

طراحی مدل مدیریت دانش در شرکت آب و فاضلاب استان خراسان رضوی

زهرا عاکفیان¹، دکتر امیر محمد فکور ثقیه^{2*}

1-دانش آموخته مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی، موسسه آموزش عالی حکیم نظامی قوچان.

2-دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد.

*نویسنده مسئول: amf@um.ac.ir

خلاصه

مدیریت دانش شامل شناسایی و تعیین سرمایه‌های فکری موجود در یک سازمان، تولید دانش جدید برای تداوم برتری رقابتی آن سازمان، فراهم ساختن امکان دسترسی به حجم وسیعی از اطلاعات، اشتراک بهترین عملکرد با به کارگیری فناوری است که حصول همه موارد مذکور را میسر سازد. براین اساس هدف از انجام پژوهش حاضر تعیین مدل مناسب مدیریت دانش در شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی است. بدین منظور برای استخراج ابعاد و مولفه های مدیریت دانش ابتدا ادبیات تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. سپس از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته با 28 نفر از خبرگان مدیران و کارشناسان شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی سایر ابعاد و مولفه های مدیریت دانش شناسایی گردید. همچنین برای تعیین ابعاد و شاخص های مدل مدیریت دانش یافته ها نشان دهنده 7 بعد ساختار سازمانی، تکنولوژی، منابع سازمانی، استراتژی سازمانی، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی و حافظه سازمانی به همراه 27 گویه برای مدیریت دانش می باشد. در نهایت مدل طراحی شده بدین منظور 225 پرسشنامه به صورت تصادفی ساده بین کارکنان شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی توزیع گردید. نتایج حاصل با کمک مدل یابی معادلات ساختاری نشان دهنده آن بود که وضعیت تمامی ابعاد و مولفه های مدیریت دانش در شرکت آب و فاضلاب انتخاب شده توسط تیم دلفی مورد تایید واقع گردید.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، روش دلفی، شرکت آب و فاضلاب.

1. مقدمه

امروزه انسان‌ها در عرصه به کارگیری طبیعت و مدیریت همه جانبه بر آن به ابزارهای زیادی روی آورده‌اند. مهمترین ابزار انسان برای تسلط بر زندگی و طبیعت، دانش بوده است. در طول زندگی بشر از ابتدا تاکنون دانش و آگاهی او نقطه عطف مهمی بوده است که سیر تکامل بشر از سایر موجودات را متفاوت و دگرگون کرده است. ما اکنون در عصری زندگی می‌کنیم که حقیقتاً می‌توان آن را عصر دانش نامید (نهاردانی و همکاران، 1397). مدیریت دانش علمی نسبتاً جدید است ولی به علت اهمیت آن در حال گسترش است. هرچند که خیلی به صورت عملی در سازمان‌ها نمود پیدا نکرده است تا دستاوردهای آن به راحتی قابل شمارش باشد. هرچند مدیریت دانش به طور گسترده‌ای در تئوری و عمل بحث شده است، هنوز در بخش دولتی روی آن کار خاصی انجام نگرفته است (مرجانی و غلامعلی زاده، 1397). با توجه به اهمیت مدیریت دانش و اجرای آن در سازمانها این پژوهش درصدد است تا عوامل موثر بر پیاده سازی سیستم مدیریت دانش را شناسایی، ارزیابی و رتبه بندی نماید. علی رغم مطالعات در زمینه مدیریت دانش، مطالعات جامع و مدون در زمینه پیاده سازی

سیستم مدیریت دانش اندک است. با این حال بسیاری از سازمان‌ها این مسئله را جدی نمی‌انگارند و تنها به فناوری اطلاعات توجه دارند، در حالی که شمار اندکی از شرکت‌ها به دنبال مباحث مدیریت دانش هستند (اردلان و همکاران، 1396). تحولات گسترده و پیوسته عصر حاضر سبب شده که سازمان‌های سلسله‌مراتبی همچون شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی امروزه در پاسخ به شرایط ناپایدار و متغیر موجود نیازمند استفاده بیشینه از دانش موجود خود باشد. تامین نیازهای سازمانی، اجرای مأموریت‌های واگذار شده، برآوردن نیازهای مشتریان است که موجب شده است شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی، علاوه بر حرکت به سوی چابکی و انعطاف‌پذیری به سمت استفاده هر چه بیشتر از دانش موجود خود جهت گیری کند. این موضوع سبب شده است که اکنون مدیریت دانش در شرکت آب و فاضلاب به موضوع مهمی تبدیل گردد، زیرا به مهمترین سرمایه ارزشی سازمان یعنی دانش مربوط میشود. این همه در کنار نقل و انتقالات افراد متخصص، تخصصی شدن امور حوزه فن آوری و ضمنی شدن بسیاری از دانش‌های مربوط به آنها، تغییرات سریع فن آوری‌ها و لزوم هماهنگی با آنها، لزوم کاهش هزینه‌های خرید دانش، خروج کارکنان متخصص و فرصت‌های شغلی بهتر در خارج سازمان ضرورت پیش‌بینی رویارویی با شرایط عدم اطمینان مانند عدم توزیع مناسب آب به مناطق تحت پوشش از جمله دلایلی است که لزوم شناسایی عوامل موثر بر مدیریت دانش برای بهره‌گیری هر چه بیشتر و کارآمدتر از دانش این مجموعه و جلوگیری از هدررفتن سرمایه‌گذاریهای سنگین صورت گرفته برای کسب دانش از طریق گوناگون را ضروری مینماید. همچنین با توجه به خیل عظیم ارباب رجوع به دلیل یکپارچه‌سازی شرکت آب و فاضلاب شهری و روستایی و مراجعه مکرر ارباب رجوع با خواسته‌های مشابه، عدم کارایی لازم دفاتر پیشخوان دولت به دلیل عدم توجه کافی نسبت به مشکلات ارباب رجوع، کمبود منابع مالی در جهت توسعه زیرساخت‌ها، کمبود اعتبارات آموزشی در جهت به روز شدن اطلاعات کارشناسان در صنعت آب و فاضلاب و فرسوده بودن شبکه‌های آب و فاضلاب، کیفیت آب تولید شده، کاهش دوباره کاری‌ها از طریق ثبت دانش، افزایش نوآوری در سازمان، بهبود روش‌ها و فرآیندهای کاری، به وجود آوردن فرصت‌های جدید، افزایش کارایی، صرفه‌جویی در زمان و هزینه انجام پروژه‌ها و جلوگیری از انجام کارها به صورت سلیقه‌ای لزوم استقرار سیستم مدیریت دانش بیش از پیش احساس می‌شود. اهمیت و ارزش تحقیق حاضر از چند جنبه قابل بررسی می‌باشد:

اول: با توجه به اینکه پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان کار آسانی نخواهد بود، بعضی محققین تخمین زده‌اند که درصد شکست پروژه‌های مدیریت دانش در دامنه 50 تا 70 درصدی قرار دارد (لی، لیو و لیو، 2016)¹. نرخ شکست تحقیقات و استقرار مدیریت دانش پنجاه درصد و حتی این مقدار نیز می‌تواند بیشتر شود زمانی که تحقیقات با انتظارات هماهنگ نیستند. با دانستن این مطلب باید مشخص کنیم که علت و معلول چیست؟ آیا به خاطر عدم رهبری و حمایت مدیر ارشد است؟ آیا یک مساله فرهنگی است یا حتی بیشتر. برای بررسی اینکه چرا برنامه‌ها و پروژه‌های استقرار مدیریت دانش شکست می‌خورند، دانستن عوامل کلیدی موثر بر استقرار مدیریت دانش حیاتی می‌نماید (فراست، 2014)².

دوم: همچنین کمبود دسته‌بندی استاندارد و مشخص در رابطه با مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در منابع پژوهشی و سازمانی احساس می‌شود و این پژوهش با استفاده از مدل‌های کمی و کیفی و با اولویت بندی آن با تحلیل شبکه همبستگی ضمن پرداختن به مهمترین عامل، روابط میان عوامل را نیز شناسایی می‌کند.

سوم: بررسی پیشینه پژوهش‌های منتشر شده داخلی و خارجی نشان از وجود خلاء تحقیقاتی در زمینه شناسایی عوامل موثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش با رویکردی جامع دارد. لذا تحقیق حاضر می‌تواند خلاء تحقیقاتی موجود را مرتفع سازد. با توجه به آن چه ذکر شد، این تحقیق به شناسایی و اولویت بندی ابعاد و مولفه‌های مدیریت دانش در شرکت آب و فاضلاب پرداخته است.

¹ Li, liu & liu

² Frost

2. روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی است. همچنین پژوهش حاضر به دلیل ارائه مدل مدیریت دانش از لحاظ ماهیت پژوهش، توصیفی است. در تحقیق توصیفی شرایط و پدیده‌های مورد بررسی به منظور شناخت بیشتر در شرایط موجود و کمک به فرآیند تصمیم‌گیری است، لذا این تحقیق را براساس چگونگی بدست آوردن داده‌های مورد نظر می‌توان در زمره تحقیقات توصیفی پیمایشی و در زیرمجموعه‌های تحقیق پیمایشی از نوع دلفی دانست.

به منظور شناسایی مولفه‌ها و مدیریت دانش در شرکت آب و فاضلاب ادبیات تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. بدین ترتیب براساس مطالعات انجام شده، مدلی ارائه گردید که نقاط قوت مدلهای قبل را در برداشته و نقاط ضعف آن‌ها را برطرف کرده باشد. همچنین برای اطمینان بیشتر شاخص‌های جمع‌آوری شده توسط 28 نفر از خبرگان شرکت آب و فاضلاب از طریق روش دلفی مورد بررسی قرار گرفت. براین اساس ابعاد پیشنهادی مدیریت دانش مشتمل بر هفت بعد ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، استراتژی سازمانی، یادگیری سازمانی، منابع انسانی، تکنولوژی و حافظه سازمانی ارائه گردید تا هم به لحاظ نظری و هم به لحاظ کاربردی قابل استفاده باشد. این ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌هایی در جدول 1 ارائه شده است.

جدول 1- ابعاد و مولفه‌های مدیریت دانش پیشنهادی

نویسنده/سال	مولفه	بعد
افرازه(1384)، احسانی(1385)،	جمع‌آوری و نگهداری دانش	ساختار سازمانی
جلالی(1395)، دهقانی و همکاران(1396)	فرایندهای مدیریت دانش	
دهقان نجم(1388)، رحمانی(1390) انصاری و همکاران(1392) انواری رستمی و شهبایی(1392) جعفری و همکاران(1392) خراسانی طرقی(1392) دستجردی و ده نوی(1393) جلالی(1395) نهاردانی و همکاران(1397) نهاردانی و همکاران(1397) دهقانی و همکاران(1396)	ارتباطات سازمانی پشتیبانی دانش	
نهاردانی و همکاران(1397)	پیچیدگی سازمان	
نهاردانی و همکاران(1397)	تمرکز سازمانی	
نهاردانی و همکاران(1397)	ساختار دانشی سازمان	
انصاری و همکاران(1392) انواری	الگو برداری از نمونه موفق داخلی و خارجی	

رستمی و شهابی (1392) جعفری و همکاران (1392) جلائی (1395)		
جلائی (1395)	وجود ارزیابی و اندازه گیری	
جلائی (1395) احمدی شولی (1396)	کاهش مقاومت سازمانی برای تسهیم دانش	فرهنگ سازمانی
جلائی (1395)	ایجاد انگیزه کافی برای فعالیت های گروهی	
جلائی (1395)	تشویق فعالیت های گروهی	
جلائی (1395)	وجود فرهنگ دانشی در بین کارکنان	
نهاردانی و همکاران (1397)	تعامل سازمانی	
نهاردانی و همکاران (1397)	حمایت مالی از کار تیمی	
نهاردانی و همکاران (1397)	راهبرد مدیریت دانش رسمی	
اخوان و همکاران (1389)، نهاردانی و همکاران (1397) فلویداو همکاران (2013) لیتواج و استانسوکار (2015)	حمایت و رهبری از دانش در جریان	
جلائی (1395)	برنامه ریزی قوی	
جلائی (1395)	تعریف اهداف کوتاه و بلند مدت	
دهقانی و همکاران (1396)	اجتماعی سازی	
دهقانی و همکاران (1396)	برونی سازی	
دهقانی و همکاران (1396)	ترکیب	
دهقانی و همکاران (1396)	درونی سازی	
انصاری و همکاران (1392) انواری رستمی و شهابی (1392) جعفری و همکاران (1392) جلائی (1395)	تمایل به یادگیری دانش	یادگیری سازمانی
جلائی (1395) احمدی شولی (1396)	مهارت تفکر خلاق	
جلائی (1395) ، دهقانی و همکاران (1396)	آموزش انتقال دانش	
جلائی (1395) احمدی شولی (1396)	آگاهی کارکنان در مدیریت دانش	
دهقانی و همکاران (1396)	آموزش ضمن خدمت	
فلویداو همکاران (2013) لیتواج و استانسوکار (2015)	یادگیری مداوم	
فلویداو همکاران (2013) لیتواج و استانسوکار (2015)	یادگیری آنلاین	
دهقانی و همکاران (1396)	آموزش استفاده از سیستم مدیریت دانش	
جلائی (1395)	تعریف نقش ها و مسئولیت ها	منابع انسانی
جلائی (1395)	وجود تیم مدیریت دانش	
جلائی (1395)	انتخاب رهبر تیم مدیریت دانش	

توانمند سازی با رویکرد خلاقیت	نهاردانی و همکاران (1397)	
رویکرد دانش محوری در جذب و بکارگیری	دهقانی و همکاران (1396)	
محرک های انگیزاننده دانشی	دهقانی و همکاران (1396)	
فرهنگ دانشی	دهقانی و همکاران (1396)	
دانش افزایی منابع انسانی	نهاردانی و همکاران (1397)	
تکنولوژی (زیرساخت)	سخت افزارهای مدیریت دانش	جلائی (1395)، دهقانی و همکاران (1396)
	نرم افزارهای مدیریت دانش	جلائی (1395)، دهقانی و همکاران (1396)
	وجود شبکه امن و مطمئن	جلائی (1395)، دهقانی و همکاران (1396)
	مخازن دانش	دهقانی و همکاران (1396)
	خط مشی امنیت در مدیریت دانش	دهقانی و همکاران (1396)
	ثبت دانش	اردلان و همکاران (1396) مرجانی و غلامعلی زاده (1397)
	ضبط دانش	جلائی (1395)
حافظه سازمانی	ارائه مقالات جدید	منصوری (1394)
	آرشیو سازی از کلاس های آموزشی	مرجانی و غلامعلی زاده (1397)
	طراحی سیستمهای ذخیرهاسناد	احمدی شولی (1396)
	مستند سازی و ثبت تجارب	احمدی شولی (1396)
	آرشیو مقالات مدیریت دانش	دهقانی و همکاران (1396)

2-1- جامعه و نمونه آماری تحقیق

جامعه آماریان تحقیق از دو بخش تشکیل شده است. الف) جامعه آماری در بخش کیفی و ب) جامعه آماری در بخش کمی. جامعه آماری بخش کیفی به منظور شناسایی ابعاد و شاخصهای مدیریت دانش در بخش آب و فاضلاب صورت گرفته است، براین اساس پژوهشگر ۲۸ نفر از متخصصین برگزیده در شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی که به روش هدفمند انتخاب نموده است. ویژگی های آنها عبارت بود از: الف-مدیران سازمان آب، ب-دارای مدرک تحصیلی دکتری یا کارشناسی ارشد و ج- دارای سابقه کاری بالاتر از ۱۰ سال. جامعه آماری بخش کمی به منظور اعتبارسنجی مدل طراحی شده تعریف شده است. براین اساس گروه دوم از جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران، کارشناسان و کارکنان شاغل در شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی به تعداد ۵۴۰ نفر در ۲۷ شهرستان خواهد بود. بدین ترتیب با توجه به فرمول کوکران، حداقل حجم نمونه برابر با ۲۲۵ نفر تعیین و از روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شده است.

2-2- شیوه تجزیه و تحلیل داده ها

پس از جمع آوری داده‌ها و اطلاعات، محقق باید داده‌های خام را به اطلاعات مورد نیاز خود تبدیل نماید و آن‌ها را مورد تجزیه و تحلیل و نهایتاً تفسیر قرار دهد. تحلیل به معنای طبقه بندی، تنظیم، پردازش، دستکاری و خلاصه کردن داده‌ها جهت یافتن پاسخی برای پرسش‌های تحقیق است. هدف از تحلیل، تقلیل داده‌ها به شکل قابل فهم و تفسیر آن است. به نحوی که بتوان روابط متغیرهای گوناگون مرتبط با مسئله پژوهش را مورد مطالعه قرار داد (خاکی، 1384). روش‌های مورد استفاده شده در این تحقیق را می‌توان به شرح زیر طبقه بندی نمود:

بخش اول) استفاده از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته به منظور شناسایی ابعاد و شاخص‌های مدیریت دانش
بخش دوم) استفاده از روش دلفی به منظور توافق خبرگان برای طراحی مدل مدیریت دانش
بخش سوم) استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر با نرم افزار AMOS به منظور اعتبارسنجی مدل طراحی شده در جامعه آماری مدنظر.

3. یافته‌های تحقیق

3-1- دور اول دلفی

در این دور اعضای پانل از 7 بعد و 50 مولفه که از پژوهش‌های موفق استخراج شده بودند، را دارای تاثیر زیاد در طراحی مدل عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش تشخیص دادند. در مجموع در این دور 11 مولفه به دلیل پایین بودن میانگین از عدد 3 توسط تیم خبرگان حذف گردید.

جدول 2 - نتایج دور اول دلفی

ردیف	عملکرد	سوال	تاثیر خیلی کم	تاثیر متوسط	تاثیر زیاد	تاثیر خیلی زیاد	میانگین
1	ساختار سازمانی	ساختار دانشی سازمان	1	2	8	17	3.464286
2		فرایندهای انتقال و مدیریت دانش	1	2	5	18	3.321429
3		ارتباطات سازمانی پشتیبانی دانش	1	2	4	20	3.464286
4		الگو برداری از نمونه‌های موفق داخلی و خارجی	1	2	16	8	3.035714
5		تمرکز سازمانی	2	6	13	8	3.00
6		پیچیدگی سازمان	15	1	1	1	0.678571
7		جمع آوری و نگهداری دانش	13	1	0	2	0.714286
8		وجود ارزیابی و اندازه گیری	14	2	2	2	0.928571
9	فرهنگ سازمانی	کاهش مقاومت سازمانی برای تسهیم دانش	0	2	17	8	3.142857
10		ایجاد انگیزه کافی برای فعالیت‌های گروهی	14	1	2	0	0.678571
11		تشویق فعالیت‌های گروهی	13	1	2	1	0.821429

3.357143	16	8	2	2		وجود فرهنگ دانشی در بین کارکنان		12
3.357143	16	8	2	2		تعامل سازمانی		13
3.142857	8	17	2	1	0	حمایت مالی از کار تیمی	استراتژی	14
3.142857	8	17	2	1	0	راهبردمدیریت دانش رسمی	سازمانی	15
3.607143	20	6	1	1		حمایت و رهبری از دانش در جریان		16
3.392857	18	5	3	2		برنامه ریزی قوی		17
1.107143	2	3	3	8	12	تعریف اهداف کوتاه و بلند مدت		18
3.392857	18	5	3	2		اجتماعی سازی		19
3.607143	20	6	1	1		برونی سازی		20
3.392857	18	5	3	2		ترکیب		21
3.50	19	5	3	1		درونی سازی		22
0.928571	2	2	2	8	14	تمایل به یادگیری دانش	یادگیری	23
3.00	6	19	1	1	1	مهارت تفکر خلاق	سازمانی	24
3.00	6	19	1	1	1	آموزش انتقال دانش		25
3.142857	8	17	2	1	0	آگاهی کارکنان در مدیریت دانش		26
0.928571	2	2	2	8	14	یادگیری مداوم		27
3.428571	18	6	2	2	1	آموزش ضمن خدمت		28
3.535714	20	4	3	1	0	یادگیری آنلاین		29
3.25	16	7	2	2	1	آموزش استفاده از سیستم مدیریت دانش		30
2.321429	1	10	15	1	1	تعریف نقش ها و مسئولیت ها	منابع	31
3.00	8	13	6	1	2	وجود تیم مدیریت دانش	انسانی	32
3.00	8	13	6	1	2	انتخاب رهبر تیم مدیریت دانش		33
3.607143	21	4	2	1	0	توانمند سازی با رویکرد خلاقیت		34
3.357143	17	7	2	1	1	رویکرد دانش محوری در جذب و بکارگیری		35
0.607143	1	1	1	8	17	محرک های انگیزاننده دانشی		36
0.785714	1	2	2	8	15	فرهنگ دانشی		37
3.678571	23	2	2	1	0	دانش افزایشی منابع انسانی		38
3.5	17	8	3	0	0	سخت افزارهای مدیریت دانش	تکنولوژی	39
3.428571	18	6	2	2	0	نرم افزارهای مدیریت دانش		40
3.571429	20	4	4	0	0	وجود شبکه امن و مطمئن		41
3.357143	16	8	2	2	0	مخازن دانش		42
3.571429	20	4	4	0	0	خط مشی امنیت در مدیریت دانش		43
3.00	8	13	6	1	2	ثبت دانش	حافظه	44
0.571429	0	1	1	11	15	ضبط دانش	سازمانی	45

3.00	8	13	6	1	2	ارائه مقالات جدید	46
3.678571	23	2	2	1	0	آرشیو سازی از کلاس های آموزشی	47
3.535714	18	7	3	0	0	طراحی سیستم های ذخیره اسناد	48
3.464286	18	6	3	1	0	مستند سازی و ثبت تجارب	49
3.678571	23	2	2	1	0	آرشیو مقالات مدیریت دانش	50

پس از اجرای مرحله اول دلفی و حذف 11 مولفه، در دور دوم دلفی 11 مولفه دیگر که میانگین کمتر از 3 داشتند، حذف گردید. در نهایت در دور سوم به این دلیل که براساس میانگین نظر صاحب نظران، عاملی با اهمیت متوسط و پایین تر (دارای میانگین تاثیر کوچکتر مساوی 3) وجود نداشت هیچ عاملی حذف نگردد (جدول 3). براساس منطق نظری و رویه معمول دلفی چون مقادیر کمی آماری و میزان شاخص های خاص اجماع در دورهای سه گانه دلفی افزایش یافته نیازی به ادامه فرایند دلفی در دور چهارم نیست و با توجه به توافق حاصله عملاً پانل های دلفی خاتمه یافته تلقی می گردد.

جدول 3 - نتایج دور سوم دلفی

ردیف	عملکرد	سوال	تاثیر خیلی کم	تاثیر متوسط	تاثیر زیاد	تاثیر خیلی زیاد	میانگین
1	ساختار	ساختار دانشی سازمان	1	2	6	20	3.678571
2	سازمانی	فرایندهای انتقال و مدیریت دانش	1	3	4	19	3.392857
3		ارتباطات سازمانی پشتیبانی دانش	0	2	5	20	3.571429
4		الگو برداری از نمونه های موفق داخلی و خارجی	0	2	10	15	3.392857
5	فرهنگ	وجود فرهنگ دانشی در بین کارکنان	0	2	8	16	3.357143
6	سازمانی	تعامل سازمانی	0	2	8	16	3.357143
7	استراتژی	برنامه ریزی قوی	0	3	5	18	3.392857
8	سازمانی	اجتماعی سازی	0	2	3	18	3.392857
9		برونی سازی	0	1	6	20	3.607143
10		ترکیب	0	2	3	18	3.392857
11		درونی سازی	0	3	5	19	3.5
12		آموزش ضمن خدمت	1	2	5	18	3.428571
13	یادگیری	یادگیری آنلاین	0	3	4	20	3.535714
14	سازمانی	آموزش استفاده از سیستم مدیریت دانش	1	2	7	16	3.25
15		توانمند سازی با رویکرد خلاقیت	0	2	4	21	3.607143
16	منابع انسانی	رویکرد دانش محوری در جذب و بکارگیری	1	2	7	17	3.357143

3.678571	23	2	2	1	0	دانش افزایی منابع انسانی		17
3.5	17	8	3	0	0	سخت افزارهای مدیریت دانش	تکنولوژی	18
3.428571	18	6	2	2	0	نرم افزارهای مدیریت دانش		19
3.571429	20	4	4	0	0	وجود شبکه امن و مطمئن		20
3.357143	16	8	2	2	0	مخازن دانش		21
3.571429	20	4	4	0	0	خط مشی امنیت در مدیریت دانش		22
3.071429	12	8	6	2	0	ارائه مقالات جدید		حافظه
3.678571	23	2	2	1	0	آرشیو سازی از کلاس های آموزشی	سازمانی	24
3.535714	18	7	3	0	0	طراحی سیستم های ذخیره اسناد		25
3.464286	18	6	3	1	0	مستند سازی و ثبت تجارب		26
3.678571	23	2	2	1	0	آرشیو مقالات مدیریت دانش		27

2-3- مدل مفهومی تحقیق

در این پژوهش با بررسی گسترده مبانی نظری، ابعاد و مولفه های اصلی مدل استخراج شد و پس از اجرای فن دلفی و نتایج نظرسنجی سه مرحله ای از صاحب نظران پانل این ابعاد و مولفه ها اصلاح و تعدیل گردیده و نهایتاً در قالب مدل صورت بندی مفهومی پژوهش به شرح شکل 1 ارائه می شود:



شکل 1- مدل مفهومی تحقیق

3-3- اولویت بندی ابعاد نسبت به یکدیگر

به منظور اولویت بندی ابعاد نسبت به یکدیگر از آزمون فریدمن استفاده شد که نتایج آن به شرح جدول 4 است، پی مقدار آزمون فریدمن کمتر از 0/05 است و نشان می دهد که اولویت ابعاد از نظر خبرگان یکسان نیست، به طوری که قابلیت اعتماد بیشترین اهمیت و خلاقیت کمترین اهمیت را دارد.

جدول 4 - آزمون فریدمن

میانگین رتبه	بعد
10/93	منابع انسانی
10/11	ساختار سازمانی
8/57	استراتژی سازمانی
8/54	فرهنگ سازمانی
8/43	یادگیری سازمانی

8/11	حافظه سازمانی
8/04	تکنولوژی
p-value=0/000	

در ابتدای پرسشنامه ی تحقیق، سوالاتی به منظور دستیابی به مشخصات جمعیت شناختی افرادی که در این مطالعه شرکت نموده اند آورده شده است. پاسخ دهندگان به پرسشنامه تعداد 250 نفر پاسخگو به سوالات پرسشنامه ساخته شده هستند. از بین پاسخ دهندگان به سوال ها 53.76 درصد مرد و 44 درصد زن هستند. بعد از توصیف متغیرها و پاسخ های به دست آمده از جامعه آماری در این بخش به بررسی شاخص های مطرح شده و آزمون آماری مورد استفاده در پژوهش پرداخته می شود، تا بتوان با تحلیل یافته ها، اعتبارسنجی مدل مدیریت دانش در مدیران، کارشناسان و کارکنان شاغل در شرکت آب و فاضلاب خراسان رضوی مورد بررسی قرار دهد.

قبل از آزمون سوالات پژوهش لازم است تا بررسی شود که آیا شاخص های اصلی نرمال هستند یا خیر. برای سنجش نرمال بودن داده ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف* استفاده شده است که نتایج حاصل از این آزمون در جدول 5 نشان داده شده است. مشاهده می شود آماره Z برای تمامی متغیرها در ناحیه تایید فرض صفر مبنی بر نرمال بودن داده ها است. با توجه به نرمال بودن داده ها از آزمون T تک نمونه یا مقایسه میانگین با عدد 3 استفاده می شود.

جدول 5 - آزمون سنجش نرمال بودن داده ها

نتیجه	Sig	آماره Z	تعداد پرسشنامه ها	متغیر
توزیع نرمال	0/241	1/028	225	مدیریت دانش

در این تحقیق برای اطمینان از مناسب بودن داده ها مبنی بر این که ماتریس همبستگی هایی که پایه تحلیل قرار می گیرد در جامعه برابر با صفر نیست از آزمون بارتلت[†] استفاده شده است. جدول 6 معیار KMO برای کفایت نمونه گیری و آزمون بارتلت برای مناسب بودن همبستگی بین مشاهدات جهت استفاده از تحلیل عاملی را نشان می دهد. با توجه به مقدار بالای شاخص KMO و معنی داری آزمون بارتلت، تعداد نمونه برای انجام تحلیل عاملی کافی و همبستگی بین مشاهدات مناسب است.

جدول 6 - نتایج آزمون کفایت نمونه

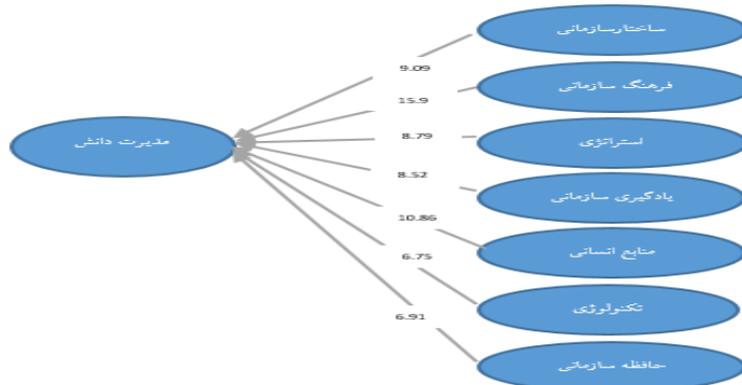
Sig	بارتلت	شاخص KMO	مولفه ها
0/000	173/969	0/826	ساختار سازمانی
0/000	92/827	0/749	فرهنگ سازمانی
0/000	58/115	0/723	استراتژی سازمانی
0/000	62/128	0/683	یادگیری سازمانی

*One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

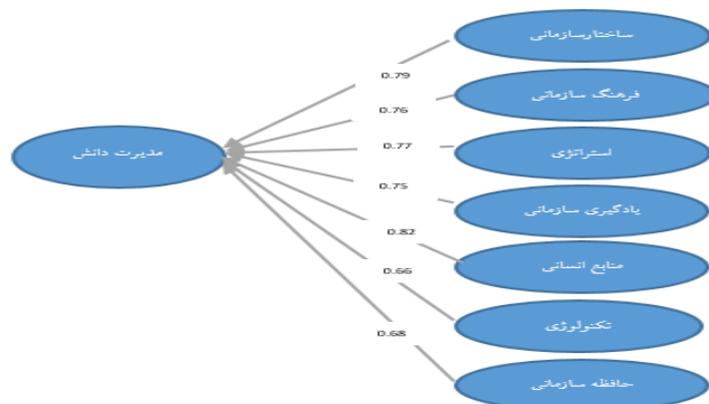
† Bartlett Test

0/000	54/130	0/624	منابع انسانی
0/000	51/172	0/614	تکنولوژی(زیرساخت)
0/000	48/182	0/584	حافظه سازمانی

مدل ساختاری روابط میان متغیرهای پنهان درونی و بیرونی را نشان می دهد و امکان ارزیابی جهت و شدت روابط میان این متغیرها را فراهم می نماید. بنابراین بر مبنای مدل های اندازه گیری، محقق تعریف می کند که کدام متغیرهای آشکار، اندازه گیرنده ی کدام متغیرهای پنهان هستند. لذا جهت اعتباریابی مدل پژوهش می توان از آن استفاده کرد. شکل های 2 و 3 نتایج حاصل از تحلیل عاملی تاییدی را نشان می دهند. تحلیل عاملی مشخص می کند آیا سوالات انتخاب شده ساختار های عاملی مناسبی را جهت اندازه گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می آورند. در تحلیل عاملی تاییدی مقدار بار عاملی بزرگتر از 0/4 مورد قبول هستند و نشان می دهد متغیر آشکار، ساختار عاملی مناسبی برای سازه مورد نظر است. شکل 4-2 نشان دهنده مقادیر بارهای عاملی است که همگی از 0/4 بیشتر و در سطح مورد قبولی قرار دارند. شکل 2 معناداری بارهای عاملی حاصله را با استفاده از آماره t نشان می دهد. به این صورت که اگر مقادیر t (value) بزرگ تر از 1/96 یا کوچکتر از -1/96 باشند، در سطح اطمینان 95 درصد نشانگرها ساختار های عاملی مناسبی را جهت اندازه گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می کنند. بر اساس شکل 2 مشاهده می شود که برای تمام مسیرها این مقادیر در سطح معناداری قرار دارند. لذا سوالات پژوهش پیش بینی کننده ابعاد مدل اندازه گیری هستند.



شکل 2 - معناداری بارهای عاملی حاصله را با استفاده از آماره t



شکل 3 - معنی داری مقادیر بارهای عاملی

3-4- نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی مدل پژوهش

مقادیر تی (t value) سطح معناداری بارهای عاملی را نشان می دهند که چنانچه این مقادیر بزرگ تر از 1/96 یا کوچکتر از 1/96- باشند، در سطح اطمینان 95 درصد نشانگرها ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می کنند. براساس اطلاعات حاصل از تحلیل عاملی مدل پژوهش مشاهده می شود مقادیر بارهای عاملی برای تمام متغیرها در سطح معناداری قرار دارند و این مقادیر در سطح اطمینان 95 درصد معنادار هستند. لذا سوالات پژوهش منعکس کننده ابعاد مدل می باشند.

جدول 7- نتایج تحلیل عاملی تأییدی ابعاد مدیریت دانش

متغیرها	بار عاملی	آماره آزمون	سطح معناداری
منابع انسانی	۰.۸۲	۱۰.۸۶	تایید
ساختار سازمانی	۰.۷۹	۹.۰۹	تایید
استراتژی سازمانی	۰.۷۷	۸.۷۹	تایید
فرهنگ سازمانی	۰.۷۶	۷.۷۲	تایید
یادگیری سازمانی	۰.۷۵	8.52	تایید
حافظه سازمانی	۰.۶۸	۶.۹۱	تایید
تکنولوژی (زیرساخت)	۰.۶۶	۶.۷۵	تایید

4. بحث و نتیجه گیری

در این بخش تلاش می شود نتایج حاصل از آزمون شاخص ها به تفکیک ارائه گردد و با ادبیات موجود در این زمینه مورد مقایسه قرار گیرد. تحقیق حاضر به دنبال بررسی عوامل به دست آمده برای مدیریت دانش است که در قالب عوامل 1 تا 7 بررسی شده است:

1- عامل منابع انسانی

نتایج بیانگر این است که عامل منابع انسانی در مدیریت دانش نقش دارد. بدیهی است کارکنان با ارزش ترین منبع اطلاعات و ایده های جدید برای ارائه خدمات مطلوب محسوب می شوند. متخصصان مدیریت دانش نمی توانند اهمیت مسئله مدیریت منابع انسانی را نادیده بگیرند. هرچه باشد، افراد تنها منابع زایش دانش هستند. افراد عامل مهم جنبه های اجتماعی و فرهنگی سازمان هستند. افراد سازمان را می سازند و در موفقیت آن هستند. «مدیریت دانش، مدیریت افراد است و بالعکس. این عامل در نتایج پژوهش های آقامحمدی و دهقان (1390)، نکودری و یعقوبی (1390)، محمدی فاتح، جوکار (1390)، پورسراجیان و همکاران (1391)، رجبی و همکاران (1391)، ربیعی و معالی (1391)، معمرحور و همکاران (1392) تکرار شده است آنها نیز در پژوهش خود نشان دادند که عامل منابع انسانی نقش مهمی در شکل گیری مدیریت دانش دارد.

2- عامل ساختار سازمانی

نتایج بیانگر این است که عامل ساختار سازمانی در مدیریت دانش نقش دارد بدیهی است افراد درون ساختار سازمانی کار می‌کنند که از فرایندهای سازمانی برای رسیدن به راهبرد کلی شرکت پشتیبانی می‌کند روابط غیر رسمی نقش مهمی در ساختاردهی سازمان ایفا می‌کند. روابط غیر رسمی جنبه کلیدی متمایزکننده ساختار ماشینی و ارگانیک هستند و بعد تعیین‌کننده ساختار در سازمان‌های مبتنی بر دانش هستند. خواسته‌های تحمیلی بر سازمان‌ها در اقتصاد دانش محور این نکته را روشن می‌سازد که ابعاد چهارگانه متداول ساختار برای نشان دادن عکس العمل لازم به تحول ساختاردهی مدرن، کافی نیستند. بنابراین تفکر مجدد در مورد ساختاردهی سازمانی در سطحی بالاتر و کشف مجدد ابعاد زیربنایی تر ساختاردهی در بازار پویا ضروری است. برای فعال کردن سازمان‌های مبتنی بر دانش در شکل مجموعه‌ای از روابط غیررسمی ساختار باید ابعاد دیگری فراتر از این ابعاد را در برگیرد. این عامل در نتایج پژوهش‌های آقامحمدی و دهقان (1390)، نکودری و یعقوبی (1390)، محمدی فاتح، جوکار (1390)، پورسراجیان و همکاران (1391)، رجبی و همکاران (1391)، ربیعی و معالی (1391)، معمرحور و همکاران (1392)، تکرار شده است آنها نیز در پژوهش خود نشان دادند که عامل ساختار سازمانی نقش مهمی در شکل‌گیری مدیریت دانش دارد.

3- استراتژی سازمانی

نتایج بیانگر این است که عامل استراتژی سازمانی در مدیریت دانش نقش دارد بدیهی است فعالیت‌های مدیریت دانش در مراحل اولیه با چالش‌های بی‌شماری روبه‌روست. به منظور نیل به اهداف آتی، سازمان‌ها باید فعالیت‌های مدیریت دانش خود را به سمت تلاش‌های واقعی و براساس راهبرد یا یک برنامه روشن سوق دهند. بنابراین یکی از عوامل موفقیت مدیریت دانش، داشتن راهبرد صریح با برنامه ریزی اجرایی مناسب، تشکیل راهبرد مدیریت دانش رسمی در کل سازمان، ارائه برنامه‌های آموزشی و ارتقای قابلیت‌های مدیریت دانش جدید است. این عامل در نتایج پژوهش‌های آقامحمدی و دهقان (1390)، نکودری و یعقوبی (1390)، محمدی فاتح، جوکار (1390)، پورسراجیان و همکاران (1391)، رجبی و همکاران (1391)، ربیعی و معالی (1391)، معمرحور و همکاران (1392)، کاظمی، سعیدی و لگزیان (1395)، امیراسماعیلی و همکاران (1395)، رحیم مشاعی و هوشمند ایینی (1396)، رکنی جو، جعفری، یزدانی و الوانی (1396)، استانستی و شعلی بر (1398) تکرار شده است آنها نیز در پژوهش خود نشان دادند که عامل استراتژی سازمانی نقش مهمی در شکل‌گیری مدیریت دانش دارد.

4- فرهنگ سازمانی

نتایج بیانگر این است که عامل فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش نقش دارد. بدیهی است فرهنگ ترکیبی از تاریخ، انتظارات، قوانین نانوشته و آداب اجتماعی سازمان است که بر رفتار سازمانی تأثیر می‌گذارد و مجموعه‌ای از اعتقادات اساسی است که ادراک ما از کارها و ارتباطات کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد فرهنگ سازمانی، عامل ضروری موفقیت مدیریت دانش است سازمان می‌تواند یک فرهنگ دانش‌محور داشته باشد. فرهنگ دانش محور افراد سازمان را برای تسهیم دانش به چالش می‌کشد فرهنگ دانش‌محور، یکی از آشکارترین ارکان اصلی موفقیت یک طرح است. همین عامل شاید مشکل‌ترین شرط برای موفقیت یک طرح دانش از آغاز اجرای آن به شمار آید. سازمان‌ها می‌بایستی در فرهنگ خود گرایش مثبتی به دانش داشته باشند، اما بسیاری فاقد چنین عقیده‌ای هستند. به اعتقاد ما، مهم‌ترین عامل در ترویج فرهنگ دانش مثبت، نوع افرادی است که شرکت جذب و استخدام می‌کند. این عامل در نتایج پژوهش‌های آقامحمدی و دهقان (1390)، نکودری و یعقوبی (1390)، محمدی فاتح، جوکار (1390)، پورسراجیان و همکاران (1391)، رجبی و

همکاران(1391)، ربیعی و معالی(1391)، معمروحور و همکاران(1392)، کاظمی، سعیدی و لگزیان(1395)، امیراسماعیلی و همکاران(1395)، رحیم مشاعی و هوشمندایینی(1396)، رکنی جو، جعفری، یزدانی والوانی(1396)، استانستی و شعلی بر (1398) تکرار شده است آنها نیز در پژوهش خود نشان دادند که عامل فرهنگ سازمانی نقش مهمی در شکل گیری مدیریت دانش دارد.

5- یادگیری سازمانی

نتایج بیانگر این است که عامل یادگیری سازمانی در مدیریت دانش نقش دارد هدف مدیریت دانش، ایجاد یکپارچگی مستمر بین دانش درونی و محیطی و به منظور حل مشکلات موجود و همچنین نوآوری در توسعه کسب و کار است. براین اساس برای تحقق چنین کارکرد هایی سازمان باید محیطی یادگیرانه را برای ارتقای نیروی انسانی فراهم کند. این عامل در نتایج پژوهش های آقامحمدی و دهقان(1390)، نکودری و یعقوبی(1390)، محمدی فاتح، جوکار(1390)، پورسراجیان و همکاران(1391)، رجبی و همکاران(1391)، ربیعی و معالی(1391)، معمروحور و همکاران(1392)، کاظمی، سعیدی و لگزیان(1395)، امیراسماعیلی و همکاران(1395)، رحیم مشاعی و هوشمند ایینی(1396)، رکنی جو، جعفری، یزدانی والوانی(1396)، استانستی و شعلی بر (1398) تکرار شده است. آنها نیز در پژوهش خود نشان دادند که عامل یادگیری سازمانی نقش مهمی در شکل گیری مدیریت دانش دارد.

6- حافظه سازمانی

نتایج بیانگر این است که عامل حافظه سازمانی در مدیریت دانش نقش دارد. بدیهی است حافظه سازی، فرایندی است که طی آن دانش عینی در قالب ذهنی، تجسم می یابد. در این فرایند، وقتی تجربه های موجود از طریق فرایندهای اجتماعی سازی، برونی سازی و ترکیب بر مبنای الگوهای ذهنی مشترک یا تخصص فنی، جزء دانش ذهنی فرد درون سازی می شوند، به صورت موجودی های با ارزش درمی آیند. شرکت در سمینارها و کنفرانس ها، نشست های علمی و مطالعه نشریات حرفه ای در این خصوص مفید می باشد. همچنین در این شیوه بسترهایی که دانش عینی سازمان را به گونه ای برای کارکنان دسترس پذیر کند، از جمله اینترنت نیز حایز اهمیت بسیار است. نشست ها و گردهمایی های منظم و هدفمند در رابطه با بحث ها و فعالیت های حرفه ای، مطالعه جمعی تحقیق ها و گزارش و تحلیل نتایج به درونی سازی و خلق دانش در ذهن کمک زیادی می کند این عامل در نتایج پژوهش های آقامحمدی و دهقان(1390)، نکودری و یعقوبی(1390)، محمدی فاتح، جوکار(1390)، پورسراجیان و همکاران(1391)، رجبی و همکاران(1391)، ربیعی و معالی(1391)، معمروحور و همکاران(1392)، کاظمی، سعیدی و لگزیان(1395)، امیراسماعیلی و همکاران(1395)، رحیم مشاعی و هوشمند ایینی(1396)، رکنی جو، جعفری، یزدانی والوانی(1396)، استانستی و شعلی بر (1398) تکرار شده است آنها نیز در پژوهش خود نشان دادند که عامل حافظه سازمانی نقش مهمی در شکل گیری مدیریت دانش دارد.

7- تکنولوژی

نتایج بیانگر این است که عامل تکنولوژی در مدیریت دانش نقش دارد. بدیهی است جنبه دیگر موفقیت مدیریت دانش، توسعه زیرساخت سازمانی مناسب است. منظور از زیرساخت سازمانی، ایجاد مجموعه ای از نقش ها و گروه ها برای انجام وظایف مرتبط با دانش است. علاوه بر فناوری های عام، ابزار خاصی جریان اطلاعات در چرخه حیات مدیریت دانش را ارتقایی دهد. مثلاً، سیستم های امنیتی، رمزگشایی داده ها و شناسایی کاربر را ممکن می سازند و سیستم های خبره با امکان دسترسی به تخصص های خاص، بی وقفه، به دانشگرها یاری می رسانند. فناوری دیگر مدیریت دانش، مدیریت دانش مجازی است که دانشگرها از طریق آن می توانند با استفاده از وب با سیم و بی سیم، بدون در نظر گرفتن مسافت، ارتباط برقرار کرده و همکاری داشته باشند. با اینکه جنبه های مرتبط با عملکرد فناوری مهم است حتی در صورتی که زیرساخت فناوری کافی

دردسترس باشد ولی نتواند وظایف لازم را انجام دهد نتیجه‌ای ندارد این عامل در نتایج پژوهش های آقامحمدی و دهقان(1390)، نکودری و یعقوبی(1390)، محمدی فاتح،جوکار(1390)، پورسراجیان و همکاران(1391)، رجبی و همکاران(1391)، ربیعی و معالی(1391)، معمرحور و همکاران(1392)، کاظمی،سعیدی و لگزبان(1395)، امیراسماعیلی و همکاران(1395)، رحیم مشاعی و هوشمند ایینی(1396)، رکنی جو،جعفری، یزدانی و الوانی(1396)، استانستی و شعلی بر (1398) تکرار شده است آنها نیز در پژوهش خود نشان دادند که عامل تکنولوژی نقش مهمی در شکل گیری مدیریت دانش دارد.

4-1- نتیجه گیری

به مدیران پیشنهاد می گردد تا یک تفکر سیستمی را در شرکت شکل بدهند. تفکر سیستمی، نگاه جدیدی به مدیران داده و باعث می شود تا نیاز ها و ارتباطات بین واحد های سازمان بیشتر گردد. این کار باعث می شود تا مشکلات درون سازمانی راحت تر حل شده، مسئولیت پذیری و تعهد کارکنان نیز افزایش می یابد. همچنین دیدگاه سیستمی داشتن و فضای باز یادگیری در سازمان ها اعتماد و مسئولیت پذیری را در بین افراد سازمان بهبود بخشیده و این مسئولیت پذیری خود می تواند منجر به افزایش و بهبود عملکرد گردد. توجه به نیروی انسانی، استخدام کارکنان واجد شرایط و فراهم آوردن فرصت هایی برای پیشرفت شاغلی کارکنان و ارتقای کیفیت نیروی انسانی و توانمندسازی کارکنان و همچنین مشخص کردن فرد با لیافت و کاریزماتیک برای رهبری تیم مدیریت دانش که بتواند تیم مدیریت دانش را به خوبی هدایت کند.

به مدیران پیشنهاد می گردد در گام نخست فیلهای دانشی شرکت را مورد شناسایی قرار داده و سپس نسبت به طراحی و استقرار ساختار سازمانی مناسب در حوزه مدیریت دانش به منظور نهادینه سازی مدیریت دانش در شرکت اقدام نمایند. به مدیران پیشنهاد می گردد از کلیه اسناد و مدارک موجود در شرکت شامل کلیه لیست ها، نقشه های فنی موجود، استانداردها، راهنمای استفاده از نرم افزارها و ... مستندات تهیه نمایند. همچنین سطوح دسترسی مناسب جهت کلیه مستندات سازمانی نظیر دستورالعمل ها، رویه های کاری، قوانین، اسناد و نقشه های فنی، گزارشات کاری و ... را طبقه بندی، بازیابی و تعریف نمایند. علاوه بر آن پیشنهاد می گردد تا بر روی رشد محیط کاری کارکنان اقدامات لازم را انجام دهند در جایی که کارکنان با هم مشارکت و تعامل تعهد و وفاداری داشته باشند، تسهیم دانش راحت تر انجام شده و باعث می شود تا راحت تر ایده های خود را به اشتراک گذارند.

به پژوهشگران پیشنهاد می گردد که روابط علی موجود و مفروض را در سایر مدل های احتمالی مدیریت دانش در دستور کار داشته باشند و خود را محدود به یک چارچوب ننموده و آن را قطعی نپندارند. در پژوهش حاضر پس از بررسی ابعاد و مولفه های مؤثر بر طراحی مدل مدیریت دانش، نسبت به جمع بندی و یکپارچه سازی آنها اقدام و نهایتاً 28 مولفه فهرست گردید ، پیشنهاد می شود که محققان بعدی امکان سنجی استخراج عوامل و ویژگی های مؤثر در طراحی مدل امکان سنجی و استقرار اثربخش مدیریت دانش در چارچوب دیگر الگوهای رفتاری و منابع انسانی را در دستور کار پژوهشی خود قرار دهند. شاید مقایسه عوامل مستخرج در این پژوهش با عوامل تحقیقات آتی، بر رویی مدل ارائه شده صحت گذاشته و آن را تأیید نماید.

با توجه به انتخاب مورد مطالعه محدود در این پژوهش، پیشنهاد می شود محققان در تحقیقات آینده نسبت به گسترش دادن جامعه آماری و آزمون نمودن مدل مفهومی امکان سنجی و استقرار اثربخش مدیریت دانش در طیفی وسیع همت گمارند. در این راستا پیشنهاد می شود، دانشجویان و علاقه مندان به انجام پژوهش در حوزه منابع انسانی و مدیریت دانش، به آزمون مدل طراحی شده در بخش های دانش بنیان دیگر صنعتی، بازرگانی و تولید کالا و خدمات نیز بپردازند تا بتوان جامعیت و مانعیت مدل را در سطح اطمینان بالا تأیید نمود.

همانند تمامی تحقیقات دیگر در زمینه علوم اجتماعی، این تحقیق با محدودیت‌هایی در رابطه با انتخاب روش، ابزار و مفاهیم روبرو بود. اگرچه بخشی از شاخص‌های مهم بیانگر تأثیر ابعاد مؤثر در طراحی مدل مدیریت دانش است، احتمالاً مولفه‌های دیگری در این تحقیق از نظر دور مانده اند که ممکن است به همان نسبت بر طراحی مدل مدیریت دانش تأثیرگذارند. همچنین ممکن است برخی از متغیرهای درون سازمانی یا فراسازمانی بر ادراک کارکنان دانشی از فعالیت‌های مدیریت دانش یا سایر مولفه‌های تحقیق اثر گذاشته و نتایج را قدری تحت تأثیر قرار داده است که این موضوع نیز به نوعی در زمره محدودیت‌های این تحقیق قرار می‌گیرد.

5. مراجع

- آقامحمدی، داوود، دهقان، نبی‌اله. (1390). راهبردهای استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی جمهوری اسلامی ایران، نشریه مطالعات دفاعی استراتژیک، شماره 46
- امیراسماعیلی محمدرضا، عنبری زهره، محمدی علیرضا، امینی سعید. (1395) بررسی میزان آمادگی مراکز بهداشت کشور برای استقرار مدیریت دانش. مجله دانشگاه علوم پزشکی مازندران، ۲۶ (۱۴۴): ۱۸۰-۱۹۱
- اردلان؛ امید، محمدی فاتح؛ اصغر، الوانی، سید مهدی (1396). تدوین الگوی مدیریت دانش (شناسایی زیرساخت‌ها، ابزارها و حوزه‌های دانش. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول. ش 30، صص 13-30
- استانستنی، صدف، شعلی بر، افسانه. (1398). بررسی رابطه مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی با بهره‌وری کارکنان (مطالعه‌ی نیروگاه بخار ایرانشهر). پژوهش‌های مدیریت عمومی شماره 46 صص 305-328
- باقری، سیدمحمد؛ علینژاد، مریم؛ افضل‌ی، شیما (1392)، بررسی عوامل مؤثر بر بهبود مزیت رقابتی مبتنی بر مدیریت دانش (مطالعه موردی: اداره کل تامین اجتماعی استان مازندران)، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی. صص 1-9
- حمیدی زاده، محمدرضا. (1390). مدیریت دانش ودانایی؛ ساختار و فرآیندها، چاپ دوم، انتشارات یاقوت خاکی، غلامرضا (1384)، روش تحقیق بارویکردی به پایان نامه نویسی، انتشارات مرکز تحقیقات علمی کشور، تهران، صص 201-202
- خامدا، زهرا (1388) بررسی رابطه میان مدیریت آموزش و توسعه منابع انسانی با مدیریت دانش. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران
- دهقانی، مسعود؛ یعقوبی، نورمحمد، موغلی؛ علیرضا، وظیفه، زهرا (1396). ارائه مدل جامع عوامل مؤثر بر استقرار اثربخش مدیریت دانش. فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نودر مدیریت آموزشی دوره 10، شماره 37، صص 109-132
- رکنی جو، سیدمحمد جعفری، سیدمحمدباقر، یزدانی، حمیدرضا، الوانی. سید مهدی، (1396). واکاوی موانع پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در دانشگاه‌ها، نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره 15، شماره 2، تابستان 1396، صفحه 249-482
- سالاری، نسیمه و پورسراجیان، داریوش و اولیا، محمد صالح و شکوهی، شهرام، (1390)، تعیین و اولویت بندی عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش در پارک‌های علم و فناوری
- سرمذ، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، زهره (1384)، کتاب روشهای تحقیق در علوم رفتاری، موسسه نشر آگاه، تهران.

- سعیدی، نجمه و کاظمی، مصطفی و لگزیان، محمد، (1395)، شناسایی عناصر اثرگذار بر استقرار مدیریت دانش در سازمانهای پروژه محور، دومین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع و سیستمها (ICISE 2016)، مشهد، کیارخ رحیم مشاعی، علی هوشمند آیینی، (1396) بررسی عوامل موثر برای استقرار مدیریت دانش در شرکت های ساختمانی استان گیلان ؛ مجله: نخبگان علوم و مهندسی ؛ تیر 1396 - شماره 5
- محمدی فاتح، ا.، جوکار، ع.، (1390)، استقرار مدیریت دانش در نیروهای مسلح؛ ارائه موردکاوی تطبیقی از صنایع هوافضای کشورهای دیگر، مدیریت نظامی، شماره 44، سال یازدهم، صص. 123-158.
- مرجانی، تیمور؛ غلامعلی زاده، ابودر (1397). طراحی مدل مفهومی مدیریت دانش دستگاههای اجرایی کشور. فصلنامه تحول اداری. ش 3، دوره 57، صص 8 – 29
- معمرحور، جمال؛ ستاری، صدرالدین؛ کاظم پور، اسماعیل؛ سالم آذر، رحیم و علی پور، عادل (1342). امکان استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل. نوآوریهای مدیریت آموزشی، سال 2، 3، 1-43.
- نکودری، مریم، یعقوبی، نورمحمد. (1390). بررسی عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش در سازمان مدیریت بحران، پژوهش های مدیریت، سال چهارم، شماره 13
- نهاردانی، حمید، معقول، علی، زنده دل، احمد، نودهی، حسن. (1397). طراحی مدل مدیریت دانش در دانشگاه فنی و حرفه ای باراهبرد آموزش تربیت کارآفرین. نشریه پژوهش در نظام های آموزشی (ویژه نامه، 12)، صص، 629-651.
- نوروزیان، میثم (1385). دانش مدیریت دانش. ماهنامه تدبیر. سال هفدهم. شماره 176.
- هاشم زاده خوراسگانی، غلامرضا، موفق، حسن؛ دشمن زیاری، اسفندیار (1399) مطالعه بومی سازی مدیریت دانش در سازمان های دولتی براساس آموزه های دین اسلام وفرهنگ ایران، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، شماره 42 صص 193-214
- Afreen, Huq, David, Gilbert, (2017) All the world's a stage: transforming entrepreneurship education through design thinking, Education + Training, Vol. 59 Issue: 2, pp.155-170
- Brito, E., Cardoso, L. and Ramalho, C. (2010). Knowledge Management in Local Government Sector: The Role of the Quality Certification, European Conference on Intellectual Capital 2, portugal, pp.127-166.
- Brikend, Aziri, Nexhbi, Veseli, Sadudin, Ibraimi (2013) HUMAN RESOURCES AND KNOWLEDGE MANAGEMENT, »Management, knowledge management, Innovation, Management and training, « 19- 21 june 2013, International conference 2013
- Carolina López-Nicolás, Ángel, L. Meroño-Cerdán (2012) Strategic knowledge management, innovation and performance, International Journal of Information Management, Volume 31, Issue 6, December 2011
- Jelena, Rašula, Vesna Bosilj, Vukšić, Mojca, Indihar Štemberger (2012) The impact of knowledge management on organisational performance, Economic and Business Review, Vol 14, No 2
- Laal, M. (2011), Knowledge management in "higher education". Procedia Computer Science, 3(1), 544 – 549.
- Liao, C.C., Wang, H.Y., Chuang, S.H., Shih, M.L., and Liu, C.C. (۲۰۱۵). Enhancing knowledge management for Rand D innovation and firm performance: An integrative view. African Journal of Business Management, 4, 3026-3038.

- M.Birasnav (2014) Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership, Journal of Business Research, Volume 67, Issue 8, August 2014, Pages 1622-1629
- Tariyan Daroonkola A., (2014).The survey of affecting factors on the establishment of knowledge management in the construction industry (case study: construction and installarions companies of Tehran)., Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences., Vol4., No1., pp 582- 593.