

ارائه الگوی آموزش مدیریت دانش در شرکتهای خدمات پس از فروش خودرویی (مطالعه موردی شرکت ایساکو)

سعیده سلطانی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی تهران، ایران
sa.soltani91@yahoo.com

فرشته کردستانی

استادیار، گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
fe.kordestani92@gmail.com

عباس خورشیدی

استاد، گروه علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
a_khorshidi40@yahoo.com

تاریخ پذیرش: 1401/10/21

تاریخ دریافت: 1401/05/06

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی آموزش مدیریت دانش در شرکتهای خدمات پس از فروش خودرویی ایساکو انجام شده است. روش پژوهش از لحاظ اهداف کاربردی و از نظر نظر داده‌ها، آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) و از نظر ماهیت در بعد کیفی، داده بنیاد از نوع خود ظهور و در بعد کمی، پیمایشی مقطعی است. میدان تحقیق را تعدادی از خبرگان (افراد معرفی شده توسط اساتید و دارای دکترای تخصصی و پژوهش در زمینه مدیریت دانش) این حوزه و در بخش کمی کلیه کارکنان شرکت (مدرک لیسانس به بالا) به تعداد 140 نفر تشکیل می‌دهد. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی آگاهانه هدفمند از نوع گلوله برفی بوده و تعداد 18 نفر خبره انتخاب شدند که در خبره شماره 15 به اشباع نظری رسیدیم. در بخش کمی حجم نمونه بر اساس فرمول تعیین حجم مورگان 106 نفر انتخاب شدند. در پژوهش حاضر پس از کدگذاری باز و محوری ابزار سنجش حاصل شده، در قالب یک فرم تنظیم و برای خبرگان جهت کدگذاری انتخابی ارسال و مورد اعتبار سنجی قرار گرفت و بر این اساس پرسشنامه محقق ساخته طراحی و میان نمونه آماری بصورت تصادفی انتخاب شده توزیع گردید. نتیجه اجرای این پژوهش ارائه الگویی با 7 بعد، 26 مؤلفه و 138 شاخص است که از دو نظر قابل توجیه می‌باشد: اول اینکه یافته و دستاورد نهایی پژوهش حاضر، الگویی نسبتاً جامع و کامل بر اساس الزامات و ویژگیهای آموزش مدیریت دانش است و دوم این که الگوی بدست آمده در مقایسه با سایر الگوها، از نظر ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های بدست آمده، جامعیت بیشتری را نشان می‌دهد. این موضوع با تعدادی پژوهش داخلی و خارجی مقایسه شده است که ضمن برخورداری الگوی پژوهش حاضر از اکثر ابعاد و مولفه‌های آنها، تعدادی بعد و مولفه جدید شناسایی و احصاء شده است که نقطه قوتی برای پژوهش بوده و دستاورد اصلی پژوهش جامعیت الگو و بومی بودن آن برای شرکتهای خدمات پس از فروش است.

واژه های کلیدی: آموزش، الگو، مدیریت دانش، نیازسنجی، فرهنگ، ساختار، فناوری.

1- مقدمه

مدیریت دانش در سال های اخیر به یک موضوع مهم و حیاتی تبدیل شده است. جوامع علمی و تجاری هر دو بر این باورند که سازمان ها با قدرت دانش می توانند برتری های بلند مدت خود را در عرصه های رقابتی حفظ کنند و دانشمندان در تحقیقات خو یافته اند که مدیریت دانش بر خلاف مدیریت های دیگر زود گذر نیست بلکه اثرات ماندگار در سازمان ها دارد.

توسعه و پیشرفت در ابعاد مختلف وابسته به آموزش و متناسب با اهمیت قائل شده برای آن است، ولی پرداختن به آموزش بدون توجه به نتایج حاصل از اثربخشی آن، بی شک امر بیهوده ای است. در واقع پرسش هایی از این دست مطرح می شود که آیا هر نوع آموزشی با هر روشی و در هر زمانی و برای هر کسی کارساز است؟ آیا نتیجه ای که از آموزش به دست می آید، ارزش صرف منابع ارزشمند سازمانی را دارد؟ مدیران و دست اندرکاران آموزش همواره با این پرسش مواجه بوده اند که آیا دوره های آموزشی از اثربخشی واقعی برخوردارند؟ مطالعات و پژوهش های انجام شده نشان می دهد هم اکنون نمایش تأثیرات و نتایج واقعی دوره های آموزشی به دغدغه ای تمام عیار برای واحدهای آموزشی تبدیل شده است (لطفی جلال آبادی و همکاران¹، 2019، 71-100).

به طور کل در سازمان های دانش محور، آحاد منابع انسانی به عنوان سرمایه های اصلی سازمان تلقی می شوند. در واقع سازمان بدون افراد معنا و مفهومی ندارد. منظور از افراد، هوش، استعداد، افکار،

اندیشه، تخصص، مهارت، تجربه و دانش آن ها است. به بیان دیگر لازمه ماندگاری، دوام و بقا سازمان ها در عرصه تحولات پرشتاب کنونی همانا کاربست مدیریت دانش است مدیران و رهبران سازمان ها باید عادت ها و رویه ها را محک مجدد بزنند و با دیده نقادی به راهیابی بهتر در همه زمینه ها پردازند در شرایطی که در جهان، مدیریت بدون مرز مطرح است در صحنه های جهانی به آن پدیده جهانی سازی می گویند. مدیران لازم است بر حوزه استحفاظی خویش بیندیشند. هرچه تأثیر عوامل محیطی بر سازمان ها بیشتر باشد، تصمیمات بار استراتژی بیشتری پیدا می کند. به بیان دیگر شعاع محیط هرچه بیشتر باشد، پدیده های بیشتری روی تصمیم گیری ها خودنمایی می کنند. ماندگاری سازمان ها تابعی از تغییرپذیری آن ها است و تغییرپذیری آن ها تابعی از کاربست مدیریت دانش در سازمان های کنونی است (عطا و ادلین²، 2018).

درواقع مدیران منابع انسانی، بر توسعه ظرفیت شرکتها برای پاسخگویی به تقاضاهای محیط بیرونی با استفاده از توانمندی های منابع انسانی تأکید دارد که این کار از به واسطه همسویی سازمانی امکان پذیر است. و همسویی، ویژگی بنیادین مدیریت منابع انسانی استراتژیک است که بر کاربرد اثربخش منابع انسانی به منظور مساعدت در نیل به اهداف سازمانی اشاره دارد. همسویی به دو نوع تقسیم می شود: همسویی فعالیت های متعدد واحد منابع انسانی با هم در قالب یک بسته عملیاتی منسجم (همسویی افقی) و همسویی راهبردهای آن با راهبردهای کسبوکار و

² Attia & Eldin

¹ Lotfi Jalalabadi et al

متعاقباً راهبرد سازمان (همسویی عمودی). هر دو نوع همسویی، به توفیق سازمان و کسب مزیت رقابتی پایدار منجر می‌گردد. شکی نیست که شناخت زمینه‌های ایجاد همسویی در واحد منابع انسانی، دستاوردهای مطلوبی برای سازمان به ارمغان می‌آورد و به تسهیل مسیر ایجاد همسویی در این واحد مهم و سرنوشت‌ساز سازمانی منجر می‌شود. یکی از راه‌های ایجاد همسویی در سازمان، آموزش است (ایرج پور و همکاران¹، 2018، 85-98).

آموزش در سازمان یکی از مهم‌ترین موارد در لیست اولویت اکثر سازمان‌ها است که غالباً در اختیار بخش منابع انسانی است. برگزاری جلسات آموزش و توسعه مناسب برای کارمندان دارای ارزش بسیار زیادی است. آموزش، به منابع انسانی این امکان را می‌دهد تا مهارت‌های جدیدی را بدست آورند، مهارت‌های موجود را بهبود بخشند و عملکرد بهتری داشته باشند (محمدی²، 2017).

هر چه دانش و مهارت‌های کارکنان با نیازهای جامعه، پیشرفت‌های علمی و تغییرات فن آوری هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشد، در جه اطمینان از موفقیت فرد و سازمان بالاتر می‌رود. اساس بهسازی سازمانی که به نام‌های دیگری چون توسعه و بالندگی سازمانی نیز خوانده شده، بهسازی نیروی انسانی است که به صورت آموزش‌های ضمن خدمت در سازمان‌ها انجام می‌شود. هدف نظام آموزش به سازی سازمان به عنوان یکی از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی، فراهم آوردن زمینه‌ای است که بر اساس آن توانایی‌های بالقوه افراد به فعل در آمده و استعدادهای آنان شکوفا گردد. این هدف از طریق ایجاد فرصت‌های آموزشی جهت کارکنان تحقق می‌یابد. آموزش کارکنان فرآیندی است که انطباق و سازگاری کارکنان را با محیط متحول سازمانی و در نهایت انطباق بهتر سازمان را با محیط بیرونی فراهم می‌آورد.

در نتیجه کارکنان آموزش دیده نسبت به کارکنانی که از این شاخصه

بهره مند نیستند به تغییرات سازمانی و هم چنین تغییرات جامعه آگاهانه‌تر واکنش نشان می‌دهند از آن جا که حیات و ادامه زندگی سازمان تا حدود زیادی به دانش و مهارت کارکنان آن بستگی دارد، افراد ماهرتر و آموزش دیده‌تر نقش موثرتری در کارآمدی و بهره‌وری سازمانی خواهند داشت. از طرف دیگر آموزش با افزایش میزان اطلاعات، دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان، آنان را برای ایفای وظایف و قبول مسئولیت‌های جدیدتر، آماده‌تر و مجهزتر می‌کند. به طور کلی در سازمانی که به رشد کیفی و کمی دانش و مهارت کارکنان خود می‌اندیشند و پیوسته فعالیت‌های آموزشی در آن در جریان است افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را افزایش می‌دهند و چگونه آموختن و به کار بستن را می‌آموزند. (تایت³، 2017).

سازمان‌های پایبند به مدیریت دانش با ایجاد انگیزه تمایل به دانش اندوزی را در کارکنان فراهم می‌کنند و در نتیجه، درچنین سازمان‌هایی یادگیری مداوم و به روز امری حیاتی محسوب می‌شود. در واقع در سازمان‌های دانش محور، امکان تبدیل خرد و دانایی فردی به دانایی جمعی، پاسخگویی به تحولات و تغییرات شتابان محیطی، نوآوری‌ها و ارائه خدمات بهتر، بهره‌گیری از دارائی‌های ذهنی کارکنان، تسریع یادگیری و ارتقای مهارت افراد، ارتقای بهره‌وری در سازمان، تسهیل در تصمیم‌گیری و رویارویی با چالش‌های فراروی سازمان و محیط در ایجاد فرهنگ دانش‌سازمانی و به حداکثر رساندن ارزش سرمایه فکری سازمان، موفقیت در توسعه و ایجاد فرهنگ یادگیری مداوم، با ارزش دانستن دانش و غیره فراهم می‌شود (والتون⁴، 2017، 358-376).

به‌عبارت دیگر، با ظهور انقلاب اطلاعات و فناوری صنعت فناوری اطلاعات در سرار دنیا به شدت تغییر شکل داده است. سهم این صنعت در روابط اقتصادی و اجتماعی یکباره افزایش یافته و اطلاعات و

³ Thite

⁴ Walton

¹ Irajpour et al

² Mohammadi

دانش به نوعی ثروت تبدیل شده است (مهدوی¹، 93-77، 2016).

در زمینه الگوی مدیریت دانایی مطالعات ملی و جهانی انجام گرفته است که در ادامه، برخی از آنها بیان شده است:

باقری ریزی (2021، 43-67) در پژوهشی به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی پرداخت. نتایج بدست آمده از این پژوهش نشان می‌دهد که بین مدیریت دانش و کار آفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و نیز بین مؤلفه‌های مدیریت دانش که شامل توانمندی‌های فردی (کسب دانش، تبادل دانش و حفظ دانش) و توانمندی‌های زیر ساختی (فرهنگی، ساختاری و فناوری) است، رابطه قوی و معناداری وجود دارد. بنابراین می‌توان گفت مؤلفه‌های مانند: کسب دانش، حفظ دانش تبادل دانش در ارائه الگوی مورد نظر تأثیر گذار هستند.

لاسزلو و لاسزلو² (2020) پژوهشی با عنوان طراحی الگوی زیرساختی مورد نیاز به منظور پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی انجام دادند. نتایج نشان داد فرهنگ سازمانی با محوریت: فرهنگ یادگیری، اعتماد و همکاری، ساختار سازمانی حول: عدم تمرکز و رسمیت، همچنین حمایت فناوری اطلاعات و انگیزش کارکنان مهم‌ترین زیرساخت‌های مورد نیاز پیاده سازی مدیریت دانش در سطح سازمان‌های آموزشی مورد مطالعه محسوب می‌گردند (لاسزلو و لاسزلو، 2020، 412-400).

فیگورسکا³ (2019) پژوهشی با عنوان فرایند مدیریت دانش در سازمان انجام داد. نتایج بدست آمده نشان داد که، شناخت و بهبود عواملی مانند فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریت، ساختار سازمانی، ساز و کارهای دانشی، تسلط کارکنان بر فناوری، می‌تواند فرآیند مدیریت دانش در سازمان را تسهیل کند و سازمان با گردش مناسب مطالعات و دانش موجود در انجام مأموریت‌های

محوه به توفیقات الزم دست پیدا می‌کند (فیگورسکا، 2019).

زیم و همکاران⁴ (2019) پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد بین تولید دانش، اشتراک دانش، ذخیره دانش و استفاده از دانش رابطه وجود دارد و تأثیر آنها بر عملکرد مدیریت دانش سازمانی اثبات شده است (زیم و همکاران، 2019، 24-38).

در خصوص مدیریت دانش تا به حال الگوهای تدوین شده است که در جدول 1 به برخی از آنها اشاره شده است.

کریمی و همکاران⁵ (2016) پژوهشی با عنوان تدوین الگوی مدیریت دانشین‌پروری مبتنی بر آموزش مدیریت دانش انجام دادند. اقدامات اجرایی لازم به‌ترتیب در هفت مرحله شامل استقرار نظام مدیریت دانش، شناسایی مشوق-ها، تعیین کمیته دانشین‌پروری، شناسایی پست‌های کلیدی، تعیین شاخص‌های ورود افراد به طرح دانشین‌ی، ارزیابی و انتخاب کاندیداها و توانمندسازی کاندیداها، دسته‌بندی شدند (کریمی و همکاران، 2016، 59-84).

شرفی و همکاران⁶ (2016) پژوهشی با عنوان ارائه مدل مفهومی آموزش مدیریت دانش اجتماعی با استفاده از روش فراترکیب انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که مدل مفهومی مدیریت دانش اجتماعی متشکل از مؤلفه‌های دانش، سرمایه اجتماعی و فکری است که عوامل ارتباطی، فرهنگی، فناوری و رهبری نیز در آن دخیل هستند و تمام این عوامل بر روی هم اثرگذار هستند (شرفی و همکاران، 2016، 51-59).

⁴ Zim et al

⁵ Karimi et al

⁶ Sharafi et al

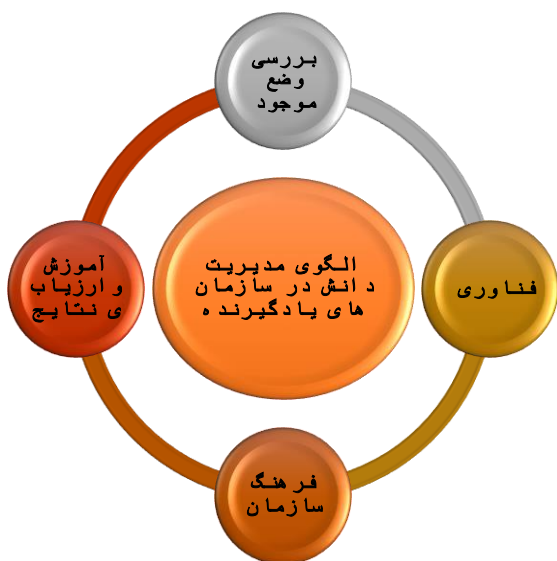
¹ Mahdavi

² Laszlo Vlaszlo

³ Figorska

جدول 1. الگوهای مدیریت دانش

نام الگو	ابعاد احصا شده
الگوی آموزش مدیریت دانش در شهرداری‌ها، (مهر آرا و رجیبی، 2016)	1- فرهنگ سازمانی، 2- ساختار سازمانی، 3- فناوری اطلاعات، 4- رهبری و حمایت رهبری، 5- راهبردهای سازمانی و 6- محک زنی (الگوپردازی)،
الگوی آمادگی شرکت‌ها در پیاده سازی مدیریت دانش، (محمدی و یحیی نژاد، 2017)	رهبری، فرهنگ و ساختار، فرایندها، کارکنان و مهارت‌ها، دانش چنهان و دانش آشکار، و مراکز کانونی دانش همگی
	1-شناسایی دانش 2- تسخیر دانش 3- انتخاب دانش 4- ذخیره کردن دانش 5- پخش دانش 6- به کار بردن دانش 7- ایجاد کردن 8- تجارت کردن
الگوی بک من	1- کارگیری، 2- یادگیری، 3- فناوری ارتباطات 4- تسهیم، 5- ارزیابی، 6- ایجاد، نگهداری و 7- حذف
(بک من ، 1999)	1- تصمیم گیری 2- جمع آوری اطلاعات 3- تجزیه و تحلیل اطلاعات 4- ارزشیابی اطلاعات 5- پیشنهاد 6- پاده سازی 7- ممیزی اطلاعات
	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.
مدل مدیریت دانش برای انتقال موثر فناوری در دانشگاه‌ها (استرمنکوا وهمکاران ، 2021، 638:649)	1- شناسایی 2- تسخیر 3- انتخاب 4-تبادل دانش 5- یکپارچه کردن دانش 6- به کار گیری



شکل 1. الگوی آموزش مدیریت دانش امین ومحمد (2017)

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها، آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) است. روش اجرا در مرحله کیفی، داده بنیاد است. اطلاعات اولیه از طریق مطالعه عمیق کلیه نظریه‌ها، مدل‌ها، یافته‌ها، الگوها و پژوهش‌های موجود اعم از داخلی و خارجی

چارچوب نظری پژوهش حاضر الگوی مدیریت دانش در سازمان های یادگیرنده تشکیل می‌دهد.

امین ومحمد (2017، 290-305) ¹ به ارائه الگوی مدیریت دانش در سازمان های یادگیرنده پرداختند. آنها در این پژوهش بیان کردند که با این مدل جدید، با اطمینان از اینکه همه اجزای مهم بکارگیری مدیریت دانش در یک سازمان به وضوح شناسایی شده و برای تضمین اثربخشی در سازمان استفاده می‌شوند، پژوهش به 4 بعد اساسی به عنوان ابعاد اصلی جهت آموزش و اجرای مدیریت دانش در هر سازمان معرفی کرد. که عبارتند:

- 1- شناسایی وضع موجود دانش سازمانی، 2- ساختار فناوری اطلاعات، 3- فرهنگ و ساختار سازمانی، 4- آموزش و ارزیابی نتایج آموزش سازمانی

¹ Amin, & Monamad

و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند

یافته‌ها

تحلیل داده‌ها در چهار مرحله انجام گرفت:

الف) کدگذاری باز: در این مرحله 66 شاخص از طریق مطالعات ملی و جهانی، و مصاحبه با خبرگان احصا شد.

ب) کدگذاری محوری: در این مرحله 6 بعد، 14 مؤلفه و 88 شاخص از طریق مصاحبه با خبرگان احصا شد. شایان ذکر است به منظور جلوگیری از طولانی‌شدن متن مقاله از بیان جدول کدگذاری‌های باز و محوری خودداری شد.

ج) کدگذاری انتخابی: در این مرحله که توسط خبرگان انجام گرفت. در مجموع، برای الگوی آموزش مدیریت دانش در شرکتهای خدمات پس از فروش خودرویی ایساکو به ترتیب اولویت 7 بعد، 26 مؤلفه و 138 شاخص که در جدول 2 بیان شده است.

جدول 2. الگوی آموزش مدیریت دانش در شرکتهای خدمات پس از فروش خودرویی ایساکو

تعداد شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
3	مشاغل	نیاز سنجی
3	اهداف آموزشی	
3	استراتژی دانش	
5	تفکر سیستمی	فرهنگ سازمانی
7	توانایی فردی	
5	یادگیری تیمی	
7	آرمان مشترک	
5	الگوهای ذهنی	ساختار دانش
5	خلق دانش	
4	کسب دانش	
4	نگهداری دانش	
4	توزیع دانش	
4	انتقال دانش	
7	تسهیم دانش	
6	بکارگیری دانش	فناوری
6	نرم افزار	
5	سخت افزار	
4	مغز افزار	
7	فراگیران	قابلیت‌های آموزشی
11	مدرسان	
4	ابزار کمک آموزشی	
6	گروه‌های اجرایی	گروه‌های دانش
6	گروه‌های میانی	

در مورد آموزش مدیریت دانش به دست آمد. افراد نمونه در بخش کیفی، خبرگان معرفی شده توسط اساتید، مشروط بر اینکه دارای دکترای تخصصی و انجام کارهای پژوهشی در حوزه مدیریت دانش می‌باشند. باروش نمونه گیری هدفمند و رعایت اصل اشباع نظری، تعداد 18 نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند که در نفر 15 به اشباع نظری رسیدیم. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته گردآوری شد. یافته‌های حاصل از مصاحبه طی سه مرحله کدگذاری: باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل شد و بر این اساس، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی آموزش مدیریت دانش مشخص شد. بدین ترتیب که ابتدا پژوهشگر کلیه تئوری‌ها، الگوها، مدل‌ها و یافته‌های تحقیقات اعم از ملی و جهانی را مطالعه نموده و سپس شاخص‌هایی را به مدد کدگذاری باز احصاء نموده است. در مرحله بعد شاخص‌های احصا شده را به مدد کدگذاری محوری در قالب ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها دسته‌بندی نموده و در قالب یک فرم مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تنظیم و در اختیار خبرگان قرار گرفت و در ادامه با تکنیک‌های دلفی و بارش مغزی روند رسیدن به اشباع نظری استمرار یافت تا پاسخ سؤال اصلی و سؤال‌های فرعی یعنی الگو، ابعاد و مؤلفه‌ها استخراج و تدوین شد. سپس ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های نهایی اولویت بندی و در قالب یک الگو ترسیم گردید در پایان به منظور اعتبار سنجی یافته‌های کیفی یک نشست گروهی با حضور متخصصان مرتبط حوزه مدیریت دانش برگزار شد. یافته‌های به دست آمده، 7 بعد، 26 مؤلفه و 138 شاخص نهایی گردید و مبنای طراحی پرسشنامه پژوهش برای مرحله کمی قرار گرفت (جدول شماره 2). جامعه آماری تعداد 140 نفر از کارکنان شرکت ایساکو (مدرک لیسانس به بالا) تعیین شد. افراد نمونه به روش احتمالی طبقه‌ای-تصادفی انتخاب شدند. پاسخ‌های پرسش‌نامه در چهارچوب طیف هفت گزینه‌ای لیکرت طراحی شد. داده‌ها جمع‌آوری

شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرویی ایساکو در قالب یک الگو تنظیم و توسط خبرگان اعتباریابی شد.

6	گروه‌های عالی	
5	اثربخشی آموزشی	ارزیابی آموزشی
5	کارایی آموزشی	

د: اعتباریابی الگو: در این مرحله ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی آموزش مدیریت دانش در

جدول 3. جدول نهایی ابعاد، مؤلفه‌ها و الگوی آموزش مدیریت دانش در شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرویی به ترتیب اولویت

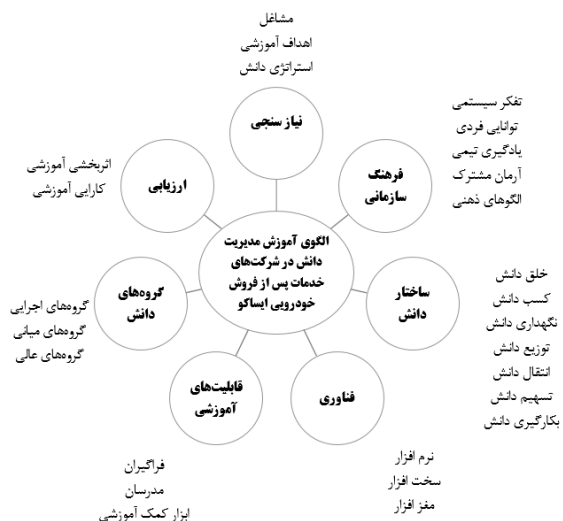
ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
نیاز سنجی	مشاغل	1. نیاز سنجی مشاغل در سطح کلان و سیاست گذاری
		2. نیاز سنجی مشاغل در سطح میانی/بین واحدی سازمان
		3. نیاز سنجی مشاغل در سطح خرد/وظیفه‌ای
	اهداف آموزشی	4. نیاز سنجی اهداف آموزشی در سطح کلان و سیاست گذاری سازمان
		5. نیاز سنجی اهداف آموزشی در سطح میانی/بین واحدی سازمان
		6. نیاز سنجی اهداف آموزشی در سطح خرد/وظیفه‌ای
	استراتژی دانش	7. نیاز سنجی استراتژی دانش در سطح کلان و سیاست گذاری سازمان
		8. نیاز سنجی استراتژی دانش در سطح میانی/بین واحدی سازمان
		9. نیاز سنجی استراتژی دانش در سطح خرد/وظیفه‌ای
تفکر سیستمی	10. اعتقاد به اینکه برای هر مشکل می‌توان راه حلی پیدا کرد	
	11. اعتقاد به اینکه هر عضو سازمان می‌تواند در رسیدن به اهداف سازمان مؤثر باشد	
	12. پذیرش کلیه کارکنان به عنوان عضوی از سازمان است	
	13. وجود موقعیت مناسب جهت ارتباط کارکنان با مدیران سازمان	
	14. وجود موقعیت مناسب جهت ارتباط کارکنان با همدیگر در سازمان	
فرهنگ سازمانی	توانایی فردی	15. مهم و با ارزش تلقی نمودن نقش خود در فعالیت‌های سازمانی
		16. اعتقاد به اینکه کار در سازمان بعنوان فرصتی برای کشف و توسعه استعدادهای دورنی
		17. کوشش برای قرار گرفتن در جریان رشد دائمی حرفه‌ای (اهمیت دادن به یادگیری خود)
		18. داشتن برخوردی سرشار از نشاط و انرژی در مقابل وظایف و مشکلات پیچیده شغلی
		19. درک کردن موضوعات و مسائل مهم و با اهمیت در زندگی و کار
	یادگیری تیمی	20. درک و تشخیص وضعیت فعلی خود در خصوص یادگیری سازمانی
		21. احساس نیاز به آموختن و فراگیری دائمی برای بهبود عملکرد خود
		22. ارتباط مداوم کارکنان در گروه‌های کاری مختلف
		23. اعلام آمادگی کارکنان برای انجام وظایف اصلی خویش به کمک یکدیگر
		24. داشتن اعتماد و اطمینان عمیق کارکنان نسبت به یکدیگر
آرمان مشترک	25. برخورداری کارکنان از آزادی بیان در جلسات آموزشی	
	26. توجه و بررسی تجربیات آموزشی همه کارکنان	
	27. تلاش مداوم برای توافق بر روی نقطه نظرات مشترک	
	28. وجود درک یکسان از یک هدف مشترک میان کارکنان	
	29. طراحی و ارتقای نظام تربیت حرفه‌ای با تاکید بر حفظ تعامل مستمر افراد با نهادهای علمی	
	30. اعتقاد افراد به عنوان مسئول تحقق اهداف مشترک	

ابعاد	مؤلفه ها	شاخصها	
الگوهای ذهنی		سازمان	
		31. شکل گیری کلیه فعالیت‌های کارکنان بر اساس یک هدف مشترک	
		32. اعتقاد افراد به قابل حل بودن بسیاری از مشکلات تخصصی سازمان در سایه اهداف مشترک	
		33. تبیین چشم انداز قوی، چالشی و واقع گرا جهت پشتیبانی از یادگیری سازمانی	
		34. ارائه چشم اندازی روشن از آنچه مطلوب در یادگیری سازمان است	
		35. فراهم کردن فرصت لازم برای بیان دیدگاه‌های (تصورات ذهنی) کارکنان	
		36. ایمان به وجود تنوع و تعدد دیدگاهها (تصورات ذهنی)	
		37. ایجاد مهارت لازم در کارکنان برای چگونگی برخورد با نقطه نظرات متضاد و تعارضات	
خلق دانش		38. فراهم کردن زمینه لازم برای سنجش و آزمایش تصورات ذهنی کارکنان	
		39. تعیین دانش موجود در سازمان	
		40. تعیین دانش مطلوب در سازمان	
		41. استخراج دانش در سطح سازمان و خارج آن؛	
		42. حمایت از پیشنهادهای مرتبط با خلق دانش در سازمان	
		43. درگیر کردن تمامی ذی نفع‌ها در خلق دانش	
		44. تعیین موقعیت‌های لازم جهت کسب دانش در سازمان	
		45. تعیین روش‌های آموزشی جهت کسب دانش در سطح سازمان و خارج آن؛	
کسب دانش		46. حمایت از پیشنهادهای مرتبط با کسب دانش در سازمان	
		47. درگیر کردن تمامی ذی نفع‌ها در کسب دانش	
		48. تعیین موقعیت‌های لازم جهت نگهداری دانش در سازمان	
		49. تعیین روش‌های مناسب جهت نگهداری دانش در سطح سازمان و خارج آن؛	
		50. حمایت از پیشنهادهای مرتبط با نگهداری دانش در بخش‌های مختلف سازمان	
		51. ایجاد ساختار شبکه‌ای جهت نگهداری دانش سازمانی	
		52. توزیع درست دانش در میان کارکنان سازمان	
		53. استفاده از روش‌های به روز جهت توزیع دانش در سازمان	
توزیع دانش		54. حمایت مدیران ارشد جهت توزیع دانش در بخش‌های مختلف سازمان	
		55. مقایسه دانش مورد نیاز با دانش توزیع شده در سازمان	
		56. فراهم کردن زمینه لازم جهت انتقال دانش در سازمان	
		57. تعیین شاخص‌های عملکردی جهت انتقال دانش مورد نیاز در سازمان	
		58. تعیین شاخص‌های عملکردی جهت بهره برداری از دانش انتقال یافته در سازمان	
		59. استفاده از متخصصان در انتقال دانش سازمانی	
		60. تعیین شاخص‌های عملکردی برای مدیریت دانش	
		61. ایجاد ساختار رسمی سازمانی جهت مدیریت دانش	
تسهیم دانش		62. تدوین سازوکارهای مناسب ارزیابی کیفی دانش توسط خبرگان هر حوزه	
		63. ایجاد ساختار شبکه‌ای برای ترویج دانش	
		64. تدوین رویه‌های مشخص جهت خلق دانش	
		65. تدوین رویه‌های مشخص جهت تبادل دانش بامشتریان	
		66. وجود فرآیندی جهت شناسایی دانش‌های مورد نیاز در آینده	
		67. تشویق کارکنان به استفاده از دانش موجود در سازمان	
		بکارگیری	

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
	دانش	68. در دسترس بودن دانش در سازمان
		69. ایجاد مقیاسی جهت بکارگیری دانش در سازمان
		70. فراهم سازی نقشه دانشی در سازمان
		71. فراهم سازی جریان دانشی در سازمان
		72. ویرایش و بازنگری فرآیندها و مدل‌های موجود دانش در سازمان
نرم افزار	نرم افزار	73. اجرای دوره‌های کوتاه مدت جهت آشنایی با تکنولوژی های نرم افزاری باهدف افزایش عملکرد کارکنان
		74. توسعه ساختار دانشی در مقابل ساختار غیر دانشی در حوزه نرم افزار
		75. امکان دسترسی کلیه کارکنان به فناوری نرم افزار در سازمان
		76. وجود نرم افزار باسامانه الکترونیکی برای ثبت تجربیات و دانش
		77. وجود نرم افزارهای لازم جهت ایجاد تالارهای گفت‌وگو (ساز و کارهای بحث گروهی مجازی)
		78. شناخت نقاط قوت و ضعف سیستم‌های اطلاعاتی نرم افزاری سازمان
		79. اجرای دوره‌های کوتاه مدت جهت آشنایی با تکنولوژی های سخت افزاری باهدف افزایش عملکرد کارکنان
		80. توسعه ساختار دانشی در مقابل ساختار غیر دانشی در حوزه سخت افزار
سخت افزار	سخت افزار	81. امکان دسترسی کلیه کارکنان به فناوری سخت افزار در سازمان
		82. وجود سخت افزارهای لازم جهت ایجاد تالارهای گفت‌وگو (ساز و کارهای بحث گروهی مجازی)
		83. شناخت نقاط قوت و ضعف سیستم‌های اطلاعاتی سخت افزاری سازمان
		84. وجود نیروی انسانی برخوردار از دانش تکنولوژی مورد نیاز
		85. وجود نیروی انسانی برخوردار از مهارت تکنولوژی مورد نیاز
		86. وجود نیروی انسانی دارای تجربه کافی در بکارگیری تکنولوژی مورد نیاز
		87. وجود نیروی انسانی برخوردار از انگیزش کافی جهت بکارگیری تکنولوژی در سازمان
		88. وجود تعهد سازمانی برای توانمندسازی کارکنان
فناوری	سخت افزار	89. تشویق کارکنان برای استفاده از منابع دانش موجود در سازمان
		90. تلاش مداوم برای عملکرد فراتر از استاندارد برای کارکنان
		91. شناسایی نقاط قوت کارکنان در جهت اهداف سازمان
		92. شناسایی نقاط ضعف کارکنان و تبدیل ضعفها به قوتها
		93. اجرای دوره‌های کوتاه مدت جهت افزایش اطلاعات نظری باهدف افزایش عملکرد در کارکنان
		94. اجرای دوره‌های کوتاه مدت جهت افزایش توانایی‌های حرفه‌ای باهدف افزایش عملکرد در کارکنان
		95. استفاده از مدرسان باتجربه جهت برگزاری دوره‌های آموزشی در سازمان
		96. داشتن رشته تحصیلی مرتبط با موضوع آموزش
		97. توانایی مدرسان در واگذاری واحدهای کارتحقیقی و عملی مؤثر
		98. طراحی سیستم انگیزشی مؤثر برای شرکت در طرح‌های مدیریت دانش توسط مدرسان باتجربه
قابلیت‌های آموزشی	مدرسان	

شخصها	مؤلفه ها	ابعاد
99. تسلط مربیان به تجهیزات مورد استفاده در کلاسهای آموزشی		
100. تشکیل انجمنهای دانش در سطوح طولی و عرضی سازمان با کمک مدرسان باتجربه		
101. تعیین دقیق محتوای دوره طبق اهداف کلی دوره های آموزشی		
102. فراهم کردن محتوای به روز جهت برگزاری دوره های کوتاه مدت آموزشی جهت ذی نفعان		
103. فراهم کردن محتوای به روز جهت برگزاری دوره های میان مدت آموزشی جهت ذی نفعان		
104. فراهم کردن محتوای به روز جهت برگزاری دوره های بلند مدت آموزشی جهت ذی نفعان		
105. بازنگری محتوای آموزشی با هدف رسیدن به اهداف آموزشی سازمانی		
106. فراهم کردن فضای آموزشی مناسب برای ذی نفعان		
107. بکارگیری ابزار کمک آموزشی لازم متناسب با اهداف دوره آموزشی	ابزار کمک آموزشی	
108. بکارگیری ابزار کمک آموزشی لازم متناسب با تفاوت فراگیران		
109. بکارگیری ابزار کمک آموزشی لازم متناسب با محتوای دوره آموزشی		
110. تحلیل دانش ضمنی سازمانی توسط گروه های اجرایی	گروه های اجرایی	
111. تحلیل دانش فردی موجود در سازمان گروه های اجرایی		
112. تحلیل دانش گروهی موجود در سازمان گروه های اجرایی		
113. تحلیل دانش فرآیندی موجود در سازمان توسط گروه های اجرایی		
114. تحلیل دانش منابع انسانی موجود در سازمان توسط گروه های اجرایی		
115. تحلیل دانش آشکار سازمانی توسط گروه های اجرایی		
116. تحلیل دانش ضمنی سازمانی توسط گروه های میانی	گروه های میانی	
117. تحلیل دانش فردی موجود در سازمان توسط گروه های میانی		
118. تحلیل دانش گروهی موجود در سازمان توسط گروه های میانی		
119. تحلیل دانش فرآیندی موجود در سازمان توسط گروه های میانی		
120. تحلیل دانش منابع انسانی موجود در سازمان توسط گروه های میانی		
121. تحلیل دانش آشکار سازمانی توسط گروه های میانی		
122. تحلیل دانش ضمنی سازمانی توسط گروه های عالی	گروه های عالی	
123. تحلیل دانش فردی موجود در سازمان توسط گروه های عالی		
124. تحلیل دانش گروهی موجود در سازمان توسط گروه های عالی		
125. تحلیل دانش فرآیندی موجود در سازمان توسط گروه های عالی		
126. تحلیل دانش منابع انسانی موجود در سازمان توسط گروه های عالی		
127. تحلیل دانش آشکار سازمانی توسط گروه های عالی		
128. ارزیابی اثر بخشی سازمان در زمینه نیاز سنجی	اثر بخشی آموزشی	
129. ارزیابی اثر بخشی سازمان در زمینه ساختار دانش		
130. ارزیابی اثر بخشی سازمان در زمینه فناوری		
131. ارزیابی اثر بخشی سازمان در زمینه قابلیت های آموزشی		
132. ارزیابی اثر بخشی سازمان در زمینه گروه های دانشی		

شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد
133. ارزیابی کارایی سازمان در زمینه نیاز سنجی	کارایی آموزشی	
124. ارزیابی کارایی سازمان در زمینه ساختار دانش		
135. ارزیابی کارایی سازمان در زمینه فناوری		
136. ارزیابی کارایی سازمان در زمینه قابلیت‌های آموزشی		
137. ارزیابی کارایی سازمان در زمینه گروه‌های دانشی		



شکل 2. الگوی آموزش مدیریت دانش در شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرویی ایساکو

جامعه هدف این پژوهش تعداد 140 نفر از کارکنان شرکت ایساکو (مدرک لیسانس به بالا) تعیین شد و افراد نمونه به روش احتمالی طبقه‌ای-تصادفی انتخاب شدند و سپس پاسخ‌های پرسش نامه در چهارچوب طیف هفت گزینه‌ای لیکرت طراحی و داده‌ها جمع آوری شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

در نهایت، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد هر یک از مؤلفه‌های به دست آمده، از شاخص‌های تشکیل شده‌اند، که همه شاخص‌ها (138) شاخص در الگوی مفهومی (پرسشنامه) به عنوان شاخص‌های عملیاتی الگو از منظر نمونه کیفی مورد تأیید واقع شدند.

دانش یکی از عوامل تأثیرگذار در کسب مزیت‌های رقابتی و منابع جمعی است. در سال‌های اخیر شاهد ظهور رویکردهای بی شماری در زمینه مدیریت دانش بوده‌ایم. قدرت دانش یک منبع ارزشمند و مهم برای حفظ میراث ارزشمند، یادگیری موارد نو و تازه، حل مسائل و مشکلات، ایجاد هسته‌های رقابت و بنیان نهادن موقعیت‌های جدید برای فرد و

بحث و نتیجه‌گیری

الگوی آموزش مدیریت دانش در شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرویی ایساکو به شرح شکل 2 است.

بر اساس شکل 2، الگوی یادشده از 138 شاخص تشکیل شده است. در زمینه یافته‌های پژوهش از حیث همسویی با سایر پژوهش‌های انجام شده، می‌توان گفت با یافته‌های پژوهش‌های (باقری¹، 2021؛ کریمی و همکاران²، 2020؛ رشید علی پور³، 2019؛ زعیم و همکاران⁴، 2019، افکر، فریج و کاسو⁵، 2017) همخوانی دارد.

همچنین، ابعاد سازنده الگوی یادشده به ترتیب اولویت مشتمل بر هفت بعد که عبارت‌اند:

1- نیازسنجی 2- فرهنگ سازمانی 3- ساختار دانش 4- فناوری 5- قابلیت‌های آموزشی 6- گروه‌های آموزشی 7- ارزیابی می‌باشد

همچنین، 26 مؤلفه برای الگوی یادشده به دست آمد، که به ترتیب اولویت عبارت‌اند از:

1- مشاغل، 2- اهداف آموزشی، 3- استراتژی دانش، 4- تفکر سیستمی، 5- توانایی فردی، 6- یادگیری تیمی، 7- آرمان مشترک، 8- الگوهای ذهنی، 9- خلق دانش، 10- کسب دانش، 11- نگهداری دانش، 12- توزیع دانش، 13- انتقال دانش، 14- تسهیم دانش، 15- بکارگیری دانش، 16- نرم افزار، 17- سخت افزار، 18- مغز افزار، 19- فراگیران، 20- مدرسان، 21- ابزار کمک آموزشی، 22- گروه‌های اجرایی، 23- گروه‌های میانی، 24- گروه‌های عالی، 25- اثربخشی آموزشی، 26- کارایی آموزشی می‌باشند.

¹ Bagheri

² Karimi et al

³ Rashid Alipour

⁴ Zaem et al

⁵ Thoughts, Frigue and Caso

در پایان، بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهادها زیر ارائه می‌شود:

- دعوت از متخصصان جهت انجام نیاز سنجی مشاغل در تمام سطوح سازمان و استفاده از نتایج جهت استخدام نیروی انسانی مناسب و مورد نیاز در راه تحقق اهداف سازمانی در جهت پیاده سازی مدیریت دانش در سطوح مختلف سازمان (بعد نیاز سنجی)
- تشکیل جلسات مستمر مدیران با کلیه کارمندان جهت بررسی مشکلات مدیریت دانش و استفاده از نتایج در حل مسائل سازمان جهت پیشبرد اهداف سازمان در راه پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان (بعد فرهنگ سازمانی)
- ایجاد آرمان های مشترک بین کارکنان از طریق برگزاری جلسات مستمر جهت مطلع نمودن کارکنان از اهداف سازمان و چگونگی رسیدن به اهداف با کمک کمیته متخصص در زمینه مدیریت دانش (بعد فرهنگ سازمانی)
- بررسی جریان های دانشی موجود در سازمان برای رسیدن به وضعیت مطلوب از طریق بکارگیری نتایج و استفاده از آنها در راه تحقق مدیریت دانش و آموزش آن در سطوح مختلف سازمان توسط کارشناسان مجرب و حرفه ای. (بعد ساختار دانش)
- دعوت از افراد خیره جهت اجرای دوره های کوتاه مدت برای آشنایی با تکنولوژی های نرم افزاری وسخت افزاری باهدف افزایش مهارت و عملکرد کارکنان در راه پیاده سازی مدیریت دانش (بعد فن آوری)
- راه اندازی شبکه ارتباط برای کارکنان جهت استفاده از متخصصان فن آوری برای یادگیری مستمر و رشد مهارت های لازم در زمینه فن آوری های روز جهانی (بعد فن آوری)
- دعوت از کارشناسان مجرب و توانا برای انجام ارزیابی مستمر کارکنان در ابعاد

سازمان، در حال حاضر و برای آینده است. تاریخ معاصر را با اسامی مختلفی نامگذاری کرده اند از جمله عصر دانش و جامعه کنونی را هم به تبع آن جامعه دانش در چنین جامعه وجود مدیریت دانش انکارناپذیر است. امروزه دارایی های ذهنی و دانش افراد همپایه سایر دارایی های فیزیکی و مالی سازمان مهم هستند و سازمان ها به اهمیت دانش پی برده و به منظور دستیابی به مزایای آتی در پی مدیریت مناسب آن می باشند.

در حال حاضر شرکتها و سازمان های بسیاری در جهان بر روی مدیریت دانش سرمایه گذاری کرده اند. علی رغم موفقیت برخی، سازمان های بسیار زیادی نیز با شکست مواجه شده اند. به نظر می رسد یک سری از عوامل منجر به موفقیت یا شکست نهایی فعالیت مدیریت دانش در سازمان می شود، بنابراین قبل از این که منابع کمیاب سازمان در چنین حوزه پر ریسکی سرمایه گذاری شود، سازمان باید به دنبال روش هایی آموزشی باشد تا در جریان پیاده سازی، اجرا و بهبود فرایند مدیریت دانش کمترین ریسک وجود داشته باشد.

بدین صورت برای هدفمند نمودن استفاده از دانش به عنوان یک مزیت رقابتی و راهبردی و نیز سازماندهی مراحل توسعه مدیریت دانش در سازمان، در فازهای پیاده سازی و اجرای آن امری ضروری و حیاتی است. در مجموع، پژوهش محدودیت های در اجرا داشت که به شرح زیرند:

- پژوهش حاضر برای شرکت های خدمات پس از فروش خودرویی ایساکو انجام شده است، بنابراین، می توانست در سطح وسیع تری شامل شرکتها و اصناف دیگری کشور اجرا شود، که در این صورت قابلیت تعمیم پذیری بیشتری داشت.

داده های تجربی این پژوهش در اثر اجرای یک مقیاس 138 شاخص در 7 بعد و 26 مؤلفه برای گروه نمونه به دست آمده لذا اگر از مقیاس های دیگری با مضمون متفاوت و طول زیادتر استفاده شود نتیجه آن قابل تعمیم تر است.

- دسترسی سخت به خبرگان این حوزه به دلیل شرایط بهداشتی کشور و اعمال محدودیت های کرونایی.

- the organization (Case study: Saipa factory). *Karafan Quarterly Research Journal*, 15(43), 85-98. https://karafan.tvu.ac.ir/article_100515_8f9bbbf117a1bfb1d4bead340c99a61.pdf?lang=en
- 7) Karimi, M., Heidarinejad, S., & Alizadeh, Y. (2016). Development of a model of succession management based on knowledge management in the Ministry of Sports and Youth based on data theory. *Journal of Sports Management Studies*, 59-84. https://smrj.ssrc.ac.ir/article_1727_d0dac08e63aca3872a7e5620a06525bf.pdf?lang=en
 - 8) Kaiser, David Brian; Köhler, Thomas; Weith, Thomas. (2016). Applied Environmental Education and Communication, v15 n1 p4-17 2016. <https://eric.ed.gov/?q=Knowledge+management+model&pg=5&id=EJ1093965>
 - 9) Laszlo, K. C., & Laszlo, A. (2020). Designing the infrastructure model required to implement knowledge management in educational organizations. *Journal of Knowledge Management*, 400-412. <https://www.researchgate.net/profile/Alexander-Laszlo/publication>
 - 10) Lotfi Jalal Abadi, M., Farhadi, A., & Soltan Ravaei, M. (2019). Designing a skills-based model for technical and professional students using data-based theory. *Karafan Quarterly Research Journal*, 16(46), 71-100. https://karafan.tvu.ac.ir/article_105314_656e1172627ad1a5e85f6d10c87a10fa.pdf?lang=en
 - 11) Mahdavi, M. (2016). Acceptance of learning management system by students using the TAM model. *Karafan Quarterly Research Journal*, 13(40), 77-93. https://karafan.tvu.ac.ir/article_100495_2b2e694b3f3027e0b48181b665125ea7.pdf?lang=en
 - 12) Mehr Ara, A., & Varjabi, L. (2016). A Study of Factors Affecting Success in Implementing Knowledge Management in Municipalities for Model Design (Case Study: Sari Municipality). *International Conference on New Economic Research* <https://www.sid.ir/fa/seminar/ViewPaper.aspx?ID=63066>
 - 13) Mohammadi Fateh, A., Sharafinejad, N., & Dehban, I. (2015). *Knowledge Management Cycle in Organizations*. Agah Publishing. <https://www.agahbookshop.com/p-24773--.aspx>
 - 14) Mohammadi, H., & Yahya Nejad, M. H. (2017). A Model for Measuring the Readiness of Government Companies in Implementing Knowledge Management. *Scientific-Promotional Quarterly of Standard and Quality Management*. https://www.jstandardization.ir/article_59676_432cf4666ccd420c3493ca8e6669b49d.pdf
 - 15) Navidi, F., Mansoorian, Y., & Hassanzadeh, M. (2018). Knowledge audit in project-oriented organizations towards a conceptual model. *Bi-Quarterly Journal of Ferdowsi University of Mashhad*, 75-97. https://infosci.um.ac.ir/article_32906.html?lang=en
 - 16) Rashid Alipour, Z., Ansari, M., Javadin, S. R. (2019). Study and training of the effect of knowledge management implementation on organizational performance, *Quarterly Journal of*

مختلف وبکارگیری نتایج آن جهت توسعه مهارت های نیروی انسانی در سازمان (بعد قابلیت های آموزشی)

- دعوت از مربیان حرفه ای جهت برگزاری دوره های کوتاه مدت دانش افزایی برای کارکنان در سازمان در راه بکارگیری و استفاده از مدیریت دانش در تمامی ابعاد سازمانی (بعد قابلیت های آموزشی)
- تشکیل گروه های دانشی برای تحلیل کارکردهای سازمان و ارتباطات کلیدی از راه شناسایی مدارک اساسی جهت برنامه ریزی درست در جهت آموزش مدیریت دانش در سازمان. (بعد گروه های دانش)
- دعوت از کارشناسان مجرب، متخصصان حوزه ارزیابی جهت ارزیابی های مستمر در زمینه اجرا و آموزش مدیریت دانش و استفاده از نتایج در اجرای مجدد آن در سازمان (بعد ارزیابی)

References

- 1) Attia, A., & Eldin, I. E. (2018). Provide models for implementing knowledge management in project-oriented companies at the national level. *Journal of Knowledge Management*. https://www.researchgate.net/publication/325476217_Organizational_learning_knowledge_management_capability_and_supply_chain_management_practices_in_the_Saudi_food_industry
- 2) Amin, Yousif; Monamad, Roshayu. (2017). Knowledge Management System Model for Learning Organisations, *International Journal of Learning and Change*, v9 n4 p290-305 2017. <http://dx.doi.org/10.1504/IJLC.2017.10007020>
- 3) Bagherizi, S. (2021). Investigating the Impact of Knowledge Management on Organizational Entrepreneurship. *New Research Approaches in Management Sciences Spring*, 24, 43-67. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1768132>
- 4) Blackman, D., & Kennedy, M. (2009). Knowledge management and effective university governance. *Journal of Knowledge Management*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270910997187>
- 5) Figurska, I. (2019). The comprehensive approach to knowledge management in the organization. *Warszawa: CeDeWu (in print)*. [javascript:void\(0\)](https://www.javascript:void(0))
- 6) Irajpour, A. R., Yazdaniyan, H., & Vahrami, T. (2015). Quantitative evaluation of the impact of human resource strategies on the overall strategy of

- Organizational Knowledge Strategy*, 113-151.
https://jkm.ihu.ac.ir/article_204990.html
- 18) Saedi, M., & Yazdani H.R (2009). Providing Process Model For Knowledge Management Implementation Based On Organizational Learning In Iran Khodro Company: Grounded Theory. *JOURNAL OF INFORMATION TECHNOLOGY MANAGEMENT*, 67-84
 - 19) <https://www.sid.ir/en/journal/ViewPaper.aspx?id=164102>
 - 20) Sharafi, A., Norouzi, A. R., Esmaili, M. R., Heidari Dehvaei, J. (2016). Presenting a Conceptual Model of Social Knowledge Management Training Using the Hypertext Method. *Organizational Knowledge Strategy Management Quarterly*, 51-9.
 - 21) https://jkm.ihu.ac.ir/article_205413.html?lang=en
 - 22) Sharma, G., & Singh, K. (2016). Evaluate information audit and knowledge management audit. *Journal of Knowledge Management*, 105-36.
https://jkm.ihu.ac.ir/article_205413_be384d024b28441eda1b4161c293583b.pdf?lang=en
 - 23) Stemberkova, Ruzena; Maresova, Petra; David, Oladipo Olalekan; Adeoye, Funminiyi.(2021). Knowledge Management Model for Effective Technology Transfer at Universities, Industry and Higher Education, v35 n6 p638-649 Dec 2021.
<https://eric.ed.gov/?q=Knowledge+management+model&id=EJ1321215>
 - 24) Thite, A. (2017). strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. *the learning organizations*, 11.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09696470410515715>
 - 25) Walton, J., & Guarsco, G. (2017). structural issues and Knowledge management in transitional education partnership. *Journal of Eduropean Industrial Training*, 358-376.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090590710756800>
 - 26) Zaim, H., Muhammed, S., & Tarim, M. (2019). Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, 24-38.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14778238.2018.1538669>.

Presenting a Model of Knowledge Management Training in Automotive after-Sales Service Companies (Sample Study: Isacco Company)

Abstract

The present study aimed to provide a model of knowledge management training in Isacco automotive after-sales service companies. In terms of applied objectives and in terms of data, the research method is an exploratory mix (qualitative-quantitative) and in terms of nature in the qualitative dimension, the foundation data is of its kind and in the quantitative dimension is a cross-sectional survey. The statistical population of the qualitative section consists of all experts (people with doctorates and research in the field of knowledge management) in this field and in the quantitative section of all employees of the company (bachelor's degree and above) are 140 people. The type of snowball consciously targeted the sampling method in the qualitative section and 18 experts were selected, which we reached theoretical saturation in expert number 15. In the quantitative part of the sample size, 106 people were selected based on Morgan's volume determination formula. In the present study, after open and axial coding of the measurement tool, it was prepared in the form of a form and sent to experts for selective coding and validation. Based on this, a researcher-made questionnaire was designed and distributed among randomly selected statistical samples. Then, the collected data were analyzed using descriptive and inferential statistics, and at the end, 7 dimensions, 26 components and 138 indicators were identified for this model. The dimensions identified in a homogeneous structure support the model constructs of a concept called the knowledge management-training model in automotive after-sales service companies.

Key words: training, model, knowledge management, needs assessment, culture, structure, technology

