



طراحی مدل مدیریت دانش براساس رویکرد یادگیری سازمانی مطالعه موردی دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران

مهدی دهقان نژاد^۱، مختار رنجبر^{۲*}، علیرضا پیوند^۳، سنجر سلاجقه^۴

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان

^۲ نویسنده مسئول: دکتری تخصصی، دانشیار عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان

^۳ دکتری تخصصی، استادیار، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان

^۴ دکتری تخصصی، دانشیار، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان

اطلاعات مقاله	چکیده
تاریخچه مقاله	سابقه و هدف: پژوهش حاضر به عوامل مدل مدیریت دانش با رویکرد یادگیری سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران پرداخته است.
تاریخ ارسال : ۱۴۰۲/۹/۱۲	مواد و روش ها: روش تحقیق پژوهش حاضر توصیفی اکتشافی می باشد و با بهره گیری از تکنیک مصاحبه و فیش برداری اقدام به شناخت عوامل مدل مربوطه پرداخته است. از اینرو پژوهش حاضر ابتدا با شناسایی خبرگان با تکنیک گلوله برفی اقدام به شناسایی خبرگان امر نموده که برابر با ۱۵ نفر می باشند سپس با برگزاری جلسات مصاحبه ای نیم ساعته با هریک از خبرگان اقدام به شناخت عوامل شده و پس از آن با استفاده از مصاحبه های بسته تکنیک دلفی در پژوهش اجرا شد.
تاریخ پذیرش : ۱۴۰۲/۱۲/۵ (مقاله پژوهشی)	یافته ها: نتایج آن منجر به شناسایی عوامل و متغیرهای مربوط به مدل شده است که این متغیرها شامل شرایط علی، بستر، مقوله اصلی، مداخله گرها، پیامدها و راهبرد می شود.
	نتیجه گیری: براساس اجرای تکنیک دلفی مشخص شد که هریک از این متغیرها دارای زیر مولفه هایی می باشند که در به ترتیب برگیرنده مهارت های فردی، مدل های ذهنی و ارتباطات، متغیر دوم شامل میل به تقویت، یاددهی و یادگیری، متغیر سوم آگاهی و چشم اندز مشترک، جبر سیستمی و تفویض اختیار، متغیر چهارم عوامل شرکتی، عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی، عوامل فرهنگی و عوامل ساختاری، متغیر پنجم دانش افزایی، تطبیقی محیطی، یادگیری اجتماعی، تجربه اندوزی گروهی، متغیر ششم تفکر سیستمی، یادگیری تیمی، پیوندهای مشترک، مدیریت سرمایه فکری و ارزیابی عملکرد می باشند.
	واژگان کلیدی: مدیریت دانش، یادگیری سازمانی، دانشگاه علوم پزشکی، راهبردها و پیامدها، مدل های ذهنی.

مقدمه

در عصر حاضر که عصر دانایی نامیده می‌شود، سازمان‌ها شاهد محیط‌هایی هستند که روز به روز پویاتر و چالش برانگیزتر می‌شوند. تغییر و تحول جزء جدایی‌ناپذیر دنیای امروزی است، به عبارت دیگر تنها جزء ثابت تغییر است. امروزه به سرمایه‌های نامشهود و معنوی که همان دانش نامیده می‌شوند، به‌عنوان یک عامل مهم و حیاتی می‌نگرند. به بیان دیگر، سازمان‌هایی در برابر تغییرها و تحول‌ها پیروز خواهند بود که بتوانند سرمایه نامشهود و معنوی (دانش) خود را بهبود و توسعه بخشند؛ اما در این میان نکته قابل توجه این است که دستیابی به دانش و اندوخته‌های دانش سازمان، بدون یادگیری ممکن نیست. یادگیری، کلید دستیابی به دارایی‌های دانشی و در نتیجه افزایش سرمایه نامشهود است. دانش، غذای سازمان یادگیرنده است؛ مواد مغذی دانش، سازمان را قادر به رشد می‌سازند. افراد ممکن است بیایند و بروند اما اگر دانش ارزشمند از دست برود، شرکت آماده مرگ خواهد بود.

مدیریت دانش، نقش حیاتی در حمایت از یادگیری سازمانی ایفا می‌کند، زیرا تسهیم اثربخش دانسی جمعی سازمان را تسهیل می‌کند. مدیریت دانش، فرایند سیستماتیک منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوری‌های اطلاعاتی و تعامل انسانی را بکار می‌گیرد تا سرمایه‌های اطلاعاتی سازمان را شناسایی، مدیریت و تسهیم کند. این دارایی‌ها شامل پایگاه‌های اطلاعاتی، اسناد، سیاست‌ها و رویه‌ها می‌شود. علاوه بر این، هم دانش آشکار و هم دانش ضمنی، کارکنان را شامل می‌شود و از روش‌های متنوع و گسترده برای تصرف، ذخیره‌سازی و تسهیم دانش در داخل یک سازمان استفاده می‌کند. (امیری، ۱۳۹۴)

توجه گسترده به دانش، به‌عنوان یکی از منابع سازمانی و شناخت مدیریت دانش به‌عنوان عامل حیاتی برای بقا و رقابت سازمانی، به دهه ۱۹۹۰ باز می‌گردد. پنرز^۱ (۱۹۷۲) در کتاب خود با عنوان «رشد سازمان‌ها» دانش را به‌عنوان یک منبع رفابت معرفی کرده و پولانی^۲ (۱۹۸۵) نیز در طبقه‌بندی انواع دانش، دانش را به دو نوع دانش نهان (ضمنی) و دانش آشکار (صریح) تقسیم نموده است، او دانش آشکار را دانشی می‌داند که قابل رمزگذاری و کدگذاری است و می‌توان آن را در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره کرد، مستندسازی کرد و در اختیار دیگران نیز قرار داد، اما دانش نهان یا ضمنی دانشی است که در کدگذاری آن مشکل است و ریشه در ایده‌ها و ذهن افراد دارد. این دانش، ملموس نیست و انتقال آن به دیگران مشکل است. به اعتقاد نوناکا و تاکه اوچی^۳ (۲۰۱۶)، دانش از طریق مجموعه تغییراتی مداوم بین دانش ضمنی و دانش صریح از طریق اجتماعی سازی، ترکیب، درونی سازی و برون سازی ایجاد می‌شود، لذا چنین منبعی باید محافظت، بهسازی و اداره گردد و به جای اداره دانش از روی شانس، با به کارگیری فنون و روش‌های مناسب، به رشد و گسترش بهتر آن کمک شود (فومباد و اونیانچا^۴، ۲۰۱۷). با این وجود دانش به‌عنوان سرمایه سازمانی تلقی می‌شود و مدیریت آن اهمیت زیادی دارد. مدیریت دانش به‌عنوان رویکردی منظم و دارای برنامه برای مدیریت خلق، توزیع و به کارگیری دانش در سازمان برای توانمندتر شدن سازمان در بهبود کیفیت خدمات، می‌تواند در بسیاری از موارد از سردرگمی، تکرار مکرریک اشتباه و افزایش

¹ Penroz

² Polanyi

³ Nonaka & Takeuchi

⁴ Fombad & Onyancha

خسارات و هزینه‌ها جلوگیری کند. همچنین فهم و درک مدیریت دانش، تغییر دیدگاه در سطوح مختلف فردی، گروهی، سازمانی و جهانی را به همراه دارد (قلیچ لی و ابراهیمی، ۱۳۹۵)

از آنجا که یادگیری سازمانی نقش موثری در مدیریت دانش و بالعکس دارد، در این پژوهش به آن دسته از مولفه‌های مدیریت دانش که مبتنی بر یاددهی و یادگیری سازمانی است، پرداخته خواهد شد و تعاریفی از یادگیری سازمانی که تاثیر بسزایی در فرآیند مدیریت دانش و پیاده‌سازی آن دارد، ارائه می‌شود. یادگیری فرآیندی است شامل تغییرات فردی و سازمانی و سازمان‌هایی که فرهنگ یادگیری قوی تری ایجاد کرده‌اند در خلق، کسب و انتقال دانش و همچنین در زمینه تغییر رفتار برای ارائه دانش و بینش جدید به نحو مطلوب‌تری عمل می‌کنند (شرلاواج و همکاران^۵، ۲۰۱۰).

مطالعات و الگوهای مختلف مدیریت دانش مانند مدل‌های فرآیندهی چرخه دانش (دامرست، ۱۹۹۷؛ کارل، ۱۹۹۳؛ لی و کیم، ۲۰۰۱؛ نوناکا و تاکنوجی، ۱۹۹۵)، مدل‌های اندازه‌گیری مدیریت دانش (لی و چوی، ۲۰۰۰) و مدل‌های اجرای مدیریت دانش (هاکت، ۲۰۰۰)، ابعاد مختلفی از مدیریت دانش را ترسیم کرده‌اند (به نقل از دویوس و ویلکرسون، ۲۰۰۸).

سیر تحول نظریه‌های مطرح شده در حوزه مدیریت دانش نشان می‌دهد که با گذشت زمان مدل‌های مدیریت دانش روند تکمیلی داشته و با بهبود مستمر روبرو بوده‌اند، به گونه‌ای که از مراحل چندگانه‌ای که متشکل از شناسایی، خلق، کسب و ذخیره‌سازی بوده به فرآیندهای اجرا، ممیزی و ارزیابی نتایج رسیده و سیر تحولی داشته‌اند. این دسته از مدل‌ها، فرآیندهای چرخه دانش را توصیف کرده و بیشترین بازه را در مدل‌های مدیریت دانش دربرمی‌گیرند. این گروه از مدل‌ها به عنوان مدل‌های بنیادی برای توسعه مدیریت دانش و نحوه تعامل بین دانش ضمنی (پنهان) و دانش آشکار شناخته می‌شوند. تمرکز این دسته از مدل‌ها بیشتر بر روی فرآیندهای شناسایی، توسعه، ایجاد، تسهیم و انتشار دانش در سازمان می‌باشد که هر شرکت یا سازمان بر اساس شرایط و موقعیت رقابتی خود اقدام به تهیه و استفاده از آنها نموده است. اما مسئله اینجاست که چرا با وجود اینکه به کارگیری مدیریت دانش در سال‌های اخیر در سازمان‌ها، شتاب چشم‌گیری یافته، موفقیت در اجرای آن کمتر به چشم می‌خورد؟ چرا الگوهای کنونی مدیریت دانش نتوانسته‌اند در سازمان‌ها تغییر ایجاد کنند؟ این سازمان بر روی چه فرآیندهایی سرمایه‌گذاری کند تا پیاده‌سازی مدیریت دانش در جهت اهداف و نیازهایش باشد؟ لذا با توجه به مطالب بیان شده در این تحقیق به دنبال پاسخگویی به این سوال است که چگونه می‌توان مدلی برای مدیریت دانش با رویکرد یادگیری سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران طراحی نمود؟ عناصر اصلی این مدل کدامند؟ نسبت و ترتیب این عناصر چگونه است؟

در بررسی و ارزیابی مدل‌های مدیریت دانش در سازمان‌های صنعتی، تولیدی و خدماتی مولفه‌هایی مانند: ساختار سازمانی، رهبری و حمایت رهبری، فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمانی، مشوق‌ها، منابع و مدیریت منابع انسانی نمود بیشتری دارند، اما بدون شک اگر سازمان از دیدگاه پیتر سنگه (۱۹۹۰) یا یادگیری سازمانی تحلیل شود، مشخص می‌گردد که ماهیتی فلسفی، زیربنایی و چندلایه در شرکت‌ها وجود دارد که ناشی از روح جستجوگری و پرسش و میل و به دانستن و حل معما و خلاقیت‌های فکری است. چنین روحی نیازمند تقویت نظام یاددهی و یادگیری در سطح فردی، گروهی و سازمانی و همچنین یادگیری و یاددهی درون سازمانی و بیرون سازمانی است. در رویکردی که این تحقیق دنبال نموده به مکانیزم‌هایی توجه شده که بتواند به سوال فوق پاسخ دهد. عمده این مکانیزم‌ها،

⁵ Sherlavaj et al

فرآیند یاددهی و یادگیری سازمانی هستند، لذا مدلی که محققان درصدد دستیابی به آن می‌باشند آگاهی و اکتشاف ابعاد یاددهی و یادگیری مدیریت دانش است.

پس از ابلاغ سیاستهای کلان نظام اداری و اشاره به دانش بنیان کردن نظام اداری از طریق اصول مدیریت دانش و یکپارچه سازی اطلاعات موضوع مدیریت دانش و دانش محور شدن نظام اداری به یکی از دغدغه های سازمان های دولتی به ویژه سازمان اداری و استخدامی کشور که متولی این مبحث است تبدیل شده است. دگرگونی مدل های کسب و کار و شکل گیری صنایع جدید، افزایش حجم داده و ضرورت تبدیل آن به دانش، تغییر هرم سنی کارکنان سازمانها و بازنشستگی کارکنان باتجربه، پراکندگی جغرافیایی نظام اداری و تکرار اشتباهات پرهزینه در نظام اداری کشور را میتوان از مهمترین ضرورت های استقرار مدیریت دانش در سازمانهای دولتی برشمرد.

مدیریت دانش در حوزه بهداشت، درمان و آموزش پزشکی با توجه به نقش کلیدی آن در ارتقاء سلامت جامعه و نیاز به دسترسی سریع دست اندرکاران سلامت کشور به منابع معتبر و دانش روز از اهمیت بیشتری برخوردار است. ضرورت این موضوع در شرایط کنونی که همه گیری جهانی ویروس کرونا یکی از بحرانی ترین شرایط را پیش روی نظام ارائه خدمات سلامت کشور قرار داده است بیش از پیش احساس می شود. بدون تردید یادگیری ها، نوآوری و تجارب ارزشمندی که در گذر از بحرانها به دست می آید در صورت مدیریت و تبدیل آن به دانش آشکار، ذخیره سازی ارزشمندی را در اختیار نظام سلامت کشور قرار خواهد داد.

در دوران جدید، سازمان های پایدار می مانند که بتوانند عامل یاددهی و یادگیری را در تمام فعالیت های خود جاری نموده و به سازمان یاددهنده تبدیل شوند. نظام مراقبت سلامت سراسر دنیا با چالش چگونگی پر کردن موثر شکاف بین آنچه می دانیم و آنچه عمل می کنیم روبه روست. این فاصله، شکاف انتقال دانش نامیده می شود و ترجمان دانش به عنوان یک پاسخ احتمالی به این چالش پدیده آمده است (ویور و همکاران، ۲۰۱۵؛ استراوس و همکاران، ۲۰۱۷). دانشگاه به عنوان یکی از مهم ترین منابع تولید دانش بایستی با سازمان های مصرف کننده این دانش ارتباط مناسبی داشته، از طریق این ارتباط به انتقال موثر دانش به آنها اقدام نماید. این ارتباط یک فرایند دوطرفه بوده و از تعامل بین دانشگاه و سازمان های مرتبط در جامعه، آموزش و تحقیقات دانشگاه ها هدفمند گشته و اثربخشی فعالیت های دانشگاه و سازمان های مربوطه ارتقاء می یابد (حسینی و احمدی، ۲۰۱۳).

سازمانهای امروزی برای کسب موفقیت و ارتقای عملکرد نیازمند روشهای نوآورانه و ابتکار عمل هستند که این امر مستلزم توجه ویژه به دانش کارکنان به عنوان مهم ترین و راهبردی ترین دارایی سازمان و سرمایه گذاری بر روی مدیریت آن است. مدیریت دانش فرایندی است که به سازمانها کمک می کند تا دانش، تجربیات و مهارت های مهمی که به عنوان حافظ هر سازمانی محسوب می شود را شناسایی، مستند سازی و در سطح سازمان منتشر نماید. استفاده از این فرایند منجر به توسعه شبکه های دانش، بهبود دسترسی به منابع دانش، افزایش سرعت یادگیری و خلق دانش گردید و سازمان را برای حل مسائل، برنامه ریزی و تصمیم گیری های آتی توانمند می سازد.

در نهایت با توجه به مطالب بیان شده طراحی مدل مدیریت دانش با رویکرد یادگیری سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران از اهمیت و ضرورت خاصی برخوردار است. براساس اطلاعات و مطالب بیان شده هدف پژوهش حاضر را می توان اینگونه برشمرد:

شناسایی عوامل مدل مدیریت دانش با رویکرد یادگیری سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران

دلایل اهمیت به کارگیری مدیریت دانش

سرعت بالای توسعه تکنولوژی های جدید و ارتباطات دیجیتال منجر به افزایش اهمیت مدیریت دانش به عنوان یک منبع حیاتی برای کسب مزیت رقابتی گردیده است (ان.دی.للا، ۲۰۱۰). نبود فضای رقابتی در بین سازمانهای دولتی دلیلی برای عدم توجه به مقوله مدیریت دانش نیست. سازمان های دولتی باید با مقایسه بین وضعیت کنونی و گذشته خود سعی در بهبود ارائه خدمات خود به ارباب رجوع بوده و تلاش کنند تا فرایندهای درونی خود را به نحو اثربخشی انجام دهند. مدیریت دانش با تسهیم دانش در سازمان و به حافظه سپردن دانش افراد در حافظه سازمانی می تواند کارکنانی دانشی بار آورد که پاسخگوی نیاز مراجعین خود باشند. مراجعینی که روز به روز آگاه تر می شوند و توقعات بالاتری را از سازمان ها دارند. در چنین فضایی خلق و مبادله دانش یک فاکتور اساسی در سازمان های دولتی برای ارائه خدمات بهتر و تصمیم گیری های منطقی تری باشد (ان.دی.للا، ۲۰۱۰).

مکینتاش (۱۹۹۹) و اکول (۲۰۰۳) عوامل زیر را در اهمیت و گرایش به مدیریت دانش شناسایی کرده اند. جهان گرایی و رقابت منجر شد تا دانش به عنوان ارزشمند ترین منبع استراتژیک شناخته شود و توانایی سازمان به منظور کاربرد دانش برای استفاده از فرصت های بازار و حل مسئله مهم ترین آن گردد. اجرای بعضی از استراتژی های رقابتی منجر به کاهش نیروی کار شده است که دانش ارزشمندی را در خود حفظ می کند. در هر صورت برخورد هوشمندانه با منابع دانش عاملی موثر و مهم در موفقیت سازمان ها به شمار می رود. در بیان دلایل اهمیت مدیریت دانش به موارد زیر را مورد توجه قرار می دهیم:

- ۱- دانش موتور تولیدکننده درآمد است .
- ۲- دانش یک دارایی مهم و استراتژیک سازمانیست
- ۳- رشد روزافزون مشاغلی که بر پایه ایجاد و استفاده از دانش قرار دارند .
- ۴- همگرایی فناوریهای اطلاعات و ارتباطات و ظهور ابزارهای نوین در این زمینه .
- ۵- کاهش شکاف علمی - اقتصادی میان کشورهای غنی و فقیر .
- ۶- اشتغال زایی ؛ بگونه ای که به عنوان نمونه ، در سال ۲۰۰۲ هشتاد درصد شاغلان در پستهای مرتبط با دانش ، در کارهای خدماتی سازمانهای پیشرفته ، مشغول به کار بوده اند .
- ۷- ایجاد ارزش افزوده قابل توجه با بکارگیری مدیریت دانش .

و اما نبود مدیریت دانش در سازمان ، مشکلات و زیانهای نظیر موارد ذیل به همراه خواهد داشت :

- ۱- عدم وجود نشانه های ابداع و ابتکار .
- ۲- عدم اولویت بندی و استفاده از انواع دانش .
- ۳- عدم مشاهده دانش خارجی .
- ۴- عدم جذب دانشگرهای جدید .
- ۵- عدم استفاده از مدیریت سیستمهای اطلاعاتی .
- ۶- مخفی و سیاسی کردن اطلاعات .

- ۷- ایجاد شکاف در سازمان در نتیجه ایجاد فاصله کارشناسان .
- ۸- احتکار دانش به جای ازدیاد آن .
- ۹- فراموش شدن موارد مهم و اساسی سازمان .
- ۱۰- استفاده محدود از دانشهای موجود .
- ۱۱- نبود مستندات در خصوص تجربیات به دست آمده
- ۱۲- سیستم انگیزشی نامناسب برای تسهیم دانش و توسعه آن .
- و بسیاری موارد اینچنینی دیگر که بر اهمیت بکارگیری مدیریت دانش دلالت نموده‌اند. (مکینتاش، ۱۹۹۹، اکول، ۲۰۰۳)

جدول عوامل اصلی موفقیت مدیریت دانش از دیدگاه محققین

عوامل اصلی موفقیت	اسامی محققین
رهبری و پشتیبانی مدیریت ارشد	اسکای رمه و آمیدون (۱۹۹۷)، هولس اپل و جوشی (۲۰۰۰)، دانپورت و همکاران (۱۹۹۸)، لیوویتز (۱۹۹۹)، حسنعلی (۲۰۰۲)، مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۱۹۹۹)، ریبیر و سیتار (۲۰۰۳)، وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)، البوسعیدی و الفمن (۲۰۰۵)، چانگ (۲۰۰۶)، اخوان و جعفری (۲۰۰۶)، اخوان و همکاران (۲۰۰۶)، جعفری و همکاران (۲۰۰۷)، دوپله سیس (۲۰۰۷)
فرهنگ سازمانی	دانپورت و همکاران (۱۹۹۸)، اسکای رمه و آمیدون (۱۹۹۷)، لیوویتز (۱۹۹۹)، مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۱۹۹۹)، وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)، البوسعیدی و الفمن (۲۰۰۵)، چانگ (۲۰۰۶)، مک درموت (۲۰۰۱)، هانگ و همکاران (۲۰۰۵)، بوزبورا (۲۰۰۷)، اخوان و همکاران (۲۰۰۶)، حسنعلی (۲۰۰۲)، دوپله سیس (۲۰۰۷)
تکنولوژی اطلاعات	البوسعیدی و الفمن (۲۰۰۵)، چانگ (۲۰۰۶)، اسکای رمه و آمیدون (۱۹۹۷)، دانپورت و همکاران (۱۹۹۸)، مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۱۹۹۹)، دوپله سیس (۲۰۰۷)، هانگ و همکاران (۲۰۰۵)، وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)، اخوان و جعفری (۲۰۰۶)، اخوان و همکاران (۲۰۰۶)، علوی و لیدنر (۲۰۰۱)، چانگ (۲۰۰۶)
استراتژی مدیریت دانش	وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)، اسکای رمه و آمیدون (۱۹۹۷)، دانپورت و همکاران (۱۹۹۸)، مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۱۹۹۹)، دوپله سیس (۲۰۰۷)، بوزبورا (۲۰۰۷)، اخوان و همکاران (۲۰۰۶)، زاک (۱۹۹۹)، لیوویتز (۱۹۹۹)
اندازه‌گیری عملکرد	وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)، دانپورت و همکاران (۱۹۹۸)، حسنعلی (۲۰۰۲)، دوپله سیس (۲۰۰۷)، مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا (۱۹۹۹)، هانگ و همکاران (۲۰۰۵)، چانگ (۲۰۰۶)، هولس اپل و جوشی (۲۰۰۰)
مدیریت زیرساخت های سازمانی	البوسعیدی و الفمن (۲۰۰۵)، وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)، اخوان و جعفری (۲۰۰۶)، اخوان و همکاران (۲۰۰۶)، دوپله سیس (۲۰۰۷)، لیوویتز (۱۹۹۹)، دانپورت و همکاران (۱۹۹۸)، حسنعلی (۲۰۰۲)، جعفری و همکاران (۲۰۰۷)
فرایندها و فعالیت ها	وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)، اسکای رمه و آمیدون (۱۹۹۷)، دانپورت و همکاران (۱۹۹۸)، اخوان و جعفری (۲۰۰۶)، هولس اپل و جوشی (۲۰۰۰)، اخوان و جعفری (۲۰۰۶)، بات (۲۰۰۰)
پاداش دهی و ایجاد انگیزه	وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)، اخوان و جعفری (۲۰۰۶)، دانپورت و همکاران (۱۹۹۸)، لیوویتز (۱۹۹۹)، البوسعیدی و الفمن (۲۰۰۵)، یحیی و گوه (۲۰۰۲)، دوپله سیس (۲۰۰۷)
آموزش و بازآموزی	وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵)، اخوان و جعفری (۲۰۰۶)، اخوان و همکاران (۲۰۰۶)، دوپله سیس (۲۰۰۷)، هانگ و همکاران (۲۰۰۵)، یحیی و گوه (۲۰۰۲)، جعفری و همکاران (۲۰۰۷)، چانگ (۲۰۰۶)، بوزبورا (۲۰۰۷)، منتزاس (۲۰۰۱)

رفع محدودیت منابع	وانگ و آسپینوال (۲۰۰۵)، دانپورت و همکاران (۱۹۹۸)، هولس ابل و جوشی (۲۰۰۰)، دانپورت و والپل (۱۹۹۹) مک درموت و ادل (۲۰۰۱)
مدیریت منابع انسانی	وانگ و آسپینوال (۲۰۰۵)، بریلید و هارمن (۲۰۰۰)، یحیی و گوه (۲۰۰۲)
الگو برداری (بهینه کاوی)	درو (۱۹۹۷)، ادل و گریسون (۱۹۹۸)، دی وندلر (۱۹۹۸)، موفت و همکاران (۲۰۰۳)، هانگ و همکاران (۲۰۰۵)، چانگ (۲۰۰۶)

والمحمدی، ۱۳۸۸

استراتژی های مدیریت دانش

استراتژی کد گذاری دانش: در این استراتژی که بر کامپیوتر تمرکز دارد، دانش در پایگاه اطلاعات ذخیره و به رمز در آورده می شود تا افراد سازمان نتوانند در موقع نیاز به سرعت به این اطلاعات دسترسی پیدا کرده و آن را مورد استفاده قرار دهند. در پنج سال اخیر، این شرکت ها راه های بسیاری را برای کد گذاری (به رمز در آوردن) ذخیره سازی و استفاده مجدد از دانش توسعه داده اند. یکی از این روش ها، روش انتقال اطلاعات از فرد به مستندات است. در این روش، دانش از شخصی که در آن نقش داشته استخراج و سپس به منظور استفاده مجدد فرد ساخته می شود. (متانی، ۱۳۹۸)

استراتژی شخصی سازی: این شرکت ها به منظور استراتژی دانش خود بر گفتگوی بین افراد تاکید دارند نه موضوع های دانش در پایگاه اطلاعاتی، دانشی که کد گذاری نشده و یا احتمال کد گذاری آن وجود ندارد در جلسات طوفان فکری و مکالمات فرد با فرد مقابل، بین افراد رد و بدل می گردد. در استراتژی شخصی سازی مشاوران به طور دسته جمعی از طریق برگشت به مشکل و مورد توجه قرار دادن آن به منظور یافتن راه حل، بینش عمیق تری را نسبت به مشکل بدست می آورند. به طور خلاصه در این استراتژی دانش با افرادی که در توسعه آن نقش داشته گره خورده و افراد در ارتباط با یکدیگر از آن اطلاعات سهم می برند (رحیمی، ۱۳۸۹).

جدول استراتژی های مدیریت دانش

پدیدآورنده	انسان گرا	سیستم گرا
هانسن و دیگران ۱۹۹۹	شخصی	مردم
مارچ ۱۹۹۱	اکتشاف	انتفاع و بهره برداری
بیرلی و چاکراباری ۱۹۹۶	نوآوران، جستجوگرها	بهره برداران
جردن و جونز ۱۹۹۷	ضمنی گرا	صریح گرا
زاک ۱۹۹۹	تهاجمی	محافظه کار
چویی و لی ۲۰۰۳	پویا، انسان گرا	سیستم گرا
گاراوالی ۲۰۰۴	سمینار و انجمن	بازار
مارتینی و پلگرینی ۲۰۰۵	شبکه گرا، سنتی	مدون
موم، دن بوسج و وولبردا ۲۰۰۷	اکتشاف	انتفاع و بهره برداری
مویترا و کومر ۲۰۰۷	اجتماعی سازی	
وو و لین ۲۰۰۹	ماهر، متکبر	کپی برداری، بهبود مستمر

کارلینا آنجل، ۲۰۱۱

چرخه مدیریت دانش

بهات (۲۰۰۱) چرخه مدیریت دانش را شامل فعالیت های کسب، ثبت، انتقال، خلق و کاربرد دانش در سازمان می داند. کسب دانش شامل مجموعه فعالیت هایی که به منظور کسب دانش جدید از خارج سازمان صورت می گیرد. فعالیت هایی مانند میزان مشارکت اعضا در انجمن های علمی و میزان شرکت در دوره های آموزشی، همکاری سازمان با دانشگاه ها و سایر مراکز علمی و خریداری دانش جدید برای سازمان نشان دهنده میزان تلاش برای کسب دانش جدید و ورود آن به سازمان می باشد. ثبت و مستندسازی دانش شامل مجموعه فعالیت هایی است که به منظور ثبت دانش موجود در سازمان صورت می گیرد. دانش تولید شده و موجود را باید بتوان در شکلی که برای همه قابل دسترسی و قابل استناد باشد، ذخیره کرد. در واقع با این کار می توان دانش را از حالت ذهنی خارج کرد و در حافظه سازمان قرار داد. زیرا در غیر این صورت ممکن است دانش در ذهن کارمندان، موسسان سازمان و ... باقی بماند و با خروج آنها از سازمان و یا مرگ آنها دانش از بین خواهد رفت. فعالیت هایی مانند استفاده از پایگاه های داده برای ثبت دانش سازمانی، کدگذاری دانش، مستندسازی تجارب موفق و ناموفق از جمله فعالیت های ثبت دانش در سازمان می باشند. (باقرزاده، ۱۳۹۷)

انتقال دانش شامل مجموعه فعالیت هایی که به منظور انتقال دانش سازمان میان اعضا صورت می گیرد می باشد. انتقال دانش یک جنبه مهم از مدیریت دانش است زیرا دانش هنگامی که در یک سازمان کسب شد بایستی در بین افراد و گروه های دیگر سازمان به اشتراک گذاشته شود. فرایند انتقال و تسهیم دانش شامل فعالیت های انتقال و توزیع دانش ضمنی و صریح از یک شخص، گروه یا سازمانی به شخص، گروه یا سازمان دیگر است. تحقیقات نشان داده که از طریق انتقال و تسهیم دانش اثربخش، سازمان ها می توانند کارایی خود را بهبود بخشیده و هزینه های آموزشی و ریسک های ناشی از عدم اطمینان را کاهش دهند. فعالیت هایی مانند جلسات بحث و تبادل نظر برای ارائه تجارب و شیوه های کاری، تمایل و مشارکت اعضا به همکاری و کمک همکاران برای بهبود روش های کاری، استفاده از پایگاه های داده و در اختیار گذاشتن دانش سازمان برای تمام اعضا، نشان دهنده میزان تلاش سازمان برای انتقال دانش سازمانی می باشد. خلق دانش شامل مجموعه فعالیت هایی است که از طریق آن دانش جدید در سازمان تولید و خلق می شود. خلق دانش منبع کلیدی نوآوری در هر سازمانی است. عامل حیاتی در بحث مدیریت دانش، تولید و انتشار اطلاعات، تفسیر اطلاعات پردازش شده و تبدیل آنها به دانش است. فعالیت های مختلفی مانند پاداش دهی و تشویق نوآوری و ایده های جدید کارکنان بحث آشکار در مورد تجارب و شکست های سازمان، تشکیل گروه های یادگیری در سازمان، استخدام افراد متخصص با دانش مورد نظر سازمان و حمایت مالی از تحقیقات دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی، همگی از جمله فعالیت هایی است که خلق و تولید دانش جدید را در سازمان تسهیل می کند. کاربرد دانش نیز شامل فعلیت هایی است که نشان می دهد سازمان دانش خود را بکار گرفته است. از جمله بکارگیری ایده های جدید کارکنان در فرایندها و روش های کاری سازمان، بهبود عملکرد سازمانی، تصمیم گیری های موثر، حل مشکلات و توجه به فروش دانش سازمانی از جمله فعالیت های کاربرد دانش در سازمان می باشد. (عبدی، ۱۳۹۸)

یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده گهگاه به اشتباه به جای یکدیگر به کار گرفته می شوند، در حالی که یادگیری سازمانی مفهومی است که برای توصیف انواع خاصی از فعالیت هایی که در سازمان جریان دارد، به کار گرفته می شود. سازمان یادگیرنده به نوع

خاصی از سازمان اشاره می‌کند. به بیان دیگر سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره دارد و یادگیری سازمانی، نوعی فرآیند داخلی برای سازمان به شمار می‌رود.

در بحث سازمان یادگیرنده، تمرکز بر چپستی است و سیستم‌ها اصول و ویژگی‌های سازمان‌هایی را که به عنوان یک هویت جمعی یاد می‌گیرند و اقدام به تولید می‌کنند، مورد بررسی قرار می‌دهیم؛ در حالی که یادگیری سازمانی، به چگونگی یادگیری مهارت‌ها و فرآیندهای ساخت و بهره‌گیری از دانش اشاره دارد. در این معنی یادگیری سازمانی تنها یک بعد یا عنصر از سازمان یادگیرنده محسوب می‌شود (مارتینز و همکاران، ۲۰۰۳، به نقل از: رجبی، ۱۳۹۵). با این حال رابطه ساده‌ای بین این دو وجود دارد، یک سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در یادگیری به خوب عمل می‌کند (حیدری، ۱۳۹۶).

اندازه‌گیری یادگیری سازمانی

برای اندازه‌گیری یادگیری سازمانی از عامل‌های یادگیری استفاده می‌شود. عامل‌های یادگیری سازمانی عناصر یادگیری هستند که برآیند آنها وسعت و عمق یادگیری را در سازمان نشان می‌دهد و به درک بهتر یادگیری در سازمان کمک می‌کند. یکی از تحقیقاتی که به منظور اندازه‌گیری یادگیری سازمانی انجام شده تحقیقات تمپلتون و همکارانش می‌باشد. آنها برای این کار پرسش‌نامه‌ای مطابق با تعریف یادگیری سازمانی در چهار محور کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه‌ی سازمانی طراحی نموده و بین ۴۶ شرکت تولیدی توزیع کردند و با استفاده از تحلیل عاملی هشت عامل آگاهی، گفت‌و شنود، ارزیابی عملکرد، بستر رشد خلاقیت، تطبیق پذیری با محیط، یادگیری اجتماعی، مدیریت رشد دانایی و پیوند سازمان با بیرون برای اندازه‌گیری یادگیری سازمانی استخراج کرده‌اند. لاهتین ماکو و همکارانش بر اساس یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای سه عامل ایجاد توانایی برای یادگیری، تنظیم جمعی مأموریت و استراتژی و خلق آینده به‌طور جمعی را برای اندازه‌گیری یادگیری سازمانی تدوین کرده‌اند.

گاه و ریچاردز نیز پنج عامل شفاف بودن مأموریت و مقاصد، توانایی و تعهد رهبری، تجربه، انتقال دانش، کار تیمی و حل مسأله گروهی را برای اندازه‌گیری یادگیری سازمانی تدوین کرده‌اند.

الگرا و چیوا (۲۰۰۸) برای اندازه‌گیری قابلیت یادگیری سازمانی از پنج عامل جو آزمایشگری، ریسک‌پذیری، تعامل با محیط خارجی، گفتگو و تصمیم‌گیری مشارکتی استفاده کردند (حیدری، ۱۳۹۲).

گومز و همکارانش (۲۰۰۵) نیز برای اندازه‌گیری یادگیری سازمانی با استفاده از ادبیات و روش مفهوم‌سازی، چهار بعد یادگیری سازمانی که آنها را قابلیت یادگیری سازمانی نامیده‌اند، استخراج کرده‌اند. روش مورد استفاده‌ی آن‌ها مدل معادلات ساختاری و اساس تحقیقات قبلی آن‌ها تحقیقات گاه و ریچاردز بوده است.

الف. تعهد مدیریت

مدیریت باید شایستگی و مناسب بودن را درک نموده، سپس فرهنگ کسب، خلق، و انتقال دانش را به‌عنوان ارزش‌های اساسی ایجاد کند و یک دیدگاه استراتژیک در مورد یادگیری را تبیین کرده و آن را به یک جزء مشهود اصلی و ابزاری با ارزش و مؤثر در دستیابی به نتایج بلندمدت تبدیل نماید. همچنین، مدیریت باید این اطمینان را بدهد که کارکنان سازمان، اهمیت یادگیری را درک کرده و در دستیابی به آن مشارکت کنند، به طوری که آن را به عنوان یک عنصر مهم در موفقیت سازمان در نظر گیرند. در نهایت، مدیریت باید

فرایند تغییر را هدایت کند و مسئولیت ایجاد سازمانی را که قادر به بازتولید خویش و مواجهه با چالشهای جدید باشد، برعهده گیرد. (ابراهیمی، ۱۳۹۵)

ب. دید سیستمی

دید سیستمی مستلزم گردآوری اعضای سازمان حول یک موجودیت عمومی است. افراد، بخشها و واحدهای مختلف سازمان باید یک دیدگاه روشن نسبت به اهداف سازمان داشته و بدانند که چگونه می توانند در توسعه و پیشرفت همکاری کنند. سازمان باید به عنوان یک سیستمی که از بخشهای مختلف تشکیل شده و هر بخش در عین عمل به وظایف خود، به طور هماهنگ با دیگر بخشها عمل می کند، در نظر گرفته شود. اتخاذ سازمان به عنوان یک سیستم، تلویحاً شامل درک اهمیت روابط مبتنی بر تبادل اطلاعات و خدمات است و اشاره به ایجاد و توسعه مدل‌های ذهنی مشترک دارد. در این صورت همان‌طور که یادگیری سازمانی به دانش تسهیم شده، درک آن و باورها اشاره دارد، توسط یک زبان مشترک و فعالیت مشترک بین تمام افراد درگیر در فرایند نیز تقویت می شود. بنابراین، وقوع یک زبان مشترک به نوعی، حمایت از تلفیق دانش خواهد بود. (نظری، ۱۳۹۶)

ج. فضای باز و آزمایشگری

یادگیری خلاق و یا یادگیری دوحلقه‌ای، نیازمند یک فضای باز است که به ایده‌ها و دیدگاه‌های جدید داخل یا بیرون سازمان اهمیت می دهد و این نوع یادگیری باعث می شود تا دانش فردی به طور مستمر نوسازی، گسترش و بهبود یابد. فضای باز برای ایده‌های جدیدی که از درون یا بیرون سازمان مطرح می شوند، به نوعی از فضای آزمایشگری و تجربه حمایت می کند. زیرا به جستجو برای راه‌حل‌های نوآورانه و منعطف برای مسائل حال و آینده اشاره دارد و مبتنی بر امکان استفاده از روشها و مهم و آمادگی برای انجام ریسک‌های کنترل شده باشد تا از این ایده که یک فرد می تواند از اشتباهات دیگران یاد بگیرد، حمایت کند. (مهدوی و همکاران، ۱۳۹۹)

د. انتقال و یکپارچگی دانش

بعد چهارم به دو فرایند به هم مرتبط اشاره دارد که به طور همزمان اتفاق می افتند. این دو فرایند عبارت از انتقال و یکپارچگی دانش است. اثر این دو فرایند به وجود قبلی ظرفیت جذب و نیز به طور ضمنی به نبود موانع داخلی که مانع انتقال بهترین فعالیتها در سازمان می شود، وابسته است. انتقال، به انتشار داخلی دانش به دست آمده در سطح فردی اشاره دارد، و به ویژه از طریق گفتگو و تعامل بین افراد ایجاد می شود. به بیان دیگر، از طریق ارتباطات، گفتگوها و مذاکره فرایند انتقال دانش صورت می گیرد. ارتباطات سیال بیشتر مبتنی بر وجود سیستم اطلاعات چابک است که صحت و قابل دسترس بودن اطلاعات را تضمین کند. در خصوص گفتگو و مباحثه، تیم‌های کاری و جلسات کارکنان با یکدیگر، شکل‌های ایده‌آلی برای به اشتراک گذاری آزاد ایده‌هاست. انتقال، تفسیر و یکپارچگی دانش کسب شده توسط افراد باعث خلق مجموعه‌ای از دانش می شود که در فرهنگ، فرایندهای کاری سازمان و حافظه‌ی سازمانی جای می گیرد (حیدری، ۱۳۹۲).

سطوح یادگیری سازمانی

برخی سازمان‌ها ممکن است در دستیابی به یادگیری مؤثر در بعضی سطوح، نسبت به سطوح دیگر بهتر عمل کنند. به طور کلی یادگیری سازمانی در چهار سطح رخ می دهد:

الف. یادگیری فردی (مبتنی بر نقش)

ب. یادگیری گروهی یا تیمی

ج. یادگیری فرابخشی

د. یادگیری سازمانی

الف. یادگیری فردی

این امر همیشه مورد توجه بوده است که کارکنان نیاز به یادگیری فردی دارند. ممکن است برای یک فرد لازم باشد، مهارت‌های جدیدی کسب کنند یا فرآیندهای جدیدی را درک نماید. بسیاری از سازمان‌ها برای پاسخگویی به نیازهای آموزشی و شکوفایی فردی، به خوبی مجهز شده‌اند، چراکه این پاسخگویی از طریق آموزش‌های سنتی و مربی محوری یا با استفاده از روش‌های چندرسانه‌ای و یا آموزش‌های آزاد و از راه دور صورت می‌گیرد.

یادگیری فردی مورد نیاز است زیرا افراد، واحدهای تشکیل دهنده سازمان هستند و یا همان طور که پیتر سنگه^۶ بیان داشته، یادگیری سازمانی تنها از طریق یادگیری فردی رخ می‌دهد. عواملی که می‌توانند در یادگیری فردی سازمان اثر داشته باشند؛ شامل:

- مشارکت فردی و گروهی برای یادگیری

- تمرکز فرد روی یادگیری (یادگیری باید کاربرد سریع در شغل داشته باشد)

- تکنیک‌های آسان کننده یادگیری.

- برنامه توسعه فردی؛ افراد می‌دانند که استخدام کننده‌ها نمی‌توانند استخدام در تمام مدت عمر را تضمین کنند، ولی می‌توانند به آنها کمک کنند که به قابلیت استخدام در تمام عمر دست یابند. باید نوعی همکاری و مشارکت بین سازمان و استخدام شونده باشد که به پیشرفت شغل در بلند مدت به او کمک کند)

- فرصت‌های قابل دسترسی برای پیشرفت‌های حرفه‌ای

- ارتباط یادگیری فردی به یادگیری سازمانی به روش ساختاری و روشن (محمدی و الوانی، ۱۳۹۹)

پیشینه ی پژوهش

۱. پوررشیدی (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در تأثیر فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان (مورد کارکنان دانشگاه شهید باهنر کرمان) به این نتیجه رسید که فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر یادگیری سازمانی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. یادگیری سازمانی کارکنان بر نوآوری آن‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد. مدیریت دانش بر نوآوری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان نقش میانجی دارند.

۲. بایرامی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر عوامل مدیریت دانش بر بهبود یادگیری « در واحدهای آموزشی فنی و حرفه‌ای» به این نتیجه رسیدند که امروزه دانش نقش اساسی در تحقق اهداف سازمان و کسب مزیت رقابتی

^۶. Senge

ایفا می نماید. مدیریت دانش سرمایه‌های پنهان سازمان است، و این فرایند شامل خلق، کسب، ذخیره سازی، انتشار، به اشتراک گذاری و بکارگیری دانش است که در سایه مدیریت دانش بروز می کند. به همین دلیل از مدیران انتظار می‌رود که درک عمیقی از تحولات سازمانی داشته و عملکرد سازمان‌ها را از طریق سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مبتنی بر دانش ارتقاء دهند. از سوی دیگر، زمانی می‌توان این اطمینان را کسب نمود که دانش در سازمان به نحو صحیحی مدیریت شود به طوری که یادگیری افراد از دانش موجود در سازمان، در حد مناسبی باشد. بنابراین، مهمترین گام در این خصوص بررسی مدل‌های مختلف مدیریت دانش و شناسایی عوامل مدیریت دانش به منظور بهبود یادگیری است.

۳. کردزنگنه و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به طراحی مدل مدیریت دانش با رویکرد یاددهی / یادگیری در شرکت ملی حفاری ایران پرداختند. براساس نتایج، ۴۷۸ گزاره مفهومی اولیه با ۲۲ مقوله اصلی و ۱۱۱ مقوله فرعی در قالب ابعاد شش گانه مدل پارادایمی شامل موجبات علی، پدیده اصلی (تقویت یاددهی و یادگیری)، راهبرد، ویژگی‌های بستر، شرایط مداخله‌ای و پیامدها شناسایی شدند.

۴. بلوچی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان بررسی تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و نوآوری در اجرای موفقیت‌آمیز کسب و کارهای الکترونیک به این نتیجه رسیدند که مهمترین عامل بین عوامل مورد بحث در این پژوهش توجه مدیران در اجرای موفقیت‌آمیز کسب و کارهای الکترونیک به ترتیب ویژگی‌های نوآوری و پس از آن مدیریت دانش و در نهایت یادگیری است. بر اساس نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود تا مدیران به فرایندهای نوآوری (سازگاری، پیچیدگی درونی و یادگیری) در شرکت‌های خود توجه کنند و هم‌چنین به منظور پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش (اکتساب، تسهیم و به کارگیری دانش) تلاش لازم بشود. از بین ابعاد یادگیری مؤلفه در دسترس بودن آموزش و تخصص فنی مورد تأیید قرار نگرفت و تنها مؤلفه سطح دانش مورد تأیید قرار گرفت. از این‌رو مدیران باید در ایجاد آموزش برای شرکت‌های خود تلاش لازم را انجام دهند. در بخش پیشنهادات به مدیران صد شرکت برتر پیشنهاد می‌شود تا حداکثر تلاش را در جهت ایجاد بستر نوآوری در سازمان، رفع موانع نوآوری و هم‌افزایی در نوآوری بین بخشی و کلی داشته باشند. از دیگر سو در بخش مدیریت دانش از مکانیزم‌های انگیزشی برای تسهیم دانش استفاده شود و با طراحی مناسب سیستماتیک فرایند اکتساب دانش را بهبود دهند و تلاش کنند تا دانش کاربردی در سازمان مورد استفاده قرار گیرد. در زمینه آموزش باید بسترهای لازم برای ایجاد تخصص در سازمان فراهم شود و آموزش برای همگان در دسترس باشد تا بر این اساس سطح دانش سازمانی شرکت‌ها توسعه یابد.

۵. خلف و همکاران، (۲۰۲۱)، در پژوهشی تحت عنوان نقش راهبردهای مدیریت دانش در ارتقای کیفیت خدمات آموزشی - دانشگاه مادر به عنوان الگو به این نتیجه رسیدند که دانشگاه مادر قادر است از امکان بعد کدگذاری طبقه‌بندی و ذخیره دانش در پایگاه‌های اطلاعاتی استفاده کند تا به راحتی توسط افراد در ارتقای کیفیت خدمات آموزشی دانشگاه وارد و استفاده شود. در مورد مهمترین توصیه‌ها، مدیریت دانشگاه انبار باید از رابطه قوی بین راهبردهای مدیریت دانش برای ایجاد تغییرات مثبت بیشتر در کیفیت خدمات آموزشی به طور کلی از طریق تبادل نظر و اطلاعات بین افراد استفاده کند.

۶. کوهن و گیل (۲۰۲۱)، در پژوهشی تحت عنوان مدل رابطه نهادی از جریان زباله و منابع در شهر-مناطق: بهبود مدیریت دانش برای اقتصاد دورانی به این نتیجه رسیدند که ERM را به یک طرح پایگاه داده رابطه‌ای نشان می‌دهد و موارد مدیریت زباله و همزیستی صنعتی را در بوم‌ساز آیرس و (SWE) برای اعتبار بخشیدن به کاربرد کلی آن نشان می‌دهد. مدل داده‌ای برای جریان دایره‌ای ضایعات و منابع ارائه شده در اینجا دیدگاه‌های سنتی مدیریت زباله را با معرفی استراتژی‌های اقتصاد دایره‌ای و متغیرهای فضایی در مدل افزایش می‌دهد.

۷. نامداریان و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی: یک مطالعه مدل سازی معادلات ساختاری به این نتیجه رسیدند که ضریب به‌دست آمده (۰/۴۱) نشان‌دهنده تأثیر مستقیم شاخص‌های مدیریت دانش بر عملکرد عملیاتی است که نشان‌دهنده رابطه مثبت و معنادار بین ابعاد مدیریت دانش و عملیات اجرایی مانند عملکرد مالی، کیفیت کالا و خدمات، عملکرد کارکنان، نوآوری و سطح مشتریان است.

۸. کرداب و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان نقش میانجی مدیریت دانش در رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی پایدار به این نتیجه رسیدند که نتایج تحقیق از فرضیه‌هایی حمایت می‌کند که بیان می‌کنند یادگیری سازمانی بر کسب دانش، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری، فرآیندهای کاربردی و عملکرد سازمانی پایدار تأثیر مثبت دارد. با این حال، نتایج تأیید کرد که یادگیری سازمانی تأثیر ناچیزی بر فرآیند خلق دانش و حسابرسی خاورمیانه در شرکت‌های مشاور دارد.

متدولوژی پژوهش

روش تحقیق پژوهش حاضر کتابخانه‌ای می‌باشد و با بهره‌گیری از مصاحبه‌ها و تکنیک فیش برداری اقدام به شناخت عوامل در این پژوهش خواهیم برد.

مراحل تبیین و جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش به شرح ذیل می‌باشد:

۱. برای تدوین مبانی نظری از مطالعات کتابخانه‌ای و بهره‌گیری از سایت‌ها، مجلات، روزنامه‌های کثیرالانتشار، کتابخانه‌های سنتی و دیجیتال معتبر پیرو متغیرهای پژوهش بهره‌برده شده است.
۲. به‌منظور شناسایی ابعاد متغیرهای پژوهش و بهره‌گیری از نظرات خبرگان و ایجاد یک مدل نیازمند شناخت نظرات خبرگان بوده ایم که از طریق مصاحبه این امر صورت گرفته شده است.

فیش برداری و کدگذاری

در ادامه با بهره‌گیری از مصاحبه و تحلیل گفتمان با خبرگان (۱۵ نفر) که از قبل شناسایی شده اند اقدام به شناخت و شاخصه‌سنجی شده است که نتایج حاصل از این مصاحبه بصورت تاپی تدوین شده و در نهایت با بهره‌گیری از نرم افزار MaxQDA اقدام به شناخت این شاخصه‌ها و متغیرها شده است که در ذیل نتایج بدست آمده از مصاحبه‌ها را مشاهده می‌نمائید.

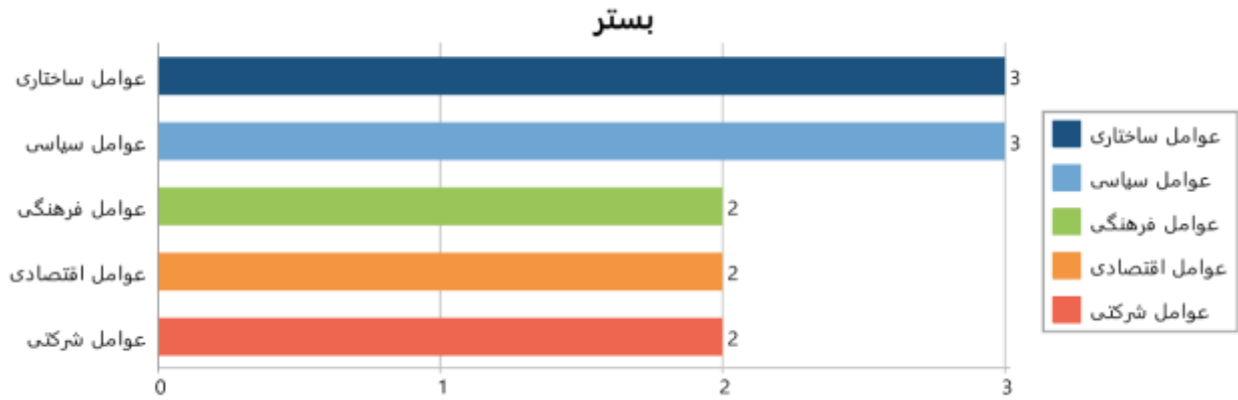
جدول نتایج مصاحبه از خبرگان

کدهای شناسایی شده	تعداد تکرار کدها	درصد کدها
جبرسیستمی و تفویض اختیار	5	5.75
آگاهی و چشم انداز مشترک	3	3.45
یاددهی و یادگیری	3	3.45

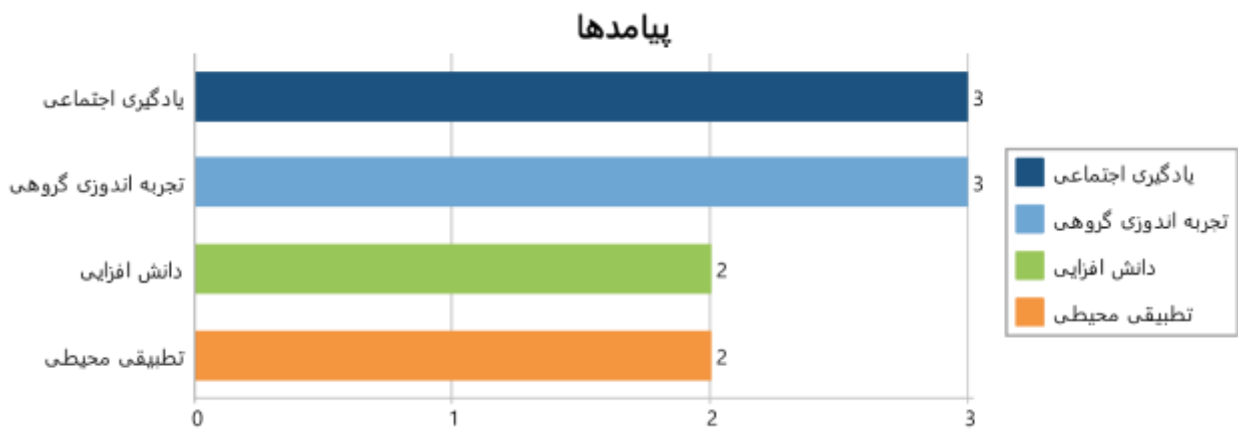
پیامدها	1	1.15
مهارت های فردی	2	2.30
تفکر سیستمی	5	5.75
عوامل سیاسی	5	5.75
راهنماها	1	1.15
تجربه اندوژی گروهی	6	6.90
مدیریت سرمایه فکری	8	9.20
ارزیابی عملکرد	3	3.45
یادگیری تیمی	4	4.60
پیوندهای مشترک	2	2.30
عوامل شرکتی	3	3.45
عوامل ساختاری	4	4.60
عوامل اقتصادی	6	6.90
مدل های ذهنی	3	3.45
عوامل فرهنگی	4	4.60
ارتباطات	6	6.90
تطبیقی محیطی	2	2.30
مداخله گرها	0	0.00
دانش افزایی	2	2.30
یادگیری اجتماعی	4	4.60
میل به تقویت	5	5.75

براساس جدول و نتایج بدست آمده میزان مجموع تکرارهای شاخصه های شناسایی شده در مصاحبه های خبرگان که هر کدام به مدت ۳۰ دقیقه صورت گرفته شد و این مصاحبه ها بصورت نیمه باز (هدایت شونده) بوده بدست آمده است که مقادیر مشخص شده است. سپس با استفاده از این اطلاعات بدست آمده و نتایج مربوط به تکنیک فیش برداری از طریق نرم افزار MAXQDA میزان استفاده هریک از متغیرها نمایش داده شده است که نتایج بصورت نموداری در نمودارهای جداگانه برای هرمتغیر برحسب درصد در نمودارها نمایش داده شده اند.

نمودار میزان بهره مندی از کدهای مقوله بستر



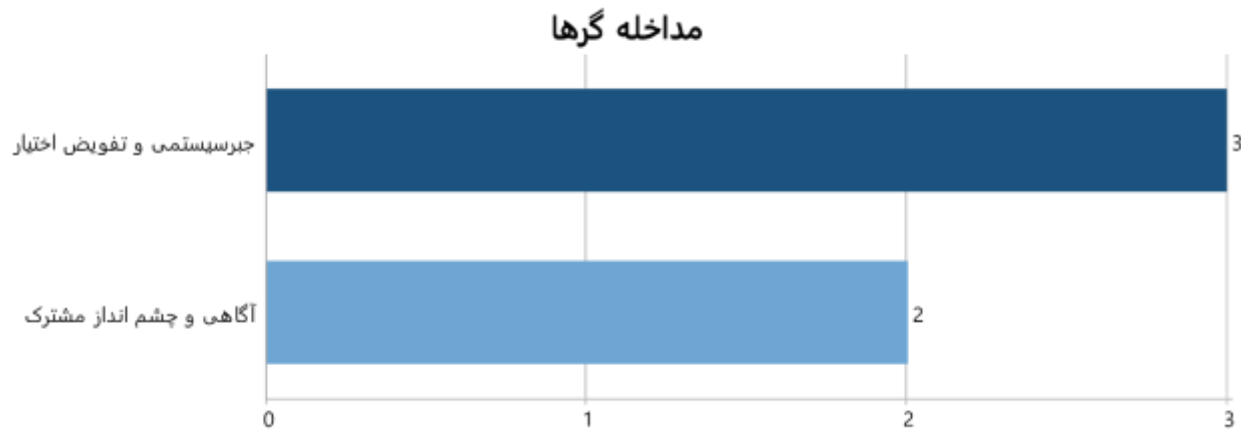
نمودار میزان بهره مندی از کدهای شناسایی شده منتصب به مقوله پیامدها



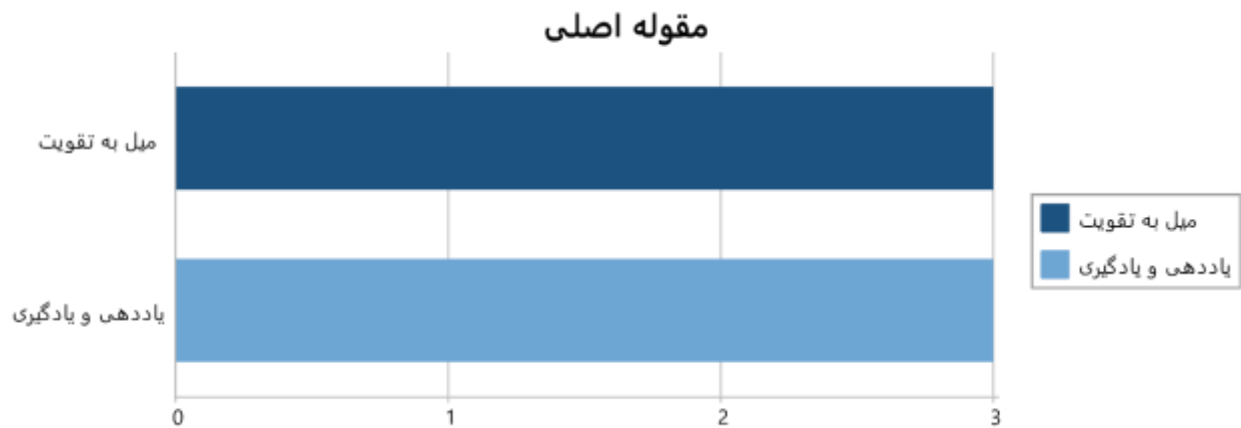
نمودار میزان بهره مندی از کدهای شناسایی شده منتصب به مقوله راهبردها



نمودار میزان بهره مندی از کدهای شناسایی شده منتصب به مقوله مداخله گرها



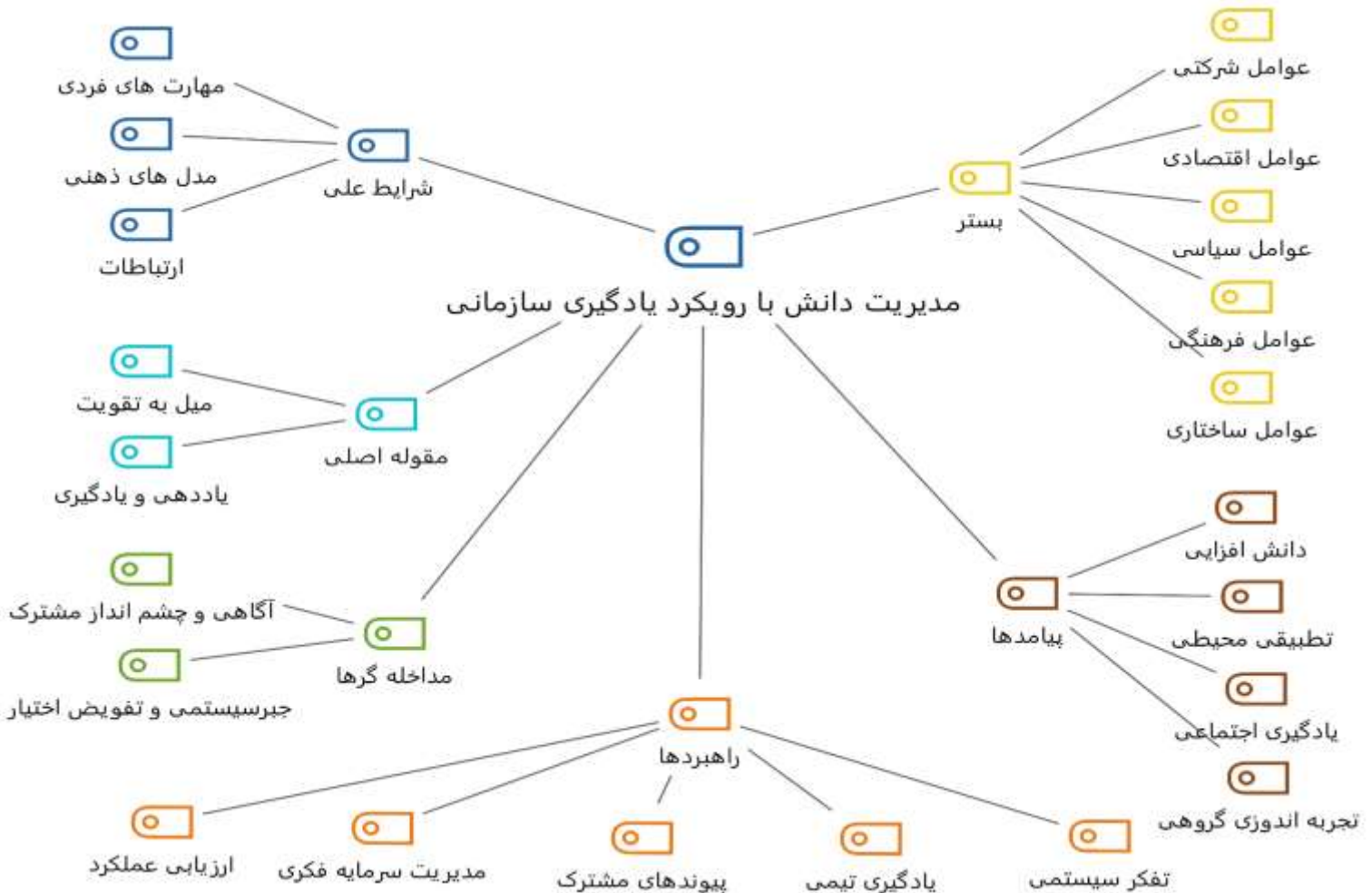
نمودار میزان بهره مندی از کدهای شناسایی شده منتصب به متغیر مقوله اصلی



براساس آنچه که نمایان است در هر کدام از متغیرهای شناسایی شده بیشترین تکرار مربوط به شاخصه ی مدیریت سرمایه فکری در مقوله (متغیر) راهبردها می باشد و در رتبه دوم که با سه بار تکرار این متغیرها شناسایی شده اند که شامل میل به تقویت، یاددهی و یادگیری، جبرسیستمی و تفویض اختیار، ارزیابی عملکرد، تفکر سیستمی، یادگیری اجتماعی، تجربه اندوزی و دانش گروهی، عوامل سیاسی و عوامل ساختاری می باشند. حال باشناسایی این موارد و دریافت اطلاعات نسبی مشخص شده اقدام به اجرای تکنیک طوفان مغزی در میان خیرگان نموده ایم که در ادامه به آن می پردازیم.

در نمودار ذیل تمام کدهای شناسایی شده و متغیرهای شناسایی شده بصورت دیاگرام کلی ترسیم شده است که در این نمودار به نمایش درآمده است.

نمودار دیاگرام کامل کدهای شناسایی شده



بحث و نتیجه گیری

همان طور که در بالا اشاره گردید، هدف اصلی بخش اول پژوهش، طراحی مدل مدیریت دانش با رویکرد یادگیری سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران بوده است. براین مبنا به منظور دستیابی به اهداف تبیین شده و با توجه به اینکه در این پژوهش تلاش شده است برای بار نخست به طراحی مدل مدیریت دانش با رویکرد یادگیری سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران پرداخته شود، در این بخش با بهره گیری از رویکرد اکتشافی و با استفاده از مصاحبه، فیش برداری، مدل مدیریت دانش با رویکرد

یادگیری سازمانی مبتنی بر سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی ارائه گردید. در ادامه به بررسی یافته‌ها و تحلیل نتایج احصا شده از بخش کیفی پژوهش پرداخته و ضمن پاسخگویی به سؤالات طراح شده در فصل اول، به بیان سازگاری یافته‌های این بخش با نتایج سایر محققان پرداخته شده است.

به منظور پاسخگویی به این سؤال پژوهش که اجزا مدل مدیریت دانش با رویکرد یادگیری سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی استان مازندران کدام است؟ می‌باشد موارد ذیل صورت گرفته شده است که نتیجتاً مشخص گردیده شد که:

براساس مصاحبه‌های صورت گرفته و فیش برداری‌های حاصله مولفه‌هایی که مورد شناسایی قرار گرفته شده‌اند به شرح ذیل می‌باشد:

جبرسیستمی و تفویض اختیار، آگاهی و چشم انداز مشترک، یاددهی و یادگیری، مهارت‌های فردی، تفکر سیستمی، عوامل سیاسی، تجربه اندوزی گروهی، مدیریت سرمایه فکری، ارزیابی عملکرد، یادگیری تیمی، پیوندهای مشترک، عوامل شرکتی، عوامل ساختاری، عوامل اقتصادی، مدل‌های ذهنی، عوامل فرهنگی، ارتباطات، تطبیقی محیطی، دانش افزایی، یادگیری اجتماعی، میل به تقویت.

هریک از این مولفه‌های یاد شده در مصاحبه‌های صورت گرفته و یا پژوهش‌ها حداقل دو بار تکرار شده‌اند که این امر برجسته شدن هر یک از این مولفه‌ها را نشان می‌دهد. همچنین باتوجه به اینکه خبرگان به دسته بندی تاکید داشته‌اند و هر یک از مولفه‌ها را در دسته بندی جداگانه‌ای توجه داشته‌اند و هر یک از این مولفه‌ها شان نزول متفاوتی در جایگاه متفاوت دارند بر این اساس دسته بندی مربوط به آنها در ابعاد ذیل شکل گرفته شد:

- بستر: عوامل ساختاری، عوامل سیاسی، عوامل فرهنگی، عوامل اقتصادی، عوامل شرکتی.
- پیامدها: یادگیری اجتماعی، تجربه اندوزی گروهی، دانش افزایی، تطبیقی محیطی.
- راهبردها: مدیریت سرمایه فکری، ارزیابی عملکرد، تفکر سیستمی، پیوندهای مشترک، یادگیری تیمی.
- مداخله گرها: جبر سیستمی، آگاهی و چشم انداز مشترک.
- مقوله اصلی: میل به تقویت، یاددهی و یادگیری.

بطور کلی نگاهی به پیشینه‌های پژوهشی انجام شده در حوزه قلمرو موضوعی پژوهش نشان می‌دهد که اگرچه در پژوهش‌های پیشین بشکل مشخصی به طراحی مدل مدیریت دانش با رویکرد یادگیری سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی پرداخته نشده است، اما در برخی از تحقیقات بطور موردی به برخی از شرایط علی تبیین شده در این پژوهش اشاره شده است. به عنوان نمونه الکات و همکاران (۲۰۱۹) نیز شرایط توانمندسازی مدیریت دانش سرپرستان را شامل مربی‌گری، اطلاع‌رسانی، هدایت با مثال، تصمیم‌گیری مشارکتی، ابراز نگرانی/تعامل با تیم دانسته‌اند. شهزاد و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود، رهبری تحول آفرین، ساختار سازمانی (متمرکز، غیرمتمرکز) و ویژگی‌های شغلی (تنوع، هویت، اهمیت، استقلال، بازخورد) را به عنوان ابزارهای توانمندساز مدیران دانسته‌اند. غفاری و همکاران (۱۳۹۸) نیز در پژوهش خود، توسعه مسیر شغلی، توسعه رهبری و مربی‌گری، جانشین‌پروری، حمایت مدیران، فرهنگ سازمان، مدیریت حرفه‌ای و ... را به عنوان توان‌سازهای مدیریتی و انگیزشی مؤثر در توانمندسازی روانشناختی و رفتاری مدیران معرفی کرده‌اند.

بنابراین نگاهی به سازگاری پیشینه‌های قبلی با یافته‌های این تحقیق می‌توان بیان کرد که اگرچه در تحقیقات پیشین به برخی از شرایط علی تأثیرگذار بر مدیریت دانش اشاره نموده‌اند اما در این پژوهش‌ها به طور جامع شرایط مدیریت دانش مورد توجه نبوده است که این موارد ضمن روشن نمودن نوآوری پژوهش انجام شده در قیاس با سایر مطالعات قبلی، جامعیت الگوی ارائه شده را بخوبی تبیین می‌نماید.

پیشنادهای پژوهش

- برگزاری دوره‌های آموزشی و سمینارها و بکارگیری نظام جانشین‌پروری نیز یکی دیگر از روش‌های تقویت، مدیریت دانش مدیران می‌باشد. در این رابطه بایستی به مقوله‌هایی چون برگزاری دوره‌های آموزشی، جانشین‌پروری در سازمان، و تفویض اختیار تأکید کرد. در خصوص برگزاری دوره‌های آموزشی می‌توان از دوره‌های آموزشی حین خدمت، برگزاری همایش‌های مدیریتی، برگزاری کارگاه‌های مهارت‌محور مدیران، و روش ایفای نقش مدیران برای یادگیری آنان بهره لازم را برد. همچنین در خصوص فرآیند جانشین‌پروری بایستی به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مدیریت جانشین‌پروری توجه ویژه‌ای گردد. در رابطه با تفویض اختیار نیز بایستی به تبیین حوزه مسئولیت و شرح وظایف، واگذاری اختیارات مبتنی بر وظایف، و ارزیابی مسئولیت‌ها مبتنی بر اختیارات واگذاری مدیران توجه شود.
- اگرچه اثر تعدیل‌گری عوامل داخلی و خارجی توان‌ساز در این پژوهش اثبات نگردید اما به نظر می‌رسد این عوامل بتوانند بر فرآیند مدیریت دانش و رویکرد یادگیری تأثیرگذار باشند. در رابطه با عوامل تقویتی داخلی، به نظر می‌رسد مقوله‌هایی چون کانون کنترل مدیران، میزان ریسک‌پذیری، سرسختی، تاب‌آوری و حس تعلق مدیران بر یادگیری آنان تأثیرگذار باشند. همچنین در رابطه با عوامل تقویتی خارجی، حمایت اجتماعی، سیاسی و فرهنگی و پشتیبانی فرهنگ سازمانی نیز یک عامل تأثیرگذار خواهد بود.

منابع و ماخذ

1. Ebrahimi Kamran (2015), Entrepreneurship, Labor and Social Security Institute, Tehran: International Labor Office Publications.
2. Amiri Mehrdad (2014) Investigating the effect of the knowledge management process on organizational entrepreneurship (case study: small and medium-sized businesses in eastern Mazandaran), Entrepreneurship Development Journal.
3. Bagherzadeh Mohammad Reza (2017) The impact of knowledge management on organizational learning, the first international conference on management, innovation and entrepreneurship, Shiraz.
4. Heydari Yusuf (2016) Investigating intra-organizational entrepreneurship in government organizations, a case study of Khuzestan Province's Jihad Agricultural Organization, Entrepreneurship Development Quarterly.
5. Heydari Yusuf (2012), Knowledge and Knowledge Management in Organizations, Book Quarterly, 14th Volume, 1st Spring Issue.

6. Rajabi Saeed (2015) Determining the prioritization of the main factors of successful implementation of knowledge management in small and medium organizations of the country, *Management Quarterly*, No. 16.
7. Abdi, Jafar (2018) Development of entrepreneurship and graduates. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*. Year 9. number 4
8. Qalich Lee, Mojtabi and Ebrahimi Kamran, 2015, What and Why Entrepreneurship and Organizational Entrepreneurship at a Glance, *Business Review Journal*, No. 34.
9. Matani, Mehrdad (2018). Knowledge and knowledge management in organizations, *Book Quarterly*, 14th volume, 1st spring issue.
10. Mohammadi Hamed and Elwani Mehdi (2019) Investigating the facilitating factors of knowledge management in work teams, the study of knowledge management quarterly.
11. Mahdavi, Nasser, Davari Majidreza and Valian Mehri (2019) Knowledge Management in Organizations, Azad Kitab Publications, 4th edition, 1st volume, Tehran.
12. Nazari Salman (2016), knowledge management, technology and creativity and its role in increasing the efficiency and effectiveness of processes, message of successful knowledge management, December.
13. Carolina .A.(2011). Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise, international. *Journal of information management*, vol. 21 issue. 2, pp.151-165
14. Dobideous, D.F. Wilkerson, R. M(2008). *Entrepreneurship: contemporary approach* (5 th Ed), farworth: Harcourt college.
15. El-Catt, W.Z.Zaheer, A. Rehman, K.(2019). The effect of Knowledge management practices on organizational Performance: a coceptuol study. *African journal of business management*, vol5.(7). No.4, pp:28. 47-2853.
16. Hacet, B..(2000). Assessing the impact of knowledge management strategies Announcements on the market value of firms. *Information& management*, 4(1).42-52.
17. Hossein A, Ahmadi M, (2013). Defining organizational knowledge turning individual knowledge into organizational intellectual capitol.
18. Lee A. E. and Choi.P. (2000), the Impact of behaviours and stracture on corprate Entrepreneurial success *Journal of managerial Pshology*, 13(1/2):38-46.
19. N.D. Lela. (2010) :Poactiveness versus competitive aggressiveness: teasing apart key dimentiones of an entrepreneurial orientation, Wellesley, MA, pp. 47-58.
20. Sherla Oj, Inbar Dan & Mer C. (2010): Developing a public School Entrepreneurship inventory , *International Journal of Entrapreneurial Behavior & Reaserch* , Vol.9,N.6.

Designing a knowledge management model based on the organizational learning approach, a case study of Mazandaran University of Medical Sciences

Abstract

Background and purpose: The present research has studied the factors of knowledge management model with organizational learning approach in Mazandaran University of Medical Sciences.

Materials and methods: The research method of the current study is descriptive and exploratory, and by using the interview and questionnaire technique, it aims to identify the factors of the relevant payment model. Therefore, the present research first identified the experts by snowball technique, which is equal to 15 people, then by holding half-hour interview sessions with each of the experts, the factors were identified and then by using interviews. Delphi technique packages were implemented in the research.

Findings: Its results have led to the identification of factors and variables related to the model, which include causal conditions, background, main category, interveners, consequences, and strategy.

Conclusion: Based on the implementation of the Delphi technique, it was determined that each of these variables has sub-components that include individual skills, mental models and communication respectively, the second variable includes the desire to strengthen, teaching and learning, the third variable is awareness and common vision, systemic determinism and delegation, the fourth variable of corporate factors, economic factors, political factors, cultural factors and structural factors, the fifth variable of knowledge enhancement, environmental adaptation, social learning, group experience, the sixth variable of systemic thinking, team learning, Common links are intellectual capital management and performance evaluation.

Keywords: Knowledge management, organizational learning, University of Medical Sciences, strategies and consequences, mental models.