های درآمدی جدید مبتنی بر دانش	مقوله ۱۵: راهبردی و مدل کسب‌وکار	زیرمضمون ۳: تحول مدل‌های کسب‌وکار	(ایانسیتی و لاخانی، ۲۰۲۰؛ وسل و همکاران، ۲۰۲۱)
خودکارسازی وظایف تکراری و دانش‌محور	مقوله ۱۶: مرتبط با نیروی کار	زیرمضمون ۴: تغییر ماهیت کار	(آتور، ۲۰۱۵؛ آسماغلو و رستریو، ۲۰۲۰)



مضمون ۱: مکانیسم‌های تحول آفرین (فرصت‌ها)

- تولید خودکار دانش: تولید خودکار گزارش‌ها، مستندات فنی، خلاصه‌های جلسات، محتوای آموزشی و حتی ایده‌ها و بینش‌های نو؛
- تسهیم هوشمند دانش: شکستن سیلوهای دانشی از طریق ایجاد پلتفرم‌های هوشمند، همسان‌سازی خودکار دانش و توزیع هدفمند دانش بر اساس نقش و نیاز افراد؛
- استخراج دانش ضمنی: تسهیل استخراج و کدگذاری دانش نهفته در ذهن خبرگان سازمان از طریق تحلیل گفتگوها، مصاحبه‌ها و تعاملات؛
- شخصی‌سازی فرایندهای دانشی: ارائه آموزش و پشتیبانی شخصی‌سازی شده به هر کارمند و ایجاد کاربری دانش اختصاصی.

مضمون ۲: چالش‌های پیشرو

- مسائل اعتبارسنجی و دقت: خطر «توهم‌زدگی»^۱ چهارچوب، تولید اطلاعات نادرست، و دشواری در ارزیابی صحت و اعتبار خروجی‌ها؛
- ملاحظات اخلاقی و امنیتی: سوگیری در داده‌های آموزشی و خروجی‌ها، نقض حریم خصوصی، مسائل مربوط به مالکیت فکری و مسئولیت‌پذیری در قبال تصمیمات اشتباه؛
- مقاومت سازمانی و انسانی: ترس از جایگزینی، کمبود مهارت‌های لازم، مقاومت در برابر تغییر فرایندهای کاری و عدم اعتماد به خروجی‌های هوش مصنوعی؛
- پیچیدگی‌های فنی و زیرساختی: هزینه‌های بالای پیاده‌سازی، نیاز به منابع پردازشی عظیم، یکپارچه‌سازی با سیستم‌های موجود و مدیریت چرخه عمر چهارچوب.

مضمون ۳: الزامات پیاده‌سازی

- زیرساخت‌های فنی و داده‌ای: وجود پایگاه‌های داده غنی، کیفیت و یکپارچگی داده‌ها، و زیرساخت ابری؛
- قابلیت‌های سازمانی و رهبری: فرهنگ اعتماد و اشتراک‌گذاری دانش، رهبری حامی و استراتژی واضح برای ادغام هوش مصنوعی؛
- چارچوب‌های حکمرانی و اخلاقی: توسعه سیاست‌های واضح برای استفاده مسئولانه، ایجاد خط‌مشی‌های شفاف، و کمیته‌های نظارتی؛
- توسعه مهارت‌ها و توانمندسازی نیروی انسانی: سرمایه‌گذاری در آموزش و بازآموزی کارکنان و ترویج همکاری انسان و هوش مصنوعی.

مضمون ۴: پیامدهای راهبردی

- بهبود عملکرد سازمانی: افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌ها، تسریع در فرایندها و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری؛

^۱ . hallucination

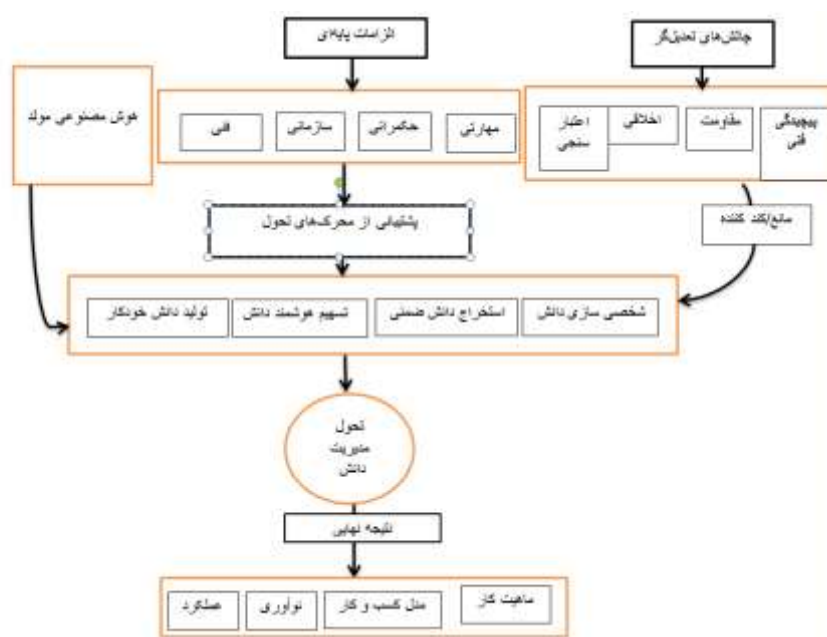
- افزایش نوآوری: تسهیل خلق ایده‌های جدید، بهبود فرایندهای تحقیق و توسعه و توسعه محصولات و خدمات نوآورانه؛
- تحول مدل‌های کسب و کار: ایجاد جریان‌های درآمدی جدید مبتنی بر دانش و خدمات ارزش افزوده؛
- تغییر ماهیت کار: آزاد شدن نیروی انسانی از کارهای تکراری و تمرکز بر فعالیت‌های با ارزش افزوده بالا مانند خلاقیت، تفکر استراتژیک و همدلی.



نشریه مطالعات دانش پژوهی

صفحه ۹۵

شناسایی عوامل مؤثر
بر حکمرانی شبکه‌ای
در...



شکل (۱)، چهارچوب یکپارچه نقش هوش مصنوعی مولد در تحول مدیریت دانش سازمانی

تشریح اجزای مدل و روابط بین آن‌ها:

این مطالعه مروری نظام‌مند با تحلیل ۷۲ مقاله معتبر، به واکاوی نقش تحول‌آفرین هوش مصنوعی مولد در مدیریت دانش سازمانی پرداخت. مهم‌ترین دستاورد این پژوهش، ارائه چهارچوب یکپارچه مدیریت دانش و هوش مصنوعی مولد است که به‌عنوان نقشه راهی جامع برای درک و اجرای این تحول طراحی شده است.

تبیین عمیق چهارچوب یکپارچه

مبانی نظری و تمایزات چهارچوب: چارچوب یکپارچه هوش مصنوعی مولد برای تحول مدیریت دانش سازمانی^۱ برخلاف مدل‌های خطی سنتی، بر پایه رویکرد سیستمی و پویا استوار است. این چهارچوب از تئوری‌های مدیریت دانش (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵) و چارچوب‌های یکپارچه فناوری-سازمان-

^۱ . Integrated Framework of Knowledge Management – Generative Artificial Intelligence (IKM-GAI)



انسان (دونپورت و رونانکی، ۲۰۱۸) الهام گرفته، اما با در نظرگیری ویژگی‌های منحصربه‌فرد هوش مصنوعی مولد، به شکلی نوآورانه توسعه یافته است.

اجزای کلیدی و روابط بین آن‌ها در چهارچوب

۱. هسته مرکزی (هوش مصنوعی مولد): به‌عنوان موتور محرک تحول عمل می‌کند؛ قابلیت‌های

تولید، استخراج و شخصی‌سازی دانش را فراهم می‌آورد؛

۲. مکانیسم‌های تحول‌آفرین (چگونگی تحول): تولید خودکار دانش: خلق محتوای دانشی نوین؛

تسهیم هوشمند دانش: شکستن سیلوهای دانشی؛ استخراج دانش ضمنی: کدگذاری سرمایه

فکری نهفته؛ شخصی‌سازی فرایندها: ارائه خدمات دانشی سفارشی؛

۳. الزامات پایه (بستر ضروری): زیرساخت فنی و داده‌ای: زیرساخت ابری، داده‌های باکیفیت؛

قابلیت‌های سازمانی: فرهنگ دانش‌محور، رهبری حامی؛ چارچوب‌های حکمرانی:

سیاست‌های اخلاقی، شفافیت؛ توسعه مهارت‌ها: برنامه‌های توانمندسازی نیروی انسانی؛

۴. چالش‌های تعدیل‌گر (موانع تحول): مسائل فنی: توهم‌زدگی، دقت پایین؛ چالش‌های اخلاقی:

سوگیری، نقض حریم خصوصی؛ موانع سازمانی: مقاومت در برابر تغییر.

نوآوری و تمایز چهارچوب یکپارچه

چهارچوب یکپارچه ارائه‌شده در این پژوهش از چند جهت دارای نوآوری است: ۱. رویکرد یکپارچه

و کل‌نگر: تلفیق هم‌زمان ابعاد فنی، انسانی و سازمانی؛ در نظر گرفتن تعامل پویا بین اجزای مختلف

سیستم؛ ۲. توجه به نقش تعدیل‌گری چالش‌ها: چالش‌ها نه به‌عنوان موانع مطلق، بلکه جزء عوامل

تعدیل‌گر در نظر گرفته شده‌اند؛ هر چالش می‌تواند با تقویت الزامات مربوطه مدیریت شود؛ ۳. قابلیت

انعطاف و تطبیق‌پذیری: قابل‌بومی‌سازی در سازمان‌های با اندازه و صنایع مختلف؛ قابلیت تطبیق با سطح

بلوغ دیجیتال سازمان‌ها.

کاربردهای عملی و راهبردی چهارچوب یکپارچه

برای مدیران و تصمیم‌گیران

نقشه راه گام‌به‌گام برای پیاده‌سازی هوش مصنوعی مولد؛ چارچوبی برای ارزیابی آمادگی سازمان؛

راهنمای تدوین استراتژی تحول مدیریت دانش.

برای پژوهشگران:

چارچوب نظری برای مطالعات آتی؛ مبانی برای توسعه مدل‌های تخصصی‌تر؛ پایه‌ای برای پژوهش‌های

تجربی و اعتبارسنجی.

محدودیت‌ها و جهت‌گیری‌های آتی

اگرچه چهارچوب یکپارچه بر اساس تحلیل نظام‌مند ادبیات توسعه یافته، اما دارای محدودیت‌هایی است که زمینه‌ساز پژوهش‌های آینده خواهد بود: ۱. اعتبارسنجی تجربی: نیازمند آزمون در سازمان‌های واقعی؛ ۲. تطبیق‌پذیری فرهنگی: بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر موفقیت مدل؛ ۳. تحول پویای فناوری: نیاز به روزآمدسازی مستمر با پیشرفت‌های فنی.

چهارچوب یکپارچه ارائه‌شده در این پژوهش، نه تنها شکاف نظری موجود در ادبیات را پر می‌کند، بلکه به‌عنوان راهنمای عملی برای سازمان‌هایی است که قصد بهره‌گیری از ظرفیت‌های تحول‌آفرین هوش مصنوعی مولد در مدیریت دانش را دارند. موفقیت در این مسیر مستلزم درک این واقعیت است که هوش مصنوعی مولد تنها یک ابزار فنی نیست، بلکه عامل تسهیلگر تحول اکوسیستم مدیریت دانش است که موفقیت آن منوط به ایجاد هماهنگی بین فناوری، انسان و سازمان می‌باشد. همچنین این چهارچوب می‌تواند مبنای تدوین راهبردهای سازمانی، طرح‌های تحول و برنامه‌های توانمندسازی قرار گیرد و مسیر حرکت به سمت سازمان‌های دانش‌بنیان هوشمند را هموار سازد.



نشریه مطالعات دانش پژوهی

صفحه ۹۷ |

شناسایی عوامل مؤثر
بر حکمرانی شبکه‌ای

در...

۵- بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف واکاوی نقش تحول‌آفرین هوش مصنوعی مولد در مدیریت دانش سازمانی و ارائه یک چهارچوب یکپارچه انجام شد. در این بخش، یافته‌های کلیدی مطالعه در برابر پیشینه پژوهشی موجود قرار گرفته و ملاحظات نظری و عملی چهارچوب یکپارچه مورد بحث قرار می‌گیرد. سازوکارهای تحول‌آفرین: یافته‌های این پژوهش که هوش مصنوعی مولد را از طریق چهار مکانیسم اصلی متحول‌کننده مدیریت دانش می‌داند، با دیدگاه‌های کلان در ادبیات همسو است. برای نمونه، (جراحی و همکاران، ۲۰۲۳) تأیید می‌کند که هوش مصنوعی، مدیریت دانش را از پشتیبانی از وظایف روتین به سمت توانمندسازی جریان‌های دانش پویا و بلادرنگ سوق می‌دهد. بااین حال، مطالعه حاضر با شناسایی قابلیت «استخراج دانش ضمنی» از طریق تکنیک‌هایی مانند استنتاج ضد واقع در مدل‌های زبانی بزرگ، گامی فراتر از بسیاری از مطالعات پیشین برمی‌دارد (وانگ و همکاران، ۲۰۲۴). این مکانیسم، مستقیماً به چالش دیرپای تبدیل دانش ضمنی به آشکار که توسط (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵) مطرح شده بود، می‌پردازد و راه‌حلی نوین برای کدگذاری سرمایه فکری نهفته در گفتگوها و الگوهای ذهنی خبرگان سازمانی ارائه می‌دهد.

چالش‌های یکپارچه‌سازی: شواهد این پژوهش در مورد چالش‌های فنی و اعتبارسنجی، به‌ویژه «توهم‌زدگی» مدل و مشکل «جعبه سیاه»، با هشدارهای جدی در ادبیات همخوانی دارد (جی و همکاران، ۲۰۲۳؛ الکیسی و مک‌فارلین، ۲۰۲۳). یک مطالعه تجربی اخیر به‌طور خاص به بررسی نرخ بالای توهم در مدل‌هایی مانند ChatGPT هنگام سنتز ادبیات علمی پرداخته است (دویدی و همکاران، ۲۰۲۳). که این مسئله، یافته ما مبنی بر تهدید قابلیت اطمینان دانش تولیدشده توسط هوش مصنوعی را تقویت می‌نماید. علاوه بر این، شناسایی «مقاومت سازمانی و انسانی» در این پژوهش_ از جمله ترس از



جایگزینی و بی‌اعتمادی به خروجی‌های هوش مصنوعی_ بازتابی است از نگرانی‌های مطرح‌شده در سایر مطالعات که بر خطرات وابستگی بیش‌ازحد به خودکارسازی و احساس بیگانگی کاربران تأکید دارند (ویلسون و داوگرتی، ۲۰۱۸).

جایگاه چارچوب IKM-GAI در پر کردن شکاف‌های پژوهشی: چارچوب یکپارچه پیشنهادی این پژوهش پاسخی مستقیم به «شکاف پیاده‌سازی» است که در بخش پیشینه پژوهش به آن اشاره شد. درحالی‌که بسیاری از مطالعات موجود به بررسی کاربردهای مجزای هوش مصنوعی مولد می‌پردازند (جراحی و همکاران، ۲۰۲۳)، چارچوب پژوهش حاضر با تلفیق هم‌زمان «محرک‌های فنی»، «الزامات سازمانی و انسانی» و «چارچوب‌های حکمرانی و اخلاقی»، یک نقشه راه سیستماتیک و عمل‌گرا ارائه می‌دهد.

- تمرکز بر حکمرانی و اصول اخلاقی: این چارچوب بر نیاز به توسعه سیاست‌های شفاف و چارچوب‌های اخلاقی تأکید دارد که با یافته‌های پژوهش‌های مربوط به «حکمرانی مسئولانه هوش مصنوعی» همسو است (جوبین و همکاران، ۲۰۱۹). این مطالعات نشان می‌دهند که حکمرانی مؤثر باید شامل تمرینات ساختاری، رابطه‌ای و فرایندی باشد تا اطمینان حاصل شود که هوش مصنوعی به شیوه‌ای مسئولانه مستقر شده است.

- اهمیت زیرساخت و مهارت‌ها: تأکید چارچوب یکپارچه ارائه‌شده بر «زیرساخت فنی و داده‌ای» و «توسعه مهارت‌ها» ازجمله شواهد دیگری حمایت می‌کند که نشان می‌دهد فقدان زیرساخت و شایستگی‌های لازم در میان کارکنان و مدیران، از موانع اصلی ادغام هوش مصنوعی در سازمان‌ها محسوب می‌شوند (وسل و همکاران، ۲۰۲۱).

از دیدگاه نظری، این پژوهش با ارائه چارچوب IKM-GAI، درکی سیستماتیک از نحوه تعامل ابعاد فنی، انسانی و سازمانی در تحول مدیریت دانش با هوش مصنوعی مولد ارائه می‌دهد و مبانی نظری لازم برای پژوهش‌های آتی در زمینه سنجش تجربی و اصلاح این چارچوب را فراهم می‌کند. از نظر عملی، چارچوب ارائه‌شده یک راهنمای عمل برای مدیران و تصمیم‌گیران سازمانی است (ایانستی و لاخانی، ۲۰۲۰). این چارچوب به مدیران کمک می‌کند تا با در نظرگیری هم‌زمان زیرساخت فنی، توسعه مهارت‌های نیروی انسانی و استقرار حکمرانی مناسب، از تحول مدیریت دانش به‌سوی یک اکوسیستم دانشی هوشمند و پایدار اطمینان حاصل کنند. همچنین، ضرورت رهبری قوی و فرهنگ سازمانی مشوق اشتراک دانش را به‌عنوان بستری ضروری برای موفقیت برمی‌شمارد (دونپورت و پروساک، ۱۹۹۸).

به‌طور خلاصه، بحث حاضر نشان داد که چگونه یافته‌های این مطالعه مروری نظام‌مند، هم‌زمان که مؤید بینش‌های کلیدی در ادبیات موجود است (دویدی و همکاران، ۲۰۲۳؛ جراحی و همکاران، ۲۰۲۳)، با بسط و یکپارچه‌سازی این بینش‌ها در قالب یک چارچوب عمل‌گرا (IKM-GAI)، به پیشرفت درک ما از تحول مدیریت دانش با هوش مصنوعی مولد کمک می‌کند. تأکید هم‌زمان این چارچوب بر قابلیت‌های تحول‌آفرین فناوری و نیز الزامات زیرساختی_ به‌ویژه توسعه مهارت‌های انسانی و حکمرانی مسئولانه_ پیامی کلیدی برای پژوهشگران و مدیران دارد: تحقق آینده‌ای که در آن هوش مصنوعی مولد به‌طور اثربخش و امن در خدمت مدیریت دانش سازمانی قرار گیرد، مستلزم نگاهی سیستمی و همه‌جانبه است.



در نهایت می‌توان گفت که این مطالعه مروری نظام‌مند باهدف واکاوی نقش تحول‌آفرین هوش مصنوعی مولد در مدیریت دانش سازمانی و ارائه یک چارچوب یکپارچه انجام شد. بر اساس تحلیل نظام‌مند ۷۲ مقاله معتبر، می‌توان نتیجه گرفت که هوش مصنوعی مولد نه به‌عنوان یک ابزار کمکی، بلکه به‌عنوان یک فناوری بنیادشکن قادر است اکوسیستم مدیریت دانش سازمانی را در سطحی کیفی متحول سازد. یافته‌های کلیدی این پژوهش نشان می‌دهد که هوش مصنوعی مولد از طریق چهار مکانیسم اصلی - تولید خودکار دانش؛ تسهیم هوشمند دانش؛ استخراج دانش ضمنی و شخصی‌سازی فرایندهای دانشی - می‌تواند به‌طور اساسی شیوه‌های سنتی مدیریت دانش را دگرگون کند. این مکانیسم‌ها امکان خلق دانش نو، شکستن سیلوهای دانشی، استخراج سرمایه‌های فکری نهفته و ارائه خدمات دانشی کاملاً سفارشی‌شده را فراهم می‌آورند. باین حال، این تحول با چالش‌های سه‌گانه مهمی هم‌روبروست: ۱. چالش‌های فنی و اعتبارسنجی مانند توهم‌زدگی مدل و مشکل جعبه سیاه؛ ۲.

ملاحظات اخلاقی و امنیتی شامل سوگیری، حریم خصوصی و مسئولیت‌پذیری؛ و ۳. موانع سازمانی و انسانی مانند مقاومت در برابر تغییر و شکاف مهارتی.

صفحه ۹۹ |

شناسایی عوامل مؤثر بر حکمرانی شبکه‌ای در...
تحقق موفقیت‌آمیز این تحول مستلزم پیش‌نیازهای اساسی است که در چارچوب پیشنهادی پژوهش تبیین شده است. این چارچوب نشان می‌دهد که موفقیت تنها با تمرکز صرف بر فناوری حاصل نمی‌شود، بلکه نیازمند رویکردی یکپارچه است که هم‌زمان به سه بعد کلیدی می‌پردازد: ۱. تقویت زیرساخت‌های فنی و داده‌ای؛ ۲. استقرار حکمرانی مناسب و چارچوب‌های اخلاقی؛ و ۳. توسعه سرمایه انسانی و توانمندسازی کارکنان.

پیامدهای راهبردی این تحول در سطح سازمانی بسیار قابل‌توجه است و شامل بهبود عملکرد عملیاتی، تقویت قابلیت نوآوری، تحول مدل‌های کسب‌وکار و تغییر ماهیت کار به سمت فعالیت‌های با ارزش‌افزوده بالاتر می‌شود.

محدودیت‌های پژوهش حاضر شامل تمرکز بر مقالات انگلیسی و دوره زمانی مشخص بوده است. پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی شامل:

- بررسی تجربی کاربرد چارچوب پیشنهادی در سازمان‌های مختلف؛
- مطالعه تأثیر ویژگی‌های سازمانی بر موفقیت پیاده‌سازی؛
- توسعه راهنمای عملی برای اجرای گام‌به‌گام هوش مصنوعی مولد در مدیریت دانش.

در پایان، می‌توان ادعا کرد که هوش مصنوعی مولد در آستانه ایجاد یک گذار پارادایمی در مدیریت دانش سازمانی است. موفقیت در این گذار مستلزم درک این واقعیت است که فناوری تنها بخشی از معادله است و تحقق کامل ظرفیت‌های تحول‌آفرین هوش مصنوعی مولد نیازمند خلق اکوسیستم سازمانی مناسب است که در آن فناوری، انسان و فرایندها در هماهنگی کامل عمل کنند. چارچوب IKM-GAI ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند به‌عنوان نقشه راهی استراتژیک، مسیر تحقق این چشم‌انداز را برای پژوهشگران و مدیران هموار سازد.

۶- منابع و مآخذ

- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2020). The wrong kind of AI? Artificial intelligence and the future of labour demand. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 13(1), 25–35. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsz022>
- Acs, Z. J., Song, A. K., Szerb, L., Audretsch, D. B., & Komlósi, É. (2021). The evolution of the global digital platform economy: 1971–2021. *Small Business Economics*, 57(4), 1629–1659. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00561-x>
- Alkaissi, H., & McFarlane, S. I. (2023). Artificial hallucinations in ChatGPT: Implications in scientific writing. *Cureus*, 15(2), e35179. <https://doi.org/10.7759/cureus.35179>
- Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3–30. <https://doi.org/10.1257/jep.29.3.3>
- Baier, P., & Sviokla, J. J. (2025). Turbocharging organizational learning with GenAI. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/turbocharging-organizational-learning-with-genai/>
- Baird, A., & Maruping, L. M. (2021). The next generation of research on IS use: A theoretical framework of delegation to and from agentic IS artifacts. *MIS Quarterly*, 45(1), 315–342. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/15883>
- Bender, E. M., Gebru, T., McMillan-Major, A., & Shmitchell, S. (2021, March). On the dangers of stochastic parrots: Can language models be too big? In *Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (pp. 610–623). <https://doi.org/10.1145/3442188.3445922>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). The business of artificial intelligence. *Harvard Business Review*, 95(4), 1–20. <https://hbr.org/2017/07/the-business-of-artificial-intelligence>
- Carillo, K., Scornavacca, E., & Za, S. (2017). The role of media dependency in predicting continuance intention to use ubiquitous media systems. *Information & Management*, 54(3), 317–335. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.09.002>
- Davenport, T. H., & Mittal, N. (2022). How generative AI is changing creative work. *Harvard Business Review Digital Articles*. <https://hbr.org/2022/11/how-generative-ai-is-changing-creative-work>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Dezi, L., Santoro, G., Gabteni, H., & Pellicelli, A. C. (2018). The role of big data in shaping ambidextrous business process management: Case studies from the service industry. *Business Process Management Journal*, 24(5), 1163–1175. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2017-0215>
- Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., Baabdullah, A. M., Koohang, A., Raghavan, V., Ahuja, M., Albanna, H., Albashrawi, M. A., Al-Busaidi, A. S., Balakrishnan, J., Barlette, Y., Basu, S., Bose, I., Brooks, L., Buhalis, D., ... Wright, R. (2023). "So what if ChatGPT wrote it?" Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 71, 102642. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102642>
- European Parliament. (2024). *Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act)*. Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32024R1689>



نشریه مطالعات دانش پژوهی

صفحه | ۱۰۰

دوره ۵، شماره ۲

پیاپی ۱۶



- Faraj, S., Pachidi, S., & Sayegh, K. (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. *Information and Organization*, 28(1), 62–70. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.005>
- Ferraris, A., Santoro, G., & Dezi, L. (2017). How MNC's subsidiaries may improve their innovative performance? The role of external sources and knowledge management capabilities. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 540–552. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2016-0411>
- Ferraris, A., Santoro, G., & Pellicelli, A. C. (2020). "Openness" of public governments in smart cities: Removing the barriers for innovation and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(4), 1259–1280. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00651-4>
- Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. <https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5>
- Huang, L. Y., Zhang, X., Wang, Q., et al. (2024). Evaluating media knowledge capabilities of intelligent search dialogue systems: A case study of ChatGPT and New Bing. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 17284–17307. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01755-w>
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world*. Harvard Business Press.
- IBM Institute for Business Value. (2023). *The CEO's guide to generative AI: Actionable insights for the next era of business*. IBM Corporation. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value>
- Jarrahi, M. H., Askay, D., Eshraghi, A., & Smith, P. (2023). Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI. *Business Horizons*, 66(1), 87–99. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.002>
- Jatobá, M. N., Ferreira, J. J., Fernandes, P. O., & Teixeira, J. P. (2023). Intelligent human resources for the adoption of artificial intelligence: A systematic literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 36(7), 1099–1124. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2022-0075>
- Ji, Z., Lee, N., Frieske, R., Yu, T., Su, D., Xu, Y., Ishii, E., Bang, Y. J., Madotto, A., & Fung, P. (2023). Survey of hallucination in natural language generation. *ACM Computing Surveys*, 55(12), 1–38. <https://doi.org/10.1145/3571730>
- Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, 1(9), 389–399. <https://doi.org/10.1038/s42256-019-0088-2>
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15–25. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004>
- Manning, S., Mishkin, P., Rock, D., & Eloundou, T. (2023). GPTs are GPTs: An early look at the labor market impact potential of large language models. *arXiv preprint arXiv:2303.10130*. <https://arxiv.org/abs/2303.10130>
- Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3), 103434. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434>
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Systematic Reviews*, 10(1), 89. <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4>
- Pletsch, A. L. B., Tonial, G., Matos, F., & Koch, L. L. (2026). Digital transformation: The role of generative AI in the evolution of knowledge management systems. *Journal of Knowledge Management*. 1-27. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2025-1398>
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
- Santoro, G., Beimer, P., & Lazari, A. (2026). Ok CESARE, can you do this for me? Insights on how artificial intelligence fosters knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 30(3), 1032–1044. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2025-0070>
- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2022). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, 64(4), 85–109. <https://doi.org/10.1177/00081256221092035>
- Sumbal, M. S., & Amber, Q. (2025). ChatGPT: A game changer for knowledge management in organizations. *Kybernetes*, 54(6), 3217–3237. <https://doi.org/10.1108/K-06-2023-1126>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vom Brocke, J., Maass, W., Buxmann, P., Maedche, A., Leimeister, J. M., & Pecht, G. (2020). Future work and enterprise systems. *Business & Information Systems Engineering*, 62(4), 357–366. <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00646-z>
- Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Blegind-Jensen, T. (2021). Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(1), 102–129. <https://doi.org/10.17705/1jais.00655>
- Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2018). Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. *Harvard Business Review*, 96(4), 114–123.
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Zhang, L., Shao, Z., Chen, B., & Benitez, J. (2024). Unraveling generative AI adoption in enterprise digital platforms: The effect of institutional pressures and the moderating role of internal and external environments. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 72, 335–348. <https://doi.org/10.1109/TEM.2024.3513773>
- Zuin, G. L., Mastelini, S. M., Loures, T. C., & Veloso, A. (2025). Leveraging large language models for tacit knowledge discovery in organizational contexts. In 2025 *International Joint Conference on Neural Networks (IJCNN)* (pp. 1–8). <https://doi.org/10.1109/IJCNN64981.2025.11227259>



نشریه مطالعات دانش پژوهی

صفحه | ۱۰۲

دوره ۵، شماره ۲

پیاپی ۱۶