

## شناسایی مؤلفه‌های سازنده مدیریت دانش در مراکز درمان سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران

عباس خورشیدی<sup>۱</sup>، نادر برزگر<sup>۲</sup>، سعیده ارکانپور<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی

<sup>۲</sup> هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی

<sup>۳</sup> کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر

---

### چکیده

مقاله حاضر باهدف شناسایی مؤلفه‌های سازنده مدیریت دانش در مراکز درمان سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران انجام شد. روش تحقیق از نظر اهداف کاربردی، از نظر داده‌ها کیفی و از نظر ماهیت و نوع مطالعه داده بنیاد است. داده‌ها به‌وسیله یک فرم مصاحبه پژوهشگر ساخته که به مدد مطالعات ملی و جهانی و مصاحبه با خبرگان، بدست آمد. جامعه آماری، کارکنان سازمان تأمین اجتماعی تشکیل می‌دهند و جامعه مورد پرسش را خبرگان این حوزه که دارای مدرک تحصیلی دکتری تخصصی در رشته مدیریت منابع انسانی هستند تشکیل دادند. مصاحبه با ۱۵ خبره انجام شد و در ۱۲ خبره به اشباع نظری رسیدیم بدین ترتیب حجم نمونه ۱۲ نفر تشکیل می‌دهد. روش نمونه‌گیری مقاله حاضر از نوع آگاهانه هدفمند است. ابزار سنجش پژوهش حاضر را یک فرم مصاحبه نیم ساختار یافته تشکیل می‌دهد. فرم مذکور به مدد مطالعه ملی و جهانی و مصاحبه با خبرگان بدست آمده است. فرم ذکر شده ۱۰ مؤلفه و ۵۰ شاخص که در فرایند مصاحبه با خبرمان به ۱۲ مؤلفه و ۶۱ شاخص احصای نهایی شد.

---

واژگان کلیدی: مؤلفه، شاخص، مدیریت دانش، سازمان تأمین اجتماعی

---

## مقدمه

نخست باید بدانیم به کار بستن مدیریت دانش مخصوص سازمان‌های خاص نیست. سازمان‌های متنوعی از انجمن‌های خیریه تا آژانس‌های اطلاعاتی و نظامی، مراکز بهداشت برای اموری از قبیل، آموزش، انتقال دانش و بهبود فرایندهای‌شان از آن استفاده می‌کنند. زمانی که رهبران سازمان‌ها به فکر ایجاد شبکه‌ای باشند که تمام مراحل تولید، حفظ، اشتراک‌گذاری و تکامل دانش در سازمان را پیاده‌سازی کند، این موضوع باعث می‌شود تا تکه‌های از هم پراکنده دانش امور مختلف در سازمان به صورت یکپارچه و منظم در اختیار تمام اعضای آن قرار بگیرد و نتیجه آن در کنار آموزش موثر، بهبود فرایندها و تکامل دانش فرایندها در سازمان است.

تجارب مدیریتی، از عصر شکار، کشاورزی، صنعتی، فراصنعتی به عصر حکمت یعنی دانش بعنوان ابزار قدرت متحول شده است. به بیان دیگر امروزه عصر حکمت است یعنی دانش محور و بستر و اساس مدیریت سازمان‌ها است. (میرکمالی، ۱۳۹۷)

مدیریت دانش فرایند شناسایی، کسب توسعه، اشتراک، بکارگیری، نگهداری و ارزیابی منبع استراتژیک دانش در یک سازمان برای افزایش و توسعه قابلیت‌ها و توانایی‌های سازمان جهت بهسازی و بالندگی سازمانی در یک محیط متغیر و پویا است. (خورشیدی و ذوالفقاری، ۱۳۹۸)

به طور کلی در سازمان‌های دانش‌محور آحاد منابع انسانی بعنوان سرمایه‌های اصلی سازمان تلقی می‌شوند. در واقع سازمان بدون افراد معنا ندارد. منظور از افراد، هوش، استعداد، افکار، اندیشه، تخصص، مهارت، تجربه و دانش آن‌ها است. به بیان دیگر لازمه ماندگاری، دوام و بقای سازمان در عرصه تحولات پرشتاب کنونی همانا کاربست مدیریت دانایی است. بدین ترتیب مدیران و راهبران سازمانی باید عادت‌ها و رویه‌ها را محک مجدد بزنند و با دیده‌ی نقادی به راهیابی بهتر در همه زمینه‌ها بپردازد.

مراکز درمان سازمان تأمین اجتماعی رسالت، تأمین سلامت جامعه را به ویژه در کلان شهر تهران برعهده دارند و چنانچه مدیریت دانایی و دانش‌محوری در این مراکز حاکم باشد تأمین سلامت، بهتر میسر می‌گردد.

سازمان تأمین اجتماعی یک نهاد عمومی و غیر دولتی بین نسلی با هویت اجتماعی و اقتصادی در گستره عمومی جامع‌ترین و محوری‌ترین ارائه دهنده حمایت‌های قانونی تأمین اجتماعی مبتنی بر اصول بیمه‌های اجتماعی است که به موجب قانون تشکیل شده و بیشتر از نیم قرن است که به فعالیت‌های سودمند از جمله درمان ادامه می‌دهند. این سازمان با در اختیار داشتن ۲۵ بیمارستان و کلینیک در شهر تهران از جمله بیمارستان میلاد، بیمارستان هدایت، بیمارستان شهید لبافی نژاد، بیمارستان آیت اله کاشانی، بیمارستان شهید لواسانی، بیمارستان صدر، بیمارستان شهید معیری، بیمارستان شریعت رضوی، بیمارستان فیاض بخش و ... خدمات درمانی لازم را به بیمه شدگان ارائه می‌دهند. با توجه به آنچه گفته شد و سایر موارد پژوهشگر قصد دارد در خصوص مدیریت دانش مطالعه و این مهم را برای مراکز درمان سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران تبیین نماید. در واقع پژوهشگر درصدد پاسخگویی به این سوال است که مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازنده مدیریت دانش مراکز درمان سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران کدامند؟ پاسخگویی به این سوال می‌تواند بعنوان یک قطب نما، سمت و سوی حرکت آینده مراکز درمان سازمان تأمین اجتماعی را برای حاکمیت مدیریت دانش میسر بگرداند. هدف ما در این مقاله شناسایی مؤلفه‌های سازنده مدیریت دانش در مراکز درمان سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران است.

## مبانی نظری مدیریت دانش

در مورد مدیریت دانش تعاریف گوناگونی وجود دارد در اینجا به برخی از این تعاریف اشاره میکنیم:

-اخوان و باقری (۱۳۹۹)، مدیریت دانش را فرآیند احصاء، ذخیره سازمانی بازیابی، و توزیع دانش افراد سازمان برای استفاده دیگران به منظور ارتقاء کیفیت و یا کارآیی تصمیم گیری‌ها ذکر کرده‌اند. مدیریت دانش با ایجاد یک محیط کاری جدید موجب تسهیل در اشتراک دانش گردیده و جاری شدن دانش را به مرز مناسب در زمان مناسب برای فعالیت کارآتر و اثربخش تر باعث می‌گردد.

-طبق تعریف اودی و اوویاو<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، از مدیریت دانش که مرکز کیفیت و بهره وری آمریکا نیز آن را پذیرفته است، مدیریت دانش عبارت از «راهکارها و فرآیندهایی برای ایجاد، تعیین، تصرف، سازماندهی و اداره مهارت‌های حیاتی، اطلاعات و. دانش» تا به بهترین نحو افراد را در تحقق رسالت سازمان توانمند سازد.

مدیریت دانش، مجموعه‌ای از فرایندها برای فهم و به کارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان است. مدیریت دانش، رویکردی ساخت یافته است که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به کارگیری دانش به منظور تامین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد. (اوکادا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹)

در واقع مدیریت دانش فرایندی است که سازمانها به واسطه دارایی‌های عقلانی و منطقی و پایگاه دانش خود، تولید ارزش می‌کنند. (مارتین<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱)

- نیکل کینگ، مدیریت دانش را فرایند خلق، سازماندهی، اشاعه و حصول اطمینان از درک اطلاعات مورد نیاز برای انجام یک کار تلقی می‌کند. (کینگ<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹ به نقل از هیلسوپ، ۲۰۱۶)

-هارتونو و شینگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۹)، مدیریت دانش را مقداری کاربردی تلقی کرده و برای مدیران دانش نقش فعالی قائل شده است. وی مدیریت دانش را فراهم آوری دانش مورد نیاز در زمان و مکان مورد نیاز برای شخص نیازمند تعریف می‌کند.

-قلیچ لی (۱۳۹۷) بر این باور است که مدیریت دانش مجموعه‌ای از فرایندهاست که پدیدآوری، اشاعه و به کارگیر دانش نهان و عیان یک سازمان را در برمی‌گیرد.

## راهبرد دانش و مدیریت دانش

راهبرد دانش مفهومی است در تعامل مستقیم با قلمروهای دانش و راهبرد سازمانی. قلمروهای دانش بر دسته بندیهای مختلف دانش، در حوزه‌های موضوعی و شاخه‌های مختلف دلالت می‌کند. با توجه به حیطه‌ها و حوزه‌های کاری، هر سازمان با قلمروهای خاصی سروکار دارد. قلمروهای دانش ممکن است کاملاً مستقل نبوده و بین آن‌ها ارتباط وجود داشته باشد. (حسن زاده، ۱۳۹۶)

در راهبرد دانش، قلمروهای دانش تاثیر گذار بر حیطه‌ها و حوزه‌های مختلف کاری سازمان، شناسائی و تعیین می‌گردند. همچنین میزان تاثیر هر یک از این قلمروها تعیین می‌گردد. کمبودها در هر یک از قلمروهای دانش با توجه به شاخص‌های تخصص، مستند سازی و توزیع مشخص می‌گردد. راهبرد دانش سندی است پیش روی گروه مدیریتی به منظور تعیین مجموعه عملیاتی لازم در مقابل این کمبودها. در پرتو تعیین راهبرد دانش سازمان، مجموعه فعالیت‌های لازم جهت ایجاد وضعیت مطلوب

<sup>1</sup>. Ode, and Ayavoo,

<sup>2</sup>. Okada

<sup>3</sup>. Martin.

<sup>4</sup>. King

<sup>5</sup>. Hartono & Sheng

آشکار می‌گردد. در حقیقت خروجی اصلی راهبرد دانش، تعیین فعالیتها متناسب با راهبرد سازمان و حیطه های مختلف کاری جهت توسعه قلمرو های دانش می‌باشد.

راهبرد مدیریت دانش بوسیله گروه مدیریتی پروژه ترسیم می‌گردد. راهبرد مدیریت دانش مسیر حرکت در جهت اهداف پروژه را مشخص می‌نماید و هدف اصلی آن، بالفعل ساختن مدیریت دانش در سازمان است. در راهبرد مدیریت دانش فرآیند پیاده سازی، مجموعه فعالیتها و استاندارد سازی اجزاء اصلی راه حل ها مد نظر قرار می‌گیرند (رحیمیان، عباسپور وزرین، ۱۴۰۰) مجموعه عملیات ها و فعالیتها در پرتو راهبرد مدیریت دانش موجب می‌گردد تا، نظام مدیریت دانش به صورت موثر و کارآمد عمل نماید، به فرهنگ سازمان ملحق گردد و در راستای حمایت از سازمان، به کارکرد موثر خود ادامه دهد. به عنوان مثال، هر سازمان برای هر یک از محصولات خود دارای راهبرد خاصی است که آن را راهبرد محصول می‌نامند، در مقابل راهبرد مدیریت محصول وجود دارد، که مرتبط با مدیر محصول می‌باشد. (رحیمی، فرهنگی، محقق ورزشی، ۱۳۹۹)

### چرایی و اهمیت راهبرد دانش

عدم فهم ارتباط میان مدیریت دانش و راهبرد سازمان و نیز یکپارچه سازی این دو، یکی از مهمترین عوامل شکست پروژه های مدیریت دانش بوده است. حقیقتی که بر اهمیت مسئله می‌افزاید این است که، غالب پروژه های مدیریت دانش در سطوح پایین تر برنامه‌ریزی و اجرا می‌گردند، و سپس سطوح بالا از آن آگاه می‌شوند. مبتنی بر این واقعیت، یافته پژوهش ها بیانگر آن است، که هر گاه به منابع قابل توجه، سرمایه گذاری و تغییرات سازمانی در جهت پیاده سازی پروژه نیاز می‌باشد، حمایت واقعی از سوی مدیران سطوح بالا صورت نمی‌پذیرد. در مقابل هنگامی که ارتباط بین راهبرد سازمان و مدیریت دانش در قالب راهبرد دانش تعیین گردد بنحوی که مدیریت بتواند جایگاه سیستم را درک کرده و مزایای آن را لمس نماید، بزرگترین مشکلات برطرف می‌گردد. (احمدی و صالحی، ۱۳۹۸)

هدف راهبرد دانش ایجاد یک چهار چوب جهت برقراری ارتباط، میان توسعه سازمان، شاخص های کلیدی کارائی و قلمرو های دانش مورد نیاز است. بعد از فهم وضعیت حال و آینده و راهبرد سازمان، برنامه‌ریزی در جهت فعالیت‌های مورد نیاز صورت می‌گیرد. بنابراین مبتنی بر نیازهای حال و آینده حالت ایده آلی برای قلمرو های مختلف دانش ترسیم و سپس مجموعه فعالیت‌های لازم جهت حصول به وضعیت مطلوب صورت می‌پذیرد. از دیدگاه بقاء و پویایی نظام مدیریت دانش، راهبرد دانش امکان فهم، بررسی و کنترل را برای مدیران فراهم می‌آورد. راهبرد دانش، نظام مدیریت دانش را با اهداف سازمان همسو می‌نماید، بنابراین مطمئن خواهیم بود در بهترین نقاط سرمایه گذاری کرده ایم و بهترین نتایج از پیاده سازی حال خواهد شد. (دانش‌فر و ذاکری، ۱۳۹۷)

نیازهای هر سازمان از مدیریت دانش متفاوت می‌باشد. بنابراین زبان کاری سازمان باید درک گردد. راهبرد دانش فهم نیازهای سازمان در قلمرو های مختلف متناسب با حیطه های کاری حال و آینده را ممکن می‌سازد. ایجاد یک چهار چوب و هدفمندی در مسیر حرکت از مزایای توسعه راهبرد دانش سازمان می‌باشد. چون میزان موفقیت هر سازمان با توجه به میزان حصول به راهبرد ها و شاخص های آن قابل ارزیابی و سنجش می‌باشد، بنابراین با توسعه راهبرد دانش میزان موفقیت نظام مدیریت دانش سازمانی قابل اندازه گیری و ارزیابی است. توسعه راهبرد دانش توانائی به تصویر کشیدن مزایای مدیریت دانش در سازمان را فراهم می‌آورد. این مهم یکی از مهمترین عوامل جلب حمایت مدیران و کارکنان سازمان بوده و ضامن بقای نظام است. راهبرد دانش، فضای دانش را به گونه ای زیبا و قابل فهم برای عموم ترسیم می‌نماید به گونه ای که نقش نظام مدیریت دانش در موفقیت فعالیت‌های فعلی و آینده سازمان مشخص می‌گردد. تعیین راهبرد دانش، چهار چوب نظام مدیریت دانش را مشخص می‌نماید. تعیین راهبرد دانش نظام مدیریت دانش را به سمت اهداف سازمان هدایت می‌نماید. تعیین راهبرد دانش منابع را حول محورهایی که بیشترین تاثیر سازمانی

را دارند متمرکز می‌سازد. راهبرد دانش حرکت نظام را هدفمند و موفقیت آن را تضمین می‌نماید. (کشاورزی به نقل از رونالد، ۱۳۹۶)

### عناصر پایه در تعیین راهبرد دانش

- آلین<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی بیان کرد که، راهبرد دانش بر پایه سه شاخص اصلی: ۱- ایجاد تخصص، ۲- مستند سازی و ۳- توزیع دانش، بنیانگذاری می‌گردد. ۱- ایجاد تخصص: هدف نهائی مدیریت دانش داشتن کارکنانی تواناست که قادرند دانش را به عمل تبدیل کنند. هنگامیکه فرد در حیطه یا حوزه ای از دانش به تبحری دست یابد و از آن، در محیط کار و مسائل پیرامون به نحو احسن در جهت حل بهینه مسائل استفاده نماید دانش به عمل تبدیل گشته است (مانند تبحر در حیطه فنآوری اطلاعات و استفاده از آن در حوزه های کاری). چگونه می‌توانیم کارکنان خود را در قلمرو های دانش توسعه داده و بارور سازیم؟ آموزش و توسعه کارکنان چگونه خواهد بود؟

۲- مستند سازی: تبدیل دانش ذهنی به دانش عینی یکی از اهداف عمده نظامهای مدیریت دانش است. محدودیت‌های مختلفی در جهت مستند سازی دانش وجود دارد ولی جدا از روش ذخیره سازی، ابزاری قوی در جهت حمایت فعالیتهای کاری و حرفه ای می‌باشد. ۳- توزیع دانش: یکی از عوامل مهم در موفقیت راهبرد سازمانی، توزیع دانش در میان زنجیره های سازمان می‌باشد.

### اهمیت مدیریت دانش در سازمان

مدیریت دانش در عصر جدید تنها به دانش کد شده و مستند شده اکتفا نمی‌کند، بسیاری از سازمان ها و شرکت های جهان با تکیه بر دانش ضمنی و آشکار خود، درصدد ارتقای جایگاه رقابتی و افزایش اثربخشی و بهره وری خود هستند. در راستای رسیدن به این اهداف، مدیریت دانش به دنبال تصرف دانش، خرد و تجربیات با ارزش افزوده کارکنان و نیز پیاده سازی، بازیابی و نگهداری دانش به عنوان دارائی های سازمان می‌باشد. بدون شک امروزه دانش مهمترین ابزار رقابت در بازارهای حال و آینده می‌باشد. هر چند در حال حاضر سازمان‌های بسیاری در زمینه توسعه دانش در سطوح مختلف سرمایه گذاری کرده و موفق بوده اند اما سازمان‌های بسیار زیادی نیز با شکست مواجه شده اند. عدم وجود مکانیزم های صحیح ارزیابی و پیاده سازی مدیریت دانش، این نوع سرمایه گذاری را در ذهن مدیران تنها به یک هزینه اضافی تبدیل نموده است. (اوکادا، ۲۰۱۹)

سرعت بالای توسعه تکنولوژی های جدید و ارتباطات دیجیتال منجر به افزایش اهمیت مدیریت دانش به عنوان یک منبع حیاتی برای کسب مزیت رقابتی گردیده است. نبود فضای رقابتی در بین سازمان های دولتی دلیلی برای عدم توجه به مقوله مدیریت دانش نیست. سازمان های دولتی باید با مقایسه بین وضعیت کنونی و گذشته خود سعی در بهبود ارائه خدمات به ارباب رجوع بوده و تلاش کنند تا فرایندهای درونی خود را به نحو اثربخشی انجام دهند. مدیریت دانش با تسهیم دانش در سازمان و به حافظه سپردن دانش افراد در حافظه سازمانی می‌تواند کارکنانی دانشی بار آورد که پاسخگوی نیاز مراجعین خود باشد. مراجعینی که روز به روز آگاه تر می‌شوند و توقعات بالاتری را از سازمان‌ها دارند. در چنین فضایی خلق و مبادله دانش یک فاکتور اساسی در سازمان های دولتی برای ارائه خدمات بهتر و تصمیم گیری‌های منطقی تر می‌باشد. (وندی به نقل از کشاورزی، ۱۳۹۸)

مردانی، نیکوسوخا، و مرادی<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) یک مطالعه جامع روی مدیریت دانش در سازمان های دولتی انجام داد و ۴ نقش زیر را برای مدیریت دانش در سازمان های دولتی برشمردند:

۱. ارتقای تصمیم گیری در مورد خدمات عمومی

<sup>۱</sup>. Alien

<sup>۲</sup>. Okada

<sup>۳</sup> Mardani. Nikoosokha& Moradi

۲. کمک به عموم برای شرکت کردن در فرایند تصمیم گیری

۳. ایجاد قابلیت رقابت سرمایه های فکری

۴. توسعه نیروی کار دانشی

دای وپاول<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) بهبود کیفیت و کارایی سازمانی و نیز کاهش هزینه ها را مزایای مدیریت دانش در سازمان های دولتی ذکر کرده اند.

بازنشسته شدن کارمندانی که مدت زیادی را در سازمان های دولتی مشغول به کار بوده و تجربیات زیادی را کسب کرده اند به عنوان یک معضل پیش روی مدیران سازمان هاست. هزینه و زمان زیادی که روی این کارمندان صرف شده تا دانش و تجربیات کافی در مورد مشاغلشان کسب کنند، اهمیت مدیریت دانش در سازمان های دولتی را روشن تر می کند؛ بنابراین نیاز است تا دانش این افراد پیش از خروج از سازمان در اختیار سایر کارمندان قرار گیرد. این عمل به کاهش هزینه های آموزش مجدد کارمندان منجر خواهد شد. (حبیبی، ۱۳۹۶) به طور کلی می توان گفت، مدیریت دانش به سازمان ها کمک می کند تا فرایند دانش مؤثری داشته باشند. سازمان ها برای انتخاب بازار باید از دانش موجود و ایجاد دانش جدید بهره جویند و مدیریت دانش در این امر کمک شایانی به آنها می کند؛ اما شرکت ها باید در نظر داشته باشند که برقراری هر سیستم در سازمان با توجه به شرایط مختلف آن سازمان مقدمات خاص خود را می طلبد و در صورت عدم مهیا بودن آن، برقراری موفقیت آمیز آن امکان پذیر نیست. (سنجرانی، ۱۳۹۹)

#### مدیریت دانش در الزامات حاکمیتی (اسناد بالادستی)

مهر علی زاده (۱۴۰۰) در پژوهشی بیان کرد که، پیاده سازی نظام مدیریت دانش و استقرار راهکارهای آن در بسیاری از الزامات بالادستی کشور مطرح شده است. در ادامه به هر یک از این موارد و ارائه توضیحاتی اجمالی از هر کدام خواهیم پرداخت.

- سیاست های کلی نظام در بخش نظام اداری (۱۳۸۹)
  - نقشه جامع علمی کشور (۱۳۸۹)
  - سیاست های کلی علم و فناوری (نظام آموزش عالی، تحقیقات و فناوری) (۱۳۹۳)
  - نقشه راه اصلاح نظام اداری (۱۳۹۳)
  - نظام نامه مدیریت دانش دستگاه های اجرایی کشور (۱۳۹۹)
  - قانون برنامه پنج ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۴-۱۳۹۰)
  - قانون برنامه پنج ساله ششم توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۰-۱۳۹۹)
  - سیاست های کلی نظام در بخش نظام اداری (۱۳۸۹)
- در بندهای ۴، ۱۶ و ۲۶ این سند که در سال ۱۳۸۹ ابلاغ شد، به اهمیت و ضرورت استقرار مدیریت دانش اشاره شده است:
- بند ۴: دانشگرایی و شایسته سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران
  - بند ۱۶: دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق به کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزش های اسلامی
  - بند ۲۶: حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ بهبود مستمر به منظور پویایی نظام اداری
  - نقشه جامع علمی کشور (۱۳۸۹)
- در نقشه جامع علمی کشور که در سال ۱۳۸۹ ابلاغ شد، در راهبرد کلان ۴ و در قالب ۳ اقدام ملی، به ضرورت نهادینه کردن مدیریت دانش اشاره شده است:

<sup>1</sup>. Dai&Paul

- راهبرد کلان ۴: نهادینه کردن مدیریت دانش و مبتنای مدیریت جامعه بر اخلاق و دانش براساس الگوهای ایرانی اسلامی در نهادهای علمی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و دفاعی امنیتی.
- اقدام ملی ۱: استقرار نظام مدیریت دانش و تقویت سازوکارهای تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و انتشار و استفاده از آن‌ها به‌ویژه با تقویت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات
- اقدام ملی ۲: حمایت از ایجاد و توسعه شبکه‌های تحقیقاتی و فناوری به منظور افزایش تعاملات و تسهیل انتقال و انتشار دانش
- اقدام ملی ۳: تقویت و انسجام بخشی به نظام اطلاعات علمی و فناوری کشور با مأموریت استانداردسازی و اصلاح فرآیندهای تولید، ثبت، داوری و سنجش و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی یکپارچه
- سیاست‌های کلی علم و فناوری؛ نظام آموزش عالی، تحقیقات و فناوری (۱۳۹۳)
- در بندهای ۲ و ۴ سیاست‌های کلی علم و فناوری که در سال ۱۳۹۳ ابلاغ شد، به ضرورت نهادینه کردن مدیریت دانش اشاره شده است:
- سیاست ۲: بهینه‌سازی عملکرد و ساختار نظام آموزشی و تحقیقاتی کشور به منظور دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز و شکوفایی علمی با تأکید بر مدیریت دانش و پژوهش و انسجام بخشی در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی در حوزه علم و فناوری و ارتقاء مستمر شاخص‌ها و روزآمدسازی نقشه جامع علمی کشور با توجه به تحولات علمی و فنی در منطقه و جهان.
- سیاست ۴: تقویت عزم ملی و افزایش درک اجتماعی نسبت به اهمیت توسعه علم و فناوری با تشکیل کرسی‌های نظریه‌پردازی و تقویت فرهنگ کسب و کار دانش‌بنیان و تبادل آراء و تضارب افکار، آزاداندیشی علمی.
- نقشه راه اصلاح نظام اداری (۱۳۹۳)
- همانطور که در بند ۱۶ سیاست‌های کلی نظام در بخش مدیریت نظام اداری به «دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق به‌کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات، با ابتناء بر ارزش‌های اسلامی» اشاره شده بود، در برنامه پنجم «نقشه راه اصلاح نظام اداری» به لزوم استقرار مدیریت دانش اشاره شده است:
- برنامه پنجم نقشه راه اصلاح نظام اداری: فناوری‌های مدیریتی
- موضوع استراتژیک شماره ۴؛ زیر ساخت‌های اجرا
- بند ج ۴: طراحی مدل و راهبری استقرار مدیریت دانش
- نظام‌نامه مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی کشور (۱۳۹۹)
- شورای عالی اداری در یکصد و هشتاد و ششمین جلسه مورخ ۲۴/۰۹/۱۳۹۹ بنا به پیشنهاد سازمان اداری و استخدامی کشور، در اجرای بند ۱۶ سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی از سوی مقام معظم رهبری مبنی بر دانش‌بنیان کردن نظام اداری از طریق به‌کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات؛ بند ۲-۱ سیاست‌های کلی علم و فناوری مبنی بر مدیریت دانش و پژوهش و انسجام‌بخشی در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی در حوزه علم و فناوری؛ به استناد بندهای ۸ و ۱۱ ماده ۱۱۵ قانون مدیریت خدمات کشوری و در راستای عملیاتی کردن برنامه پنجم جامع اصلاح نظام اداری- دوره دوم (موضوع تصویب‌نامه شماره ۳۰۲۵۹۶ تاریخ ۱۴/۰۶/۱۳۹۷ شورای عالی اداری)؛ «دستورالعمل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی» را تصویب نمود. این دستورالعمل در ۶ ماده و ۲ تبصره تأیید و از تاریخ ابلاغ، لازم الاجرا است. قانون برنامه پنج ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۴-۱۳۹۰)
- در ماده ۳۵، بند الف از ماده ۲۰۶، بند م از ماده ۲۱۱ و بند ب از ماده ۲۳۱، به ضرورت استقرار مدیریت دانش اشاره شده است. قانون برنامه پنج ساله ششم توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۰ - ۱۳۹۶)

در بند ۳۱ از ماده ۳۱ این قانون، به ضرورت استقرار مدیریت دانش اشاره شده است.

### رویکردهای مدیریت دانش

الف) رویکرد ماشینی به مدیریت دانش

رویکرد ماشینی به مدیریت دانش عبارت است از کاربرد تکنولوژی و منابع برای «انجام دادن بیشتر اما بهتر وظیفه»

• مفروضات اصلی این رویکرد شامل موارد زیر است:

-قابلیت دسترسی به اطلاعات یک اصل مهم است. روشهای دسترسی و کاربرد مجدد اسناد متنوع است.

مانند: ارتباط فرامتنی، پایگاه داده‌ها، جستجوی متن کامل و...

-انواع تکنولوژی شبکه سازی راه حل اصلی است.

-تکنولوژی و میزان مصرف اطلاعات، کار را انجام می‌دهند. (اخوان، زاهدی و رحیمی، ۱۳۹۶)

ب) رویکرد فرهنگی یا رفتاری به مدیریت دانش

ریشه‌های این رویکرد در فرآیند مهندسی مجدد و تغییر است که دانش را به عنوان موضوع مدیریت مطالعه می‌کند. مفروضات این

رویکرد عبارتند از:

-فرهنگ و رفتارهای سازمان-با توجه به اینکه محیطهای سازمانی به وسیله اطلاعات محاصره شده اند. نیاز به تغییر عمیق دارند.

- فرهنگ و رفتارهای سازمانی قابل تغییر هستند، اما تکنولوژی برای مسئله دانش به نهایت مرز تأثیر خود رسیده است و نگاه

جامع به سازمان الزامی است.

-تا مدیران تغییری انجام ندهند، وضع موجود تغییر نخواهد کرد. (هیسلوب به نقل از عسگری و منوریان، ۱۳۹۹)

ج) رویکرد سیستماتیک به مدیریت دانش

این رویکرد اعتقاد سنتی به تحلیل منطقی مسئله دانش را حفظ می‌کند. به این معنا که مسئله می‌تواند حل شود اما نیاز به تفکر

جدید الزامی است. مفروضات اساسی آن شامل موارد زیر است:

- نتایج پایدار مهم است نه فرآیندها یا تکنولوژی یا تعریف دانش

- یک منبع در صورتی در صورتی «قابل اداره شدن» است که بتوان در مورد آن مدل سازی کرد.

- راه حل‌ها در رشته‌ها و تکنولوژی‌های گوناگون قابل شناسایی و کشف است.

- هم چنین می‌توان روش‌های سنتی را با بررسی و آزمایش مجدد در مسئله دانش به کار گرفت.

- مسئله فرهنگ مهم است اما باید به طور تیمی ارزیابی شود. مدیریت دانش جزء مهم دانش را دارد رشته و فعالیت انحصاری

مدیران نیست. (قندالی، ۱۳۹۶)

### الگوهای مدیریت دانش

§الگوی مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور

نویدی (۱۳۹۷) با انجام پژوهشی با موضوع ارائه مدل نظری و عملیاتی ممیزی دانش در سازمان‌های پروژه محور با بررسی تیم

کنترل پروژه و مدیریت دانش چهار پژوهشگاه پروژه محور شامل پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات، پژوهشگاه صنعت

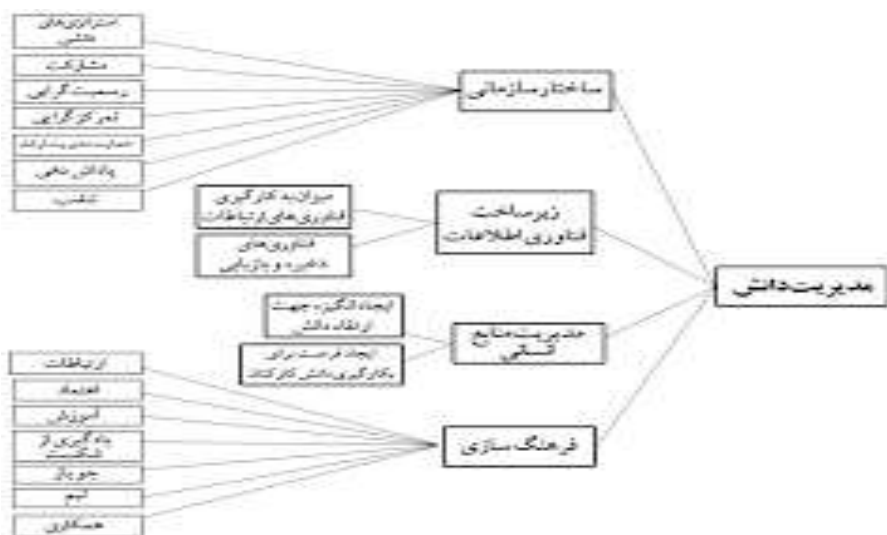
نفت، پژوهشگاه نیرو و پژوهشگاه فضایی ایران در یک تحقیق آمیخته اکتشافی موفق به استخراج پنج مؤلفه ممیزی دانش شامل



تحلیل نیاز دانش، تحلیل موجودی دانش، ارزش گذاری دانش، تحلیل جریان دانش و تحلیل کاربست دانش به عنوان عناصر اصلی سازنده سازه ممیزی مدیریت دانش در این سازمان‌ها گردید که منجر به ارائه مدل با عنوان مدل نظری ممیزی مدیریت دانش گردید.

### **الگوی مدیریت دانش در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست**

اخوان، صدقیانی و منافی (۱۳۹۵) پژوهشی در زمینه الگوی دانش در شرکت پست قسمت فناوری طراحی کردند. مدیریت دانش به عنوان یکی از منابع حیاتی در راستای کسب مزیت رقابتی محسوب می‌گردد. در این الگو چهار عامل کلیدی به عنوان عوامل موثر بر آمادگی جهت پذیرش مدیریت دانش شناسایی شد. در ادامه برای هر یک از چهار عامل مزبور، شاخص‌های سنجش استخراج و تبیین گردید و نظرات خبرگان مدیریت دانش در خصوص شاخص‌های انتخابی ارزیابی شد و از این رو بواسطه جمع بندی نتایج حاصل از مصاحبه‌ها، از صحت و اعتبار شاخص‌ها اطمینان حاصل گردید. گام دوم طراحی پرسشنامه به منظور ارزیابی وضعیت سازمان مورد مطالعه در خصوص هر یک از عوامل موثر بر پذیرش مدیریت دانش می‌باشد. بدین منظور برای هر یک از شاخص‌های مرتبط با هر یک از عوامل سوالی تدوین و در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان سازمانی قرار داده شد. برای سنجش اعتبار عاملی از تحلیل عامل اکتشافی استفاده گردید. جهت اعتبار سنجی مدل آزمون تی تک نمونه ای انجام شد.

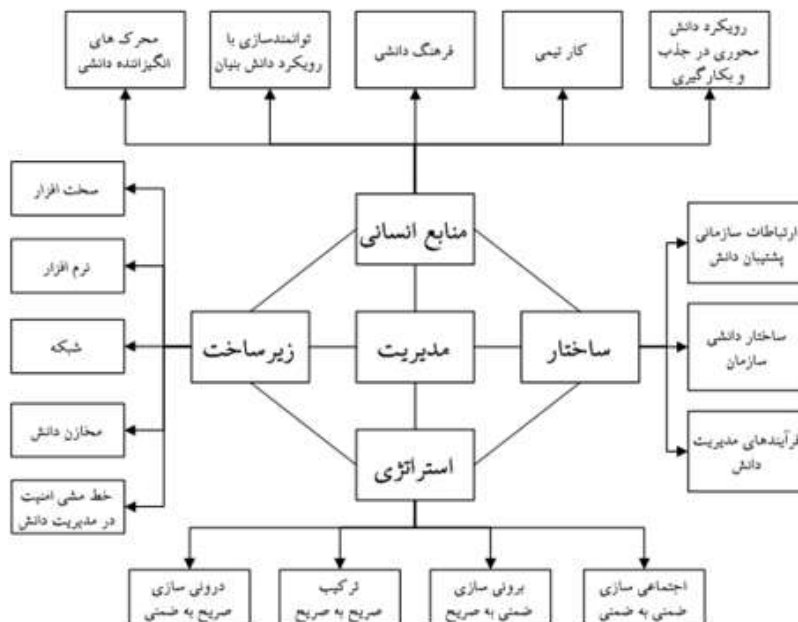


شکل ۱: الگوی مدیریت دانش در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست (اخوان و همکاران، ۱۳۹۵)

### **الگوی جامع عوامل مؤثر بر استقرار اثربخش مدیریت دانش**

دهقانی، یعقوبی و مومغلی (۱۳۹۸) الگوی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش را طراحی کردند. در این الگو عوامل جهت استقرار مدیریت دانش شامل توسعه مفهوم مدیریت دانش؛ معرفی عوامل مرتبط با منابع انسانی (رویکرد دانش‌محوری در جذب و بکارگیری، توانمندسازی بارویکرد دانش بنیان، محرک‌های انگیزاننده دانشی، کار تیمی، فرهنگ دانشی (عوامل ساختاری (ارتباطات سازمانی پشتیبان دانش، ساختار دانشی سازمان، فرآیندهای مدیریت دانش (عوامل زیرساختی (سخت افزار، نرم افزار، شبکه، مخازن

دانش، خط مشی امنیت در مدیریت دانش (و عوامل استراتژی (اجتماعی سازی، برونی سازی، ترکیب، درونی سازی) می‌باشد. در انتها، مدل جامع عوامل مؤثر بر استقرار اثربخش مدیریت دانش ارائه شده است



شکل ۲: الگوی عوامل مؤثر بر استقرار اثربخش مدیریت دانش (دهقانی وهمکاران، ۱۳۹۸)

### \* الگوی مدیریت دانش بر اساس رویکرد سیستماتیک

-توماس<sup>۱</sup> وهمکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی اقدام به طراحی الگوی مدیریت دانش بر اساس رویکرد سیستماتیک پرداختند. در طی دو دهه گذشته رویکردهای مختلفی در اجرای فعالیت های مدیریت دانش در سازمان ها مورد استفاده قرار گرفته است. یکی از پرکاربردترین این رویکردها، گرایش به استفاده از تفکر و رویکردهای سیستمی در فعالیت های مدیریت دانش در سطح سازمان ها می باشد. نتایج این پژوهش نشان داد که ابعادی مانند: دانش و فناوری در سازمان، نیروی انسانی، مدیریت سازمان و محیط سازمان بعنوان مهمترین ابعاد در بکارگیری مدیریت دانش است.

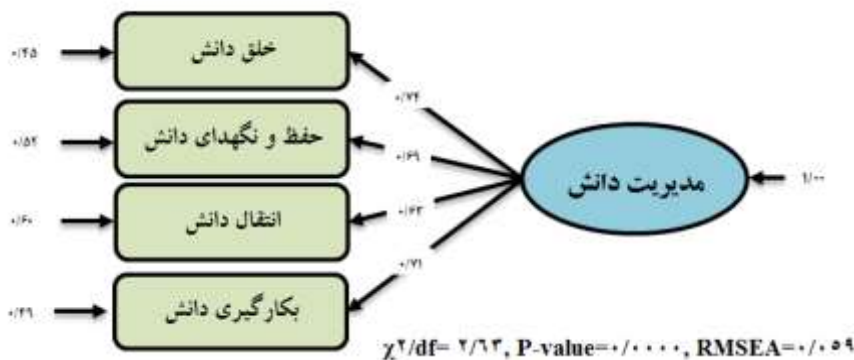
<sup>1</sup>. Thomas



شکل ۳: الگوی مدیریت دانش بر اساس رویکرد سیستماتیک (توماس وهمکاران، ۲۰۱۸)

**\*الگوی مدیریت دانش در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان**

نقی پور وهمکاران (۱۳۹۷) به طراحی الگوی مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش استان هرمزگان پرداختند. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که مؤلفه‌های تشکیل دهنده مدیریت دانش شامل، خلق دانش، حفظ و نگهداری دانش، انتقال دانش و بکارگیری دانش می باشد

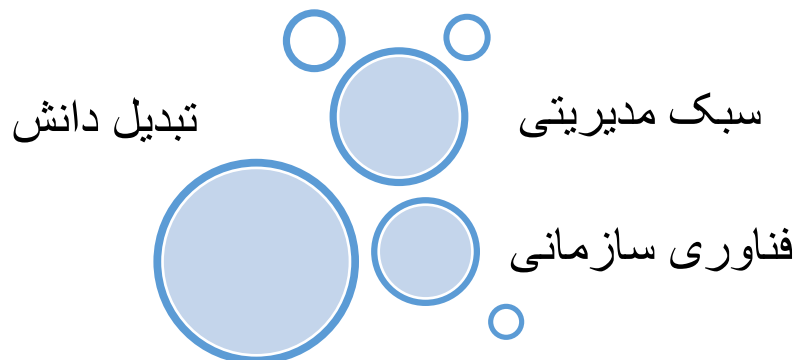


شکل ۴: الگوی مدیریت دانش در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان (نقی پور وهمکاران، ۱۳۹۷)

**\*الگوی مدیریت دانش در سازمان ناجا**

قربانی زاده و محمدی مقدم (۱۳۹۱) در پژوهشی اقدام به طراحی الگوی مدیریت دانش در سازمان ناجا کردند. نظر به اینکه دانش منبعی مهم در سازمان‌های دانش‌محور می‌باشد، سازمانی که بتواند با استفاده از مدیریت دانش، آن را تبدیل به شایستگی‌های محوری نموده و در برنامه‌ریزی راهبردی خود لحاظ کند، در عصر دانشی پیشرو خواهد بود. این تحقیق با هدف ارائه الگوی مدیریت دانش در سازمان ناجا به دنبال این است، تا فرایندهای مدیریت دانش انتظامی را با توجه به ماهیت مشاغل در سازمان ناجا بشناساند و با به‌کارگیری سبک مناسب مدیریت آن و اهمیت دادن به آن‌ها شکاف موجود بین دانش موجود سازمانی و دانش

مطلوب سازمان را از بین ببرد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد، بین فناوری سازمانی، فرایندهای تولید دانش و سبک مدیریت دانش رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد و مدل ارائه شده از برآزش مناسبی برخوردار می‌باشد.



شکل ۵: الگوی مدیریت دانش در سازمان ناجا (قربانی زاده و محمدی مقدم، ۱۳۹۱)

### سازمان تأمین اجتماعی

سابقه تأمین اجتماعی در ایران به تصویب اولین قانون استخدامی کشوری در سال ۱۳۰۱ باز می‌گردد که طی آن، نظامی برای بازنشستگی به وجود آمد. در این قانون، سه اصل تأمین اجتماعی که عبارت بودند از فراهم کردن «حقوق و تأمین خاص» برای کسانی که پس از خدمت، توانایی فعالیت خود را از دست می‌دهند، «مقرری خاص» برای کسانی که به علت حادثه‌ای، علیل و از کار افتاده شوند و «حمایت کارفرمایان» از خانواده هر مستخدم که فوت شود، به چشم می‌خورد. در اولین اقدام، طرح تشکیل «صندوق احتیاط کارگران راه‌آهن» در سال ۱۳۰۹ به تصویب دولت رسید. در این مصوبه، دولت تسهیلات خاصی را برای کارگران ضایعه دیده یا فوت شده در حین احداث راه‌آهن پیش‌بینی کرد. در سال ۱۳۱۵ «نظام‌نامه کارخانجات و موسسات صنعتی» برای کارگران بخش صنعت به تصویب هیات دولت رسید.

تعهدات و خدمات سازمان تأمین اجتماعی

تعهدات این سازمان برابر استانداردهای تعیین شده به وسیله سازمان بین‌المللی کار و سازمان بین‌المللی تأمین اجتماعی تنظیم شده‌است. مهم‌ترین تعهدات و خدمات این سازمان بدین شرح است:

- مستمری بازنشستگی
- مستمری از کار افتادگی
- مستمری بازماندگان
- مقرری بیمه بیکاری
- غرامت دستمزد ایام بیماری
- غرامت دستمزد ایام بارداری
- پرداخت هزینه وسایل کمک پزشکی
- کمک هزینه ازدواج
- کمک هزینه کفن و دفن (سازمان تأمین اجتماعی، ۱۳۹۷)

## روش پژوهش

مقاله حاضر از نظر اهداف کاربردی، از نظر داده‌ها کیفی و ماهیت داده بنیاد نوظهور است. جامعه آماری مورد پژوهش حاضر کارمندان مراکز درمان سازمان تأمین اجتماعی تشکیل می‌دهند و جامعه مورد پرسش را خبرگان این حوزه که دارای مدرک تحصیلی دکتری تخصصی در رشته مدیریت منابع انسانی هستند تشکیل دادند. در ۱۲ خبره به اشباع نظری رسیدیم بدین ترتیب حجم نمونه پژوهش حاضر ۱۲ نفر تشکیل می‌دهد روش نمونه‌گیری پژوهش حاضر از نوع آگاهانه هدفمند است. ابزار سنجش ما را یک فرم مصاحبه نیم ساختار یافته تشکیل می‌دهد. فرم مذکور به مدد مطالعه ملی وجهانی و مصاحبه باخبرمان بدست آمده است. فرم ذکر شده ۱۰ مؤلفه و ۵۰ شاخص که در فرایند مصاحبه باخبرمان به ۱۲ مؤلفه ۶۱ شاخص تبدیل شد

## اعتبار و روایی ابزار سنجش

اعتبار و روایی ابزار سنجش پژوهش حاضر به مدد مصاحبه باخبرمان این حوزه بدست آمده است.

## روشهای گردآوری اطلاعات

الف- مطالعه برخی از پژوهش‌ها اعم از ملی و جهانی در خصوص مدیریت دانش.  
ب- اجرا کد گذاری باز از یافته‌های مرحله یک توسط پژوهشگر و احصای شاخص‌های مربوطه توسط پژوهشگر و مصاحبه باخبره  
ج- اجرای کد گذاری محوری از طریق مقوله بندی شاخص‌ها در قالب مؤلفه‌ها به وسیله پژوهشگر و مصاحبه باخبره  
ه- تنظیم بند ۳ در قالب یک فرم نیمه ساختار یافته و ارسال آن به مدد مصاحبه با خبرگان.  
و- احصای، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها و اولیت بندی آن‌ها توسط خبرگان انجام شد.  
در مرحله تجزیه و تحلیل به دلیل بررسی کیفی (استناد، نقل، مصاحبه، عقل، ..... ) بدست می‌آید. در مجموع در این مرحله به مدد کد گذاری باز، محوری و انتخابی از طریق مصاحبه باخبرمان انجام شد.

## • کدگذاری باز<sup>۱</sup>

از آنجا که پایه‌های اصلی ساختن نظریه مفاهیم هستند، لازم است سازوکاری تعبیه شود تا مفاهیم شناسایی و بر حسب خصوصیت و ابعاد توسعه داده شود. این سازوکار در نظریه داده بنیاد در کدگذاری باز انجام می‌شود. با شروع مرحله گردآوری داده‌ها (از طریق مصاحبه و مطالعه ادبیات تحقیق)، کار کدگذاری آغاز می‌گردد. کدگذاری باز روند خرد کردن داده‌ها در واحدهای معنایی مجزا است. روند مزبور از مفاهیم شروع شده و در نهایت به کشف مقوله می‌انجامد. مفاهیم برچسب‌های ذهنی جداگانه‌ای هستند که پژوهشگر به وقایع و پدیده‌ها نسبت می‌دهد. این برچسب‌ها که از طریق فرایند انتزاعی‌سازی شکل می‌گیرند شبیه سبدهای خالی هستند که با تجربه و معناهای پژوهشگر پر می‌شوند. مقوله نیز در اصل مفهومی است که از سایر مفاهیم انتزاعی‌تر است. از دل مفاهیم اولیه، مقوله‌های مقدماتی در ارتباط با پدیده مورد بررسی از طریق سوال کردن درباره داده‌ها، مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها، برای کسب شباهت‌ها و تفاوت‌ها استخراج می‌شوند. این مرحله کدگذاری باز نامیده می‌شود چرا که پژوهشگر بدون هیچ محدودیتی به نامگذاری مقوله‌ها می‌پردازد. به بیان دیگر در کدگذاری باز، پژوهشگر با ذهنی باز به نامگذاری مقوله‌ها می‌پردازد و محدودیتی برای تعداد کدها و مقوله‌ها قایل نیست. (دانایی فردفالوانی و آذر، ۱۳۹۸)

<sup>۱</sup>. Open coding

در روش کدگذاری نظری، دو گرایش برای تحلیل داده‌ها وجود دارد. برخی از پژوهشگران به تحلیل جز به جز می‌پردازند؛ یعنی متون و داده‌ها را خط به خط و کلمه به کلمه مورد تحلیل قرار می‌دهند. برخی نیز به دلیل وقت گیر بودن این روش تنها نکات و مضامین کلیدی را کدگذاری می‌کنند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۸).

کدگذاری باز به شیوه تطبیقی، یعنی پرسیدن سوالات و انجام مقایسه‌ها صورت می‌گیرد. داده‌ها از ابتدا از طریق پرسیدن سوالات ساده‌ای نظیر چه، که، چگونه، چقدر تجزیه و تفکیک می‌شوند. متعاقباً داده‌ها مقایسه شده و رویدادهای مشابه با یکدیگر گروه‌بندی می‌شوند و عنوان مفهومی مشابهی می‌گیرند.

### • کدگذاری محوری<sup>۱</sup>

کدگذاری محوری، مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌بندی‌های تولید شده (در مرحله کدگذاری باز) است. این کدگذاری به این دلیل که کدگذاری حول محور مقوله تشریح می‌شود، محوری نامیده می‌شود. این کار بر اساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه پرداز کمک می‌کند تا فرایند نظریه را به سهولت انجام دهد. اساس فرایند ارتباط‌دهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از طبقه‌ها قرار داد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۸). در این مرحله یکی از مقوله‌ها به عنوان مقوله اصلی در نظر گرفته شده و سپس سایر مقوله‌ها به طور نظری به آن ارتباط داده می‌شوند. بر اساس رهیافت نظامند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸)، در مرحله کدگذاری محوری با توجه به نقش مفاهیم بدست آمده در تبیین فرایند مدیریت دانش در مراکز تأمین اجتماعی، مجموع مقوله‌های مستخرج از داده‌های خام، در قالب مولفه‌ها و شاخص‌ها به صورت نظری از طریق مدل پارادایمی بهم مرتبط می‌شوند. بنابر نظر استراوس و کوربین در صورتی که از این الگو استفاده نشود، نظریه مبنایی فاقد دقت و پیچیدگی‌های لازم خواهد بود.

برای کدگذاری محوری در این پژوهش اقدامات زیر صورت گرفته است:

- بیان کردن ویژگی‌های یک مقوله و ابعاد آن‌ها؛ اقدامی که از کدگذاری باز شروع شده است.
  - شناسایی شرایط گوناگون، کنش یا برهم کنشهای گوناگون و پیامدهای مربوط به یک پدیده.
  - ربط‌دهی یک مقوله به زیر مقوله‌هایش؛ از طریق گزاره‌هایی که چگونگی ربط آن‌ها به همدیگر را مطرح می‌کنند.
- در این مرحله یک مقوله‌ی مرحله کدگذاری باز را انتخاب کرده و آن را در مرکز فرایندی که در حال بررسی آن هستیم قرار خواهیم داد. چنین مقوله‌ای باید مقوله محوری باشد؛ یعنی اینکه همه مقوله‌های اصلی دیگر بتوانند به آن ربط داده شوند و باید به کرات داده‌ها ظاهر شده باشد. این بدان معناست که در همه یا تقریباً همه موارد، نشانه‌هایی وجود دارند که به آن مفهوم اشاره می‌کنند. (خورشیدی، ۱۳۹۸)

### • کدگذاری انتخابی<sup>۲</sup>

در این مرحله برای تشکیل یک دیدگاه، مقوله‌ها یکپارچه خواهند شد. به طوری که نتایج تحقیق به صورت یک دیدگاه نو نمود پیدا کند؛ به عبارت دیگر کدگذاری انتخابی فرایند یکپارچه سازی و بهبود مقوله‌ها جهت تشکیل دیدگاه‌های جدید است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل مقاله حاضر برای پاسخ به این سوال که مؤلفه‌های سازنده مدیریت دانش در مراکز درمان سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران کدامند؟ باتوجه به اینکه روش تحقیق آن از نوع کیفی است در سه بخش زیر انجام گرفته : ابتدا برای پاسخ به این

<sup>۱</sup>. Axial coding

<sup>۲</sup>. Selective Coding

پرسش مؤلفه‌های سازنده مدیریت دانش در مراکز درمان سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران کدامند؟ به مدد خبرگان سه سؤال زیر مطرح و پس از اشیاع نظر خبرگان پاسخ دریافت شد.

الف) مؤلفه‌های سازنده مدیریت دانش در مراکز درمان سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران کدامند؟

ب) شاخص‌های سازنده هر کدام از مؤلفه‌ها کدام است؟

ج) اولویت مؤلفه‌های و شاخص‌ها چگونه اند؟

### کدگذاری باز

در این مرحله پژوهشگر از طریق مطالعه الگوها، تئوری‌ها، پژوهش‌ها، اسناد، مدارک مربوط و به مدد مصاحبه با خبرمان این حوزه ۵۰ شاخص احصا نمود که به شرح زیر است:

### جدول ۱: کدگذاری باز

شاخص‌ها
۱. تعیین وضعیت موجود دانش در سازمان
۲. تعیین وضعیت مطلوب دانش در سازمان
۳. شناسایی تهدیدها و تلاش برای تبدیل آن‌ها به فرصت
۴. استفاده احسن از فرصت‌های موجود
۵. تحلیل خلاء موجود در سازمان
۶. تحلیل فاصله خلاء موجود در سازمان
۷. نگرش مثبت افراد یا تمایل نسبت به خلق دانش
۸. ایجاد باورهای مشترک در خصوص مدیریت دانش در بین منابع انسانی سازمان
۹. ایجاد ارزشهای مشترک در خصوص مدیریت دانش در بین منابع انسانی سازمان
۱۰. معرفی الگوهای نمونه مدیریت دانش در بین آحاد منابع انسانی سازمان
۱۱. ایجاد فرهنگ ثبات و امنیت شغلی در بین کارکنان
۱۲. وجود آزادی عمل در سازمان
۱۳. اجرای برنامه‌های مختلف در راستای تاکید و اهمیت بر برنامه‌ی مدیریت دانش در سازمان
۱۴. اجرای دوره‌های کوتاه مدت جهت آشنایی با تکنولوژی‌های برتر
۱۵. توسعه ساختار دانشی در مقابل ساختار غیر دانشی
۱۶. امکان دسترسی کلیه کارکنان به فناوری اطلاعات در سازمان
۱۷. تجهیز سازمان به نرم افزار باسامانه الکترونیکی برای ثبت تجربیات و دانش
۱۸. شناخت فرآیند‌های مدیریت دانش شامل کسب، ذخیره سازی، سازماندهی و تسهیم دانش
۱۹. حمایت از تیم‌های ایجاد دانش

شاخص ها
۲۰. حمایت از دانش و تجربه تیم های کاری.
۲۱. ارزیابی از هماهنگی، همکاری و کارائی تیم.
۲۲. وجود تسهیلات تعهد سازمانی برای توانمندسازی کارکنان در زمینه دانش
۲۳. تعیین دانش موجود در سازمان
۲۴. استخراج دانش در سطح سازمان و خارج آن؛
۲۵. حمایت از پیشنهادهای مرتبط با خلق دانش در سازمان
۲۶. درگیر کردن تمامی ذی نفعها در خلق دانش
۲۷. فراهم کردن زمینه لازم جهت انتقال دانش در سازمان
۲۸. تعیین شاخص های عملکردی جهت انتقال دانش مورد نیاز در سازمان
۲۹. -تعیین شاخص های عملکردی جهت بهره برداری از دانش انتقال یافته در سازمان
۳۰. -استفاده از متخصصان در انتقال دانش سازمانی
۳۱. -تعیین شاخص های عملکردی برای مدیریت دانش
۳۲. -ایجاد ساختار رسمی سازمانی جهت مدیریت دانش
۳۳. -تدوین سازوکارهای مناسب ارزیابی کیفی دانش توسط خبرگان هر حوزه
۳۴. -ایجاد ساختار شبکه ای برای ترویج دانش
۳۵. تدوین رویه های مشخص جهت خلق دانش
۳۶. -تدوین رویه های مشخص جهت تبادل دانش بامشتریان
۳۷. -وجود فرآیندی جهت شناسایی دانش های مورد نیاز در آینده
۳۸. تشویق کارکنان به استفاده از دانش موجود در سازمان
۳۹. در دسترس بودن دانش در سازمان
۴۰. ایجاد مقیاسی جهت بکارگیری دانش در سازمان
۴۱. توزیع عادلانه دانش در میان کارکنان سازمان
۴۲. ایجاد نقشه های دانش سازمانی؛
۴۳. گزینش وسازمان دهی داده ها در سازمان قبل از ذخیره کردن آنها-
۴۴. قراردادن دانش در حافظه سازمان
۴۵. نگهداری دانش در فایل های خاص
۴۶. قرار دادن دانش در رویه های سازمان
۴۷. آشنایی کارکنان در نحوه پیدا کردن دانش مطلوب
۴۸. تاسیس پایگاه های ویژه جهت حفظ دانش سازمانی
۴۹. ایجاد استراتژی های ویژه جهت نگهداری دانش سازمانی
۵۰. تعیین افراد خبره و متخصص جهت حفظ ونگهداری دانش در سازمان



## کد گذاری محوری

در این مرحله پژوهشگر شاخص های احصا شده را در قالب مؤلفه ها، مقوله بندی نمود که به ۱۰ مؤلفه و ۵۰ شاخص بدست آمد؛ که به شرح زیر می باشد:

## جدول ۲. کدگذاری محوری

مؤلفه ها	نظر خبره	شاخص ها	نظر خبره
تحلیل وضعیت دانش سازمان		۱. تعیین وضعیت موجود دانش در سازمان	
		۲. تعیین وضعیت مطلوب دانش در سازمان	
		۳. شناسایی تهدیدها و تلاش برای تبدیل آن ها به فرصت	
		۴. استفاده احسن از فرصت های موجود	
		۵. تحلیل خلاء موجود در سازمان	
		۶. تحلیل فاصله خلاء موجود در سازمان	
فرهنگ سازمانی		۷. نگرش مثبت افراد یا تمایل نسبت به خلق دانش	
		۸. ایجاد باور های مشترک در خصوص مدیریت دانش در بین منابع انسانی سازمان	
		۹. ایجاد ارزشهای مشترک در خصوص مدیریت دانش در بین منابع انسانی سازمان	
		۱۰. معرفی الگوهای نمونه مدیریت دانش در بین آحاد منابع انسانی سازمان	
		۱۱. ایجاد فرهنگ ثبات و امنیت شغلی در بین کارکنان	
		۱۲. وجود آزادی عمل در سازمان	
		۱۳. اجرای برنامه های مختلف در راستای تاکید و اهمیت بر برنامه ی مدیریت دانش در سازمان	
زیر ساخت های فن آوری		۱۴. اجرای دوره های کوتاه مدت جهت آشنایی با تکنولوژی های برتر	
		۱۵. توسعه ساختار دانشی در مقابل ساختار غیر دانشی	
		۱۶. امکان دسترسی کلیه کارکنان به فناوری اطلاعات در سازمان	
		۱۷. تجهیز سازمان به نرم افزار باسامانه الکترونیکی برای ثبت تجربیات و دانش	
		۱۸. شناخت فرآیند های مدیریت دانش شامل کسب، ذخیره سازی، سازماندهی و تسهیم دانش	
تاکید		۱۹. حمایت از تیم های ایجاد دانش	

مؤلفه ها	نظر خبره	شاخص ها	نظر خبره
برکارگروهی		۲۰. حمایت از دانش و تجربه تیم های کاری.	
		۲۱. ارزیابی از هماهنگی، همکاری و کارائی تیم.	
		۲۲. وجود تسهیلات تعهد سازمانی برای توانمندسازی کارکنان در زمینه دانش	
خلق دانش		۲۳. تعیین دانش موجود در سازمان	
		۲۴. استخراج دانش در سطح سازمان و خارج آن؛	
		۲۵. حمایت از پیشنهادهای مرتبط با خلق دانش در سازمان	
		۲۶. درگیر کردن تمامی ذی نفعها در خلق دانش	
انتقال دانش		۲۷. فراهم کردن زمینه لازم جهت انتقال دانش در سازمان	
		۲۸. تعیین شاخص های عملکردی جهت انتقال دانش مورد نیاز در سازمان	
		۲۹. تعیین شاخص های عملکردی جهت بهره برداری از دانش انتقال یافته در سازمان	
		۳۰. استفاده از متخصصان در انتقال دانش سازمانی	
		۳۱. تعیین شاخص های عملکردی برای مدیریت دانش	
		۳۲. ایجاد ساختار رسمی سازمانی جهت مدیریت دانش	
تسهیم دانش		۳۳. تدوین سازوکارهای مناسب ارزیابی کیفی دانش توسط خبرگان هر حوزه	
		۳۴. ایجاد ساختار شبکه ای برای ترویج دانش	
		۳۵. تدوین رویه های مشخص جهت خلق دانش	
		۳۶. تدوین رویه های مشخص جهت تبادل دانش بامشتریان	
		۳۷. وجود فرآیندی جهت شناسایی دانش های مورد نیاز در آینده	
بکارگیری دانش		۳۸. تشویق کارکنان به استفاده از دانش موجود در سازمان	
		۳۹. در دسترس بودن دانش در سازمان	
		۴۰. ایجاد مقیاسی جهت بکارگیری دانش در سازمان	
		۴۱. توزیع عادلانه دانش در میان کارکنان سازمان	
		۴۲. ایجاد نقشه های دانش سازمانی؛	
		۴۳. گزینش وسازمان دهی داده ها در سازمان قبل از	
ذخیره کردن			

مؤلفه ها	نظر خبره	شاخص ها	نظر خبره
دانش		ذخیره کردن آن‌ها-	
		۴۴. قرارداد دانش در حافظه سازمان	
		۴۵. نگهداری دانش در فایل های خاص	
		۴۶. قرار دادن دانش در رویه های سازمان	
		۴۷. آشنایی کارکنان در نحوه پیدا کردن دانش مطلوب	
نگهداری دانش		۴۸. تاسیس پایگاه های ویژه جهت حفظ دانش سازمانی	
		۴۹. ایجاد استراتژی های ویژه جهت نگهداری دانش سازمانی	
		۵۰. تعیین افراد خبره و متخصص جهت حفظ و نگهداری دانش در سازمان	

### کدگذاری انتخابی

در این مرحله با خبره مصاحبه توسط پژوهشگر انجام شد و پس از رسیدن به اشباع نظری در مورد مؤلفه ها، شاخص ها و اولویت آن‌ها برای شناسایی مؤلفه‌های سازنده مدیریت دانش در مراکز درمان سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران نتیجه نهایی به شرح زیر می باشد :

### جدول ۳. کدگذاری انتخابی

مؤلفه ها	شاخص ها
تحلیل وضعیت دانش سازمان	۱. تعیین وضعیت موجود دانش در سازمان
	۲. تعیین وضعیت مطلوب دانش در سازمان
	۳. شناسایی تهدیدها و تلاش برای تبدیل آن‌ها به فرصت
	۴. استفاده احسن از فرصت های موجود
	۵. تحلیل خلاء موجود در سازمان
	۶. تحلیل فاصله خلاء موجود در سازمان
فرهنگ سازمانی	۷. نگرش مثبت افراد یا تمایل نسبت به خلق دانش
	۸. ایجاد باور های مشترک در خصوص مدیریت دانش در بین منابع انسانی سازمان
	۹. ایجاد ارزشهای مشترک در خصوص مدیریت دانش در بین منابع انسانی سازمان
	۱۰. معرفی الگوهای نمونه مدیریت دانش در بین آحاد منابع انسانی سازمان
	۱۱. ایجاد فرهنگ ثبات و امنیت شغلی در بین کارکنان
	۱۲. وجود آزادی عمل در سازمان
	۱۳. اجرای برنامه های مختلف در راستای تاکید و اهمیت بر برنامه ی مدیریت

مؤلفه ها	شاخص ها
	دانش در سازمان
زیر ساخت های فن آوری	۱۴. اجرای دوره های کوتاه مدت جهت آشنایی با تکنولوژی های برتر
	۱۵. توسعه ساختار دانشی در مقابل ساختار غیر دانشی
	۱۶. امکان دسترسی کلیه کارکنان به فناوری اطلاعات در سازمان
	۱۷. تجهیز سازمان به نرم افزار باسامانه الکترونیکی برای ثبت تجربیات و دانش
	۱۸. شناخت فرآیند های مدیریت دانش شامل کسب، ذخیره سازی، سازماندهی و تسهیم دانش
تاکید بر کارگروهی	۱۹. حمایت از تیم های ایجاد دانش
	۲۰. حمایت از دانش و تجربه تیم های کاری.
	۲۱. ارزیابی از هماهنگی، همکاری و کارایی تیم.
	۲۲. وجود تسهیلات تعهد سازمانی برای توانمندسازی کارکنان در زمینه دانش
خلق دانش	۲۳. تعیین دانش موجود در سازمان
	۲۴. استخراج دانش در سطح سازمان و خارج آن؛
	۲۵. حمایت از پیشنهادهای مرتبط با خلق دانش در سازمان
	۲۶. درگیر کردن تمامی ذی نفعها در خلق دانش
انتقال دانش	۲۷. فراهم کردن زمینه لازم جهت انتقال دانش در سازمان
	۲۸. تعیین شاخص های عملکردی جهت انتقال دانش مورد نیاز در سازمان
	۲۹. تعیین شاخص های عملکردی جهت بهره برداری از دانش انتقال یافته در سازمان
	۳۰. استفاده از متخصصان در انتقال دانش سازمانی
تسهیم دانش	۳۱. تعیین شاخص های عملکردی برای مدیریت دانش
	۳۲. ایجاد ساختار رسمی سازمانی جهت مدیریت دانش
	۳۳. تدوین سازوکارهای مناسب ارزیابی کیفی دانش توسط خبرگان هر حوزه
	۳۴. ایجاد ساختار شبکه ای برای ترویج دانش
	۳۵. تدوین رویه های مشخص جهت خلق دانش
	۳۶. تدوین رویه های مشخص جهت تبادل دانش بامشتریان
بکارگیری دانش	۳۷. وجود فرآیندی جهت شناسایی دانش های مورد نیاز در آینده
	۳۶. تشویق کارکنان به استفاده از دانش موجود در سازمان
	۳۷. در دسترس بودن دانش در سازمان
	۳۸. ایجاد مقیاسی جهت بکارگیری دانش در سازمان
	۳۹. توزیع عادلانه دانش در میان کارکنان سازمان

مؤلفه ها	شاخص ها
	۴۰. ایجاد نقشه های دانش سازمانی؛
ذخیره کردن دانش	۴۱. گزینش و سازمان دهی داده ها در سازمان قبل از ذخیره کردن آن ها-
	۴۲. قراردادن دانش در حافظه سازمان
	۴۳. نگهداری دانش در فایل های خاص
	۴۴. قرار دادن دانش در رویه های سازمان
نگهداری دانش	۴۵. آشنایی کارکنان در نحوه پیدا کردن دانش مطلوب
	۴۶. تاسیس پایگاه های ویژه جهت حفظ دانش سازمانی
	۴۷. ایجاد استراتژی های ویژه جهت نگهداری دانش سازمانی
	۴۸. تعیین افراد خبره و متخصص جهت حفظ و نگهداری دانش در سازمان
مدیریت مالی	۴۹. تخصیص بودجه کافی برای اجرا و پیاده سازی برنامه مدیریت دانش
	۵۰. تخصیص بودجه کافی برای آموزش های لازم جهت اجرای مدیریت دانش در سازمان
	۵۱. تعهد مالی مدیران جهت اجرای مدیریت دانش در سازمان
	۵۲. تخصیص بودجه کافی برای امکانات فناوری در سازمان
مدیریت اجرایی	۵۳. حمایت و تشویق مدیران ارشد در پیاده سازی و اجرای برنامه ی مدیریت دانش در سازمان
	۵۴. تعهد مدیران به اجرای مدیریت دانش
	۵۵. ارزیابی مستمر موانع پیاده سازی مدیریت دانش توسط مدیر ارشد
	۵۶. تلاش برای رفع موانع موجود جهت پیاده سازی مدیریت دانش توسط مدیران
	۵۷. پیش بینی تغییرات مورد انتظار
	۵۸. استفاده از کارشناسان جهت شناخت کامل شرایط تغییر دانش در سازمان
	۵۹. سازماندهی و تلفیق منابع برای مقابله با مشکلات و استفاده موثر از فرصت ها جهت بکارگیری مدیریت دانش

بنابراین طبق آنچه که بدست آمد مؤلفه های سازنده مدیریت دانش در مراکز درمان سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران به ۱۲ مؤلفه و شاخص های بدست آمده ۶۱ شاخص می باشد. لازم به ذکر است مؤلفه های (مدیریت مالی و مدیریت اجرایی) به همراه شاخص های مربوط در کدگذاری انتخابی اضافه شدند.

### بحث و نتیجه گیری

نخستین یافته پژوهش حاضر مبنی بر اینکه مؤلفه های سازنده مدیریت دانش در مراکز درمان سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران کدامند؟ مؤلفه های به دست آمده ۱۲ مؤلفه می باشد که به ترتیب اولویت عبارتند از:

۱-تحلیل وضعیت دانش سازمان ۲-فرهنگ سازمانی ۳- زیر ساخت های فن آوری ۴-تاکید بر کار گروهی ۵- خلق دانش ۶- انتقال دانش ۷- تسهیم دانش ۸- بکارگیری دانش ۹- ذخیره کردن دانش ۱۰-نگهداری دانش ۱۱-مدیریت مالی و بودجه ۱۲-مدیریت اجرایی این یافته با یافته دانش و وحیدی (۱۴۰۱)، حاجی ملا میرزایی و حفیظ کاشانی (۱۴۰۰)، رضایی همکاران (۱۳۹۹)، رشید پور و همکاران (۱۳۹۸)، رازی و سینا (۱۳۹۷)، مارتین و ماریون (۲۰۲۱)، ابجینتار وراجنتیران (۲۰۲۰)، آتیه و الدین (۲۰۱۹) همخوانی دارد.

دومین یافته پژوهش حاضر مبنی بر اینکه شاخص های مؤلفه های سازنده مدیریت دانش در مراکز درمان سازمان تأمین اجتماعی شهر تهران کدامند؟ شاخص های به دست آمده ۶۱ شاخص به ترتیب اولویت عبارتند از:

### جدول ۵. شاخص های کدگذاری باز

شاخص ها
۱. تعیین وضعیت موجود دانش در سازمان
۲. تعیین وضعیت مطلوب دانش در سازمان
۳. شناسایی تهدیدها و تلاش برای تبدیل آن ها به فرصت
۴. استفاده احسن از فرصت های موجود
۵. تحلیل خلاء موجود در سازمان
۶. تحلیل فاصله خلاء موجود در سازمان
۷. نگرش مثبت افراد یا تمایل نسبت به خلق دانش
۸. ایجاد باور های مشترک در خصوص مدیریت دانش در بین منابع انسانی سازمان
۹. ایجاد ارزشهای مشترک در خصوص مدیریت دانش در بین منابع انسانی سازمان
۱۰. معرفی الگوهای نمونه مدیریت دانش در بین آحاد منابع انسانی سازمان
۱۱. ایجاد فرهنگ ثبات و امنیت شغلی در بین کارکنان
۱۲. وجود آزادی عمل در سازمان
۱۳. اجرای برنامه های مختلف در راستای تاکید و اهمیت بر برنامه ی مدیریت دانش در سازمان
۱۴. اجرای دوره های کوتاه مدت جهت آشنایی با تکنولوژی های برتر
۱۵. توسعه ساختار دانشی در مقابل ساختار غیر دانشی
۱۶. امکان دسترسی کلیه کارکنان به فناوری اطلاعات در سازمان
۱۷. تجهیز سازمان به نرم افزار باسامانه الکترونیکی برای ثبت تجربیات و دانش
۱۸. شناخت فرآیند های مدیریت دانش شامل کسب، ذخیره سازی، سازماندهی و تسهیم دانش
۱۹. حمایت از تیم های ایجاد دانش
۲۰. حمایت از دانش و تجربه تیم های کاری.
۲۱. ارزیابی از هماهنگی، همکاری و کارایی تیم.
۲۲. وجود تسهیلات تعهد سازمانی برای توانمندسازی کارکنان در زمینه دانش

شاخص ها
۲۳. تعیین دانش موجود در سازمان
۲۴. استخراج دانش در سطح سازمان و خارج آن؛
۲۵. حمایت از پیشنهادهای مرتبط با خلق دانش در سازمان
۲۶. درگیر کردن تمامی ذی نفعها در خلق دانش
۲۷. فراهم کردن زمینه لازم جهت انتقال دانش در سازمان
۲۸. تعیین شاخص های عملکردی جهت انتقال دانش مورد نیاز در سازمان
۲۹. تعیین شاخص های عملکردی جهت بهره برداری از دانش انتقال یافته در سازمان
۳۰. استفاده از متخصصان در انتقال دانش سازمانی
۳۱. تعیین شاخص های عملکردی برای مدیریت دانش
۳۲. ایجاد ساختار رسمی سازمانی جهت مدیریت دانش
۳۳. تدوین سازوکارهای مناسب ارزیابی کیفی دانش توسط خبرگان هر حوزه
۳۴. فراهم کردن زمینه لازم جهت انتقال دانش در سازمان
۳۵. ایجاد ساختار شبکه ای برای ترویج دانش
۳۶. تدوین رویه های مشخص جهت خلق دانش
۳۷. تدوین رویه های مشخص جهت تبادل دانش بامشتریان
۳۸. وجود فرآیندی جهت شناسایی دانش های مورد نیاز در آینده
۳۹. تشویق کارکنان به استفاده از دانش موجود در سازمان
۴۰. در دسترس بودن دانش در سازمان
۴۱. ایجاد مقیاسی جهت بکارگیری دانش در سازمان
۴۲. توزیع عادلانه دانش در میان کارکنان سازمان
۴۳. ایجاد نقشه های دانش سازمانی؛
۴۴. گزینش وسازمان دهی داده ها در سازمان قبل از ذخیره کردن آنها-
۴۵. قراردادن دانش در حافظه سازمان
۴۶. نگهداری دانش در فایل های خاص
۴۷. قرار دادن دانش در رویه های سازمان
۴۸. آشنایی کارکنان در نحوه پیدا کردن دانش مطلوب
۴۹. تاسیس پایگاه های ویژه جهت حفظ دانش سازمانی
۵۰. ایجاد استراتژی های ویژه جهت نگهداری دانش سازمانی
۵۱. تعیین افراد خیره و متخصص جهت حفظ و نگهداری دانش در سازمان
۵۲. تخصیص بودجه کافی برای اجرا و پیاده سازی برنامه مدیریت دانش
۵۳. تخصیص بودجه کافی برای آموزش های لازم جهت اجرای مدیریت دانش در سازمان
۵۴. تعهد مالی مدیران جهت اجرای مدیریت دانش در سازمان
۵۵. تخصیص بودجه کافی برای امکانات فناوری در سازمان

شاخص‌ها
۵۶. حمایت و تشویق مدیران ارشد در پیاده سازی و اجرای برنامه ی مدیریت دانش در سازمان
۵۷. تعهد مدیران به اجرای مدیریت دانش
۵۸. ارزیابی مستمر موانع پیاده سازی مدیریت دانش توسط مدیر ارشد
۵۹. تلاش برای رفع موانع موجود جهت پیاده سازی مدیریت دانش توسط مدیران
۶۰. پیش بینی تغییرات مورد انتظار
۶۱. استفاده از کارشناسان جهت شناخت کامل شرایط تغییر دانش در سازمان
۶۲. سازماندهی و تلفیق منابع برای مقابله با مشکلات و استفاده موثر از فرصت‌ها جهت بکارگیری مدیریت دانش

این یافته با یافته های پژوهشگرانی مانند: وحیدی (۱۴۰۱)، حاجی ملا، میرزایی و حفیظ کاشانی (۱۴۰۰)، رضایی و همکاران (۱۳۹۸)، رشید پور و همکاران (۱۳۹۸)، رازی و رشید پور و همکاران (۱۳۹۸)، رازی و سینا (۱۳۹۷)، مارتین و ماریون (۲۰۲۱)، آجینتارو و راجتبران (۲۰۲۰)، آیته والدین (۲۰۱۹) هم سود بوده است. پیشنهادهای نظری

الف- ایجاد تمهیدات لازم در جهت ترویج اهمیت و ضرورت مدیریت دانش برای کارکنان و ذی نفعان سازمان تأمین اجتماعی  
ب- پیش بینی گروه‌های متخصص در زمینه مدیریت دانش در سازمان های گوناگون جهت ایجاد دانش افزایی و توسعه بکارگیری مدیریت دانش در تمامی سطوح سازمان‌ها  
ج: بررسی و مطالعه تطبیقی آموزشی در زمینه مدیریت دانش در کشورهای موفق در این حوزه جهت استفاده از تجارب آن‌ها.

## منابع

۱. احمدی، علی اکبر و صالحی، احمد (۱۳۹۸)، مدیریت دانش، تهران: انتشارات پیام نور
۲. اخوان، پیمان. باقری، روح الله. (۱۳۹۹). مدیریت دانش، از ایده تا عمل. تهران. انتشارات آتی نگر.
۳. افرازه، عباس (۱۳۹۸). مدیریت دانش (مفاهیم، مدلها، اندازه گیری و پیاده سازی)، تهران: دانشگاه امیرکبیر.
۴. بئاتریس مادیونی، دانتیانو. (۱۳۸۱). امور بیمه‌گری (قانون، مقررات و ضوابط اجرایی)، ترجمه: ایرج علی آبادی، ناشر: سازمان تأمین اجتماعی، معاونت فنی و درآمد
۵. حبیبی، علی. (۱۳۹۶). پیاده سازی مدیریت دانش در سازمانهای مهندسی، تهران: انتشارات ارگ.
۶. حجتی، رقیه؛ شاه محمدی، نیره؛ سبحانی نژاد، مهدی. (۱۳۹۹). طراحی و اعتباربخشی الگوی مدیریت دانش کارکنان دانشگاه‌ها مطالعه موردی دانشگاه شاهد، مطالعات و پژوهش های اداری بهار ۱۳۹۹ - شماره ۵، ۳۴ تا ۵۱
۷. حجتی، رقیه؛ شاه محمدی، نیره؛ سبحانی نژاد، مهدی. (۱۳۹۹). طراحی و اعتباربخشی الگوی مدیریت دانش کارکنان دانشگاه‌ها مطالعه موردی دانشگاه شاهد، مطالعات و پژوهش های اداری بهار ۱۳۹۹ - شماره ۵ - از ۳۴ تا ۵۱



۸. دهقانی، مسعود، یعقوبی، نورمحمد، موغلی، علیرضا، وظیفه، زهرا (۱۳۹۸)، ارائه مدل جامع عوامل مؤثر بر استقرار اثربخش مدیریت دانش، *فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، سال دهم، شماره ۱، بهار ۹۸، پیاپی ۳۷
۹. عدلی، فریبا. (۱۳۹۹). مدیریت دانش حرکت به فراسوی دانش. تهران: فراشناختی اندیشه.
۱۰. قاضی زاده، سید ضیالالدین، خسروی، فریدون و لونی، کریم. (۱۳۹۹). شاخص‌های ارزیابی مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن (BSC) (نمونه پژوهش: معاونت عمران قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (ص)،
۱۱. قربانی زاده، وجه اله، محمدی مقدم، یوسف. (۱۳۹۱). الگوی مدیریت دانش در سازمان ناجا، پژوهش‌های مدیریت انتظامی *مطالعات مدیریت انتظامی*، پاییز ۱۳۹۱، دوره ۷، شماره ۳، صص: ۳۲۸ - ۳۴۵.
۱۲. قلیچ لی، بهروز (۱۳۹۷)، مدیریت دانش (فرایند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب و کارها)، تهران، انتشارات: سمت
۱۳. کاشف، سید محمد؛ خدادادی، محمدرسول؛ دهقانپوری، حوریه (۱۳۹۹)، طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر استراتژی‌های کسب و کار در ورزش ایران، *فصلنامه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی* «تابستان ۱۳۹۹ - شماره ۳۳ علمی-پژوهشی/ISC، صص: ۲۵ تا ۴۸.
۱۴. محمد زاده، حسن (۱۳۹۹)، استقرار اثربخش مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی، *علوم و فنون مدیریت اطلاعات* «زمستان ۱۳۹۹ - شماره ۲۱، صص: ۸ تا ۱۴.
۱۵. مهرعلی زاده، یدالله، (۱۴۰۰). *نظام مدیریت دانش، تجربه سازمان امور مالیاتی کشور*. اهواز: انتشارات دانشگاه شهید چمران.
۱۶. میرکمالی، سیدمحمد؛ (۱۳۹۷). رهبری و مدیریت آموزشی، تهران، یسپرون.
۱۷. نقی پور، سمانه، باقری، مهدی و احقر، قدسی (۱۳۹۷)، طراحی الگوی مدیریت دانش در اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان، *مجله راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*، ۱۳۹۹، دوره ۱۳، شماره ۴، صص: ۳۱۶-۳۲۴.
18. Adel.S.Gover.H (2017). Designing a fuzzy expert system for selecting knowledge management strategy. *Journal of Information processing and Management*, 30(1), 91-119.
19. Alien,S(2021), The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review, *Journal of Business Research*, 24(1), 151-171.
20. Attia, A. & Eldin, I. E. (2018). Provide models for implementing knowledge management in project-oriented companies at the national level. *Journal of Knowledge Management*.
21. Fernando Criado-García, Arturo Calvo-Mora and Silvia Martelo-Landroguez(2019), Knowledge management issues in the EFQM excellence model framework, *The current issue and full text archive of this journal is available on Emerald Insight at: www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm*.
22. Hartono, R. and M. L. Sheng. (2015). "Knowledge Sharing and Firm Performance: the Role of Social Networking Site and Innovation Capability." *Technology Analysis and Strategic Management* 28 (3): 335-347.

23. Hislop, D. (2016). Linking Human Resource Management and Knowledge Management Via Commitment: A Review and Research Agenda. *Employee Relations*, Vol, 25, pp. 182-202. N.
24. Okada, Ellie. (2019). *Management of Knowledge-Intensive Organizations (Governance Models for Transformative Discovery)*, 10.1007/978-3-319-97373-9
25. Osama F. Al-Kurdia, Ramzi El-Haddadehb, □, Tillal Eldabib, (2020), The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education, *International Journal of Information Management*, (50)2020, 217-227
26. Rafi, Muhammad, JianMing, Zheng, Ahmad, Khurshid. (2020). Digital resources integration under the knowledge management model: an analysis based on the structural equation model, *Information Discovery and Delivery* 2020 / 06 Vol. ahead-of-p; Iss. ahead-of-p
27. Thomas Hellebrandt, Ina Heine, Robert H. Schmitt (2018). Knowledge management framework for complaint knowledge transfer to product development, *Journal: Procedia Manufacturing* - Volume 21, 2018, Pages 173-180
28. Zhang, J. H. Jiang, R. Wu, and J. Li. (2018). "Reconciling the Dilemma of Knowledge Sharing: A Network Pluralism Framework of Firms' R & D Alliance Network and Innovation Performance." *Journal of Management* 1-31.