

## طراحی مدل استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی استان هرمزگان

رضا بارانی ماشهرانی<sup>۱</sup>

مهدی باقری<sup>۲\*</sup>

پیام پاسلاری<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۳/۲۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۸/۲۶)

### چکیده

پژوهش حاضر، کیفی از نوع داده بنیاد (گراندد تئوری) می‌باشد، جامعه مطالعاتی متخصصان حوزه مدیریت دانش، کارکنان دارای ۱۰ سال سابقه و بالاتر، روسای ادارات و معاونین سازمان تأمین اجتماعی استان هرمزگان می‌باشد. در این پژوهش نیز برای انتخاب افراد از نمونه‌گیری نظری از نوع هدفمند استفاده شد. همچنین برای نمونه‌گیری از داده‌ها، از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شده است. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختارمند بود. کدگذاری داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا انجام گردید. یافته‌های تحقیق با استفاده از فرایند کدگذاری نشان داد ۱۷۷ کد اولیه در قالب مدل عوامل مؤثر (علی و زمینه‌ای، مداخله، راهبرد و پیامد) بر استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی استان هرمزگان تأثیرگذار هستند و ۱۴۷ کد اولیه به عنوان شاخص‌های ارزیابی الگو از طریق همپوشانی مفاهیم و حذف کدهای هم‌معنی و با استفاده از نظرات استاد راهنما انتخاب شد. این کدها در مفاهیم و مقولات محوری جای گرفت براساس یافته‌های پژوهش مقوله‌های «مدیریت مشارکتی، شایستگی حرفه‌ای کارکنان، رسالت سازمان و حمایت دولت» به عنوان شرایط علی، مقوله‌های «سیستم‌های اطلاعاتی و مدیریتی، راهبرد و رهبری، فراموشی هدفمند، جو رقابتی و زیرساخت فناوری» به منزله شرایط بستر، مقوله‌های «ساختار سازمانی، اشتراک سازمانی، چشم‌انداز سازمانی، میزان تفویض اختیار و نظارت و کنترل» به منزله شرایط مداخله‌گر، مقوله‌های «مهندسی معکوس، آموزش و تربیت، طراحی دوره‌های آموزشی و توانمندسازی کارکنان» به عنوان راهبرد و ۶ مقوله (تقویت مهارت‌های خودتنظیمی، تقویت انگیزش شغلی، افزایش تعهد سازمانی، انعطاف‌پذیری در ارتباطات، کارآفرینی و نوآوری، بهبود عملکرد سازمانی) به عنوان پیامدهای استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی احصاء شده‌اند.

**کلیدواژه‌ها:** سیستم مدیریت دانش، سازمان تأمین اجتماعی، استان هرمزگان.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران.

[rezabarani13991399@gmail.com](mailto:rezabarani13991399@gmail.com)

<sup>۲</sup> دانشیار، دکترای مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی بندرعباس بندرعباس، ایران (نویسنده

مسئول). [mbagheri.sub@gmail.com](mailto:mbagheri.sub@gmail.com)

<sup>۳</sup> استادیار، مدیریت، مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی بندرعباس، بندرعباس، ایران.

[payam.paslari@gmail.com](mailto:payam.paslari@gmail.com)

## مقدمه

حرکت شتابان در جهت دسترسی به یک جامعه مبتنی بر دانش مقوله‌ای است که امروزه در تمام سازمان‌ها مورد توجه واقع شده است (۲۰). ظهور و بروز فناوری اطلاعات و ارتباطات و نفوذ آن به تمام ابعاد زندگی بشر، پارادایم‌های جدید را پیش پای همگان قرار داده و زندگی را متحول ساخته است (۱۶). سازمان‌های دولتی در ایران نیز از این امر مستثنا نبوده و دچار تغییرات و تحولات زیادی شده‌اند تا بتوانند مزیت رقابتی خود را جهت ادامه حیات و مقابله با شرایط متغیر محیط، با استفاده از ابزارهای مدیریتی نوین، تکنیک‌ها و اصول نو حفظ کنند (۱۵). مدیریت دانش به عنوان یکی از آخرین مباحث سازمانی در راستای کمک به سازمان‌های مذکور است. امروزه علی‌رغم گذشت بیش از دو دهه از طرح موضوع مدیریت دانش، هنوز یکی از جدیدترین و کلیدی‌ترین مباحث مدیریتی در سازمان است (۲۷).

در عصر حاضر توفیق سازمان‌ها در گرو مدیریت صحیح دانش سازمانی است، اما اغلب پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش نیازمند عواملی است که عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش خوانده می‌شوند (۲۶). شناسایی این عوامل حیاتی می‌تواند کسب‌وکارها را در برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش یاری دهد (۳۰). سازمان‌ها برای پیاده‌سازی مدیریت دانش بسیار تلاش می‌کنند و در این مسیر هزینه‌های زیادی را هم متقبل می‌شوند (۲۵). دانش تنها منبع مطمئن برای مزیت رقابتی پایدار در سازمان محسوب می‌شود (۱۸). سازمان‌ها هرروز بیشتر به اهمیت دانش به عنوان سرمایه فکری پی می‌برند. عواملی مانند جهانی‌شدن، کوچک‌سازی دولت‌ها، شهروند محوری و ضرورت مشارکت شهروندان توجهی ویژه را به مدیریت دانش می‌طلبد (۲۲). چراکه در مطالعات مدیریت دانش، مفاهیم مربوط به نگرش استراتژیک به مدیریت دانش، مفاهیمی جدید و ابداعی است. (۱۲). استراتژی مدیریت دانش بیان می‌کند که سازمان جهت مدیریتی‌های دانشی خود و اجرای فرایندهای مدیریت دانش (شامل کسب، خلق، انتقال و به‌کارگیری دانش)، چگونه و با چه حجم سرمایه‌گذاری باید بر دارایی‌های دانشی کنترل و از دانش‌های صریح و ضمنی موجود در سازمان بهره‌گیری کنند و بیشتر بر بهره‌برداران از کدام نوع دانش متمرکز باشد (۱۹). راهبرد مدیریت دانش مسیر حرکت در جهت اهداف سازمان را مشخص می‌کند که هدف اصلی آن بالفعل ساختن مدیریت دانش در سازمان است (۲۱). در راهبرد مدیریت دانش فرایند پیاده‌سازی، فعالیت‌ها و استانداردهای اجزای اصلی راه‌حل‌ها مدنظر قرار می‌گیرد. مجموعه عملیات و فعالیت‌های سازمان در پرتو راهبرد مدیریت دانش موجب می‌شود تا نظام مدیریت دانش به صورت مؤثر و کارآمد عمل کند، به فرهنگ سازمان ملحق شد و در راستای حمایت از سازمان، به کارکرد مؤثر خود ادامه دهد (۱۱). مدیریت دانش رویکردی یکپارچه را به منظور تعیین، کسب، بازیابی، به اشتراک‌گذاری و ارزیابی همه دارایی‌های اطلاعاتی کسب‌وکار ترویج می‌دهد. این دارایی‌های اطلاعاتی می‌توانند شامل بانک‌های

اطلاعاتی، مستندات، سیاست‌ها، رویه‌ها و همچنین مهارت‌ها و تجارب ضمنی و غیر آشکار باشد که در ذهن افراد وجود دارد (۱۸).

همان‌طور که ویج (۲۰۰۲) بیان می‌کند تفاوت عمده نسل جدید مدیریت دانش با نسل قبل (نسل اول): جستجوی منافع بالقوه مدیریت دانش برای کسب‌وکار و طراحی پروژه‌های مدیریت دانش و نسل دوم: تأکید بر تغییر سازمانی سیستماتیک (میزان یکپارچگی نسل سوم با فلسفه کارآفرینی، استراتژی، اهداف، عملیات، سیستم‌ها و رویه‌ها است و اینکه چگونه مدیریت دانش بخشی از زندگی کاری هر کارمندی شده و موجب انگیزه او می‌شود. به نظر می‌رسد نسل سوم مدیریت دانش بر ارتباط بین دانش و عمل تأکید دارد (۸). همه انواع دانش به‌طور ذاتی اجتماعی و فرهنگی هستند و دانش سازمانی می‌تواند از طریق فعالیت‌های سازمان درک شود (۳۴).

از آنجاکه دانش نمی‌تواند به سادگی و به‌طور سیستماتیک مدیریت شده و به کار گرفته شود، تحقق پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش همواره از مسائل پیچیده سازمانی بوده است (۲۴). اجرای مدیریت دانش برای رسیدن به کمال مطلوب، نیازمند تغییرات فراوان و معنادار در زیرساخت‌های سازمانی است، بنابراین غیرمحمتمل است که در یک خیز ناگهانی حاصل شود (۳۳). بهبود مستمر بر پایه مراحل تکاملی و گام‌به‌گام شکل می‌گیرد نه بر اساس نوآوری‌های انقلابی (۱۷). عدلی (۱۱) در پژوهش خود نشان داد مؤلفه‌های کلیدی جهت استقرار مدیریت دانش برای توسعه حرفه‌ای پایدار معلمان چهار مؤلفه است که عبارت‌اند از: رهبری دانش، فرهنگ دانش‌دوست، طراحی ساختار دانش‌بنیان و فناوری پیشرفته در مدارس. یافته‌های پژوهش زمانی و همکاران (۸) نشان داد که سیستم مدیریت دانش دارای ۵۰ شاخص و ۱۱ مؤلفه شامل حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، زیرساخت سازمانی، زیرساخت‌های فن آورانه، توانمندی‌های فن آورانه، توانمندسازی، فرآیندهای مدیریت دانش، استراتژی و اهداف، محرک‌های انگیزاننده دانشی و معماری دانش است. نتایج تحقیق سنجرانی (۹) نشان داد که سه عامل فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی در استقرار مدیریت دانش تأثیر دارند. موسوی زاده و همکاران (۱۶) در پژوهشی به شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت برای اجرای مدیریت دانش پرداختند نتایج حاصل نشان داد از میان عوامل مورد مطالعه، استراتژی‌ها و اهداف بیشترین تأثیر را در موفقیت اجرای مدیریت دانش در شرکت‌های آب و فاضلاب شهری ایران داشته‌اند. مجموعه‌ای از عوامل کلیدی موفقیت، راهنمایی برای سازمان‌ها است تا اطمینان تحت پوشش قرار می‌گیرند. در پژوهش دهقانی و همکاران (۵) عوامل مؤثر بر استقرار اثربخش مدیریت دانش شامل توسعه مفهوم مدیریت دانش؛ معرفی عوامل مرتبط با منابع انسانی (رویکرد دانش‌محوری در جذب و به‌کارگیری، توانمندسازی با رویکرد دانش‌بنیان، محرک‌های انگیزاننده دانشی، کار تیمی، فرهنگ دانشی)، عوامل ساختاری (ارتباطات سازمانی پشتیبان دانش، ساختار دانشی سازمان، فرآیندهای مدیریت دانش)، عوامل زیرساختی

(سخت‌افزار، نرم‌افزار، شبکه، مخازن دانش، خط مشی امنیت در مدیریت دانش) و عوامل استراتژی (اجتماعی سازی، برونی‌سازی، ترکیب، درونی سازی) است. رضایی و همکاران (۷) و جهان‌دیده و همکاران (۲)، صدری (۱۰)، جعفری (۱)، رضاییان و همکاران (۶)، سن توبیل و همکاران (۲۲)، میگدادی (۳۲)، سانترو<sup>۲</sup> (۳۴) و تربی (۳۵) نیز به نتایج مشابهی دست یافته‌اند.

با وجود توجه به مدیریت دانش، مطالعات استقرار سیستم مدیریت دانش را به‌منزله مفهوم کلیدی در مدل‌هایشان نادیده گرفته‌اند و با وجود مطالعات متعددی که به منظور توسعه معیارها و روش‌های ارزیابی مدیریت دانش صورت گرفته است، هنوز اکثر افراد ارزیابی مدیریت دانش را یکی از دشوارترین فعالیت‌های مدیریت دانش قلمداد می‌کنند. لذا از در این راستا سازمان تأمین اجتماعی به منظور حضور کارا و مؤثر در عرصه‌های مختلف فرهنگی و اجتماعی، چاره‌ای جز توجه بیشتر به حوزه‌های مختلف مدیریت دانش را ندارند. تخصص‌گرایی در سازمان‌های اجتماعی در لایه‌های مختلف زندگی جوامع بشری، انطباق‌پذیری با شرایط مختلف و متغیر فعلی را امری اجتناب‌ناپذیر ساخته است. توجه به مدیریت دانش می‌تواند فراهم‌کننده بهبود عملکرد پویای افراد سازمان در عرصه‌های گوناگون باشد. لذا با توجه به اینکه مطالعات زیادی در حوزه سازمان تأمین اجتماعی در کشور صورت نگرفته است بنابراین، مساله اساسی حاضر طراحی مدل استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی (مورد مطالعه: تأمین اجتماعی استان هرمزگان) می‌باشد.

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش با توجه به هدف اصلی آن، در زمره تحقیقات کاربردی قرار دارد که جهت گردآوری داده‌های آن از رویکرد کیفی استفاده شد. جامعه مطالعاتی پژوهش شامل متخصصان حوزه مدیریت دانش، کارکنان دارای ۱۰ سال سابقه و بالاتر، روسای ادارات و معاونین سازمان تأمین اجتماعی استان هرمزگان است. روش نظریه داده بنیاد، مانند دیگر انواع پژوهش کیفی متکی بر تصورات معرف بودن نمونه آماری برای تعمیم‌پذیری داده‌ها و اصالت یافته‌ها نیست و عموماً مشارکت کنندگان به صورت هدفمند انتخاب می‌شوند. در این پژوهش نیز برای انتخاب مشارکت کنندگان از روش اشباع نظری استفاده شد. هم‌چنین برای نمونه‌گیری از داده‌ها، از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شده است. نمونه‌گیری نظری بر مبنای مفاهیم در حال ظهور برگرفته از داده‌هاست. فرایند نمونه‌گیری تا زمان رسیدن به اشباع نظری، یعنی زمانی که هیچ ویژگی جدیدی ظهور نکند و یا به بیانی مفهوم جدیدی در خلال گردآوری داده‌ها خلق نشود، ادامه یافته است. در این پژوهش هم‌زمان با گردآوری داده‌ها تحلیل داده‌ها انجام شد و پژوهشگران با انجام یازده مصاحبه به مرحله اشباع رسیده‌اند. در پژوهش حاضر داده‌ها از طریق مصاحبه عمیق با مدیران

1Migdadı

2 Santoro et all

جمع‌آوری شده است. روند کار به این‌گونه بود که پس از مطالعه و بررسی فراوان و استفاده از نظر متخصصین راهنمای مصاحبه تنظیم شد همچنین برای تعیین دقیق راهنمای مصاحبه، یک مصاحبه آزمایشی در مقیاس کوچک‌تری انجام شد که نهایتاً سؤالات اساسی محورهای مصاحبه با مشارکت‌کنندگان مشخص شد و به‌طور میانگین هر مصاحبه در ۶۰ دقیقه انجام گرفته است وضعیت کلی مصاحبه‌های انجام‌شده، در جدول شماره یک ارائه شده است.

جدول شماره ۱: مشخصات مشارکت‌کنندگان

تحصیلات			سن		
دکتری	کارشناسی ارشد	کارشناسی	۵۵ به بالا	۴۵-۵۵	۳۵-۴۵
۲	۷	۲	۱	۸	۲
۱۱ نفر			تعداد کل مصاحبه‌شونده‌ها		

حین مراحل کدگذاری سه‌گانه، ابزار تحلیلی پارادایم مطابق مدل استراوس و کوربین (۱۹۹۰)، استفاده شد. پارادایم موردنظر از سه بخش شامل شرایط، کنش‌متقابل و پیامدها تشکیل شد که این فرایند تحلیل به کمک نرم‌افزار مکس کیو دا<sup>۱</sup>، صورت پذیرفت و بدین ترتیب با توجه به روش‌های کدگذاری مذکور و تفسیر داده‌های گردآوری شده، نظریه زمینه‌ای بر اساس مدل استراوس و کوربین استخراج شد در این مطالعه برای تأیید اعتبار و مقبولیت داده‌ها از دو روش بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان و مرور خبرگان غیرشرکت‌کننده پژوهش (یک نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه و دو دانشجوی دکترای مدیریت) استفاده و پس از دریافت نظرهای اصلاحی، ویرایش لازم انجام و در نهایت طراحی مدل استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی استان هرمزگان شکل گرفت.

### یافته‌های پژوهش

نتایج کیفی تحقیق حاضر با استفاده از فرایند کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده نشان داد ۱۷۷ کد اولیه در قالب مفهوم مدل عوامل موثر (علی و زمینه ای) بر استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی، ابعاد، راهبردها و پیامدهای استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی استخراج گردید و در نهایت ۱۴۷ کد اولیه به عنوان شاخص‌های ارزیابی الگو از طریق همپوشانی مفاهیم و حذف کدهای هم معنی و با استفاده از نظرات استاد راهنما و اساتیدی که جهت تعیین روایی و پایایی با محقق همکاری کردند انتخاب شد. این کدها در مفاهیم و مقولات محوری در مرحله بعدی جای گرفت که تعداد

<sup>1</sup> -Strauss & corbins  
I-MAXQDA

این مقولات ۶۰ مقوله بنیادی برای تبیین الگوی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی بود. در واقع سعی شد همزمان با تحلیل مقوله‌های احصاء شده و مفاهیم مرتبط با آنها، صورت-بندی نظری مرتبط با مدل پارادایمی و ارتباط سازهای مقوله‌ها شکل ابتدایی خود را پیدا کند. طی کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز تحت ۶ دسته شامل مقوله مرکزی، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای (بستر)، راهبردها و پیامدها قرار گرفته‌اند. از بین مقوله‌های استخراج شده، مقوله «مدل استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی» به منزله مقوله مرکزی در نظر گرفته شده و در مرکز مدل قرار گرفته است. دلیل انتخاب این مقوله به منزله مقوله مرکزی این است که در اغلب داده‌ها ردپای آن را می‌توان به وضوح مشاهده کرد؛ به عبارت دیگر اغلب پاسخ دهندگان اشاره داشته‌اند که استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی نیازمند سازوکارهایی خاص و متفاوت است و با روش‌ها و رویه‌های فعلی نمی‌توان به طور موفق مدل استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی را به اجرا درآورد. بنابراین می‌توان این مقوله را در مرکز قرارداد و دیگر مقوله‌ها را به آن مرتبط کرد. برجسب انتخاب شده برای مقوله مرکزی نیز انتزاعی و در عین حال از جامعیت برخوردار است.

### سوال اول پژوهش: عوامل علی موثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی استان هرمزگان کدامند؟

شرایط علی مجموعه‌ای از وقایع و شرایط است که بر مقوله محوری اثر می‌گذارند. شرایط علی حوادث، وقایع و اتفاقاتی هستند که به وقوع یا گسترش پدیده مورد نظر میانجامد. جدول ۲ جزئیات این فرآیند را نشان می‌دهد.

جدول ۲: مقولات و مفاهیم احصاء شده‌ی شرایط علی

مفاهیم	مقوله	نوع مقوله
مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	مدیریت مشارکتی	شرایط علی
دادن استقلال عمل به کارکنان در انجام وظایف		
برقراری روابط غیر رسمی میان رهبران سازمان و کارکنان		
مشورت کردن رهبران سازمان با کارکنان		
ایجاد انگیزه کردن در میان کارکنان		
علاقمند به توسعه مهارت‌های حرفه‌ای	شایستگی حرفه‌ای کارکنان	
علاقه به کارگروهی		
علاقمند به یادگیری مستمر		

مفاهیم	مقوله	نوع مقوله
نگرش مثبت به اهداف سازمانی		
نگرش مثبت به دانش انتقالی در سازمان		
انعطاف پذیری		
مهارت حل مساله		
داشتن مهارت خودکنترلی		
داشتن مهارت خود مدیریتی		
مهارت ارتباطی قوی در ارتباط با کارکنان		
هدفگرا بودن کارکنان		
چند مهارتی بودن کارکنان		
وضوح اهداف تعیین شده در سازمان	رسالت سازمان	
مشخص کردن چشم اندازی قابل دسترس برای سازمان		
نیازسنجی مناسب از اهداف سازمانی		
قوانین و دستورالعمل‌هایی در راستای توسعه دانش سازمانی		
جهت‌گیری مناسب در تصمیم‌های سازمانی		
جهت‌گیری مناسب در نیازسنجی‌های سازمانی		
تخصیص منابع مالی توسط دولت	حمایت دولت	
تدوین سیاست‌ها و قوانین حمایتی توسط دولت		
ارایه تسهیلاتی توسط دولت به سازمان		
فراهم‌سازی امکانات محیطی توسط دولت		
تأمین دولت از توسعه کمی و کیفی موسسات زیر نظر سازمان		

سوال دوم پژوهش عوامل زمینه‌ای موثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی استان هرمزگان کدامند؟

شرایط بستر مجموعه شرایطی است که زمینه‌ی پدیده‌ی مورد نظر را فراهم میسازد و بر رفتارها و کنش‌ها تأثیر می‌گذارد. شرایط بستر، مقوله محوری و نتایج منتج از آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در جدول ۳ جزئیات این فرآیند آمده است.

جدول ۳ مقولات و مفاهیم احصاء شده‌ی شرایط بستر

مفاهیم	مقوله	نوع مقوله
دسترسی به اطلاعات و دانش سازمانی	سیستم‌های اطلاعاتی و مدیریتی	شرایط زمینه‌ای (بستر)
دسترسی به شبکه‌های گسترده جهانی به عنوان منبع دانش		
دسترسی به سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت		
وجود منابع مالی کافی جهت تامین امکانات		
وجود تکنولوژی سخت افزاری مورد نیاز در سازمان		
وجود تجهیزات مدرن و تکنولوژیکی در سازمان		
تطبیق و هماهنگی با تغییرت فناوری		
بکارگیری آموزش‌های مجازی در دانش افزایی سازمانی		
آشنایی با نرم افزارهای کاربردی در سازمان		
حفاظت از دانش سری سازمان و چشم‌انداز		
حمایت مدیران از تسهیم دانش در سازمان		
حمایت سرپرستان از کارکنان در به کارگیری دانش ازمانی		
تسهیل مدیریت ارشد از مدیران میانی و فنی در تسریع انتقال دانش در سازمان		
کردن شرایطی برای کارکنان توسط مدیران در به کارگیری دانش سازمانی		
ترغیب کارکنان توسط مدیران به مشارکت گروهی		
تشویق کارکنان توسط مدیران فعالیت‌های تیمی		
تیم‌سازی با توجه به توانایی‌ها و قابلیت‌های کارکنان		
تبادل و اشتراک گذاری دانش در میان کارکنان	فراموشی هدفمند	
فرهنگ مستندسازی و انتقال دانش و تجارت به دیگران		
تاکید بر یادگیری مستمر در میان اعضای سازمانی		
ترویج فرهنگ همکاری در سازمان		
تقویت فرهنگ اشتراک گذاری دانش در میان اعضای سازمان		
توجه به فرهنگ یادگیری برای یادگیری		



مفاهیم	مقوله	نوع مقوله
ترغیب به فرهنگ یادگیری مادام العمر	جو رقابتی	
جو یادگیری حاکم بر سازمان		
درونی سازی فرهنگ یادگیری در سازمان		
تقویت هنجارهای و ارزش های یادگیری در سازمان		
صرفه جویی در سازمان و کاهش هزینه ها		
توجه به بازار (رقبا و مشتری)		
توجه به عوامل سیاسی و اقتصادی		
برقراری عدالت در استفاده از مزایای سازمان		
استفاده از مشوق های انگیزشی		
استفاده از سیستم پاداش و تشویق در سازمان		
اجرای مساوات در ارتقای کارکنان		
برقراری ساختاری عادلانه		
فراهم کردن فرصت هایی برای پیشرفت کارکنان شایسته		
توجه به شایسته سالاری در میان کارکنان		
وجود تکنولوژی سخت افزاری مورد نیاز در سازمان	زیرساخت فناوری	
وجود تجهیزات مدرن و تکنولوژیکی در سازمان		
تطبیق و هماهنگی با تغییرت فناوری		
بکارگیری آموزش های مجازی در دانش افزایی سازمانی		
آشنایی با نرم افزارهای کاربردی در سازمان		

**سوال سوم پژوهش: عوامل مداخله گر موثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی استان هرمزگان کدامند؟**

شرایط مداخله گر مجموعه ای از وقایع، رخدادها و شرایط هستند که در فرآیند استقرار مدیریت دانش در کسب و کار ورزشی رخ می دهند. در واقع، شرایط مداخله گر شرایطی هستند که به پدیده مورد نظر تعلق

دارند و بر راهبردهای کنش و واکنش اثر می‌گذارند. جدول ۴ جزئیات شرایط مداخله‌گر در استقرار و پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی را نشان می‌دهد.

جدول ۴ مقولات و مفاهیم احصاء شده‌ی شرایط مداخله‌گر

مفاهیم	مقوله	نوع مقوله
پیچیدگی سازمان	ساختار سازمانی	شرایط مداخله‌گر
فضای آزاد موجود در سازمان		
محدودیت‌های سازمان		
تشارکت فعال کارکنان در اشتراک گذاری دانش سازمانی	اشتراک سازمانی	
ارتباطات حسنه میان کارکنان		
همکاری کارکنان با همدیگر		
تبادل فکری میان کارکنان در امور سازمانی		
تعامل میان کارکنان واحدهای مختلف	چشم انداز سازمانی	
اهداف بلند مدت مناسب با فلسفه سازمان		
رابطه وسیع افقی در سازمان		
فاصله وضع موجود و وضع مطلوب سازمان		
تأمین منابع مالی		
شخص کردن اهداف با توجه به وضعیت نیروی انسانی	میزان تفویض اختیار	
اهداف روشن و قابل دسترسی		
وجود اختیارات کافی در میان مدیران میانی		
تفویض اختیار در سازمان		
دادن استقلال شغلی به کارکنان		
تقویت خود مدیریتی در میان کارکنان	نظارت و کنترل	
اعتماد سازمان به کارکنان در انجام کارهای موظفی		
ارزیابی دوره‌ای از عملکرد سازمان		
ارزشیابی مناسب از دوره‌های آموزشی دانش سازمانی		
ارزیابی مستمر از عملکرد کارکنان		
ارایه بازخورد به عملکرد کارکنان		

مفاهیم	مقوله	نوع مقوله
ن بازخورد در صورت تحقق یا عدم تحقق اهداف سازمانی		

**سوال چهارم پژوهش: عوامل راهبردی موثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان  
تامین اجتماعی استان هرمزگان کدامند؟**

راهبردها کنش‌های هدفمندی هستند که راه‌حلهایی برای پدیده مورد نظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایج می‌شوند. راهبردهای «مهندسی معکوس، آموزش و تربیت، طراحی دوره‌های آموزشی و توانمندسازی کارکنان» راه‌حلهایی جهت استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی هستند. مشروح مفاهیم مقوله‌های راهبردی در جدول ۵ به طور مفصل آمده است.

**جدول ۵ مقولات و مفاهیم احصاء شده‌ی راهبردها**

مفاهیم	مقوله	نوع مقوله
تقسیم مناسب وظایف در میان کارکنان	مهندسی معکوس	راهبردها
توجه به مهارت‌های چندگانه کارکنان		
به کارگیری صحیح کارکنان در سطوح مختلف سازمانی		
توجه به علایق کارکنان در تخصیص وظایف		
مناسب از مهارت‌های کارکنان در بکارگیری آنان در پست سازمانی مناسب		
توجه به فرهنگ یادگیری برای یادگیری	آموزش و تربیت	
تقویت فرهنگ همکاری		
جو یادگیری حاکم بر سازمان		
درونی‌سازی فرهنگ یادگیری در سازمان		
ترغیب به فرهنگ یادگیری مادام‌العمر		
تعلیم و تربیت افکار		
امکانات علمی و آموزشی		
تقویت هنجارهای و ارزش‌های یادگیری در سازمان		
تقویت فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش در میان اعضای سازمان		
ارایه دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای کارکنان		

مفاهیم	مقوله	نوع مقوله
برگزاری دوره‌هایی متناسب با علایق کارکنان	طراحی دوره‌های آموزشی	
برگزاری دوره‌هایی متناسب با نیازمندی‌های شغلی کارکنان		
ارزشیابی مناسب از دوره‌های آموزش دانش افزایی سازمانی		
باده از تکنولوژی و روش‌های مدرن آموزشی در دوره‌های آموزشی		
استفاده از مربیان با صلاحیت بالا در برگزاری دوره‌های آموزشی		
کارایی سرمایه ساختاری	توانمندسازی کارکنان	
امنیت شغلی		
جانشین پروری		
بکارگیری افراد ماهر		
توجه به مهارت‌های رهبری کارکنان با نفوذ در میان اعضای سازمانی		
تقویت مهارت مسولیت پذیری در میان کارکنان		
تقویت سرمایه فکری		
تناسب شغل و اعتماد		

سوال پنجم پژوهش: پیامدها و نتایج حاصل از استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی استان هرمزگان کدامند؟

پیامدها نتایجی هستند که از راهبردها و کنش‌های مربوط به پدیده مورد نظر حاصل می‌شوند. بررسی پیامدهای احتمالی استقرار سیستم مدیریت دانش، آخرین پازل الگوی مدل مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی است. در این راستا، ۶ مقوله‌ی پیامدی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی احصاء شده‌اند که در جدول ۶ جزئیات آن آمده است.

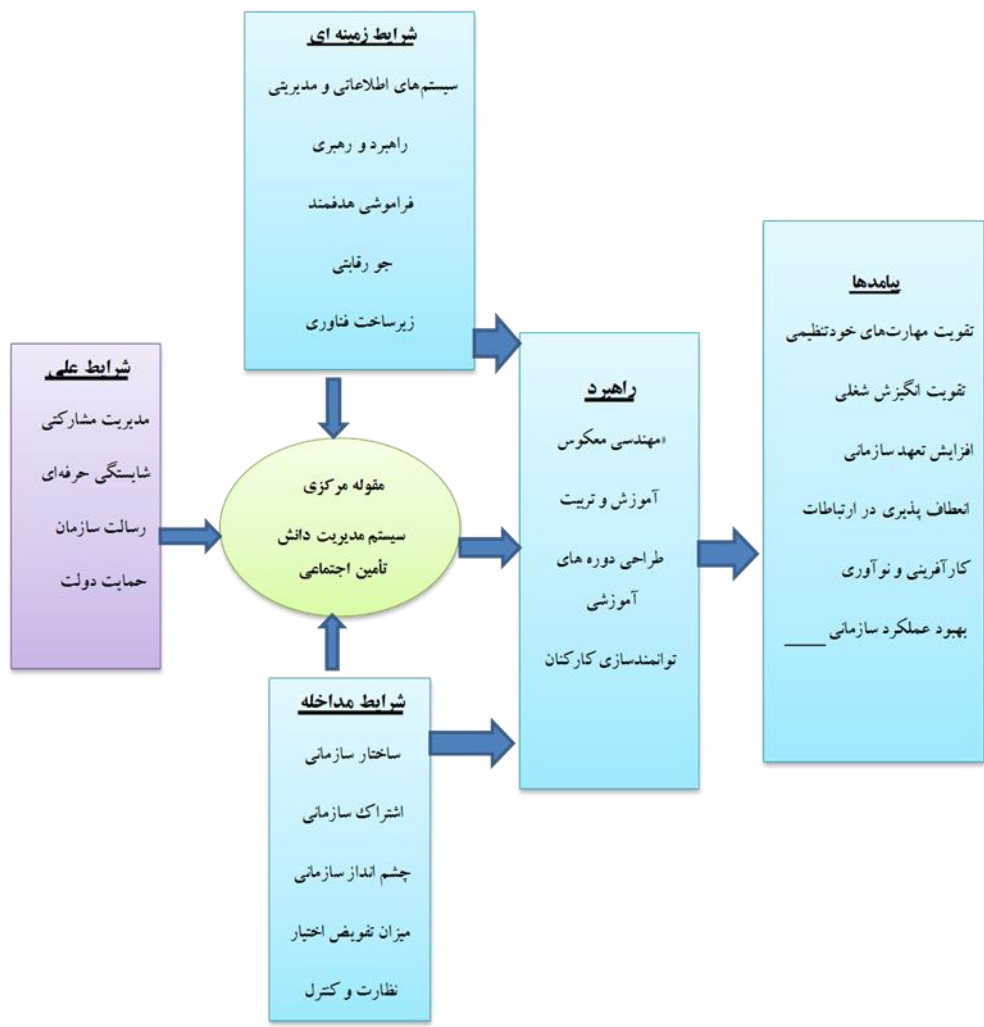
جدول ۶ مقولات و مفاهیم احصاء شده‌ی پیامدها

مفاهیم	مقوله	نوع مقوله
انعطاف پذیری	تقویت مهارت‌های خودتنظیمی	پیامدها
مهارت حل مساله		
خودکنترلی		
خود مدیریتی		

مفاهیم	مقوله	نوع مقوله
ارتقا تاب آوری سازمانی		
تقویت مهارت جذب و انطباق کارکنان		
میزان رضایت از برخورد سرپرستان	تقویت انگیزش شغلی	
داشتن رضایت از نقش و جایگاه فرد در سازمان		
میزان علاقمندی به پست سازمانی فرد		
میزان رضایت از شیوه اداره سازمان		
میزان رضایت از طریقه ارتقا در سازمان		
میزان هماهنگی اهداف سازمانی با اهداف فردی		افزایش تعهد سازمانی
درونی شدن اهداف سازمانی در میان کارکنان		
احساس امنیت شغلی در کارکنان		
احساس هویت کردن با اشتغال در سازمان		
عدم تمایل به ترک شغل		
رابطه پایین به بالا و بالا به پایین در ساختار سازمانی	انعطاف پذیری در ارتباطات	
داشتن رابطه وسیع افقی در سازمان		
روابط غیر رسمی مناسب میان کارکنان		
وجود فرهنگ یادگیری در میان کارکنان سازمان		
ارتباط متقابل میان رییس و مریوس در سازمان		
یادگیری کارکنان از اشتباهات انجام شده		
وجود جوی دوستانه در روابط کاری		
ظهور ایده‌ها و خلاقیت در سازمان	کارآفرینی و نوآوری	
ارزش آفرینی توسط کارکنان در سازمان		
کسب مزیت رقابتی در سازمان		
برقراری ارتباط میان ایده‌ها و اجرای عملکرد توسط کارکنان		
تهیه محصولاتی با بهره وری بالا		
تهیه محصولات و خدماتی خلاقانه		
افزایش کیفیت محصولات و خدمات		
بهبود عملکرد حرفه‌ای کارکنان		بهبود عملکرد سازمانی
توانمندسازی شغلی کارکنان		
ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان سازمان		

مفاهیم	مقوله	نوع مقوله
توسعه مهارت‌های کیفی کارکنان سازمان		
ارتقای مهارت‌های حل مساله در کارکنان		
یادگیری مهارت‌های جدید		
توسعه مهارت خود رهبری در میان کارکنان		

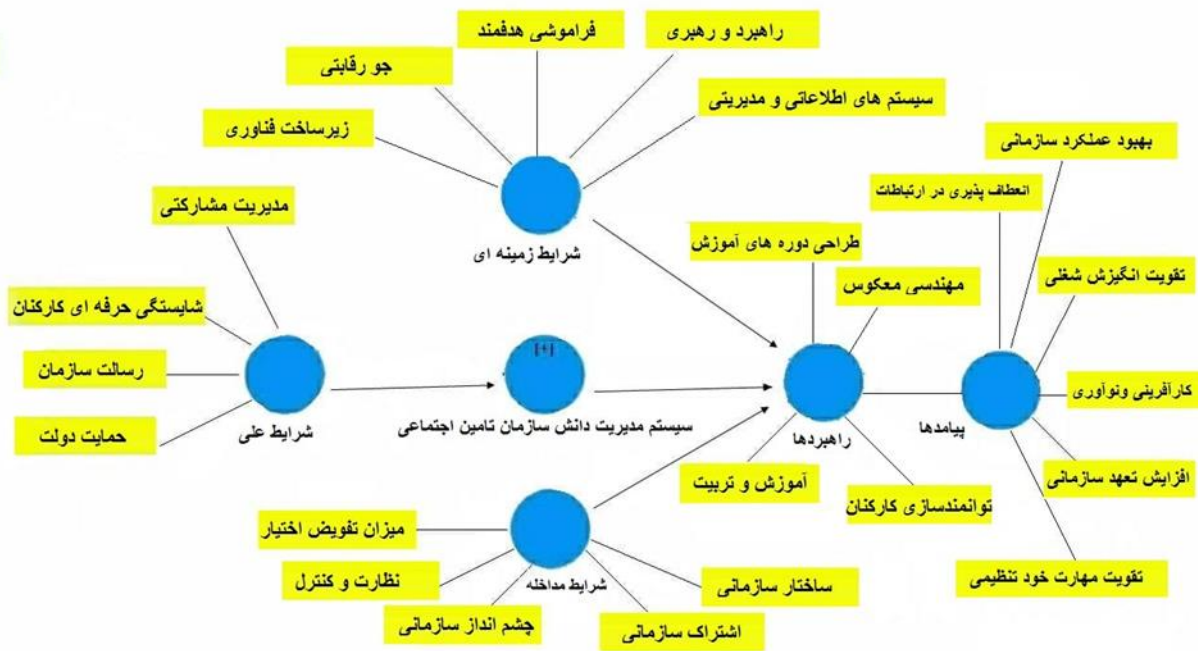
برای بهبود فرایند طبقه‌بندی کدها در قالب مقوله‌ها، ابزار مقایسه‌های نظری به وسیله‌ی اشتراوس و کوربین پیشنهاد شده است. بر این اساس، ۱۷۷ کد مستخرج نهایی در قالب ۲۴ مفهوم دسته بندی شده است. همانطور که ملاحظه می‌کنید در شکل شماره ۱ مدل نظری استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی استان هرمزگان مطابق با ابعاد مدل پارادایمی قابل مشاهده است.



شکل ۱ مدل کدگذاری محوری: مدل پارادایمی سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی

در کدگذاری انتخابی مقوله‌های احصاء شده در مراحل قبلی به یکدیگر ربط داده شده و روابط بین آن‌ها بررسی می‌شود این امر، همان فرآیند کشف نظریه و ظهور نظریه است، یعنی یافتن سازه‌ها، مرتبط ساختن آن‌ها و بررسی ماهیت این رابطه‌ها. در مرحله‌ی کدگذاری انتخابی از مفهوم «حساسیت نظری» استفاده شده است. این حساسیت با غوطه ور شدن در بحر تحقیقات و نظریات عمومی مرتبط شکل

می‌گیرد. به گونه‌ای که پژوهشگران بافت و زمینه‌ای که نظریه در آن ایجاد می‌گردد را بشناسند. در ادامه الگوی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی در شکل ۲ ارایه می‌شود.



شکل ۲: الگوی نهایی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی

## بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر، مقوله‌های «مدیریت مشارکتی، شایستگی حرفه‌ای کارکنان، رسالت سازمان و حمایت دولت» به عنوان شرایط علی استقرار مدیریت دانش احصاء شده اند که همسو با نتایج عدلی (۱۱)، دهقانی و همکاران (۵)، هانگ و همکاران (۲۳)، لویز و همکاران (۲۹) می‌باشد. در تبیین نتایج می‌توان گفت که ساختار سازمانی، مانع یا ترغیب کننده اجرای اثربخش مدیریت دانش در سازمان می‌باشد و دو بعد آن، یعنی رسمیت و تمرکز به عنوان متغیرهای کلیدی و زیربنایی آن هستند که بر پیاده‌سازی مدیریت دانش مؤثرند. انعطاف پذیری و تأکید کمتر بر مقررات کاری، شکل‌گیری ایده و انتقال و به کارگیری آن را توسعه می‌دهد و افزایش انعطاف پذیری در ساختار سازمانی، می‌تواند به موفقیت مدیریت دانش کمک کند. رسمیت پائین به اعضای سازمان اجازه می‌دهد که به منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش، تعامل و



ارتباط مناسب برقرار کنند. در بعد تمرکز نیز، پیاده‌سازی مدیریت دانش با اختیار تصمیم‌گیری در سازمان مرتبط است. ساختارهای عدم تمرکز، اختیار تصمیم‌گیری را توزیع می‌کنند. در چنین ساختارهایی میزان راه‌حل‌های خلاق به شدت افزایش پیدا می‌کند. از سوی دیگر، اگر سازمان از یک جو خلاق و همکار بهره‌مند باشد، جمع‌آوری دانش برای کارمندان می‌تواند مؤثر باشد قابل قبول و خوشایند خواهد بود و ایجاد شبکه‌های تعاملی برای به اشتراک گذاری دانش به صورت خودجوش انجام خواهد شد. برعکس اگر جو خلاقیت و همکاری ضعیف باشد یا اصلاً وجود نداشته باشد، کارمندان نیاز کمتری به تعامل با همکاران خود احساس خواهند کرد. نتایج پژوهش همچنین بیانگر آن بود رسالت سازمان و حمایت دولت به عنوان شرایط علی بر بهره‌مندی از مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی تأثیرگذار است. مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شود و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند؛ شناسایی، انتخاب، سازمان‌دهی و منتشر نمایند و منجر به کاهش خطاکاری‌ها و دوباره کاری‌ها می‌شود. این امر مدیریت سازمان‌ها را برای حل مسائل یادگیری، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های پویا به صورت کارا و مؤثر قادر می‌سازد و سرعت حل مسائل و تصمیم‌گیری‌ها را افزایش می‌دهد. شرایط و فضای رقابتی سازمان‌ها بیش از پیش پیچیده و به سرعت در حال تغییر است. به گونه‌ای که سرعت تغییر در بیشتر سازمان‌ها به مراتب بیشتر از سرعت توان پاسخگویی و تطبیق آن‌هاست.

بنابراین مدیریت دانش باید از طریق ایجاد پیوند مناسب بین عناصر اصلی سازمان یعنی انسان، ساختار و فناوری و با اتخاذ تدابیر و روش‌های مناسب، وظایف خود یعنی خلق، کسب، توسعه، تسهیم، نگهداری، به‌کارگیری و ارزیابی دانش را به صورت اثربخش انجام دهد. لذا نیاز است تا در زمینه انتخاب، استخدام و به‌کارگیری افراد در پست‌های مختلف سازمان به شایسته‌سالاری توجه شود. توانایی نیروی انسانی برای کار در شرایط جدید و بهره‌گیری از دانش و اطلاعات موجود و انتقال آن عامل تعیین‌کننده‌ای در پیاده‌سازی مدیریت دانش است و مهم‌ترین راهکار تواناسازی نیروی انسانی مهارت‌آموزی کارکنان است؛ بنابراین کارکنان سازمان باید بر اساس دانش و تجربه و به‌ویژه تلاش آن‌ها برای تسهیم‌سازی دانش با دیگران ارزش‌گذاری شوند و مدیران انواع پاداش‌های مادی و غیرمادی را بر اساس همین معیارها توزیع کنند.

در این پژوهش مقوله‌های «سیستم‌های اطلاعاتی و مدیریتی، راهبرد و رهبری، فراموشی هدفمند، جو رقابتی و زیرساخت فناوری» به منزله شرایط بستر در نظر گرفته شده است که همسو با پژوهش‌های زمانی و همکاران (۸)، گروگر و همکاران (۲۸) است. در تبیین نتایج می‌توان گفت که امکانات، منابع، ارتباطات و حمایت‌های سازمانی می‌تواند به مدیران در جهت بهره‌مندی از مدیریت دانش برای موفقیت سازمان مؤثر باشد. از این رو می‌توان گفت که برای مدیران ارشد سازمان، تدوین الگوی به‌کارگیری

دانش‌های ضمنی و صریح در پیشبرد امور سازمانی اولویت بیشتری دارد تا کسب دانش. بسیاری از مدیران سازمان تأمین اجتماعی معتقدند نمی‌توان به اطلاعات گذشته اعتماد کرد. همچنین، ماهیت اقتصادی و فضای کشور ممکن است نقش این عوامل را در موفقیت سازمان‌های دولتی کم‌رنگ کند. اگرچه اطلاعات نقش مهمی را در موفقیت کسب‌وکار دارد، ولی توانایی استفاده از آن به مدیر کسب‌وکار بستگی دارد. در شرایط کنونی زیرساخت اطلاعاتی کشور نیز برای کارآفرینان مناسب نیست. ارتباط عوامل زمینه‌ای دسترسی به اطلاعات، سرمایه و قانونی بودن از دیدگاه مدیران سازمان تأمین اجتماعی، موقعیت هر سازمانی با استراتژی‌های مدیریت دانش در ارتباط هست. به دلیل تنوع خواسته‌ها و توان محدود واحدهای زیر تابعه تأمین اجتماعی در تأمین نیازها، بهره‌گیری بایستی از شبکه‌سازی ضروری است. همچنین حمایت دولت در بعد کلان مثل رویکردهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و در بعد خرد مثل مالیات، یارانه‌های شرکتی، تسهیلات ارزان‌قیمت و سیاست‌های تقویتی کسب‌وکار بر عملکرد مدیران در جهت موفقیت کارکنان قابل توجه است؛ بنابراین انتظار بر این است که مدیران ارشد در سازمان تأمین اجتماعی ضمن تدوین طرح کسب‌وکار، آموزش‌هایی را در زمینه دسترسی به سرمایه و اطلاعات، بازاریابی، تکنولوژی‌های جدید، مهارت‌های کارآفرینی، استقرار مدیریت دانش و توسعه شبکه کسب‌وکار فراگیرند و از حمایت‌های دولتی و قانونی غافل نشوند. به‌کارگیری این یافته‌ها با در نظر گرفتن نوع کسب‌وکار و محیط آن می‌تواند کارکنان را در رسیدن به موفقیت یاری نمایند. از سوی دیگر با توجه به اهمیت فناوری اطلاعات بر استقرار مدیریت دانش، لازم است افزایش میزان سرمایه‌گذاری به منظور گسترش زیرساخت‌های فناوری اطلاعات صورت گیرد و آموزش و به‌کارگیری ابزارهای فناوری اطلاعات به منظور تسهیل فرآیند مدیریت دانش و به روز کردن پایگاه دانش در دستور کار مدیران سازمان تأمین اجتماعی قرار گیرد. استقرار سیستم مدیریت دانش و نرم‌افزار ثبت گزارش عملکرد روزانه جهت تسهیم تجربیات و ذخیره دانش می‌تواند در حوزه بسترهای فناوری‌های دانشی پیشنهاد شود. استفاده از مشاوره خبرگان برون‌سازمانی و جذب افراد توانمند در جهت تقویت فرآیند خلق دانش مؤثر است.

در پژوهش حاضر مقوله‌های «ساختار سازمانی، اشتراک سازمانی، چشم‌انداز سازمانی، میزان تفویض اختیار و نظارت و کنترل» به منزله شرایط مداخله‌گر در طراحی و پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظر گرفته شده است که همسو با پژوهش‌های سنجرانی (۹)، حسینقلی زاده، (۳)، اکبری (۱۸)، حیدری (۴)، محمدی (۱۴) است. از این‌رو می‌توان گفت مدیریت دانش رویکردی برای ایجاد سازمان یادگیرنده است، سازمانی که اعضای آن می‌توانند دانش را کسب، تسهیم و خلق کنند و در تصمیم‌گیری‌های خود از آن سودجویند. این در حالی است که امروزه این تجربه در برخی از سازمان‌ها و شرکت‌ها درباره مدیریت دانش به شکست انجامیده است و این به آن علت است که مدیران در راستای استقرار مدیریت دانش در کسب‌وکار خود توجه چندانی نکرده‌اند. حال آنکه امروزه ضرورت توجه به این نوع مدیریت در قالب ابزاری راهبردی برای پیشبرد منابع سازمان و موفقیت در عرصه رقابت به اثبات رسیده است؛ بنابراین، باید توجه

داشت مدیریت دانش امری است که همواره سازمان را در تغییرات یاری می‌کند و نیازمند پشتیبانی و توجهی دائمی است سازمان‌های زیادی امیدوار هستند که با اجرای مدیریت دانش در امور کسب‌وکارشان بتوانند سرمایه‌های مجازی خود را مدیریت کنند و منافع موجود را تقویت کنند. با این وجود تصمیم‌گیری برای اجرای مدیریت دانش اغلب در سازمان‌های دولتی سخت است؛ اما حفظ و یا زوال یک کسب‌وکار می‌تواند به این تصمیم وابسته باشد؛ بنابراین تعیین چشم‌انداز درونی و بیرونی سازمان قبل از توافق جمعی برای اجرای مدیریت دانش لازم است. در سطح عالی، سازمان و مدیریت راهبردی نیاز به برنامه‌ریزی بلندمدت و هم‌راستایی پیاده‌سازی مدیریت دانش با سایر راهبردهای کسب‌وکار از جمله استقرار نظام‌های اطلاعاتی در سازمان دارد. همچنین شناخت بهترین الگو از بین رقبا برای یک سازمان و ارائه اطلاعات به سازمان و کارکنان و ایجاد رقابتی سالم با رقبا برای کارکنان و سازمان، ایجاد زمینه مناسب دسترسی به بسترهای خدمات جهانی در جهت آگاهی و دانش کارکنان از مهم‌ترین عوامل جهت ابعاد محیطی است. استفاده از دانش برون‌سازمانی نیز کمک بسیاری به کارکنان برای انتقال دانش دارد. مدیریت باید در سازمان تلاش کند اعتماد بین کارکنان و اعتماد بین کارکنان و مدیریت حفظ شود. در بعد مدیریتی، حمایت و پشتیبانی از نیروی کار و رهبری کارکنان در جهت صحیح و یکسان نسبت به تمامی کارکنان و مشارکت دادن افراد در کارهای گروهی و مشارکت دادن افراد در تصمیمات که در بالا بردن سطح یادگیری و اعتماد به نفس کارکنان و ابراز تجربیات آن‌ها، نقش بسزایی دارد. تشویق کارکنان به صورت مالی و غیرمالی به عنوان انگیزه‌ای در استقرار مدیریت دانش در سازمان است.

در این پژوهش، راهبردها کنش‌های هدفمندی هستند که راه‌حلی برای پدیده موردنظر فراهم می‌سازند و منجر به ایجاد پیامدها و نتایج می‌شوند بر اساس نتایج راهبردهای «مهندسی معکوس، آموزش و تربیت، طراحی دوره‌های آموزشی و توانمندسازی کارکنان» راه‌حلی جهت استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی هستند. همسو با نتایج موسوی زاده و همکاران (۱۶)، رضاییان و همکاران (۶)، محمدی، (۱۴) به نتایج مشابهی دست‌یافته‌اند. از این رو می‌توان گفت که توسعه مدیریت دانش یکی از مهم‌ترین شاخص‌های پیشرفت سازمانی در عصر حاضر محسوب می‌گردد. همچنین با توجه به جهت‌گیری‌های کلان در برنامه پنجم توسعه و چشم‌انداز بیست‌ساله کشور به سوی جهش اقتصادی و اجتماعی با تأکید بر دانایی محوری، به‌کارگیری و توسعه مدیریت دانش در سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت است. بررسی‌ها حاکی از آن است که وضعیت راهبرد مدیریت اطلاعات و دانش در سازمان‌های ایران مطلوب نیست و وضعیت روشنی بر آرایش سازمانی سازمان‌های مورد مطالعه در راستای مدیریت دانش حکم‌فرما نیست. در حال حاضر در بیش از ۷۰ درصد سازمان‌ها تمرکززدایی و رفع بروکراسی انجام نمی‌شود و علاوه بر آن در ۶۴ درصد سازمان‌ها مورد مطالعه شبکه داخلی راه‌اندازی نشده است. این در حالی است که وجود شبکه داخلی مهم‌ترین زیرساخت فنی برای تبادل و اشتراک‌گذاری اطلاعات و دانش است. مدیران برای اینکه کارکنانی دانش‌محور داشته باشند باید سعی کنند تا خود را با آخرین دانش‌های

روز تطبیق دهند. از دیدگاه مدیریت دانش، ارزشمندترین منابع سازمان، دانش کارکنان است. در واقع مدیریت دانش، به نوعی تأکید بر دانش محوری کارکنان هر سازمان دارد همچنین قبل از اقدام به مبادرت بر اجرای طرح‌های مدیریت دانش، سازمان نیازمند ارزیابی زیر سیستم‌های سازمانی و منابع موجود خود هستند تا مهم‌ترین و بهترین راهبرد مدیریت دانش را برای خود شناسایی کنند. مدیریت دانش امر جدیدی نیست، تمدن‌های بشری از نسل به نسل دیگر اقدام به نگهداری و انتقال دانش، برای درک گذشته و پیش‌بینی آینده می‌نمودند. در محیط‌های تجاری پیچیده و پویای امروزی، تشنگی برای دانش روزبه‌روز دامنه گسترده‌تری می‌یابد که به شدت در حال تغییر و در بیرون سازمان‌ها در حال انتشار است. فناوری اطلاعات و اینترنت نیز چالش‌های جدیدی را در خلق، نگهداری و مدیریت دانش به وجود آورده است؛ بنابراین که برای پیاده‌سازی موفق سیستم مدیریت دانش در یک سازمان نه تنها باید به عوامل درون سازمانی مانند فرایندهای خلق، انتقال، ذخیره‌سازی و کاربرد دانش، ساختار سازمانی، مدیریتی و فناوری مورد استفاده توجه داشت؛ بلکه عوامل محیط پیرامون سازمان و عوامل فردی نیز مؤثر هستند. دلیل این یافته تأثیر محیط پیرامون جهت کسب دانش از بیرون و انتقال آن به سازمان و همچنین انتقال فناوری مورد نظر است. از طرف دیگر مدیریت دانش، مفهومی انسانی نیز محسوب می‌شود و توجه به ابعاد شخصیتی افراد و کارکنان و همچنین فضای اعتماد بین افراد عامل اثرگذار در انتقال دانش بین آن‌ها و تبدیل دانش ضمنی به صریح محسوب می‌شود.

همچنین می‌توان گفت توجه به مدیریت دانش امری پویا بوده، نیازمند چیدمانی مناسب از عواملی، چون: انسان، فرایندها و زیربنای فرهنگی سازمان است. مدیریت دانش یک فعالیت گروهی و مشارکتی بوده، همه افراد در کلیه سطوح سازمانی باید در آن دخیل باشند. هماهنگی گروهی و ایجاد فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر برای نیل به اهداف مدیریت دانش در سازمان مؤثر است. در این میان، ضرورت ارزیابی دقیق فرهنگ سازمانی امری الزامی است. آشنا نبودن مدیران ارشد با کلیه ابعاد مدیریت دانش، الزامات پیاده‌سازی آن و بی‌توجهی به فضای سازمانی و فرهنگ حاکم در سازمان می‌تواند یکی از عوامل ناکامی در اجرای مدیریت دانش باشد. عدم نهادینه شدن فرهنگ سازمانی برای پذیرش نظام مدیریت دانش، عاملی مهم در عدم اجرای مؤثر مدیریت دانش است. در این راستا، مقاومت سازمانی در برابر تغییر، عاملی مهم در شکست مدیریت دانش به شمار می‌رود.

در پژوهش حاضر ۶ مقوله (تقویت مهارت‌های خودتنظیمی، تقویت انگیزش شغلی، افزایش تعهد سازمانی، انعطاف‌پذیری در ارتباطات، کارآفرینی و نوآوری، بهبود عملکرد سازمانی) به عنوان پیامدهای استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی احصاء شده‌اند. همسو با این نتایج قربانی و همکاران (۱۳)، ترابی و همکاران (۳۵) سن توبیل و همکاران (۲۲) و لویز و همکاران (۲۹) به نتایج مشابهی دست‌یافته‌اند یافته‌های پژوهش حاکی از این است که استراتژی‌های مدیریت دانش (استراتژی تدوین و

استراتژی شخصی سازی) به صورت مستقیم و غیرمستقیم باعث بهبود نوآوری و عملکرد سازمانی، بهبود فرایند و توسعه قابلیت های انسانی می گردد. لذا توسعه مدیریت دانش یکی از مهم ترین شاخص های پیشرفت سازمانی در عصر حاضر محسوب می گردد. همچنین با توجه به جهت گیری های کلان در برنامه پنجم توسعه و چشم انداز بیست ساله کشور به سوی جهش اقتصادی و اجتماعی با تأکید بر دانایی محوری، به کارگیری و توسعه مدیریت دانش در سازمان ها بسیار حائز اهمیت است. مزیت های رقابتی برای سازمان، در هر زمانی قابل دسترس نیست. دانش سازمانی که یکی از مزیت های رقابتی سازمان است، باید روزآمد، حفاظت و نگهداری شود. نگهداری اطلاعات، اسناد و تجارب، نیازمند مدیریت است. کدگذاری علاوه بر اینکه در توسعه دانش و اشتراک گذاری دانش تأثیر دارد، یکی از راه های حفاظت از دانش به شمار می رود مدیریت دانش مزایای زیادی برای سازمان ها اعم از سازمان تأمین اجتماعی به همراه دارد. مدیریت دانش علاوه بر بهبود کیفیت کاری، برخورداری از اطلاعات روز و بهبود تصمیم گیری، به این سازمان ها کمک می کند تا بتوانند به نیازهای مراجعه کنندگان خود پاسخ دهند لذا لازم است که سازمان تأمین اجتماعی برنامه جامع و فراگیری در زمینه مدیریت دانش داشته باشند و به همه عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش برای ایجاد نوآوری و دستیابی به مزیت رقابتی توجه نمایند. جهت تقویت این بعد در سازمان، دانش محور کردن سازمان و ترویج فرهنگ نوآوری و خلاقیت در کارکنان در زمینه های مختلف و ایجاد زیرساخت ها و ساختار سازمانی مناسب از طریق برگزاری کلاس های مربوطه برای آموزش کارکنان و فراهم کردن تجهیزات و موارد مورد نیاز کارکنان پیشنهاد می شود. راه اندازی اتاق فکر و استفاده از عوامل انگیزشی مالی و غیرمالی جهت انتقال تجربیات و دانش در سازمان می تواند در اعتلای فرهنگ دانشی یک سازمان مؤثر باشد. استفاده از فناوری های انتقال دانش مانند استفاده از شبکه های اجتماعی درون سازمانی و سامانه ثبت بهترین تجارب، راهکارهایی جهت اشتراک گذاری دانش در سازمان است که پیشنهاد می شود.

در نتیجه گیری کلی می توان گفت که مدل استقرار مدیریت دانش، شناختی از سطوح بلوغ مدیریت دانش هر سازمان بر اساس ارتباط آن با مجموعه ای از فعالیت های مدیریت دانش استاندارد ایجاد می کند. این مدل، یک ارزیابی عینی از سطح فعالیت های مدیریت دانش در هر سازمان ارائه می کند و اطلاعات ارزشمندی در زمینه اقدامات مناسبی که باید سازمان برای رسیدن به سطح بعدی بلوغ از نظر توسعه مدیریت دانش انجام دهد را فراهم می سازد. از این رو پیشنهاد های زیر بر اساس نتایج ارائه می گردد:

- با توجه به نقش رسالت سازمان به عنوان شرایط علی مؤثر بر مدیریت دانش پیشنهاد می گردد فاصله بین وضع موجود دانش و دانش مطلوب و مورد نیاز سازمان و همچنین خلأ دانش سازمان مشخص شود. لازم است رویه های مناسب جهت حذف یا کاهش این فاصله انتخاب گردد. حصول اطمینان نسبت به برقراری توازن بین دانش صریح و ضمنی سازمان نیز از جمله فاکتورها و شاخص های موفقیت است. ایجاد

تعهد در بین سطوح مدیریت و کارکنان نسبت به بینش سازمانی و سعی مدیران و کارکنان بر نمونه کردن خود بر اینکه تسهیم دانش را ترویج نمایند، موجب تقویت کارکرد آن و تسهیل انجام کارهای تیمی به عنوان یکی از زمینه‌های اصلی نوآوری در کسب‌وکار می‌گردد.

- با توجه به نقش سیستم‌های اطلاعاتی و مدیریتی به عنوان شرایط زمینه‌ای در مدیریت دانش توصیه می‌گردد به بعد هوش ذهنی و هیجانی کارکنان توجه ویژه شود تا بهترین همراهی و مشارکت از جانب کارکنان صورت گیرد. هوش هیجانی منجر به یک واقعیت هیجانی مثبت و قدرتمند می‌شود. لذا دوره‌های آموزشی که افراد را با روش‌های افزایش هوش هیجانی آشنا می‌سازد، در دستور کار قرار گیرد.

- با توجه به نقش تفویض اختیار و نظارت و کنترل به عنوان شرایط مداخله‌گر در مدیریت دانش پیشنهاد می‌شود توانایی‌ها، ویژگی‌ها و تخصص افراد در سازمان شناسایی به کار گرفته شده و در تصمیم‌گیری‌های سازمان، کارکنان مشارکت داده شوند.

- به توجه به نقش مؤلفه آموزش و تربیت به عنوان راهبرد مدیریت دانش در سازمان پیشنهاد می‌شود در زمینه انتخاب، استخدام و به کارگیری افراد در پست‌های مختلف سازمان به - شایسته‌سالاری توجه شود. این امر باید در سراسر سازمان، چه در بدنه عملیاتی و چه در رده مدیریت ارشد سازمان، ساری و جاری شود. پرواضح است که برای استخدام افراد متخصص و شایسته در هر پستی، نیاز است تا ابتدا انتظارات شغلی مشخص شود و سپس با توجه به برنامه‌های استراتژیک سازمان به این امر پرداخته شود.

## منابع

۱. جعفری، محمد جواد (۱۳۹۳) طراحی و توسعه مدلی برای سنجش بلوغ مدیریت دانش و استراتژی سنجی آن جهت پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه قم - دانشکده کامپیوتر و فناوری اطلاعات.
۲. جهاننیده محمد علی؛ رضوی محمد حسین؛ حسینی عماد (۱۳۹۷) تبیین الگوی بهینه پیاده‌سازی مدیریت دانش در تربیت بدنی آموزش و پرورش کشور. پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی. ۸ (۱۶) . صفحه: ۶۷- ۵۱
۳. حسینی‌قلی زاده، رضوان (۱۳۹۵) سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد و ارائه راهکارهای لازم برای پیاده‌سازی آن. پایان نامه کارشناسی ارشد- وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری - دانشگاه فردوسی مشهد - دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
۴. حیدری، سید محمد. خنیفر، حسین (۱۳۹۲). بررسی عوامل حیاتی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۱ (۱). ۱۴۹-۱۸۴

۵. دهقانی، مسعود، یعقوبی، نورمحمد، موغلی، علیرضا، & وظیفه، زهرا. (۱۳۹۸). ارائه مدل جامع عوامل مؤثر بر استقرار اثربخش مدیریت دانش. *دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۰ (۳۷)، ۱۰۹-۱۳۲.
۶. رضایی منش، بهروز؛ محمد نبی، سینا؛ محمدنبی، ساویز (۱۳۹۲)، کاربرد مدیریت دانش در سنجش درجه‌ی بلوغ سازمانی. *پردازش و مدیریت اطلاعات* « (پیاپی ۷۰)، شماره ۴.
۷. رمضان، ایوب، مدهوشی، مهرداد، فلاح لاجیمی، حمید رضا، & رازقی، نادر. (۱۳۹۸). ارائه الگوی استقرار مدیریت دانش در دانشگاه مازندران. *مدیریت بهره‌وری*، ۱۳ (۳) (۵۰) پاییز، ۸۹-۱۱۷.
۸. زمانی، عباس؛ حسینی طبقدهی، لیلیا؛ مؤمنی مهموئی، حسین (۱۴۰۰). ارائه الگوی استقرار سیستم مدیریت دانش در اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران. *جامعه‌شناسی آموزش و پرورش*. ۱۴ (۲) ۱۳۰-۱۴۲.
۹. سنجرائی، علی (۱۳۹۹) امکان سنجی استقرار مدیریت دانش (مطالعه موردی: شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان) رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری. ۴۵ (۶). ۱۷۵-۱۶۰-۱۷۵.
۱۰. صدیقی، عباس (۱۳۹۷). استقرار مدیریت دانش در دانشگاه‌های ایران. *پژوهش در نظام‌های آموزشی*. ۱۲ (۴۳). ۴۱-۶۳.
۱۱. عدلی، فریبا (۱۴۰۰) شناسایی مولفه‌های کلیدی جهت استقرار مدیریت دانش به منظور توسعه حرفه‌ای پایدار معلمان. *پژوهش در تربیت معلم*. ۴ (۴). ۱۳۵-۱۰۹.
۱۲. قاسمی، جواد؛ غضنفری، مرتضی (۱۴۰۰). بررسی فرهنگ سازمانی) مدل کوبین (با امکان پذیری استقرار مدیریت دانش در سروش رسانه. *مجله مدیریت فرهنگی*. ۱۴ (۵۱). ۱۳-۱.
۱۳. قربانی، صابر، بیک زاد، جعفر، نژاد ایرانی، فرهاد، & بهلولی، نادر. (۱۳۹۹). ارائه الگوی مناسب استقرار مدیریت دانش. *مجله توسعه آموزش جندی شاپور/هواز*. ۱۱ (۴)، ۷۵۴-۷۶۳.
۱۴. محمدی، رضا (۱۳۹۶) سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش شرکتها. دومین همایش بین‌المللی افق‌های نوین در علوم مدیریت و حسابداری، اقتصاد و کارآفرینی ایران. تهران.
۱۵. معینی، رضا؛ کسرائی، احمدرضا؛ سهرابی، طهمورث؛ اصلی زاده، احمد (۱۳۹۸). رویکرد نوین استقرار نظام مدیریت دانش مبتنی بر متغیرهای زیرساخت سازمانی در مدیریت منابع انسانی صنعت نفت ایران. *فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*. ۱۱ (۴۲). ۱۸۰-۱۵۶.
۱۶. موسوی زاده جزائری، فائزه؛ شکیبازاد، محمد (۱۳۹۸) شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت برای اجرای مدیریت دانش. *چشم انداز مدیریت دولتی*. شماره ۳۷. ص ۱۴۷-۱۱۶.

۱۷. مهدی زاده، پریسا، دوپیکر، نورالدین؛ قائف مهدی (۱۳۹۸). بررسی عوامل زمینه ساز استقرار مدیریت دانش در سازمانهای بیمهگر: مطالعه موردی سازمان تامین اجتماعی. مجله طب نظامی. ۲۱ (۴). ۳۶۱-

۳۵۳

18. Akbari P. (2019) . Designing the effective factors modeling strategic knowledge management system at Payam Noor University of the West of Iran by quantitative-quantitative. *Knowledge and Information Management*, 5 (2) : 35-46.
19. Akhavan, P, Adalati, M, Sharifi, S and Hosnavi, R (2020) . The challenges of knowledge management portals application and implementation: an Iranian organizations case study, *International Journal of Industrial Engineering Computations*, Vol. 1 No. 1
20. Aneela S, Nagina GUL, Hadi Hassan KH, Muhammad, D. (2021) *Journal of Asian Finance, Economics and Business* Vol 8 No 1 (2021) 1017–1030
21. Butt, M. A., Nawaz, F., Rahim, S. H., & Sousa, M. J. (2018) Individual knowledge management engagement, knowledgeworker productivity, and innovation performance in knowledgebased organizations: the implications for knowledge processes and knowledge-based systems. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 25 (3) , 1-21.
22. Centobelli. P. Cerchione.R. Esposito. E. (2017) . Knowledge Management in Startups: Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Sustainability* 2017, 9, 361; doi:10.3390/su9030361
23. Chuan-Peng Yu . Zhen-Gang Zhang (2018) The Effect of Organizational Learning and Knowledge Management Innovation on SMEs' Technological Capability. *URASIA Journal of Mathematics Science and Technology Education* ISSN: 1305-8223 (online) 1305-8215 (print) .
24. Demarest, M (2017) . Understanding knowledge management, *Long Range Planning*, Vol. 30.
25. Hongdiyanto, C., Teofilus, T., Sutrisno, T. F. C. W., & Dewanti, P. S. P. (2020) . The Effect of Entrepreneurial Learning on the entrepreneurial intention of Indonesian Women. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7 (9) , 573-582. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no9.573>
26. Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2019) . From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32 (1) , 36-59.. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2018-0083/full/html>
27. Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016) . The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20 (4) , 621-636. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>



28. Kruger, C. & Johnson, R. (2010) . Information management as an enabler of knowledge management maturity: A South African perspective. *International Journal of Information Management*, 30 (1) : 57-671
29. Lopez-Nicolas, C. & Merono-Cerdan, A. (2011) . Strategic knowledge management innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31 (6) : 502-509
30. Lu, H., & Wang, J. (2018) . The entrepreneurial intention of two patterns of planned behaviour and alertness: Empirical evidence in China. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 5 (2) , 63-72.
31. Malhotra, Y (2017) . Knowledge management in inquiring organizations, *Proceedings of 3rd Americas Conference on Information Systems*.
32. Migdadi M. (2016) . Knowledge enablers and outcomes in the small- and-medium sized enterprises, *industrial management & Data systems*, 109 (6) : 840-858.
33. Santoro G, Vrontis D, Thrassou A, Dezi L. (2018) . The internet of things building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity, technological forecasting and social change, 136 (3) : 347-354.
34. Ser na, E. (2012) . Maturity model of Knowledge Management in the interpretativist perspective. *International Journal of Information Management*, 32 (4) : 365 -371
35. Torabia,\*A. Kyanib, A. Falakiniac, H , (2016) Investigation of the Impact of Knowledge Management on Human Resource Performance in Management of Keshavarzi Bank Branches in Tehran. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 230 (2016) 471 – 481.