

شناسایی عوامل موثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش (مطالعه موردی: سازمان تامین اجتماعی استان هرمزگان)

رضا بارانی ماشهرانی^۱

مهدی باقری*^۲

پیام پاسلاری^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۲۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۱۲)

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی عوامل موثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی استان هرمزگان می باشد. پژوهش حاضر، از نظر ماهیت از نوع پژوهش های کمی، از نظر میزان کنترل متغیرها از نوع غیرآزمایشی و از نظر هدف در زمره تحقیقات کاربردی محسوب می شود. در گام اول به منظور شناسایی به مطالعه منابع علمی مختلف از جمله کتابها، مقالات و پایگاه های معتبر علمی موجود و همچنین مصاحبه با برخی خبرگان و کارشناسان با سابقه و برجسته پرداخته شد. پس از تعیین عوامل موثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش اقدام به طراحی پرسشنامه با هدف سنجش گزینه ها براساس مقیاس پنج درجه ای شد. جامعه آماری این تحقیق که با استفاده از روش پیمایشی انجام شده، کارکنان ادارات تامین اجتماعی استان هرمزگان بودند. حجم نمونه با استفاده نمونه گیری تصادفی و فرمول کوکران ۱۵۰ نفر تعیین شد. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی و در سطح آمار استنباطی از آزمون بارلت، تحلیل عاملی، ضریب و ماتریس همبستگی، و آزمون خی دو استفاده گردید. یافته های پژوهش نشان داد مقوله های «مدیریت مشارکتی، شایستگی حرفه ای کارکنان، رسالت سازمان و حمایت دولت» به عنوان شرایط علی، مقوله های «سیستم های اطلاعاتی و مدیریتی، راهبرد و رهبری، فراموشی هدفمند، جو رقابتی و زیرساخت فناوری» به منزله شرایط بستر، مقوله های «ساختار سازمانی، اشتراک سازمانی، چشم انداز سازمانی، میزان تفویض اختیار و نظارت و کنترل» به منزله شرایط مداخله گر، مقوله های «مهندسی معکوس، آموزش و تربیت، طراحی دوره های آموزشی و توانمندسازی کارکنان» به عنوان راهبرد و ۶ مقوله (تقویت مهارت های خودتنظیمی، تقویت انگیزش شغلی، افزایش تعهد سازمانی، انعطاف پذیری در ارتباطات، کارآفرینی و نوآوری، بهبود عملکرد سازمانی) به عنوان پیامدهای استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی احصاء شده اند.

کلیدواژه ها: سیستم مدیریت دانش، سازمان تامین اجتماعی، استان هرمزگان

۱ دانشجوی دکتری، مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، قشم، ایران.

rezabarani13991399@gmail.com

۲ دانشیار، دکترای مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی بندرعباس بندرعباس، ایران (نویسنده مسئول).

mbagheri.sub@gmail.com

۳ استادیار، مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی بندرعباس، بندرعباس، ایران.

payam.paslari@gmail.com

مقدمه

حرکت شتابان در جهت دسترسی به یک جامعه مبتنی بر دانش مقوله ای است که امروزه در تمام سازمان ها مورد توجه واقع شده است (۲). ظهور و بروز فناوری اطلاعات و ارتباطات و نفوذ آن به تمام ابعاد زندگی بشر، پارادایم های جدید را پیش پای همگان قرار داده و زندگی را متحول ساخته است. سازمان های دولتی در ایران نیز از این امر مستثنی نبوده و دچار تغییرات و تحولات زیادی شده اند تا بتوانند مزیت رقابتی خود را جهت ادامه حیات و مقابله با شرایط متغیر محیط، با استفاده از ابزارهای مدیریتی نوین، تکنیک ها و اصول نو حفظ کنند. مدیریت دانش به عنوان یکی از آخرین مباحث سازمانی در راستای کمک به سازمان های مذکور است. امروزه علی رغم گذشت بیش از دو دهه از طرح موضوع مدیریت دانش، هنوز یکی از جدیدترین و کلیدی ترین مباحث مدیریتی در سازمان است (۹).

در عصر حاضر توفیق سازمانها در گرو مدیریت صحیح دانش سازمانی است، اما اغلب پیاده سازی موفق مدیریت دانش نیازمند عواملی است که عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش خوانده می شوند (۸). شناسایی این عوامل حیاتی می تواند کسب و کارها را در برنامه ریزی، پیاده سازی و اجرای مدیریت دانش یاری دهد (۱۰). سازمانها برای پیاده سازی مدیریت دانش بسیار تلاش می کنند و در این مسیر هزینه های زیادی را هم متقبل می شوند. دانش تنها منبع مطمئن برای مزیت رقابتی پایدار در سازمان محسوب می شود. سازمانها هر روز بیشتر به اهمیتی دانش به عنوان سرمایه فکری پی می برند. عواملی مانند جهانی شدن، کوچک سازی دولت ها، شهروند محوری و ضرورت مشارکت شهروندان توجهی ویژه را به مدیریت دانش می طلبد (۵). چرا که در مطالعات مدیریت دانش، مفاهیم مربوط به نگرش استراتژیک به مدیریت دانش، مفاهیمی جدید و ابداعی است. (۱۵). استراتژی مدیریت دانش بیان می کند که سازمان جهت مدیریت دارایی های دانشی خود و اجرای فرایندهای مدیریت دانش (شامل کسب، خلق، انتقال و به کارگیری دانش)، چگونه و با چه حجم سرمایه گذاری باید بر دارایی های دانشی کنترل و از دانش های صریح و ضمنی موجود در سازمان بهره گیری کنند و بیشتر بر بهره برداران از کدام نوع دانش متمرکز باشد. راهبرد مدیریت دانش مسیر حرکت در جهت اهداف سازمان را مشخص می کند که هدف اصلی آن بالفعل ساختن مدیریت دانش در سازمان است (۳). در راهبرد مدیریت دانش فرایند پیاده سازی، فعالیتها و استانداردهای اجزای اصلی راه حلها مدنظر قرار می گیرد. مجموعه عملیات و فعالیت های سازمان در پرتو راهبرد مدیریت دانش موجب می شود 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. مدیریت دانش رویکردی یکپارچه را به منظور تعیین، کسب، بازیابی، به اشتراک گذاری و ارزیابی همه دارایی های اطلاعاتی کسب و کار ترویج می دهد. این دارایی های اطلاعاتی می توانند شامل بانک های

اطلاعاتی، مستندات، سیاست‌ها، رویه‌ها و همچنین مهارت‌ها و تجارب ضمنی و غیر آشکار باشد که در ذهن افراد وجود دارد (۱۲).

همانطور که ویج (۲۰۰۲) بیان می‌کند تفاوت عمده نسل جدید مدیریت دانش با نسل قبل (نسل اول: جستجوی منافع بالقوه مدیریت دانش برای کسب و کار و طراحی پروژه‌های مدیریت دانش، و نسل دوم: تاکید 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 تاکید دارد (۲۸). همه انواع دانش بطور ذاتی اجتماعی و فرهنگی هستند و دانش سازمانی می‌تواند از طریق فعالیتهای سازمان درک شود (۲۲).

از آنجا که دانش نمی‌تواند به سادگی و به طور سیستماتیک مدیریت شده و به کار گرفته شود، تحقق پیاده سازی نظام مدیریت دانش همواره از مسائل پیچیده سازمانی بوده است (۶). 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 (۷). بهبود مستمر بر پایه مراحل تکاملی و گام به گام شکل می‌گیرد نه بر اساس نوآوری‌های انقلابی (۲۰). عدلی (۱) در پژوهش خود نشان داد مولفه‌های کلیدی جهت استقرار مدیریت دانش برای توسعه حرفه‌ای پایدار معلمان چهار مولفه است که عبارتند از: رهبری دانش، فرهنگ دانش دوست، طراحی ساختار دانش بنیان و فناوری پیشرفته در مدارس. یافته‌های پژوهش زمانی و همکاران (۲۸) 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 می‌باشد. نتایج تحقیق سنجرانی (۲۳) نشان داد که سه عامل فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی در استقرار مدیریت دانش تأثیر دارند. موسوی زاده و همکاران (۲۰) در پژوهشی به شناسایی و رتبه بندی 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 (۱۳). در پژوهش دهقانی و همکاران (۷) عوامل مؤثر بر استقرار اثربخش مدیریت دانش شامل توسعه مفهوم مدیریت دانش؛ معرفی عوامل مرتبط با منابع انسانی (رویکرد دانش محوری در جذب و بکارگیری، توانمندسازی با رویکرد 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) می باشد. رضاییان و همکاران (۲۷) و جهاننیده و همکاران (۱۱)، صدری (۲۴)، جعفری (۱۲)، رضاییان و همکاران (۲۶)، میگدادی (۱۸)، سانترو (۲۲) و تربی (۲۵) نیز به نتایج مشابهی دست یافته اند.

با وجود توجه به مدیریت دانش، مطالعات استقرار سیستم مدیریت دانش را به منزله مفهوم کلیدی در مدل هایشان نادیده گرفته اند، و با وجود مطالعات متعددی که به منظور توسعه معیارها و روش های ارزیابی مدیریت دانش صورت گرفته است، هنوز اکثر افراد ارزیابی مدیریت دانش را یکی از دشوارترین فعالیت های مدیریت دانش قلمداد می کنند. لذا از در این راستا سازمان تأمین اجتماعی به منظور حضور کارا و مؤثر در عرصه های مختلف فرهنگی و اجتماعی، چاره ای جز توجه بیشتر به حوزه های مختلف مدیریت دانش را ندارند. تخصص گرایی در سازمان های اجتماعی در لایه های مختلف زندگی جوامع بشری، انطباق پذیری با شرایط مختلف و متغیر فعلی را امری اجتنابناپذیر ساخته است. توجه به مدیریت دانش می تواند فراهم کننده بهبود عملکرد پویای افراد سازمان در عرصه های 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)، می باشد.

روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر ماهیت از نوع پژوهش های کمی، از نظر میزان کنترل متغیرها از نوع غیرآزمایشی و از نظر هدف در زمره تحقیقات کاربردی محسوب می شود. در گام اول به منظور شناسایی به مطالعه منابع علمی مختلف از جمله کتابها، مقالات و پایگاه های معتبر علمی موجود و همچنین مصاحبه با برخی خبرگان و کارشناسان با سابقه و صاحب نظر پرداخته شد. پس از تعیین عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش اقدام به طراحی پرسشنامه شد. پرسشنامه فوق به صورت طیف لیکرت ۵ نقطه ای (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم تا کاملاً موافقم) امتیاز دهی گردید. از آنجا که گزینه ها و مولفه های تعریف شده از سوی کارشناسان و خبرگان با سابقه تعیین و تایید شده بودند پرسشنامه طراحی شده به لحاظ محتوا از روایی قابل قبولی برخوردار است. و به منظور سنجش پایایی پرسشنامه نیز پرسشنامه فوق

الذکر در اختیار ۳۰ نفر از کارکنان قرار گرفت و آلفای کرونباخ آن معادل ۰/۸۸۰ نشان از پایایی مطلوب آن داشت. پس از انجام مراحل فوق، پرسشنامه در میان نمونه آماری توزیع شد. جامعه آماری این تحقیق که با استفاده از روش پیمایشی انجام شده، کارکنان ادارات تامین اجتماعی استان هرمزگان بودند. حجم نمونه با استفاده از پیش آزمون پرسشنامه و بر اساس فرمول کوکران، ۱۵۰ نفر تعیین شد. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی و در سطح آمار استنباطی از آزمون بارلت، تحلیل عاملی، ضریب و ماتریس همبستگی و آزمون خی دو و نرم افزار pls استفاده گردید.

یافته های پژوهش

براساس شاخص های آمار توصیفی از مجموع ۱۵۰ نمونه آماری ۶۶/۶۶ درصد (۱۰۰ نفر) مرد و ۳۳/۳۳ درصد (۵۰ نفر) زن

۴۱ درصد (۶۲ نفر) ۳۰-۳۵ سال، ۲۵ درصد (۳۸ نفر) ۳۶-۴۰ سال ۳۳ درصد (۵۰ نفر) ۴۱-۴۵ سال همچنین ۲۰ درصد (۳۰ نفر) دیپلم؛ ۵۳/۳۳ درصد (۸۰ نفر) کارشناسی؛ ۲۶/۶۶ درصد (۸۰ نفر) فوق لیسانس دارند. در این تحقیق، برای بررسی روایی سازه، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. در انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید اطمینان یافت که آیا می توان از داده های موجود برای تحلیل استفاده نمود؟ به عبارت دیگر، آیا تعداد داده های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO استفاده می شود. شاخص KMO شاخصی از کفایت نمونه گیری است. این شاخص در دامنه صفر تا یک قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد، داده های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند و در غیر این صورت معمولاً کمتر از (۰/۶) نتایج تحلیل عاملی برای داده های مورد نظر چندان مناسب نمی باشند در جدول (۱) نتایج آزمون KMO جهت استفاده در تحلیل عاملی قابل تأیید و اعتماد نشان داده شده است.

جدول ۱- پایایی متغیرهای پژوهش

عوامل	شاخص KMO	نتیجه
شرایط عالی	۰/۷۳۱	پذیرش
عوامل زمینه ای	۰/۷۱۹	پذیرش
عوامل مداخله گر	۰/۷۸۹	پذیرش
اقدامات و راهبردها	۰/۶۸۷	پذیرش

پیامدها	۰/۷۳۶	پذیرش
---------	-------	-------

شاخص KMO در پژوهش حاضر برای متغیرهای پژوهش شرایط علی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی (۰/۶۰۹) عوامل زمینه ای استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی (۰/۷۱۹) عوامل مداخله گر در استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی (۰/۷۸۹)؛ اقدامات و راهبردهای استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی (۰/۶۸۷)؛ پیامدهای استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی (۰/۷۳۶) و بالاتر از مقدار ۰/۶ است که رقم قابل قبولی است و حاکی از آن است که نمونه انتخابی برای اجرای تحلیل عاملی کافی است. نتایج مدل اندازه گیری در قالب شاخص ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده نشان داده می شود. اما جهت حصول اطمینان از مناسب و بالا بودن روایی در این تحقیق در صورتی که مقدار بار عاملی برای هر گویه کمتر از ۰/۴ باشد گویه مورد نظر از تجزیه و تحلیل کنار گذاشته می شود. طبق نتایج ارائه شده در جداول (۲) تمامی بارهای عاملی بالاتر از ۰/۴ می باشد که نشان از مناسب بودن معیار می باشد.

جدول ۲- نتایج مدل اندازه گیری

متغیر	گویه ها	بارهای عاملی	نتیجه
شرایط علی	مدیریت مشارکتی	۰.۵۶۴	پذیرش
	شایستگی حرفه ای کارکنان	۰.۴۲۱	پذیرش
	رسالت سازمان	۰.۳۲۳	پذیرش
	حمایت دولت	۰.۴۳۲	پذیرش
عوامل زمینه ای	سیستم های اطلاعاتی و مدیریتی	۰.۴۱۲	پذیرش
	راهبرد و رهبری	۰.۵۴۳	پذیرش
	فراموشی هدفمند	۰.۵۱۲	پذیرش
	جو رقابتی	۰.۳۸۷	پذیرش
	زیرساخت فناوری	۰.۴۹۸	پذیرش
عوامل مداخله گر	ساختار سازمانی	۰.۳۹۷	پذیرش
	اشتراک سازمانی	۰.۳۸۹	پذیرش
	چشم انداز سازمانی	۰.۴۸۹	پذیرش
	میزان تفویض اختیار	۰.۴۱۲	پذیرش
	نظارت و کنترل	۰.۴۳۲	پذیرش

متغیر	گروه ها	بارهای عاملی	نتیجه
اقدامات و راهبردهای	مهندسی معکوس	.۳۴۲	پذیرش
	آموزش و تربیت	.۴۹۸	پذیرش
	طراحی دوره های آموزشی	.۳۴۵	پذیرش
	توانمندسازی کارکنان	.۴۳۲	پذیرش
پیامدها	تقویت مهارت های خودتنظیمی	.۴۲۲	پذیرش
	تقویت انگیزش شغلی	.۵۱۲	پذیرش
	افزایش تعهد سازمانی	.۴۱۲	پذیرش
	انعطاف پذیری در ارتباطات	.۴۳۵	پذیرش
	کارآفرینی و نوآوری	.۳۲۱	پذیرش
	بهبود عملکرد سازمانی	.۴۲۳	پذیرش

پس از حذف تعدادی از معیارها که حداقل بار عاملی $0/4$ را کسب نکرده بودند، مدل پیشنهادی اصلاح شده و متغیرهای مدل اندازه گیری سنجیده شدند. همان گونه که بیان گردید در این پژوهش برای ارزیابی روایی سازه از شاخص آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج شده استفاده شد. یکی از معیارهای مناسب برای ارزیابی مدل بیرونی این است که سازه باید بیشترین واریانس مشترک را با نشانگرهایش نسبت به اشتراک آن با سازه های دیگر در یک مدل معین داشته باشد.

نتایج ۳- آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

متغیرهای مدل	آلفای کرونباخ	R Square	واریانس به دست آمده	پایایی چندگانه
شرایط عالی	.۷۶۹	۰/۷۸۶	.۸۲۹	.۶۵۲
عوامل زمینه ای	.۷۹۸	۰/۸۳۶	.۸۴۱	.۶۹۱
عوامل مداخله گر	.۶۷۸	۰/۷۴۲	.۷۴۱	.۶۳۱
اقدامات و راهبردها	.۵۸۹	۰/۶۹۸	.۵۲۳	.۵۹۲
پیامدها	.۶۱۲	۰/۷۳۲	.۶۴۱	.۶۸۸

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای که مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ، $0/6$ برای AVE، $0/5$ و برای پایایی ترکیبی $0/6$ است، مطابق با یافته های که در جدول ارائه شده است تمامی این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی اتخاذ نموده اند. بنابراین مناسب بودن وضعیت پایایی و روایی همگرایی پژوهش حاضر تأیید می شود.

در این پژوهش از مدل یابی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی جهت آزمون فرضیات و برازندگی مدل استفاده شده است. مدل درونی (مدل ساختاری)، که ارتباط متغیرهای پنهان با متغیرهای پنهان دیگر را اندازه گیری می کند. نتایج حاصل از آزمون فرضیه ها در جدول (۴) ارائه گردیده است. با در نظر گرفت فرضیه ها در سطح معنی داری ۰/۰۵ در صورتی مورد تأیید می باشد که value-t خارج از بازه (۱/۹۶- ، ۱/۹۶) باشد.

جدول ۴- نتایج حاصل از آزمون فرضیه های پژوهش

فرضیه	ضریب مسیر	t-value	نتیجه آزمون
شرایط علی	۰/215	۳/670	پذیرش فرضیه
عوامل زمینه ای	۰/228	3/439	پذیرش فرضیه
عوامل مداخله گر	۰/338	5/404	پذیرش فرضیه
اقدامات و راهبردها	۰/541	10/618	پذیرش فرضیه
پیامدها	۰/603	12/878	پذیرش فرضیه

شاخص نیکوی برازش^۱ هر دو مدل اندازه گیری و ساختاری را مد نظر قرار می دهد و به عنوان معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل به کار می رود. که مقدار بدست آمده از مطلوبیت کلی مدل حکایت دارد.

ونت این معیار مربوط به بخش کلی مدل های معادلات ساختاری است که پس از بررسی برازش بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید که توسط تننهاوس و همکاران^۲ (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق فرمول زیر محاسبه می شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را بعنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی نمودند که با محاسبه ای که از مدل انجام شد.

$$\sqrt{0.47 \times 0.76} = 0.597 = \sqrt{\text{روایی همگرا} \times \text{تعیین}}$$

جدول ۵- نیکوی برازش مدل GOF

متغیرهای مرتبه دوم	متغیرهای مرتبه اول	روای همگرا	ضریب تعیین	نیکوی برازش
شرایط علی		۰/۴۱	-	۰/۵۹۷
عوامل زمینه ای		۰/۵۳	-	

1 goodness-of-fit GOF

2 Tenenhaus et al

متغیرهای مرتبه دوم	متغیرهای مرتبه اول	روای همگرا	ضرب تعیین	نیکوی برازش
عوامل مداخله گر		۰/۵۱	-	
اقدامات و راهبردها		49/0	-	
پیامدها		۰/۴۷	-	
استقرار سیستم مدیریت دانش		۰/۳۱	۰/۶۳	

مقدار نیکوی برازش بدست آمده از ضریب مطلوبی برخوردار است که مقادیر بدست آمده از مطلوبیت کلی مدل حکایت دارد.

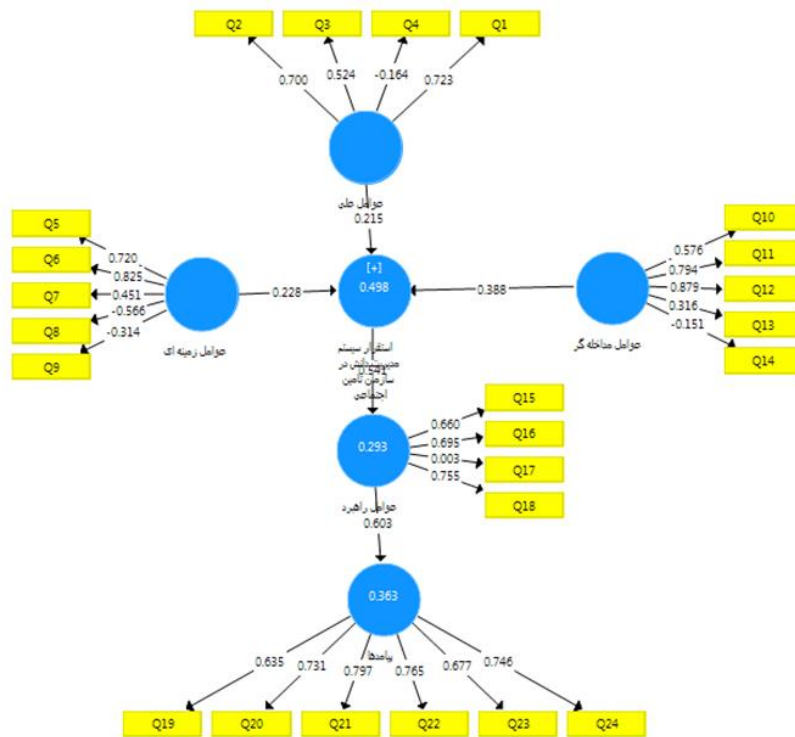
مقادیر مثبت این شاخص‌های نشانگر، کیفیت مناسب و قابل قبول مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌باشد. در جدول (۶) مقادیر مربوط به هر یک از شاخص‌های مربوط به متغیرهای مستقل و وابسته آورده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود شاخص‌ها مثبت و بزرگ‌تر از صفر است.

جدول ۶- مقادیر شاخص بررسی اعتبار اشتراک و شاخص بررسی اعتبار حشو

متغیرهای پنهان	شاخص افزونگی CvRed	شاخص‌های اشتراکی CvCom	شاخص حشو Q2
شرایط علی	۰/۲۵۰۷۰۷	۰/۴۶۹۲۱۰	۰/۱۲۸
عوامل زمینه ای	۰/۱۳۸۹۸۷	۰/۳۶۳۵۳۱	
عوامل مداخله گر	۰/۴۳۴۵۴۳	۰/۳۲۲۱۱۱	
اقدامات و راهبردها	۰/۲۳۴۷۸۶	۰/۳۵۴۱۲۲	
پیامدها	۰/۲۸۷۲۱۳	۰/۳۳۴۵۸۷	
استقرار سیستم مدیریت دانش	۰/۱۲۳۵۶۱	۰/۳۴۱۹۸۵	

همان‌گونه که مشاهده می‌شود کلیه مقادیر شاخص‌های اشتراکی و افزونگی مثبت بوده و این نشان از تأیید برازش مدل مذکور دارد در این پژوهش با استفاده از مدل ساختاری روابط بین سازه‌ها به لحاظ علی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در واقع با در نظر گرفتن نتایج بررسی روابط بین سازه‌های مستقل و وابسته با استفاده از ضریب مربوطه می‌توان به بررسی معنی‌دار اثرات بین سازه‌های تحقیق پرداخت. همچنین از آزمون بوت استرپ (با ۵۰۰۰ زیر نمونه) و برای اصلاح خطای از تغییرات سطح سازه^۱ که در روش

حداقل مربعات جزئی توصیه شده ، برای محاسبه مقادیر T جهت تعیین معناداری ضرایب مسیر استفاده شد.



شکل ۱- بررسی رابطه معناداری بین متغیرها



شکل ۲- بررسی فرضیه دوم و مقدار تی

همان طور که ملاحظه می شود در شکل ۱ و ۲ نشان می دهد که به دلیل $p < 0.01$ در ضرایب مسیر و مقدار t -value از ۱.۹۶ بیشتر است که این امر به معنادار بودن سوالات و روابط بین متغیرها در سطح ۹۵ درصد اطمینان می سازد.

بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر، مقوله های «مدیریت مشارکتی، شایستگی حرفه ای کارکنان، رسالت سازمان و حمایت دولت» به عنوان شرایط علی بر استقرار مدیریت دانش تاثیر داشتند. که همسو با نتایج عدلی (۱)، دهقانی و همکاران (۷) می باشد. در تبیین نتایج می توان گفت که ساختار سازمانی، مانع یا ترغیب کننده اجرای اثربخش مدیریت دانش در سازمان می باشد و دو بعد آن، یعنی رسمیت و تمرکز به عنوان متغیرهای کلیدی و زیربنایی آن هستند که بر پیاده سازی مدیریت دانش مؤثرند. انعطاف پذیری و تأکید کمتر بر مقررات کاری، شکل گیری ایده و انتقال و به کارگیری آن را توسعه می دهد و افزایش انعطاف پذیری در ساختار سازمانی، می تواند به موفقیت مدیریت دانش کمک کند. رسمیت پائین به اعضای

سازمان اجازه می دهد که به منظور پیاده سازی مدیریت دانش، تعامل و ارتباط مناسب برقرار کنند. در بعد تمرکز نیز، پیاده سازی مدیریت دانش با اختیار تصمیم گیری در سازمان مرتبط است. ساختارهای عدم تمرکز، اختیار تصمیم گیری را توزیع می کنند. در چنین ساختارهایی میزان راه حل های خلاق به شدت افزایش پیدا می کند. از سوی دیگر، اگر سازمان از یک جو خلاق و همکار بهره مند باشد، جمع آوری دانش برای کارمندان می تواند مؤثر باشد قابل قبول و خوشایند خواهد بود و ایجاد شبکه های 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 بهره مندی از مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی تاثیرگذار است. مدیریت دانش به سازمان ها کمک می کند تا اطلاعات و مهارت های مهم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می شود و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند؛ شناسایی، انتخاب، سازمان دهی و منتشر نمایند و منجر به کاهش خطاها و دوباره کاری ها می شود. این امر مدیریت سازمان ها را برای حل مسائل یادگیری، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری های پویا به صورت کارا و مؤثر قادر می سازد و سرعت حل مسائل و تصمیم گیری ها را افزایش می دهد (۱۴-۱۲-۱۳). شرایط و فضای رقابتی سازمان ها بیش از پیش پیچیده و به سرعت در حال تغییر است. به گونه ای که سرعت تغییر در بیشتر سازمان ها 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، به کارگیری و ارزیابی دانش را به صورت اثربخش انجام دهد. لذا نیاز است تا در زمینه انتخاب، استخدام و به کارگیری افراد در پستهای مختلف سازمان به شایسته سالاری توجه شود. توانایی نیروی انسانی برای کار در شرایط جدید و بهره گیری از دانش و اطلاعات موجود و انتقال آن عامل تعیین کننده ای در پیاده سازی مدیریت دانش است و مهمترین راهکار تواناسازی نیروی انسانی مهارت آموزی کارکنان است. بنابراین کارکنان سازمان باید براساس دانش و تجربه و به ویژه تلاش آنها برای سهیم سازی دانش با دیگران ارزش گذاری شوند و مدیران انواع پاداش های مادی و غیرمادی را براساس همین معیارها توزیع کنند.

در این پژوهش مقوله های «سیستم های اطلاعاتی و مدیریتی، راهبرد و رهبری، فراموشی هدفمند، جو رقابتی و زیرساخت فناوری» به عنوان عوامل زمینه ای بر استقرار مدیریت دانش تاثیر داشتند. که همسو با پژوهش های زمانی و همکاران (۲۸)، مهدی زاده و همکاران (۲۱) می باشد. در

تبیین نتایج می توان 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 بکارگیری 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. اگر چه اطلاعات نقش مهمی را در موفقیت کسب و کار دارد، ولی توانایی استفاده از آن به مدیر کسب و کار بستگی دارد. در شرایط کنونی زیرساخت اطلاعاتی کشور نیز برای کارآفرینان مناسب نمی‌باشد (۱۶). ارتباط عوامل زمینه‌ای دسترسی به اطلاعات، سرمایه و قانونی بودن از دیدگاه مدیران سازمان تأمین اجتماعی، موفقیت هر سازمانی با استراتژی‌های مدیریت دانش در ارتباط هست. به دلیل تنوع خواسته‌ها و توان محدود واحدهای زیرتابعه 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 ارزان قیمت و سیاستهای تقویتی کسب و کار 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 کسب و کار، آموزش‌هایی را در زمینه دسترسی به سرمایه و اطلاعات، بازاریابی، تکنولوژی‌های جدید، مهارت‌های کارآفرینی، استقرار مدیریت دانش و توسعه شبکه کسب و کار فراگیرند و از حمایت‌های دولتی و قانونی غافل نشوند (۱۷). به کارگیری این یافته‌ها با در نظر گرفتن نوع کسب و کار 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 به کارگیری 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 برون سازمانی و جذب افراد توانمند در جهت تقویت فرایند خلق دانش مؤثر است.

همچنین عوامل «ساختار سازمانی، اشتراک سازمانی، چشم انداز سازمانی، میزان تفویض اختیار و نظارت و کنترل» به منزله شرایط مداخله‌گر در طراحی و پیاده‌سازی مدیریت دانش تاثیر داشتند. که همسو با پژوهش‌های سنجرانی (۲۳)، حیدری (۱۴)، محمدی (۱۹) می‌باشد. از این رو 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 سود جویند. 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 کسب و کار خود توجه چندانی نکرده‌اند. حال آن که 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 دایمی است سازمان‌های زیادی امیدوار هستند که با اجرای مدیریت دانش در امور کسب و کارشان 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 می‌باشد. اما حفظ و یا زوال یک کسب و کار 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 بلند مدت و همراستایی پیاده‌سازی مدیریت دانش با سایر راهبردهای کسب و کار 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 برون سازمانی 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 می‌باشد.

براساس نتایج عوامل «مهندسی معکوس، آموزش و تربیت، طراحی دوره‌های آموزشی و توانمندسازی کارکنان» به عنوان راه حل‌هایی جهت استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی شناسایی شدند همسو با نتایج موسوی زاده و همکاران (۲۰)، رضاییان و همکاران (۲۶)، محمدی، (۱۹)، به نتایج مشابهی دست یافته‌اند. 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 بیست ساله کشور به سوی جهش اقتصادی و اجتماعی با تأکید بر دانایی محوری، بکارگیری 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 نمی‌باشد و وضعیت روشنی بر آرایش سازمانی سازمان‌های مورد مطالعه در راستای مدیریت دانش حکم‌فرما نیست.

در حال حاضر در بیش از ۷۰ درصد سازمان‌ها تمرکز زدایی و رفع بروکراسی انجام نمی‌شود و علاوه بر آن در ۶۴ درصد سازمان‌ها مورد مطالعه شبکه داخلی راه اندازی نشده است (۳ و ۴). این در حالی است که وجود شبکه داخلی مهم‌ترین زیرساخت فنی برای تبادل و اشتراک گذاری اطلاعات و دانش می‌باشد. مدیران برای اینکه کارکنانی دانش محور داشته باشند باید سعی کنند تا خود را با آخرین دانش‌های روز تطبیق دهند. از دیدگاه مدیریت دانش، ارزشمندترین منابع سازمان، دانش کارکنان می‌باشد. 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 روز به روز 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 می‌باشد. 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 انعطاف پذیر 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 پیاده سازی 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، انعطاف پذیری در ارتباطات، کارآفرینی و نوآوری، بهبود عملکرد سازمانی) به عنوان پیامدهای استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی احصاء شده اند. همسو با این نتایج ترابی و همکاران (۲۵) به نتایج مشابهی دست یافته اند یافته‌های پژوهش حاکی از این است که استراتژی‌های مدیریت دانش (استراتژی تدوین و استراتژی شخصی‌سازی) به صورت مستقیم و غیرمستقیم باعث بهبود نوآوری و عملکرد سازمانی، بهبود فرایند و توسعه قابلیت‌های انسانی می‌گردد. 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، بکارگیری 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 روز آمد، حفاظت و نگهداری شود. نگهداری اطلاعات، اسناد و تجارب، نیازمند مدیریت است. کدگذاری علاوه بر اینکه در توسعه دانش و اشتراک گذاری دانش تاثیر 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 دست یابی 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 پیشنهادهای زیر براساس نتایج ارائه می گردد:

- با توجه به نقش رسالت سازمان به عنوان شرایط علی موثر بر مدیریت داشتن 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 زمینه های اصلی نوآوری در کسب و کار می گردد.

- با توجه به نقش سیستم های اطلاعاتی و مدیریتی به عنوان شرایط زمینه ای در مدیریت دانش توصیه می گردد 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 دوره های آموزشی که افراد را با روش های افزایش هوش هیجانی آشنا می سازد، در دستور کار قرار گیرد.

- با توجه به نقش تفویض اختیار و نظارت و کنترل به عنوان شرایط مداخله گر در مدیریت دانشپیشنهاد می شود توانایی ها، ویژگی ها و تخصص افراد در سازمان شناسایی به کار گرفته شده و در تصمیم گیری های سازمان، کارکنان مشارکت داده شوند.

- به توجه به نقش مولفه آموزش و تربیت به عنوان راهبرد مدیریت دانش در سازمان پیشنهاد می شود در زمینه انتخاب، استخدام و به کارگماری افراد در پست های مختلف سازمان به- شایسته سالاری توجه شود. این امر باید در سراسر سازمان، چه در بدنه عملیاتی و چه در رده مدیریت ارشد سازمان، جاری 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 برنامه های استراتژیک سازمان به این امر پرداخته شود.

منابع

- 1-Adli, Fariba (1400) Identifying key components for establishing knowledge management for sustainable professional development of teachers. *Research in teacher training*, 4(4).p 135-109
- 2-Aneela S,Nagina GUL, Hadi Hassan KH, Muhammad, D.(2021) *Journal of Asian Finance, Economics and Business* Vol 8 No 1 (2021).p 1017–1030
- 3-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),p 1-21.
- 4-Centobelli. P. Cerchione.R. Esposito. E.(2017). Knowledge Management in Startups: Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Sustainability* 9(10).p 316-22.
- 5-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* 6(10).p1305-8215
- 6-Demarest, M (2017). Understanding knowledge management, Long Range Planning, Vol. 30.
- 7-Dehghani, Masoud, Yaghoubi, Noor Mohammad, Moghuli, Alireza, Vazvi, Zahra. (2019). Presenting a comprehensive model of factors affecting the effective establishment of knowledge management. *Scientific-Research Bimonthly: New Approach in Educational Management*, 10(37),p 109-132
- 8-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),p 36-59
- 9-Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4),p 621-636.
- 10-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),p 63-72.

11-Jahandideh Mohammad Ali; Razavi Mohammad Hossein; Hosseini Emad (2018) Explaining the Optimal Model for Implementing Knowledge Management in Physical Education, Education and Training of the Country. *Contemporary Research in Sports Management*. 8(16). p.: 67-51

12-Jafarzadeh, Zarandi, Razzaghi, Mohammad Ibrahim (2017) A review of the book *Management Information Systems in Sports*. *Communication Management in Sports Media*, 4(15).p 72-64

13-Hossein Qolizadeh, Rezvan (2016) Measuring the Maturity Level of Knowledge Management at Ferdowsi University of Mashhad and Providing Necessary Solutions for Its Implementation. Master's Thesis - Ministry of Science, Research, and Technology - Ferdowsi University of Mashhad - Faculty of Educational Sciences and Psychology.

14-Heidari, Seyed Mohammad. Khenifar, Hossein (2013). Studying the Critical Factors of Success in Implementing Knowledge Management, *Scientific and Research Quarterly Journal of Organizational Culture Management*, 11(1).p 184-149

15-Ghasemi, Javad; Ghazanfari, Morteza (1400). Investigating organizational culture (Queen model) with the feasibility of establishing knowledge management in Soroush Media. *Journal of Cultural Management*. 14(51).p 13-1

16-Ghorbani, Saber, Beikzad, Jafar, Nejad Irani, Farhad, & Bahlouli, Nader. (2010). Presenting a suitable model for establishing knowledge management. *Journal of Education Development Jundishapur Ahvaz*, 11(4),p 754-763.

17-Malhotra, Y (2017). Knowledge management in inquiring organizations, *Proceedings of 3rd Americas Conference on Information Systems*.

18-Migdadi M. (2016). Knowledge enablers and outcomes in the small- and-medium sized enterprises, *industrial management & Data systems*, 109(6),p 840-858.

19-Mohammadi, Reza (2017) Measuring the maturity level of knowledge management in companies. *The second international conference on new horizons in management and accounting sciences, economics and entrepreneurship in Iran*. Tehran.

20-Mousavizadeh Jazaeri, Faezeh; Shakibazad, Mohammad (2019) Identifying and ranking key success factors for implementing knowledge management. *Perspectives on public management*. 37(9). p. 116-147

21-Mehdizadeh, Parisa, Dupeiker, Noordin; Qaedf Mehdi (2019). Investigating the factors underlying the establishment of knowledge management in organizations The insurer: A case study of the Social Security Organization. *Journal of Military Medicine*. 21(4).p 353-361.

22-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).p 347-354.

23-Sanjarani, Ali (2010) Feasibility study of establishing knowledge management (case study: Sistan and Baluchestan Province Gas Company) New research approaches in management and accounting. 45(6). p 160-175

24-Sadri, Abbas (2018). Establishing knowledge management in Iranian universities. *Research in educational systems*. 12(43).p 63-41

25-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)p. 471 – 481.

26-Rezaei Manesh, Behrouz; Mohammad Nabi, Sina; Mohammad Nabi, Saviz (2019), Application of knowledge management in measuring the degree of organizational maturity. *Information Processing and Management* » 4(9).p34-55.

27-Ramazan, Ayub, Madhooshi, Mehrdad, Fallah Lajimi, Hamid Reza, & Razeghi, Nader. (2019). Presenting a model of knowledge management establishment in the University of Mazandaran. *Productivity Management*, 133).p 89-117.

28-Zamani, Abbas; Hosseini Tagabdehi, Leila; Momeni Mahmoudi, Hossein (1400). Presenting a model for establishing a knowledge management system in the General Directorate of Education of Mazandaran Province. *Sociology of Education*. 14(2).p 142-130