

## Providing a Proper Pattern of Knowledge Management Deployment

**Saber Ghorbani** :Ph.D. Student in Public Administration, Department of Human Resource Management, Bonab Branch-Islamic Azad University, Bonab, Iran.

**Jafar Beikzad\***: Faculty Member, Department of Public Administration, Bonab Branch-Islamic Azad University, Bonab, Iran.

**Farhad Nejad Irani**: Faculty Member, Department of Public Administration, Bonab Branch-Islamic Azad University, Bonab, Iran.

**Nader Bohlouli**: Faculty Member, Department of Public Administration, Bonab Branch-Islamic Azad University, Bonab, Iran.

**Abstract:** The purpose of this study was to present an appropriate model of knowledge management deployment in the executive agencies of Azarbaijan province. Research method in terms of purpose, applied; depending on the data type, the causal-qualitative; therefore, the data theory approach of the foundation was used. The experts of the executive-academic bodies formed the statistical sample of the research. Due to the adequacy of sampling and theoretical saturation, 19 people were selected by purposeful sampling. Next, data were collected by semi-structured interview method and also continuous comparative method in three stages (open coding, axial coding and selective coding) was used to analyze the data. The results showed that the following sub-categories in different area were confirmed in the qualitative model consisted; three sub-categories in the causal conditions of knowledge management deployment (necessity for change, knowledge service promotion and business strategy); three sub-categories in the context of knowledge management deployment (leader, cultural and structural factors); and three sub-categories in Interventional conditions of knowledge management deployment (IT infrastructure, human resources and organizational features); and three sub-categories in knowledge management deployment strategies (knowledge incentives, knowledge mapping and training and empowerment); and three sub-categories in The implications of knowledge management deployment (productivity, organizational learning, and organizational innovation), respectively.

**Keywords:** Knowledge management, Knowledge storage, Knowledge transfer and sharing, Knowledge application.

\***Corresponding author:** Faculty Member, Department of Public Administration, Bonab Branch-Islamic Azad University, Bonab, Iran.

**Email:** beikzad\_jafar@yahoo.com

## مقدمه

امروزه دانش به عنوان یک عامل پیش برنده و کلیدی برای سازمان‌ها تبدیل گردیده و یک رشته تحقیقاتی است که در جامعه علمی و ادبیات مدیریت پذیرفته شده است. دانش عاملی تعیین کننده برای موفقیت و تداوم سازمان‌ها است و تنها دارایی در سازمان است که فناوری، راهبرد، فرایند و ساختار را تکمیل می‌کند. در محیط پیچیده و آشفته، دانش مهمترین منبع برای سازمانهاست. در چنین محیطی، سازمانها باید از دانش خود برای بهبود موقعیتشان استفاده کنند (هارونگ ۲۰۱۸).

مدیریت دانش، یکی از مهمترین منابع حیاتی سازمانها محسوب می‌شود. به طوری که بسیاری بر این باورند سازمان‌هایی که می‌توانند دانش را دریافت کرده و سریعتر اجرا کنند، در بازار رقابتی موفق تر خواهند بود (شاکریان و دهنوی ۱۳۹۵). مدیریت دانش، به عنوان یک رویکرد منظم و با برنامه برای به دست آوردن، خلق، به اشتراک گذاری، ذخیره، توسعه، سرمایه گذاری، انتشار و به کارگیری دانش در سازمان برای بهبود کیفیت خدمات مؤثر است. راهبرد مدیریت دانش، هماهنگی برنامه ریزی شده و واقعی از اهداف اصلی سازمان و یادگیری در زمان است که به طور مداوم منابع دانشی را با محیط هماهنگ می‌کند، و شیوه‌های مدیریت دانش مؤثر در سازمانها بر ایجاد دانش و فعالیت‌های انتقال دانش متمرکزند (بارو و همکاران ۲۰۱۷).

در پژوهش الوسیمی (۲۰۱۸)، با عنوان «طراحی مدل مدیریت دانش برای ارتقای و حمایت از آموزش» نتایج نشان داد که مدل اندازه گیری پیشنهادی و مدل ساختاری شرایط مناسب لازم را برآورده می‌کند. بنابراین، چهار فرضیه برای بررسی مسئله تحقیق مورد آزمایش قرار گرفتند. شواهد تجربی تأیید می‌کند که این مدل در زمینه آموزشی عملی است. یافته‌ها حاکی از این است که قابلیت مدیریت دانش یک ساختار چند بُعدی است که شامل قابلیت‌های زیربنایی مدیریت دانش و قابلیت فرایند مدیریت دانش است. قابلیت‌های اجتماعی مدیریت دانش به وسیله سه بُعد تعیین می‌شوند: فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و افراد (یا مهارت‌های T شکل). رادلیونین و همکاران (۲۰۱۸)، پژوهشی با

عنوان «طراحی مدل فرایند مدیریت دانش در دانشگاه ویلنیوسگدیمیناس لیتوانی» انجام دادند. هدف این پژوهش، بررسی رویکرد رویه‌ای برای مدیریت توانمندی دانش سازمان بود تا فرایندهای مدیریت دانش اصلی را تشخیص دهد. بر اساس این تحقیق، مدل فرایند مدیریت دانش براساس مدل مدیریت دانش یکپارچه بهبود یافته و شامل هشت فرایند: اهداف دانش، شناسایی، خرید، توسعه، توزیع، حفظ، استفاده و اندازه گیری است. اصلی ترین گام در مدل، انتخاب راهبرد دانش است که جنبه‌های شکل گیری و انتخاب تصمیم گیری راهبردی در مدیریت دانش را پوشش می‌دهد. انتخاب یک راهبرد مناسب دانش، به اجرای آن از طریق یک فرایند چرخه مدیریت دانش متشکل از کسب دانش، به اشتراک گذاری، توسعه، حفظ و کاربرد آن می‌انجامد. مدل فرایند مدیریت دانش با ارزیابی اجرای راهبرد دانش کامل می‌شود. حسن پور و همکاران (۱۳۹۷) نیز در تحقیقی به «شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش راهبردی در دانشگاه پیام نور غرب کشور با روش AHP» پرداختند. نتایج حاصل از آزمون سؤالات توسط نرم افزار Expert Choi ce نشان داد که، از عوامل ۹ گانه، (فناوری اطلاعات) دارای بیشترین تأثیر و (فرایندهای دانش) دارای کمترین تأثیر بر مدیریت دانش راهبردی است. لذا فرایند دانش افزایی و مدیریت آن در سازمانها و ارائه روش‌ها و مدل‌هایی جهت ارتقای آن همواره به عنوان یک نیاز خودنمایی می‌کند. استقرار مدیریت دانش فرصت مناسبی به منظور بهبود عملکرد کارکنان و ایجاد مزیت رقابتی در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد. امروزه، چالش اصلی سازمانها، درک مدیریت دانش و چگونگی پیاده سازی آن است و بزرگترین آرزوی آنها نیز تعریف یک سیستم مدیریت دانش مناسب و اداره آن با یک روش موفق می‌باشد. از آنجا که بخش مهمی از دانش موجود در دستگاههای اجرایی ناملموس بوده و به صورت سرمایه فکری در ذهن افراد پنهان است، با خروج این افراد از دستگاههای اجرایی (به دلیل بازنشستگی، انتقال، تعدیل و...)، عملاً این دانش‌ها نیز از این دستگاههای اجرایی خارج می‌شوند. بر همین اساس تحقیق حاضر، به دنبال طراحی

تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از فرایند سه مرحله‌ای کدگذاری باز، محوری و انتخابی مطابق با فرایند نظریه پردازی داده بنیاد استفاده شد. وظیفه شناسی و مسئولیت پذیری، سودمندی و آسیب نرساندن، توجه به رفاه دیگران و ارائه اطلاعات کافی درباره چگونگی پژوهش به تمامی آزمودنی‌های شرکت کننده، کسب رضایت نامه کتبی به منظور شرکت در پژوهش رعایت شدند. جهت رعایت اخلاق پژوهشی، کد اخلاق ۱۳۹۸.۱۱۲.IR.USWR.REC در کمیته اخلاق دانشگاه ثبت شد.

### یافته‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، همانگونه که مطرح شد از روش داده بنیاد استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز (خلق مفاهیم و مقوله‌ها)، کدگذاری محوری (شناسایی مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستر، راهبردها و پیامدها) و در نهایت طبق کدگذاری انتخابی به هم پیوند داده می‌شود. در این پژوهش با توجه به متن مصاحبه‌ها، از روش کدگذاری نکات کلیدی استفاده شد. بدین منظور ابتدا نکات کلیدی موجود در متن مصاحبه تبدیل به کدهای باز شده و در مرحله دوم بر اساس کدهای باز به دست آمده، مفاهیم مرتبط با موضوع تحقیق به رشته تحریر در آمد. لازم به ذکر است که در این تحقیق از نوزدهمین فرد در مصاحبه‌ها استفاده گردیده است؛ با این توضیح که مدل تحقیق در نفر شانزدهم به اشباع نظری رسیده، ولی برای اطمینان بیشتر مصاحبه‌ها تا نفر نوزدهم ادامه پیدا کرد. به منظور جلوگیری از تکرار جداول، نتایج مربوط به مفاهیم و کدهای باز مربوط به هر مفهوم به منظور کشف و استخراج مقوله‌ها به صورت خلاصه در جدول ۱ نشان داده شد. این جدول نشان دهنده مفاهیم و کدهای هر یک از مصاحبه‌شوندگان می‌باشد.

یک مدل مطلوب استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی است.

### روش کار

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش کیفی بود. در این پژوهش از روش داده بنیاد استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه خبرگان دستگاه‌های اجرایی -دانشگاهی آشنا به موضوع مدیریت دانش بوده است. این خبرگان مدیران و کارشناسان دستگاه‌های اجرایی و اعضای هیئت علمی دانشگاه دارای مدارک تحصیلی در رشته‌های مرتبط با مدیریت و دارای سابقه و تجربه قابل توجه در زمینه مباحث مربوط به منابع انسانی و به خصوص مدیریت دانش بودند. پژوهشگران کیفی به طور نظری و نخواستار به نمونه گیری می‌پردازند. بدین معنی که افرادی انتخاب شدند که با بحث مدیریت دانش آشنایی داشته و در سازمان با آن درگیر بوده‌اند. این پژوهش از ۱۹ نفر از مدیران و معاونان بخش‌ها که با بحث مدیریت دانش آشنایی کاملی داشتند، و با افراد و کارکنان سازمان درگیر بودند، انجام شد. مهمترین روش گردآوری اطلاعات استفاده از مصاحبه بود. به این ترتیب پس از تعیین موضوع و انتخاب روش مصاحبه، برنامه کلی انجام مصاحبه‌ها طراحی شد. در ابتدای این مرحله، تمرکز تحقیق به طور تفصیلی مشخص شده و واژگان، عبارت‌ها، مفاهیم، سؤالات و موضوعاتی که با تحقیق مرتبطند تعیین شدند. همچنین اطلاعات دریافتی از مصاحبه شونده‌ها، در جلسه مصاحبه توسط مصاحبه‌گر ضبط و در عین حال یادداشت برداری شد. در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از روش کدگذاری در نظریه پردازی داده بنیاد استفاده شد. برای تأیید یافته‌های معیار مقبولیت مورد استفاده قرار گرفته شد. پس از گردآوری داده‌ها نیز، به منظور تجزیه و

### جدول ۱. مفاهیم و کدهای باز مربوط به هر مفهوم

Table 1. Concepts and open-source codes related to each concept

مفاهیم	کدهای باز
جاذبه تغییر	P0203, P0506, P0807, P1019, P1703
ناهمخوانی نیاز و پاسخ	P0204, P0507, P0601, P1147,
تغییر در سبک مدیریت	P0207, P0208, P0509, P0808, P1146, P1414,
ارتقای سطح فن آوری	P0205, P0206, P0508, P0602, P0603, P0901, P1217,

P0101, P0210, P0511, P1021, P1145, P1902, P1903	دانشی شدن خدمات
P0105, P0403, P0604, P0824, P1413,	بهبود فرایند
P0209, P0510, P1144, P1301,	تصحیح دانش سازمانی
P0213, P0514, P0607, P0823, P1042, P1101, P1906	نیازهای دانشی سازمان
P0102, P0103, P0321, P0515, P1018	رقابت برون سازمانی
P0215, P0216, P0516, P0609, P1141, P1517	اهداف دانشی سازمان
P0217, P0313, P0519, P1017, P1216, P1907	چشم انداز مدیریت دانش
P0221, P0536, P0804, P0822, P1016, P1140	توانمندی مدیریتی
P0222, P0319, P0614, P1041, P1105, P1213, P1909	فرهنگ تسهیم دانش
P0122, P0615, P0821, P1023, P1139, P1303, P1910	گرایش به کار تیمی
P0117, P0118, P0320, P0414, P1106	فرهنگ دانش دوست
P0232, P0527, P0618, P0818, P1040, P1135	کانال‌های ارتباطی
P0127, P0234, P0314, P0425, P0619, P1511, P1913	پایگاه داده
P0276, P0533, P0815, P1028, P1151, P1920	کدگذاری دانش
P0309, P0310, P0518, P1114,	تخصیص
P0303, P0304, P0417, P0914, P1126,	تفکر انتقادی
P0237, P0238, P0534, P0703, P1036, P1115, P1205,	غنی سازی شغلی
P0305, P0418, P1030, P1503,	باز خورد
P0142, P0201, P0251, P0702, P0915, P1116,	اثر بخشی
P0150, P0202, P0260, P0503, P0504, P0702, P0811,	انطباق محیطی
P0258, P0259, P0522, P0814, P1031, P1118,	بازنگری
P0144, P0145, P0268, P0432, P1033, P1803	کسب دانش
P0146, P0269, P0549, P0919, P1120,	ذخیره سازی دانش
P0316, P0521, P0809, P1034, P1404, P1604,	انتقال و اشتراک دانش
P0270, P0548, P0701, P0920, P1121, P1506,	کاربرد دانش

کدگذاری محوری: کدگذاری محوری، فرایند ارتباط دادن مقوله‌های اصلی به مقوله‌های فرعی و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح مفاهیم است. این کدگذاری به علت اینکه حول محور یک مقوله تحقیق می‌یابد، محوری نامیده می‌شود. در مرحله کدگذاری محوری، مقوله‌ها و مفاهیم حاصل از

کدگذاری محوری: کدگذاری محوری، فرایند ارتباط دادن مقوله‌های اصلی به مقوله‌های فرعی و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح مفاهیم است. این کدگذاری به علت اینکه حول محور یک مقوله تحقیق می‌یابد، محوری نامیده می‌شود. در مرحله کدگذاری محوری، مقوله‌ها و مفاهیم حاصل از

جدول 2. مقوله‌های اصلی و فرعی و مفاهیم زیر مجموعه هر کدام

Table 2. Main and subcategories and sub-concepts of each

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	مفاهیم	نماد	ردیف
شرایط علی استقرار و نهادینه سازی مدیریت دانش	لزوم ایجاد تغییر	جاذبه تغییر	CC11	1
		ناهمخوانی نیاز و پاسخ	CC12	2
		تغییر در سبک مدیریت	CC13	3
		افزایش سطح فن‌آوری	CC14	4
	ارتقای خدمات دانش	دانشی شدن خدمات	CC21	5
		بهبود فرایند	CC22	6
		تصحیح دانش سازمانی	CC23	7
		تبدیل (دانش ضمنی به دانش آشکار)	CC24	8
بستر و زمینه استقرار و زمینه سازی مدیریت دانش	رهبر	تعهد مدیریت ارشد سازمان	CO11	16
		توانمندی مدیریتی	CO12	17
		مدیریت ارشد دانش	CO13	18
		مدیریت دانش محور در سازمان	CO14	19
	عوامل فرهنگی	فرهنگ تسهیم دانش	CO21	20
		گرایش به کار تیمی	CO22	21
		فرهنگ دانش دوست	CO23	22

		فرهنگ سازمانی باز	CO24	23
		حس تعلق و وفاداری	CO25	24
شرایط مداخله‌گر استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش	زیر ساخت فناوری اطلاعات	شبکه‌های توزیع منابع اطلاعات	IC11	33
		مستند سازی دیجیتال	IC12	34
		پایگاه داده	IC13	35
		انعطاف‌پذیری فناوری اطلاعات	IC14	36
	منابع انسانی	تجربه و مهارت کارکنان	IC21	37
		تحصیلات کارکنان	IC22	38
		انگیزه کارکنان	IC23	39
راهنمادهای استقرار و نهادینه- سازی مدیریت دانش	مشوق‌های دانش	پاداش (برای ایده‌ها و اشتراک دانش)	ST11	46
		ادراک سودمندی	ST12	47
		تشویق به مستند سازی	ST13	48
	تدوین نقشه دانش	شناسایی فرایند	ST21	49
		آنتولوژی (گونه شناسی) دانش	ST22	50
		کدگذاری دانش	ST23	51
		تخصیص	ST24	52
پیامدهای استقرار و نهادینه- سازی مدیریت دانش	بهره وری	کارایی	CN11	57
		اثر بخشی	CN12	58
		عملکرد سازمان	CN13	59
	یادگیری سازمانی	مهارت افزایی	CN21	60
		انطباق محیطی	CN22	61
		بازنگری	CN23	62
	نوآوری سازمانی	نوآوری در خدمات	CN31	63
		خلاقیت فردی و گروهی	CN32	64
		کیفیت خدمات	CN33	65
مقوله محوری استقرار و نهادینه- سازی مدیریت دانش	مدیریت دانش	کسب دانش	KM11	66
		ذخیره سازی دانش	KM12	67
		انتقال و اشتراک دانش	KM13	68
		کاربرد دانش	KM14	69

اصلی گرایش دستگاههای اجرایی استان آذربایجان شرقی به استقرار مدیریت دانش بر اساس این سه مقوله قابل توضیح است. راهبرد کسب و کار بر اساس الزاماتی همانند همراستایی راهبرد کسب و کار با راهبرد دانش، تطبیق راهبردهای دانش در سازمان، نیازهای دانشی سازمان و رقابت از جمله الزاماتی است که در حوزه راهبرد کسب و کار باعث توجه سازمان به استقرار مدیریت دانش می‌شود. نتایج به دست آمده در این بخش با نتایج کارهای طالبی و نیسی (1394)، طالبی و سلیمی (1391)، رزینی و سینا (1398)، کرمی و همکاران (1394) و فرزین و همکاران (1393) همخوانی داشته است. هر یک از این محققان در تبیین عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها، به راهبرد کسب و کار به عنوان یکی از عوامل اصلی توجه نموده‌اند. این محققان در مطالعات خود نشان داده‌اند که راهبرد مناسب کسب و کار یکی از مقوله‌های مؤثر بر استقرار مدیریت دانش محسوب می‌گردد. مقوله فرعی دوم ارتقاء خدمات دانشی بوده است که بر اساس تغییر شرایط محیطی و فناوری سازمان‌ها را وادار به استقرار مدیریت دانش کرده است. دانشی شدن خدمات، بهبود فرایند، تصحیح دانش سازمانی و تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار از جمله مفاهیم ارتقاء خدمات دانشی محسوب می‌گردد. نتایج مطالعات ربی و ملالی (1391)، طالبی و سلیمی (1391)، رحیمی (1392)، سولومون و اسپونر (2011) و رحیمی و همکاران (1394)، نشان دهنده این مسئله هست که ارتقاء خدمات دانشی به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش تلقی می‌گردد. لزوم تغییر سازمانی، آخرین مقوله فرعی بوده که نشان دهنده احساس نیاز سازمان به تغییر شرایط سازمان است. در بحث عوامل ساختاری، نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر با نتایج تحقیقات هاشمی و همکاران (1392)، محمودی و همکاران (1393) و رزینی و سینا (1398) در داخل کشور و مطالعات وانگ دانپورت و پیرس (۲۰۰۸)، فورکدل، گادامیلا (۲۰۰۵)، اسپینوال (۲۰۰۷)، در خارج از کشور همخوانی داشت. علاوه بر این بدون یک بستر

کدگذاری انتخابی: سومین مرحله کدگذاری در روش داده بنیاد، کدگذاری انتخابی است. این روش عبارت است از فرایند انتخاب یک مقوله، برای مقوله مرکزی و مرتبط ساختن تمام مقولات دیگر به آن مقوله مرکزی است. ایده اصلی آن، گسترش خط اصلی داستان است که همه چیز حول آن شکل می‌گیرد. این باور وجود دارد که این مفهوم مرکزی همیشه وجود دارد. به طور خاص، کدگذاری انتخابی به روند انتخاب مقوله اصلی و مرکزی به طور منظم و ارتباط دادن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پرکردن جاه خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش بیشتر دارند، می‌پردازد. پس از ارائه شش دسته مقوله علی، محوری، بستر و زمینه، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها، شکل ۱ (که در پیوست می‌باشد) ارتباط بین مقوله‌های مختلف را نشان می‌دهد.

هدف نظریه داده‌بنیاد، تولید نظریه بوده و نه توصیف صرف پدیده، برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه طبقه‌ها به طور منظم به یکدیگر مربوط می‌شوند. کدگذاری انتخابی، فرایند یکپارچه سازی و بهبود مقوله هاست. این فرایند با نگارش خط داستان، مقوله‌ها را به هم متصل می‌کند. در واقع کدگذاری انتخابی، مهم‌ترین مرحله نظریه پردازی بوده که محقق در آن، مقوله‌ها را با یکدیگر ارتباط داده و بر اساس این ارتباطات سعی می‌کند تصویر یا نظریه‌ای در مورد موضوع خلق کند.

### بحث و نتیجه گیری

بحث استقرار مدیریت دانش به خصوص در دستگاه‌های اجرایی به دلیل تضادها و تفاوت‌ها در برداشت‌ها و مفهوم‌پردازی، موضوعی پیچیده بوده که بایستی در بستر و شرایط حاکم سازمان مورد تحلیل قرار گیرد، لذا نگاه محقق به سایر مدل‌ها و چارچوب‌های ارائه شده در این حوزه را با محدودیت روبه رو می‌نماید. در مدل پارادایمی ارائه شده، شرایط علی استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی از سه منظر راهبرد کسب و کار، ارتقاء خدمات دانشی و لزوم ایجاد تغییر مورد توجه قرار گرفته است. بر اساس این مقوله‌ها عنوان گردید که محرک‌های

پیشنهادی استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی می‌توان مشوق‌های دانشی، تدوین نقشه دانش، آموزش و توانمندسازی نامید. مشوق‌های دانشی برای تسهیم دانش، ثبت و حفظ دانش و ادراک سودمندی دانش به منظور تبادل جریان دانش در سازمان ضروری بوده و به عنوان یک راهبرد تشویقی در سطح فردی محسوب می‌گردد.

## References

- Abolghasemi A, Javanmiri L 2012. The Role of Social Desirability, Mental Health, and Self-Efficacy in Predicting Academic Achievement in Female Students, *Journal of School Psychology*, Vol. 1, No. 2. [in Persian].
- Abubakar A M, Elrehail H, Alatailat M A 2017. Knowledge management, decision-making style and organizational performance, *Journal of Innovation & Knowledge*, Pp. 1-15 .
- aschek D, Ivascu L, Draghici A 2018. Knowledge Management – The P Foundation for a Successful Business Process Management, 14th *International Symposium in Management ,Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 238, Pp. 182 – 191.
- Bandera C, Keshtkar F, Bartolacci M R, et all 2017. Knowledge management and the entrepreneur: Insights from Ikujiro Nonaka's Dynamic Knowledge Creation model (SECI), *International Journal of Innovation Studies*, Vol. 4, No. 1, Pp. 163-174.
- Barao A, Vasconcelos J B, Rocha A, et all 2017. A knowledge management approach to capture organizational learning networks. *International Journal of Information Management*, , Vol. 5, No. 37, Pp. 735-470 .
- Boatca M E, Draghici A, Carutasu N 2017. A knowledge management approach for ergonomics implementation within organizations, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 298, Pp. 199-206 .

فرهنگی مناسب نمی‌توان از اجرای موفق برنامه‌های سازمانی اطمینان یافت. عواملی از قبیل فرهنگ تسهیم دانش، فرهنگ دانش دوست، کار تیمی، تعلق سازمانی، تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی باز و مشارکت سازمانی از جمله مفاهیمی بوده‌اند که در دستگاه‌های اجرایی استان برای استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش ضرورت دارد. نتایج یافته‌های پژوهش در این بخش با نتایج مطالعات زارع (۱۳۹۰)، ابوالقاسمی و همکاران (۱۳۹۱)، رزینی و سینا (۱۳۹۸)، در داخل کشور و مطالعات لی و چویی (۲۰۰۴)، گان و همکاران (۲۰۰۶)، میگدی (۲۰۰۹)، وان (۲۰۰۶) در خارج از کشور همخوانی داشت.

منابع انسانی مقوله دیگری در شرایط مداخله‌گر است. با توجه به اهمیت منابع انسانی در سازمان، تجربه و مهارت کارکنان، تحصیلات و انگیزه آنها می‌تواند برای استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش کمک کند. نتایج به دست آمده برای این مقوله با نتایج تحقیقات منیریان و همکاران (۱۳۸۵)، صالحی (۱۳۹۷)، رزینی و سینا (۱۳۹۸)، در داخل کشور و نتایج تحقیقات باکر و همکاران (۲۰۱۱)، هو و همکاران (۲۰۰۶)، در خارج از کشور همخوانی داشت. در نهایت زیرساخت فناوری اطلاعات سازمان است که بر اساس پیشرفت‌های ایجاد شده در فناوری‌های اطلاعاتی، وجود زیرساخت فناوری اطلاعات مناسب یکی از ضروریات در حوزه استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی محسوب می‌گردد. نتایج مطالعات ربیعی و معالی (۱۳۸۸)، معینی و همکاران (۱۳۸۹)، صالحی (۱۳۹۷)، رزینی و سینا (۱۳۹۷)، در داخل کشور و مطالعات هنگ و همکاران (۲۰۰۵)، اخوان و همکاران (۲۰۰۶)، بسنان و همکاران (۲۰۰۵)، چانگ و چوی (۲۰۱۹)، لیندلر و والد (۲۰۱۱)، کرمی و همکاران (۱۳۹۴)، نشان دهنده نقش زیر ساخت فناوری اطلاعات در استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها بوده است. در نهایت برای اینکه بتوان به استقرار مناسب مدیریت دانش در سازمان دست یافت، نیاز است تا راهبردهایی تدوین نمود. راهبردهای

structural modelling approach, *Journal of Cleaner Production*, , Vol. 2, No. 1, Pp. 806-816.

Marin M G, Merigó J M, Fuentes H B 2018. Knowledge management: A global examination based on bibliometric analysis, No. 1.

Moeini B, Rahimi M, Hazaveie S M M , Allahverdipoor H, et all 2010. [Effect of education based on trans-theoretical model on promoting physical activity and increasing physical work capacity]. *Iranian Journal of Military Medicine*, Vol. 12, No. 3, Pp.123-30. [in Persian].

Mohajan H K 2017. The Impact of Knowledge Management Models for the Development of Organizations. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, Pp. 12-23.

Sasan M, Medeni H T, Medeni T D 2016. Knowledge management paradigms: implementation through individual fuzzy-based education. *12th International Conference on Application of Fuzzy Systems and Soft Computing*, ICAFS, Pp. 259-266. [in Persian].

Shakerian H, Dehnavi H D 2016. Knowledge management, Science Direct, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 230, Pp. 176 – 183. [in Persian].

Carrion L C, Landroquez S M, Rodríguez A L 2017. Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value. *European Research on Management and Business Economics*, No. 23, Pp. 1-7.

Dalmarco G, Maehler A E, Trevisan M, et all 2017. The use of knowledge management practices by Brazilian startup companies. *RAI Revista de Administração e Inovação*, Pp. 1-9.

DickeL D G, Moure G L 2016. Organizational performance evaluation in intangible criteria: a model based on knowledge management and innovation management *RAI Revista de Administração e Inovação* , Vol. 13, No. 2, Pp. 11–220.

Huarng K H, Tur A M, Moreno F C 2018. Innovation, knowledge, judgment, and decision-making as virtuous cycles. *Journal of Business Research* No. 88, Pp. 278-281.

Jankelova N, Móricaová S, Masár D 2016. The current state of knowledge management activities in health facilities in Slovakia. *Kontakt*, No. 18, Pp. 265-275.

Kristijan Breznika K 2018. Knowledge Management – from its Inception to the Innovation, *14th International Symposium in Management, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, , Vol. 7, No. 238, Pp. 141 – 148.

Lim M, Lang T M, Hua T K, et all 2017. Knowledge management in sustainable supply chain management: Improving performance through an interpretive



مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور  
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی  
سال یازدهم، شماره 4، زمستان 99

## ارائه الگوی مناسب استقرار مدیریت دانش

صابر قربانی: دانشجوی دکترای تخصصی مدیریت دولتی، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

جعفر بیگ زاد\*: عضو هیئت علمی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

فرهاد نژاد ایرانی: عضو هیئت علمی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

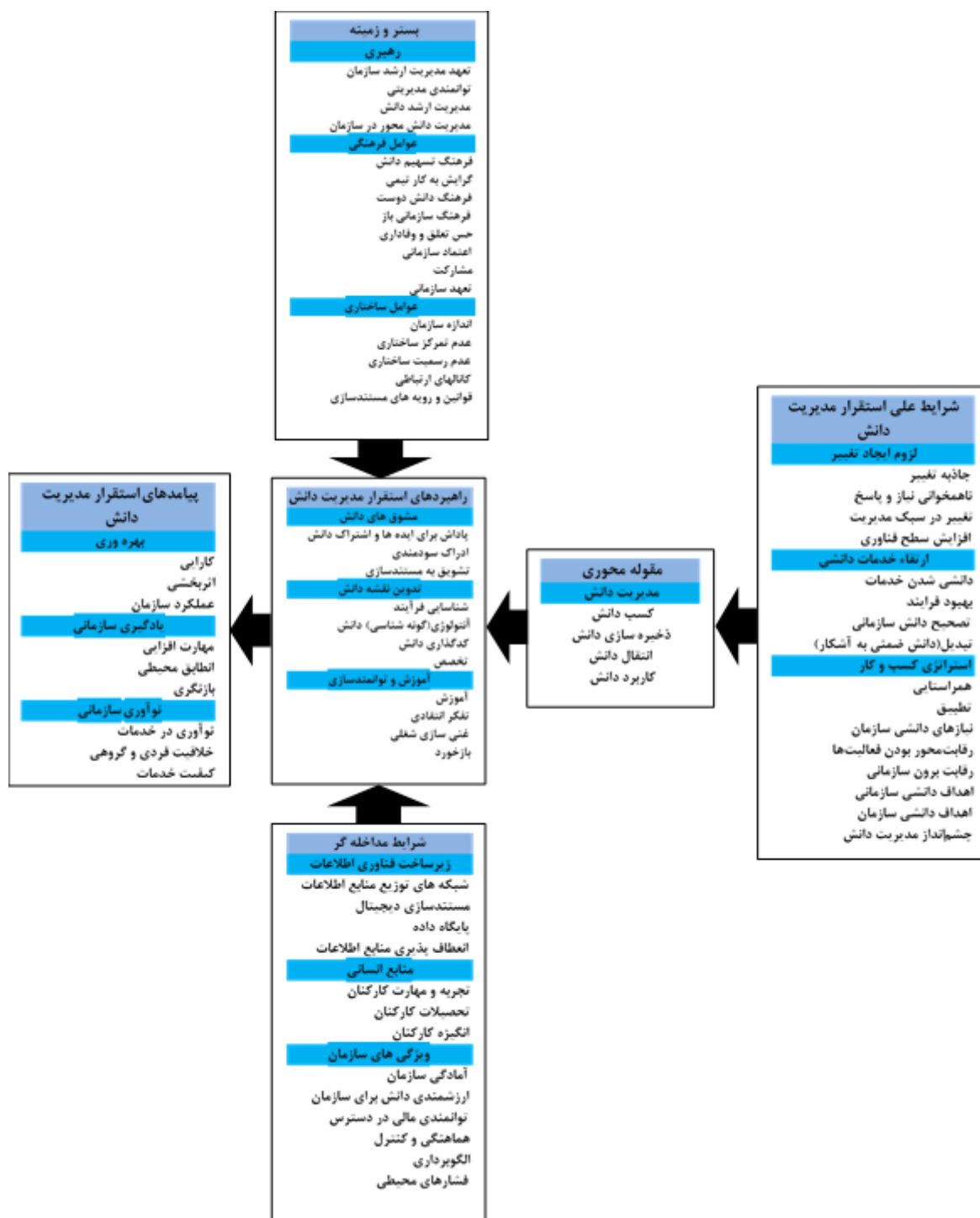
نادر بهلولی: عضو هیئت علمی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

**چکیده:** پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مناسب استقرار مدیریت دانش در دستگاههای اجرایی استان آذربایجان انجام شد. روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب نوع داده، آمیخته (کیفی) از نوع علی بود لذا از رویکرد نظریه داده بنیاد استفاده شد. جامعه آماری پژوهش، خبرگان دستگاههای اجرایی دانشگاهی نمونه آماری پژوهش را تشکیل دادند. با توجه به کفایت نمونه‌گیری و اشباع نظری 19 نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها به روش مصاحبه نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شد و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مقایسه‌ای مداوم در سه مرحله (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) استفاده شد. سه مقوله فرعی در شرایط علی استقرار مدیریت دانش (لزوم ایجاد تغییر، ارتقاء خدمات دانش و راهبرد کسب و کار)، و سه مقوله فرعی در بستر و زمینه استقرار مدیریت دانش (رهبر، عوامل فرهنگی و عوامل ساختاری)، و سه مقوله فرعی در شرایط مداخله‌گر استقرار مدیریت دانش (زیر ساخت فناوری اطلاعات، منابع انسانی و ویژگی‌های سازمانی)، و سه مقوله فرعی در راهبردهای استقرار مدیریت دانش (مشوق‌های دانش، تدوین نقشه دانش و آموزش و توانمندسازی)، و سه مقوله فرعی در پیامدهای استقرار مدیریت دانش (بهره‌وری، یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی)، در مدل کیفی مورد تأیید قرار گرفت.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش، ذخیره سازی دانش، انتقال و اشتراک دانش، کاربرد دانش.

\*نویسنده مسؤول: عضو هیئت علمی، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

Email: beikzad\_jafar@yahoo.com



شکل ۱. کد گذاری انتخابی مدل استقرار مدیریت دانش در دستگاه های اجرایی استان آذربایجان

figure 1. Selective coding of knowledge management deployment model in the executive bodies of East Azerbaijan province