



فصلنامه علمی چشمانداز مدیریت دولتی Journal of Public Administration Perspective

عنوان مقاله: طراحی مدل مطلوب استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش (مورد مطالعه: دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی)

Article Title: Designing the optimal model of knowledge management deployment and institutionalization (Case Study: East Azarbaijan Province Executive)

نویسندگان: صابر قربانی، جعفر بیک زاد، فرهاد نژاد ایرانی و نادر بهلولی

Autores: Saber Ghorbani, Jafar Beikzad, Farhad Nejad Iranian, Nader Behlouli

روش رفرنس‌دهی به این مقاله: قربانی، صابر، بیک زاده، جعفر، نژاد ایرانی، فرهاد و بلولی، نادر (۱۳۹۷) طراحی مدل مطلوب استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش (مورد مطالعه: دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی)، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۹(۴)، ۲۴۸-۲۲۵.

To cite this article: Ghorbani, S., Beikzad, J., Nejad Iranian, F., & Behlouli, N. (2018) Designing the optimal model of knowledge management deployment and institutionalization (Case Study: East Azarbaijan Province Executive). *Journal of Public Administration Perspective*, 9(4): 225-248.

تاریخ چاپ: ۱۳۹۷/۱۰/۱۱

ناشر: ایران-تهران-دانشگاه شهید بهشتی-دانشکده مدیریت و حسابداری

Publication Date: 2019/January/01

Publisher: Iran – Tehran – Shahid Beheshti University – Faculty of Management & Accounting

شاپا چاپی: ۶۰۶۹ - ۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۵۷ - ۲۶۴۵
صص ۲۲۵-۲۴۸

طراحی مدل مطلوب استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش (مورد مطالعه: دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی)

صابر قربانی^۱، جعفر بیگ زاد*^۲، فرهاد نژاد ایرانی^۲، نادر بهلولی^۲
۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران
۲. گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مطلوب استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی انجام شده است.

طراحی/روش‌شناسی/رویکرد: روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی بوده و به لحاظ ماهیت تحقیق کمی محسوب می‌گردد. جامعه آماری مشتمل بر کلیه کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی بوده است و نمونه آماری تحقیق با استفاده از رابطه تعیین حجم نمونه بر اساس نظر «هیر» (۲۰۱۴)، ۲۲۵ نفر انتخاب و پرسشنامه ۱۱۷ گویه‌ی محقق ساخته‌ای بر اساس مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با کمک خبرگان تدوین شد و روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی نسبی و شاخص روایی محتوایی تعیین و تأیید شد. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از آلفای کرونباخ بررسی و مقدار کل ۰/۹۰۵ به دست آمد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار Lisrel و Spss استفاده شد.

یافته‌های پژوهش: بررسی مدل پارادایم نشان داد که شرایط علی بر پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، مداخله‌گر و محوری بر راهبردهای سازمانی و راهبردها بر پیامدهای مدیریت دانش تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند.

محدودیت‌ها و پیامدها: با توجه به اینکه سؤالات پرسشنامه از طریق مصاحبه حضوری از خبرگان صورت پذیرفته، بنابراین درج تمامی نظرات در پرسشنامه امکان‌پذیر نبود.

پیامدهای عملی: با شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد مختلف مدیریت دانش می‌توان از آن‌ها برای استقرار و پیاده‌سازی بهتر مدیریت دانش در سازمان‌ها استفاده کرد.

ابتکار یا ارزش مقاله: این پژوهش با توجه به اینکه جزو اولویت‌های پژوهشی است و برای اولین بار در استان آذربایجان شرقی انجام پذیرفته بنابراین، سعی شده یک مدل مناسب برای دستگاه‌های اجرایی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش برای بهبود روند کاری ارائه گردد.

کلیدواژه‌گان:

مدیریت دانش، ذخیره‌سازی دانش، انتقال و اشتراک دانش، کاربرد دانش.

نوع مقاله: مقاله علمی

*نویسنده مسئول.

E-mail addresses: saber_ghorbani60@yahoo.com, beikzad_jafar@yahoo.com, farhadirani90@yahoo.com, & na_bohlooli@yahoo.com

۱. مقدمه

امروزه دانش به‌عنوان یک عامل پیش برنده و کلیدی برای سازمان‌ها تبدیل گردیده است (Lim et al, 2017) و عامل تعیین‌کننده برای موفقیت و تداوم سازمان‌هاست (Dicke & Moura, 2016) و کلید اصلی رقابت‌پذیری سازمان‌ها به شمار می‌رود (Saeedi et al, 2014). تنها دارایی در سازمان است که تکنولوژی، استراتژی، فرآیند و ساختار را به‌طور کامل تکمیل می‌کند (Sağsan et al, 2016). شناسایی دانش کلیدی و توانایی بهره‌برداری از آن‌ها به‌عنوان یک چالش اصلی سازمان‌ها مطرح است (Saeedi et al, 2014). سازمان‌ها دریافته‌اند که دانش یک امر مهم، در فعالیت‌های روزمره آن‌هاست تا از طریق آن کارها را به‌صورت مؤثر انجام دهند (Mohajan, 2017). دانش، منبع اساسی قدرت بوده و کسب اقتدار در جهان، نیازمند دانش و مدیریت آن است (Saeedi et al, 2014). و از عوامل اساسی ایجاد ثروت، توانایی و دانایی به شمار می‌آید که با تولید و انتشار، مدیریت و کاربست آن، توسعه ملی تحقق می‌یابد (Mohaghegh et al, 2016). این مهم‌ترین دارایی و مهم‌ترین منبع اقتصادی برای هر سازمان محسوب می‌شود (Carrion, 2017) و نقش اساسی در تحقق اهداف سازمان و کسب مزیت رقابتی ایفا می‌کند و برای یک سازمان مانند منابع دیگر باید مدیریت شود (Sayyadi et al, 2016) و تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌های کسب‌وکارها دارد (Rahim Mashaei, R & Hooshmand Adli et al, 2016). لذا؛ خلق، انباشت و اداره آن در سازمان‌ها نیز، به راهبردی ارزش‌آفرین تبدیل شده است (Adli et al, 2017).

در دنیای امروزی که شدت پیچیدگی در محیط و تغییرات سریع در تکنولوژی، کسب مزیت رقابتی استراتژیک را برای سازمان‌ها مشکل مواجه کرده است، کسب و ایجاد دانش جدید در سازمان امری حیاتی به نظر می‌رسد. امروزه بسیاری از سازمان‌ها سعی بر آن دارند تا بتوانند دانش را کسب، تسهیم و تولید کنند که این مستلزم طراحی سیستمی به نام «مدیریت دانش» است؛ اما مهم‌ترین قدم در این زمینه شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش است (Motlabi et al, 2013). سازمان‌ها باید محیطی را برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضای خود به‌وجود آورند، افراد را در جهت تعاملاتشان آموزش دهند و در بسترسازی و شناسایی عوامل زمینه‌ای برای استقرار مدیریت دانش در سازمان بکوشند (Khavari Khorasani et al, 2016). مدیریت دانش، به‌عنوان یک رویکرد منظم و با برنامه برای به‌دست آوردن، خلق، به اشتراک‌گذاری، ذخیره، توسعه، سرمایه‌گذاری، انتشار و بکارگیری دانش در سازمان برای بهبود کیفیت خدمات مؤثر است (Mohajan, 2017). و در بسیاری از موارد از سردرگمی، تکرار مکرر یک اشتباه و افزایش خسارات و هزینه‌ها جلوگیری می‌کند. مدیریت دانش، ابزاری قدرتمند برای دستیابی به مزیت رقابتی محسوب می‌شود و تجربه نشان داده است کاربرد آن در سازمان‌ها مزایای فراوان دارد (Ghelichli & Ebrahimi, 2016). استراتژی مدیریت دانش، هماهنگی برنامه‌ریزی‌شده و واقعی از اهداف اصلی سازمان و یادگیری در زمان است که به‌طور مداوم منابع دانشی را با محیط هماهنگ می‌کند (Chen, 2015) و شیوه‌های مدیریت دانش مؤثر در سازمان‌ها بر روی ایجاد دانش و فعالیت‌های انتقال دانش متمرکز هستند (Barão et al, 2017). نیاز به استفاده از نظام مدیریت دانش، به‌عنوان یکی از مدل‌های نوین مدیریت و اهمیت آن بر کسی پوشیده نیست. وقوع دوباره کاری و موازی‌سازی در حوزه‌های کاری مشابه کارکنان، تناقض در رویکردها و یا درک متفاوت از سیاست‌های سازمان، فقدان آگاهی از چشم‌انداز یکپارچه سازمانی، از دست رفتن دانش و بینش کارکنان با تجربه را خروج آن‌ها از سازمان، عدم توانایی مناسب و کافی و تسهیم بهترین تجارب و نوآوری‌ها به‌صورت انفرادی، فقدان زمینه‌های کار گروهی و کسب تجارب و ارزش‌های مشترک و از دست رفتن زمان و هزینه همگی از دلایلی است که

استفاده از مدیریت دانش را بیش از پیش ضروری می‌نماید (Khosravipour et al, 2017). بدین لحاظ مدیریت دانش، در جهت بهبود فرایند عملکرد و به دنبال آن ارائه خدمات به مشتریان، برای سازمان بسیار مهم است (Dehghani et al, 2016) به همین دلیل از مدیران انتظار می‌رود که درک عمیقی از تحولات سازمانی داشته باشند و عملکرد سازمان‌ها را از طریق سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مبتنی بر دانش ارتقاء دهند. مهم‌ترین گام در این خصوص بررسی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی مدیریت دانش و شناسایی عواملی است که سبب موفقیت یا عدم موفقیت آن است (Sayyadi et al, 2016). اندیشمندان و محققان رشته‌های مختلف بر این باورند که برای پیاده‌سازی و استقرار موفقیت‌آمیز سیستم مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف از جمله سازمان‌های دولتی می‌بایست آمادگی لازم در زیرساخت‌ها وجود داشته باشد (Mehrabi et al, 2017).

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این زمینه مطالعات گسترده‌ای صورت گرفته است، از جمله، منصور الوسیمی (۲۰۱۸)، پژوهشی با عنوان «طراحی مدل مدیریت دانش برای ارتقای و حمایت از آموزش» در دانشگاه پانتئون-سوربن پاریس به انجام رسانیده است. این پژوهش، با تکیه بر نظریه یادگیری اجتماعی گسترش یافته توسط روش‌های مبتنی بر دانش و توانایی پویا، یک مدل نظری یکپارچه از قابلیت مدیریت دانش را توسعه می‌دهد. با بررسی تجربی روابط فرض شده بین متغیرها با استفاده از پرسشنامه‌ها در عربستان سعودی انجام شده است. یافته‌ها حاکی از این است که قابلیت مدیریت دانش یک ساختار چندبعدی است که شامل قابلیت‌های زیربنایی مدیریت دانش و قابلیت فرآیند مدیریت دانش است. قابلیت‌های اجتماعی مدیریت دانش به وسیله سه بعد تعیین می‌شود: فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و افراد (یا مهارت‌های T شکل). ردلیونی و همکارانش (۲۰۱۸)، پژوهشی با عنوان «طراحی مدل فرایند مدیریت دانش در دانشگاه ویلنیوسگدیمیناس لیتوانی» انجام داده‌اند. بر اساس این تحقیق، مدل فرآیند مدیریت دانش بر اساس مدل مدیریت دانش یکپارچه بهبود یافته است و شامل هشت فرآیند: اهداف دانش، شناسایی، خرید، توسعه، توزیع، حفظ، استفاده و اندازه‌گیری، است. اصلی‌ترین گام در مدل، انتخاب استراتژی دانش است که جنبه‌های شکل‌گیری و انتخاب تصمیم‌گیری استراتژیک در مدیریت دانش را پوشش می‌دهد. انتخاب یک استراتژی مناسب دانش، به اجرای آن از طریق یک فرآیند چرخه مدیریت دانش متشکل از کسب دانش، به اشتراک‌گذاری، توسعه، حفظ و کاربرد آن می‌انجامد. مدل فرایند مدیریت دانش با ارزیابی اجرای استراتژی دانش کامل می‌شود. افرک و همکارانش (۲۰۱۷)، پژوهشی را با عنوان «طراحی یک مدل مرجع مدیریت دانش برای اندازه‌گیری عملکرد در دانشگاه محمدالخامش مراکش» به انجام رسانیده‌اند. این پژوهش، به دو بحث می‌پردازد: اول؛ از طریق طراحی یک مدل مرجع مدیریت دانش با ارزیابی کیفیت، این می‌تواند قدم مهمی در جهت استانداردسازی زمینه باشد. دوم؛ با پر کردن شکاف ادبیات در اندازه‌گیری عملکرد مدیریت دانش و پیشنهاد مدل مدیریت دانش که تمامی انواع مدل‌های مدیریت دانش را ارزیابی می‌کند. سیواسابرامانیا (۲۰۱۶)، پژوهشی با عنوان «طراحی مدل فرآیندی برای مدیریت دانش در دانشگاه کارنگی ملون ایالات متحده آمریکا» به انجام رسانیده است. این تحقیق، مدل فرآیندی بر اساس اصول اصلی مدل بلوغ توانایی ارائه می‌دهد که بخشی از چارچوب مدیریت دانش ساخت یافته است. اجزای چارچوب سازمانی شامل مشخصات رسمی، پشتیبانی از دیدگاه‌های چندگانه یا طرح‌های طبقه‌بندی و یک ابزار نمونه اولیه است که برای استفاده در این زمینه توسعه یافته است. پرادابچه و همکارانش (۲۰۱۵)، پژوهشی را با عنوان «طراحی مدل مدیریت دانش برای توسعه تضمین کیفیت داخلی در

مدارس گسترش فرصت‌های آموزشی» به انجام رسانیده‌اند. یافته‌های ارزیابی در استفاده از مدل مدیریت دانش، دریافت که میانگین ارزش آزمون پس از اجرای مدیریت دانش (پس‌آزمون) بالاتر از قبل از اجرای مدیریت دانش (پیش‌آزمون) در سطح معنی‌دار بود. مدیران و معلمان پس از استفاده از مدل مدیریت دانش رضایت داشتند و دریافتند که در سطح بالا قرار دارد. ادريس و همکارانش (۲۰۱۵)، پژوهشی را با عنوان «مدل مدیریت دانش و ابزار برای پیاده‌سازی و پذیرش؛ چشم‌انداز کشور در حال توسعه» به انجام رسانیده‌اند. هدف اصلی مطالعه، توسعه یک مدل مدیریت دانش برای کاربرد و پذیرش در زمینه کشور در حال توسعه است. این مطالعه به‌عنوان یک راهنمای مدیریت دانش برای پیاده‌سازی سازمان‌های عمل می‌کند. چویه و همکارانش (۲۰۱۲)، پژوهشی با عنوان «طراحی یک مدل مدیریت دانش ترکیبی برای بهبود خلاقیت دانشجویان دانشگاه» به انجام رسانیده‌اند. در این مطالعه مکانیزم‌های پایه‌ای که به اثربخشی این مدل دست یافتند، مورد بررسی قرار گرفت. یک برنامه آموزشی ۱۷ هفته‌ای انجام گرفت. یافته‌های هر دو تجزیه و تحلیل کمی و کیفی به شرح زیر است. مدل مدیریت دانش مخلوط در بهبود دانش، نظم و توانایی خلاقیت مؤثر است. به اشتراک‌گذاری آنلاین و ارزیابی محصولات خلاق، جوامع یادگیرنده و بحث، و تمرین استراتژی‌های خلاقیت، تأثیرات مهمی در همه‌ی سه جنبه خلاقیت دارد. ارزیابی و نظارت بر تعهدات گروهی و بازخورد مربوط به خلاقیت، یادگیری دانش و اختیارات را افزایش می‌دهد. در نهایت، ایجاد محصولات و داربست یک معلم برای بهبود مهارت بسیار مهم است. در داخل کشور نیز، حسن‌پور و همکارانش (۱۳۹۷) در تحقیقی به «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش استراتژیک در دانشگاه پیام نور غرب کشور با روش AHP» پرداخته‌اند. نتایج حاصل از آزمون سؤالات توسط نرم‌افزار Expert Choice نشان داد که، از عوامل ۹گانه، (فناوری اطلاعات) دارای بیشترین تأثیر و (فرآیندهای دانش) دارای کمترین تأثیر بر مدیریت دانش استراتژیک است. عبدی (۱۳۹۶)، پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی بهینه مدیریت دانش برای دستگاه‌های نظارتی در ایران مطالعه موردی: دیوان محاسبات کشور» داده است. این تحقیق به ارائه مدلی تلفیقی و بهینه برای استقرار و به‌کارگیری مدیریت دانش در دیوان محاسبات پرداخته شده که با تکیه بر رویکردی نظارتی، بر تهیه نقشه دانش و طراحی نظام‌نامه مدیریت دانش تأکید دارد. محمدی و یحیی‌نژاد، (۱۳۹۶)، تحقیقی با عنوان «سنجش میزان آمادگی شرکت‌های دولتی در پیاده‌سازی مدیریت دانش (مورد مطالعه: شرکت گاز مازندران)» انجام داده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که شرکت مورد مطالعه در ابعاد رهبری، فرهنگ و ساختار، فرآیندها، کارکنان و مهارت‌ها، دانش پنهان، دانش آشکار و مراکز و کانون‌های دانش دارای نقطه ضعف، و در ابعاد اهرم‌ها و تقویت‌کنندگان بازار و اندازه‌گیری دارای ضعف خفیف است. به‌منظور بهبود نقاط ضعف شناسایی شده و نیز چالش‌های دانشی حال و آینده در شرکت مورد مطالعه، اهداف استراتژیک حوزه دانشی تعریف و تبیین گردیدند. هوشمند و همکارانش (۱۳۹۳)، تحقیقی با عنوان «ارائه مدلی برای ارزیابی مدیریت دانش سازمان‌های دانش‌بنیان مورد کاوی دانشگاه قم» به انجام رسانیده‌اند. نتایج حاصل از تحقیق، حاکی از آن است که دانشگاه قم تمرکز زیادی بر مدیریت دانش نداشته و در سطح آمادگی متوسطی جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش قرار دارد. همچنین نتایج حاصل از آزمون رتبه‌بندی فریدمن گویای آن است که توانمندسازها و زیر فرایندهای مورد بررسی در شرایط مطلوبی قرار ندارند و عامل «فرهنگ سازمانی» و فرایند «ایجاد دانش» در دانشگاه قم دارای کمترین توجه و عامل «آموزش» و فرایند «کاربرد دانش» دارای بیشترین توجه می‌باشند. معمر حور و همکارانش (۱۳۹۲)، تحقیقی با عنوان «امکان‌سنجی استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش استان اردبیل» انجام داده‌اند. نتایج تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده حاکی از آن است که استقرار مؤلفه‌های یادگیری سازمانی، منابع انسانی، فرهنگ سازمانی بالاتر از حد متوسط، مؤلفه

سیاست‌ها و راهبردهای مدیریت دانش در حد متوسط، و مؤلفه‌های تکنولوژی اطلاعات و رهبری پایین‌تر از حد متوسط قرار دارند. از نتایج این تحقیق می‌توان در طراحی سیستم مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی استفاده کرد. لذا؛ با عنایت به مطالب فوق، می‌توان اذعان داشت فرآیند دانش‌افزایی و مدیریت آن در این سازمان‌ها و ارائه روش‌ها و مدل‌هایی جهت ارتقای آن همواره به‌عنوان یک نیاز خودنمایی می‌کند. استقرار مدیریت دانش فرصت مناسبی به‌منظور بهبود عملکرد کارکنان و ایجاد مزیت رقابتی در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد (Jamshidi & Jamshidi, 2017). در واقع، چالش اصلی سازمان‌ها، درک مدیریت دانش و چگونگی پیاده‌سازی آن است و بزرگ‌ترین آرزوی آن‌ها نیز تعریف یک سیستم مدیریت دانش مناسب و اداره آن با یک روش موفق است (Khavari Khorasani et al, 2016). بر همین اساس تحقیق حاضر، به دنبال طراحی یک مدل مطلوب استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش کمی از نوع پیمایشی است، بر همین اساس روش پژوهش در بخش کمی توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران و کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی است. که پرسشنامه‌های تحقیق در بخش کمی در اختیار آنان قرار گرفته است. در این پژوهش تعداد مدیران و کارکنان بر اساس آمارهای موجود 255 نفر است. با توجه به اینکه تعداد متغیرها از طریق بخش کیفی پژوهش مشخص شده است و از طرف دیگر قرار است از مدل‌های مسیری-ساختاری در بخش کمی پژوهش استفاده شود و در این مدل‌ها تعیین تعداد نمونه به تعداد متغیرهای آشکار بستگی دارد؛ لذا به ازای هر متغیر آشکار، تعداد ۱۵ نمونه انتخاب شده است. لذا، حجم نمونه با استفاده از رابطه تعیین حجم نمونه بر اساس نظر «هیر» (۲۰۱۴) ۲۵۵ نفر تعیین شده است. روش نمونه‌گیری نیز تصادفی ساده است که شانس برابر برای هر یک از افراد نمونه از ویژگی‌های این روش است. ابزار تحقیق پرسشنامه محقق ساخته با احتساب روایی و پایایی آن است. به منظور بررسی روایی در این تحقیق از روایی محتوا استفاده شده است. به این ترتیب که پس از جمع‌آوری نظرات متخصصین، تغییرات لازم در ابزار مورد توجه قرار گرفت، سپس برای ارزیابی کمی روایی محتوا و جهت اطمینان از این که مهم‌ترین و صحیح‌ترین محتوا (ضرورت سؤال) انتخاب شده است، نسبت روایی محتوا و برای اطمینان از اینکه سؤالات ابزار به بهترین نحو جهت اندازه‌گیری محتوا طراحی شده، از شاخص روایی محتوا استفاده شده است. در تحقیق حاضر ۱۹ نفر فرد خبره به پرسشنامه‌های روایی محتوایی پاسخ گفته‌اند. با توجه به نتایج به دست آمده برای شاخص نسبت روایی محتوایی با در نظر گرفتن تعداد خبرگان حذف شدند. جهت بررسی شاخص روایی محتوا از روش «والتر و باسل»^{۱۵} استفاده شده است. حداقل مقدار قاب قبول برای شاخص CVI برابر با ۰/۷۹ است و اگر شاخص CVI گویه‌ای کمتر از ۰/۷۹ باشد آن گویه بایستی حذف شود. با توجه به نتایج به دست آمده برای شاخص CVI تعداد ۱۱۷ سؤال از سؤالات پرسشنامه تأیید و وارد مراحل بعدی تجزیه و تحلیل می‌شوند.

¹⁵Waltz & Bausell

به منظور بررسی پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. برای این منظور پایایی پرسشنامه به تفکیک هر یک از ابعاد اصلی پرسشنامه محاسبه شده است. جدول ۱. نشان دهنده پایایی پرسشنامه به تفکیک هر یک از ابعاد اصلی است.

| جدول ۱. مقدار ضریب آلفای کرونباخ به تفکیک هر یک از ابعاد اصلی | |
|---|---|
| ضریب آلفای کرونباخ | ابعاد اصلی |
| ۰/۹۵ | شرایط علی (استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش) |
| ۰/۹۵ | بستر و زمینه (استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش) |
| ۰/۹۳ | مداخله‌گرهای (استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش) |
| ۰/۸۹ | راهبردهای (استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش) |
| ۰/۸۱ | مقوله محوری (استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش) |
| ۰/۸۸ | پیامدهای (استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش) |
| ۰/۹۰ | کل پرسشنامه |

در نهایت برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، از آمارهای توصیفی و آمارهای استنباطی شامل، از مدل معادلات ساختاری جهت آزمون مدل اصلی و بررسی نقش مدیریت دانش در پیامدهای مدیریت دانش استفاده گردیده است.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

پس از جمع‌آوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل آمار توصیفی نشان داد، که از مجموع ۲۵۵ نفر از پاسخگویان به پرسشنامه‌های تحقیق، ۶۶/۳ درصد مرد و ۳۳/۷ درصد زن میباشند. به لحاظ سنی از مجموع ۲۵۵ نفر از پاسخگویان به پرسشنامه‌های تحقیق، بیشترین تعداد با ۹۸ نفر سنی بین ۳۰ تا ۴۰ سال و کمترین تعداد با ۱۷ نفر سنی کمتر از ۳۰ سال دارند. بر اساس تحصیلات، از مجموع ۲۵۵ نفر از پاسخگویان به پرسشنامه‌های تحقیق، بیشترین تعداد برای دارندگان مدرک لیسانس با ۱۶۷ نفر بوده و کمترین تعداد برای دارندگان مدرک فوق دیپلم و پایینتر با ۲۳ نفر بوده است. از منظر سابقه کار، از مجموع ۲۵۵ نفر از پاسخگویان به پرسشنامه‌های تحقیق، بیشترین فراوانی با ۱۱۴ نفر برای افرادی است که سابقه کار بین ۱۰ تا ۲۰ سال را دارند و کمترین فراوانی برای نفرات دارای سابقه کار کمتر از ۱۰ سال با ۳۱ نفر میباشد.

تحلیل عاملی تأییدی

در این بخش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، روایی هر یک از مدل‌ها (شرایط علی، بستر و زمینه، مقوله محوری، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) بررسی شده است. بدین منظور تحلیل عاملی تأییدی به تفکیک هر یک از مدل‌ها در ادامه

نشان داده شده است. در انجام تحلیل عاملی تأییدی در این تحقیق از شاخص‌های χ^2 ، χ^2/df ، RMSEA، CFI،

GFI و NFI استفاده شده است. معنیداری بارهای عاملی از طریق نسبت بحرانی در نرم افزار لیزرل مورد بررسی قرار گرفته است. مقدار قابل قبول و عالی برای شاخصها در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول ۲. دامنه مناسب شاخصهای برازش مدل

| شاخص | کای دو | کای دو نسبی ^۱ | نیکویی برازش ^۲ | برازش تطبیقی ^۳ | ریشه میانگین مربعات خطای برآورد ^۴ | برازش هنجار شده ^۵ |
|-----------------|----------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|--|------------------------------|
| | χ^2 | X2/df | GFI | CFI | RMSEA | NFI |
| دامنه مورد قبول | ۳df | < ۳ | > ۰/۸ | > ۰/۹ | < ۰/۰۹ | > ۰/۹ |

تحلیل عاملی تأییدی مدل شرایط علی استقرار و نهادینه سازی مدیریت دانش شرایط علی توسط سه مقوله فرعی لزوم ایجاد تغییر (۱CC)، ارتقاء خدمات دانش (۲CC) و استراتژی کسب و کار (۳CC) ارزیابی میشود. نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی مدل شرایط علی بر اساس بارهای عاملی استاندارد شده در شکل (۱) نشان داده شده است.

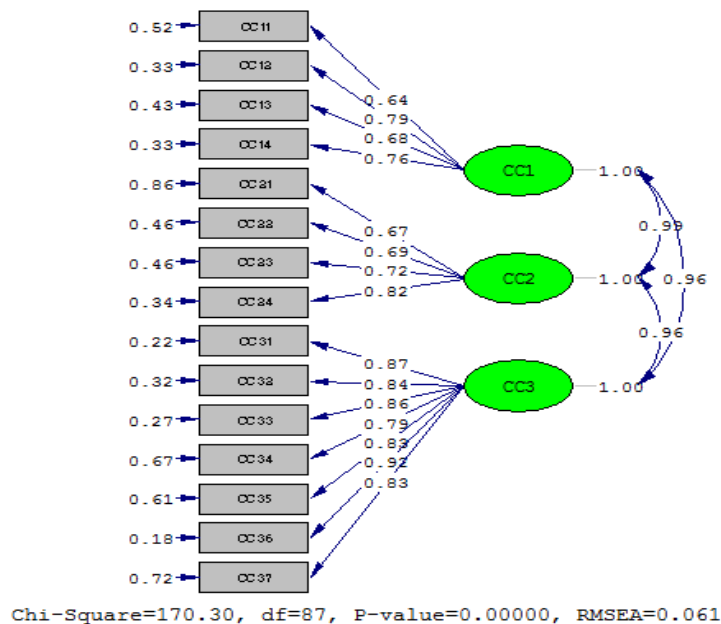
¹- Normal Chi-square

²- Goodness-of-Fit Index

³- Comparative Fit Index

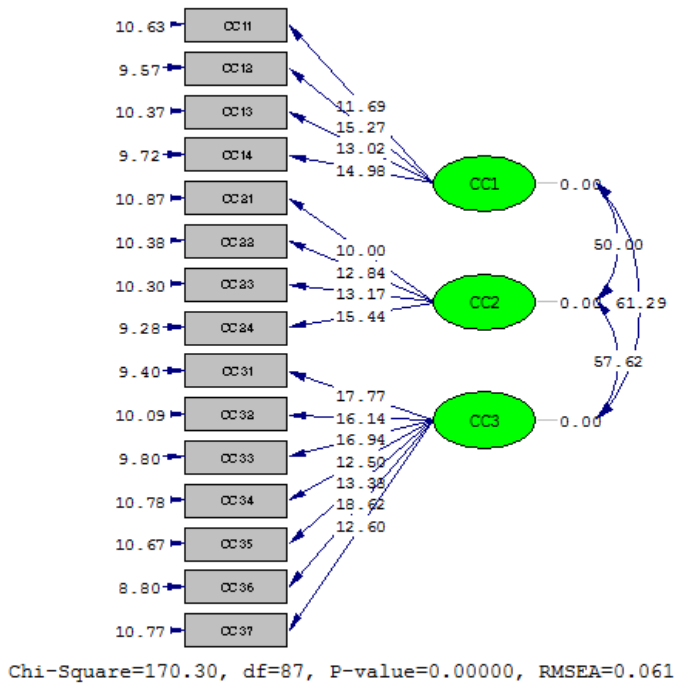
⁴- Root Mean Squared Error of Approximation

⁵- Normal Fit Index



شکل ۱. ضرایب (بارهای عاملی) استاندارد شده مدل اندازه‌گیری شرایط علی

شکل (۱) نتایج مربوط به ضرایب (بارهای عاملی) استاندارد شده تحلیل عاملی تأییدی مدل شرایط علی را نشان می‌دهد. به منظور بررسی معینداری این ضرایب از آزمون t استفاده شده است که نتایج در شکل (۲) نشان داده شده است.



شکل ۲. مقادیر t ضرایب (بارهای عاملی) استاندارد شده مدل اندازه‌گیری شرایط علی

همانگونه که نتایج شکل (۲) نشان می‌دهد مقدار t تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵ درصد، بزرگتر از $1/96$ بوده است. بر همین اساس تمامی بارهای عاملی تأیید می‌شود. شاخصهای برازش مدل نیز در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳. دامنه مناسب شاخصهای برازش مدل شرایط علی

| شاخص | کای دو | کای دو نسبی ^۱ | نیکویی برازش ^۲ | برازش تطبیقی ^۳ | ریشه میانگین مربعات خطای برآورد ^۴ | برازش هنجار شده ^۵ |
|-----------------|----------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|--|------------------------------|
| | χ^2 | X2/df | GFI | CFI | RMSEA | NFI |
| دامنه مورد قبول | $3df$ | < 3 | $> 0/8$ | $> 0/9$ | $< 0/09$ | $> 0/9$ |
| نتیجه مدل | $30/170$ | $1/957$ | $0/92$ | $0/99$ | $0/061$ | $0/98$ |

نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد که مقدار کای اسکوئر برابر $170/30$ با درجه آزادی ۸۷ به دست آمده است. همچنین ریشه میانگین مربعات خطای تقریب برابر $0/061$ محاسبه شده است که نشان دهنده مقادیر قابل قبول برای مدل بوده است. مقدار شاخص برازش هنجار شده نیز $0/98$ به دست آمده که چون بزرگتر از $0/9$ بوده است، میتوان عنوان نمود که مدل تأییدی شرایط علی مناسب بوده است.

تحلیل عاملی تأییدی مدل بستر و زمینه استقرار و زمینه سازی مدیریت دانش بستر و زمینه استقرار و زمینه سازی مدیریت دانش توسط سه مقوله فرعی رهبر (۱CO)، عوامل فرهنگی (۲CO) و عوامل ساختاری (۳CO) ارزیابی می‌شود. نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی مدل شرایط علی بر اساس بارهای عاملی استاندارد شده در شکل (۳) نشان داده شده است.

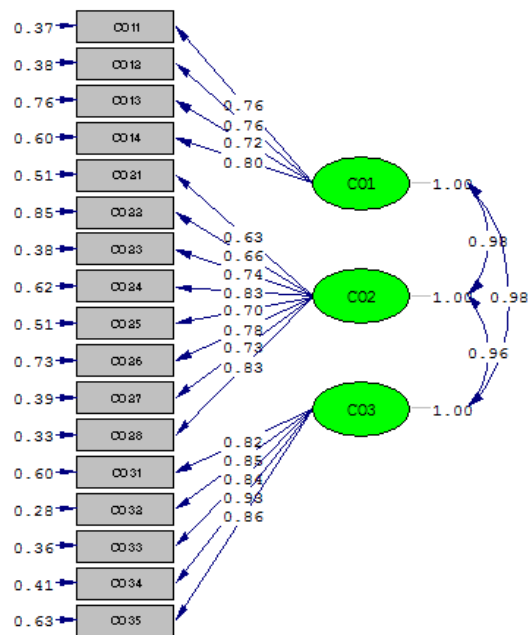
1- Normal Chi-square

2- Goodness-of-Fit Index

3- Comparative Fit Index

4- Root Mean Squared Error of Approximation

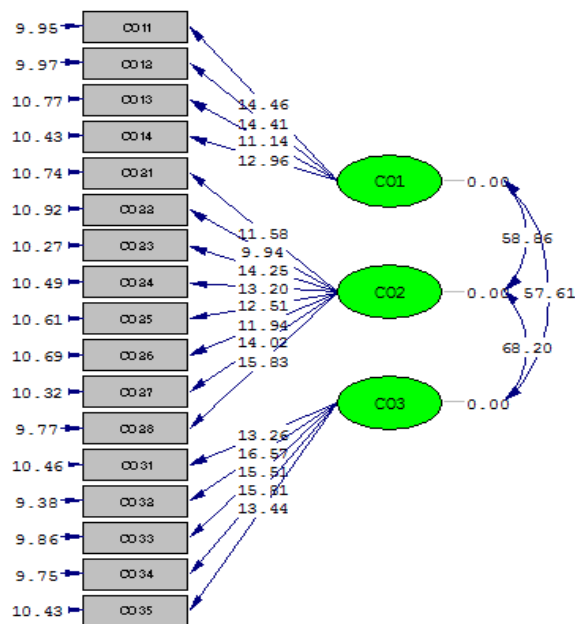
5- Normal Fit Index



Chi-Square=263.87, df=116, P-value=0.00000, RMSEA=0.071

شکل ۳. ضرایب (بارهای عاملی) استاندارد شده مدل اندازه‌گیری بستر و زمینه

شکل (۳) نتایج مربوط به ضرایب (بارهای عاملی) استاندارد شده تحلیل عاملی تأییدی مدل بستر و زمینه استقرار و زمینه سازی مدیریت دانش را نشان میدهد. به منظور بررسی معنیداری این ضرایب از آزمون t استفاده شده است که نتایج در شکل (۴) نشان داده شده است.



Chi-Square=263.87, df=116, P-value=0.00000, RMSEA=0.071

شکل ۴. مقادیر t ضرایب (بارهای عاملی) استاندارد شده مدل اندازه‌گیری بستر و زمینه

همانگونه که نتایج شکل (۴) نشان می‌دهد مقدار t تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵ درصد، بزرگتر از $1/96$ بوده است. بر همین اساس تمامی بارهای عاملی تأیید می‌شود. شاخصهای برازش مدل نیز در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴. دامنه مناسب شاخصهای برازش مدل بستر و زمینه

| شاخص | کای دو | کای دو نسبی ^۱ | نیکویی برازش ^۲ | برازش تطبیقی ^۳ | ریشه میانگین مربعات خطای برآورد ^۴ | برازش هنجار شده ^۵ |
|-----------------|----------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|--|------------------------------|
| | χ^2 | X2/df | GFI | CFI | RMSEA | NFI |
| دامنه مورد قبول | $3df$ | < 3 | $> 0/8$ | $> 0/9$ | $< 0/09$ | $> 0/9$ |
| نتیجه مدل | ۸۷/۲۶۳ | ۲/۲۷۴ | ۰/۸۹ | ۰/۹۸ | ۰/۰۷۱ | ۰/۹۷ |

¹- Normal Chi-square

²- Goodness-of-Fit Index

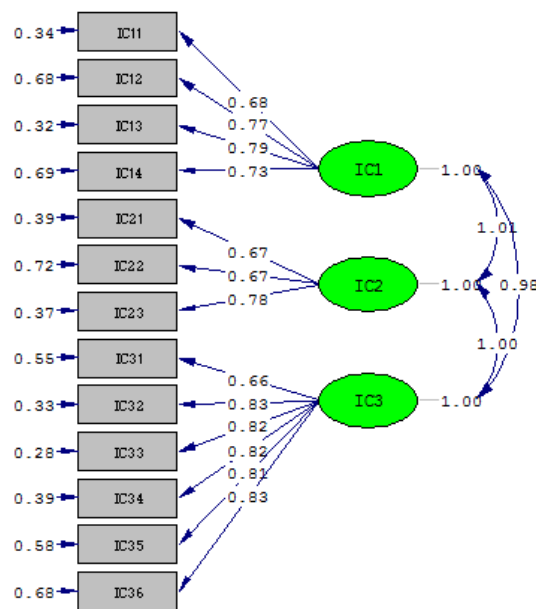
³- Comparative Fit Index

⁴- Root Mean Squared Error of Approximation

⁵- Normal Fit Index

نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد که مقدار کای اسکوئر برابر ۲۶۳/۸۷ با درجه آزادی ۱۱۶ به دست آمده است. همچنین ریشه میانگین مربعات خطای تقریب برابر ۰/۰۷۱ محاسبه شده است که نشان دهنده مقادیر قابل قبول برای مدل بوده است. مقدار شاخص برازش هنجار شده نیز ۰/۹۷ به دست آمده که چون بزرگتر از ۰/۹ بوده است، میتوان عنوان نمود که مدل تأییدی بستر و زمینه استقرار و زمینه سازی مدیریت دانش مناسب بوده است.

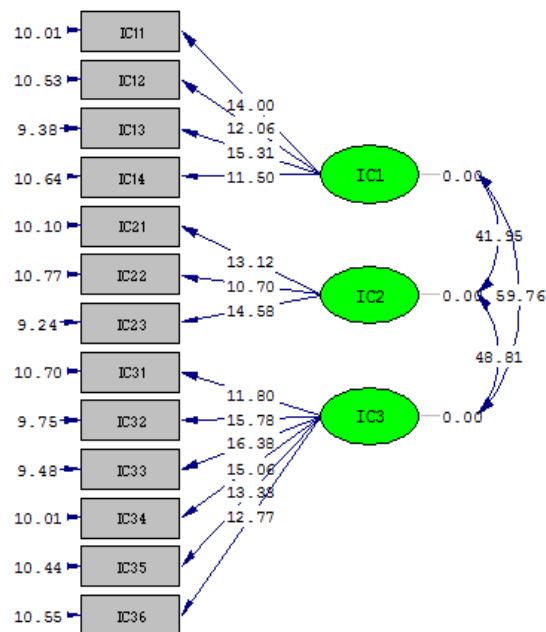
تحلیل عاملی تأییدی مدل شرایط مداخله‌گر استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش شرایط مداخله‌گر توسط سه مقوله فرعی زیر ساخت فناوری اطلاعات (۱IC)، منابع انسانی (۲IC) و ویژگی‌های سازمانی (۳IC) ارزیابی میشود. نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی مدل شرایط علی بر اساس بارهای عاملی استاندارد شده در شکل (۵) نشان داده شده است.



Chi-Square=106.77, df=62, P-value=0.00036, RMSEA=0.053

شکل ۵. ضرایب (بارهای عاملی) استاندارد شده مدل اندازه‌گیری شرایط مداخله‌گر

شکل (۵) نتایج مربوط به ضرایب (بارهای عاملی) استاندارد شده تحلیل عاملی تأییدی مدل شرایط مداخله‌گر را نشان می‌دهد. به منظور بررسی معنیداری این ضرایب از آزمون t استفاده شده است که نتایج در شکل (۶) نشان داده شده است.



Chi-Square=106.77, df=62, P-value=0.00036, RMSEA=0.053

شکل ۶. مقادیر t ضرایب (بارهای عاملی) استاندارد شده مدل اندازه‌گیری شرایط مداخله‌گر

همانگونه که نتایج شکل (۶) نشان می‌دهد مقدار t تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵ درصد، بزرگتر از $1/96$ بوده است. بر همین اساس تمامی بارهای عاملی تأیید می‌شود. شاخصهای برازش مدل نیز در جدول (۵) نشان داده شده است.

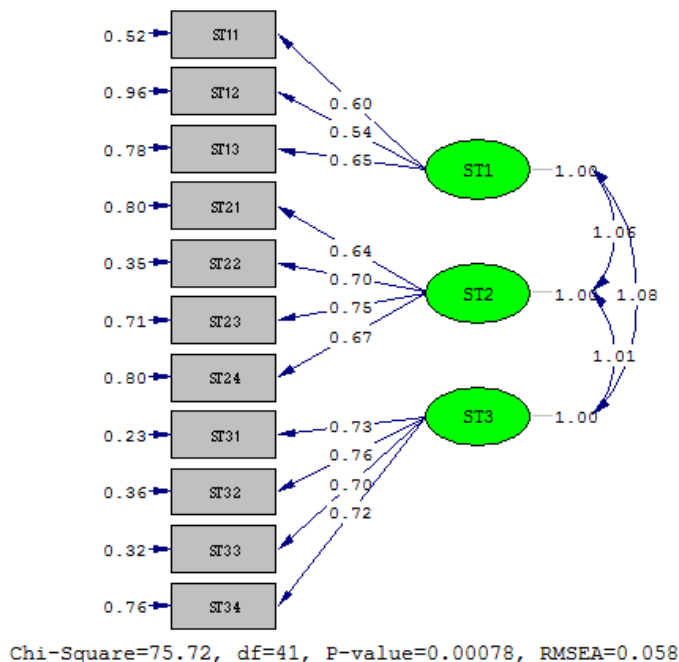
جدول ۵. دامنه مناسب شاخص‌های برازش مدل شرایط مداخله‌گر

| شاخص | کای دو | کای دو نسبی ^۱ | نیکویی برازش ^۲ | برازش تطبیقی ^۳ | ریشه میانگین مربعات خطای برآورد ^۴ | برازش هنجار شده ^۵ |
|-----------------|----------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|--|------------------------------|
| | χ^2 | X2/df | GFI | CFI | RMSEA | NFI |
| دامنه مورد قبول | $3df$ | < 3 | $> 0/8$ | $> 0/9$ | $< 0/09$ | $> 0/9$ |
| نتیجه مدل | ۷۷/۱۰۶ | ۱/۷۲۲ | ۰/۹۴ | ۰/۹۹ | ۰/۰۵۳ | ۰/۹۸ |

1- Normal Chi-square
 2- Goodness-of-Fit Index
 3- Comparative Fit Index
 4- Root Mean Squared Error of Approximation
 5- Normal Fit Index

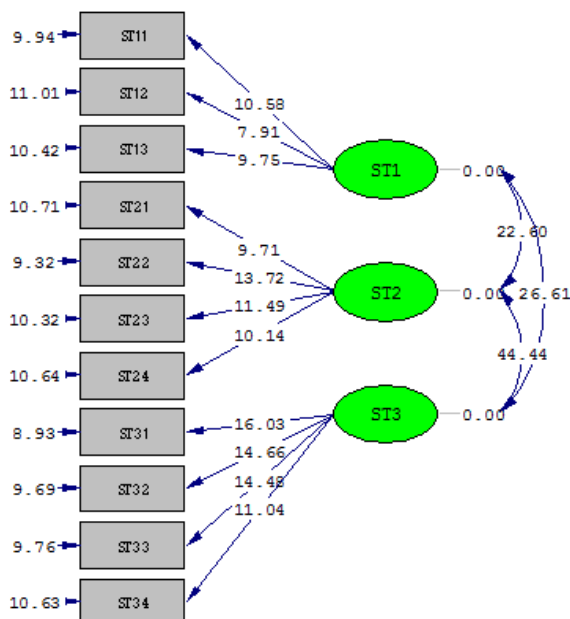
نتایج جدول (۵) نشان می‌دهد که مقدار کای اسکوئر برابر $۱۰۶/۷۷$ با درجه آزادی ۶۲ به دست آمده است. همچنین ریشه میانگین مربعات خطای تقریب برابر $۰/۰۵۳$ محاسبه شده است که نشان دهنده مقادیر قابل قبول برای مدل بوده است. مقدار شاخص برازش هنجار شده نیز $۰/۹۸$ به دست آمده که چون بزرگتر از $۰/۹$ بوده است، میتوان عنوان نموده که مدل تأییدی شرایط مداخله‌گر مناسب بوده است.

تحلیل عاملی تأییدی مدل راهبردهای استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش راهبردهای استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش توسط سه مقوله فرعی مشوقهای دانش (۱ST)، تدوین نقشه دانش (۲ST) و آموزش و توانمندسازی (۳ST) ارزیابی میشود. نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی مدل راهبردهای استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش بر اساس بارهای عاملی استاندارد شده در شکل (۷) نشان داده شده است.



شکل ۷. ضرایب (بارهای عاملی) استاندارد شده مدل اندازه‌گیری راهبردها

شکل (۷) نتایج مربوط به ضرایب (بارهای عاملی) استاندارد شده تحلیل عاملی تأییدی مدل راهبردهای استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش را نشان می‌دهد. به منظور بررسی معنیداری این ضرایب از آزمون t استفاده شده است که نتایج در شکل (۸) نشان داده شده است.



Chi-Square=75.72, df=41, P-value=0.00078, RMSEA=0.058

شکل ۸. مقادیر *t* ضرایب (بارهای عاملی) استاندارد شده مدل اندازه‌گیری راهبردها

همانگونه که نتایج شکل (۸) نشان می‌دهد مقدار *t* تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵ درصد، بزرگتر از ۱/۹۶ بوده است. بر همین اساس تمامی بارهای عاملی تأیید میشود. شاخصهای برازش مدل نیز در جدول (۶) نشان داده شده است.

جدول ۶. دامنه مناسب شاخص‌های برازش مدل راهبردها

| شاخص | کای دو نسبی ^۱ | کای دو برازش ^۲ | نیکویی تطبیقی ^۳ | برازش خطای برآورد ^۴ | ریشه میانگین مربعات خطای برآورد ^۴ | برازش هنجار شده ^۵ |
|-----------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|---|---------------------------------|
| | χ^2 | X2/df | GFI | CFI | RMSEA | NFI |
| دامنه مورد قبول | $3df$ | < ۳ | > ۰/۸ | > ۰/۹ | < ۰/۰۹ | > ۰/۹ |
| نتیجه مدل | ۷۵/۷۲ | ۱/۸۴۶ | ۰/۹۵ | ۰/۹۹ | ۰/۰۵۸ | ۰/۹۷ |

^۱- Normal Chi-square

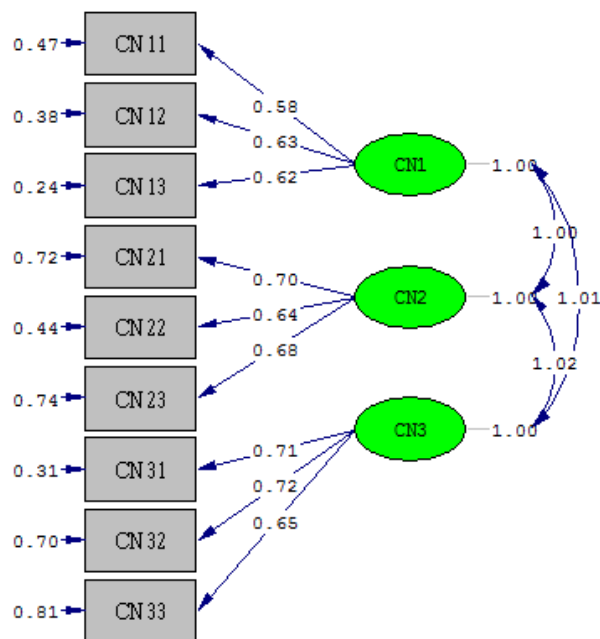
^۲- Goodness-of-Fit Index

^۳- Comparative Fit Index

^۴- Root Mean Squared Error of Approximation

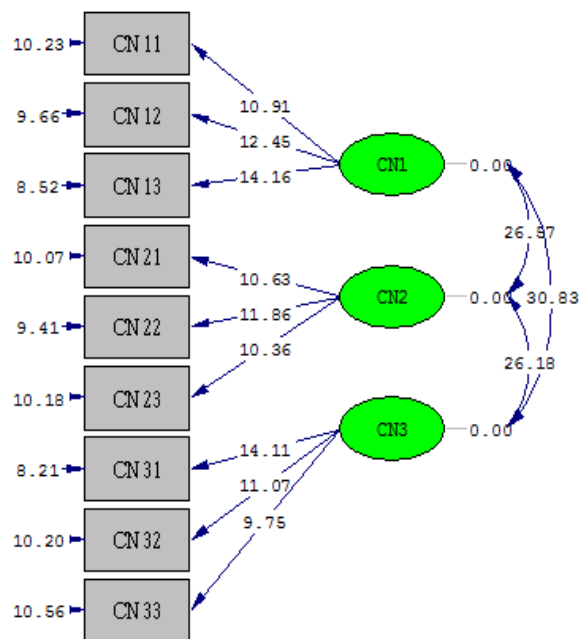
^۵- Normal Fit Index

نتایج جدول (۶) نشان می‌دهد که مقدار کای اسکوئر برابر ۷۵/۷۲ با درجه آزادی ۴۱ به دست آمده است. همچنین ریشه میانگین مربعات خطای تقریب برابر ۰/۰۵۸ محاسبه شده است که نشان دهنده مقادیر قابل قبول برای مدل بوده است. مقدار شاخص برازش هنجار شده نیز ۰/۹۷ به دست آمده که چون بزرگتر از ۰/۹ بوده است، میتوان عنوان نمود که مدل تأییدی راهبردهای استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش مناسب بوده است. تحلیل عاملی تأییدی مدل پیامدهای استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش پیامدهای استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش توسط سه مقوله فرعی بهره‌وری (۱CN)، یادگیری سازمانی (۲CN) و نوآوری سازمانی (۳CN) ارزیابی میشود. نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی مدل پیامدهای استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش بر اساس بارهای عاملی استاندارد شده در شکل (۹) نشان داده شده است.



Chi-Square=55.30, df=24, P-value=0.00028, RMSEA=0.072

شکل (۹) نتایج مربوط به ضرایب (بارهای عاملی) استاندارد شده مدل اندازه‌گیری پیامدهای استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش را نشان می‌دهد. به منظور بررسی معنیداری این ضرایب از آزمون t استفاده شده است که نتایج در شکل (۱۰) نشان داده شده است.



Chi-Square=55.30, df=24, P-value=0.00028, RMSEA=0.072

شکل ۱۰. مقادیر t ضرایب (بارهای عاملی) استاندارد شده مدل اندازه‌گیری پیامدها

همانگونه که نتایج شکل (۱۰) نشان می‌دهد مقدار t تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵ درصد، بزرگتر از $1/96$ بوده است. بر همین اساس تمامی بارهای عاملی تأیید می‌شود. شاخصهای برازش مدل نیز در جدول (۷) نشان داده شده است.

جدول ۷. دامنه مناسب شاخصهای برازش مدل پیامدها

| شاخص | کای دو | کای دو نسبی ^۱ | نیکویی برازش ^۲ | برازش تطبیقی ^۳ | ریشه میانگین مربعات خطای برآورد ^۴ | برازش هنجار شده ^۵ |
|-----------------|----------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|--|------------------------------|
| | χ^2 | X2/df | GFI | CFI | RMSEA | NFI |
| دامنه مورد قبول | $3df$ | < 3 | $> 0/8$ | $> 0/9$ | $< 0/09$ | $> 0/9$ |
| نتیجه مدل | ۵۵/۳۰ | ۲/۳۰۴ | ۰/۹۵ | ۰/۹۸ | ۰/۰۷۲ | ۰/۹۷ |

^۱- Normal Chi-square

^۲- Goodness-of-Fit Index

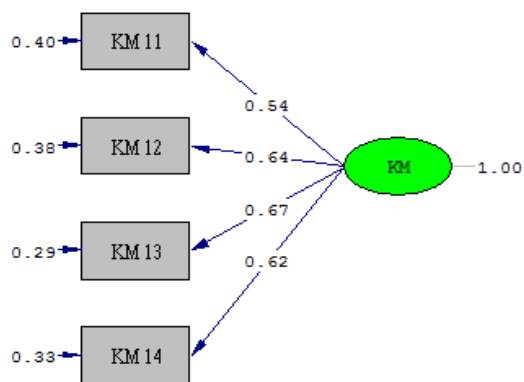
^۳- Comparative Fit Index

^۴- Root Mean Squared Error of Approximation

^۵- Normal Fit Index

نتایج جدول (۷) نشان می‌دهد که مقدار کای اسکوئر برابر $55/30$ با درجه آزادی ۲۴ به دست آمده است. همچنین ریشه میانگین مربعات خطای تقریب برابر $0/072$ محاسبه شده است که نشان دهنده مقادیر قابل قبول برای مدل بوده است. مقدار شاخص برازش هنجار شده نیز $0/97$ به دست آمده که چون بزرگتر از $0/9$ بوده است، میتوان عنوان نموده که مدل تأییدی پیامدهای استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش مناسب بوده است.

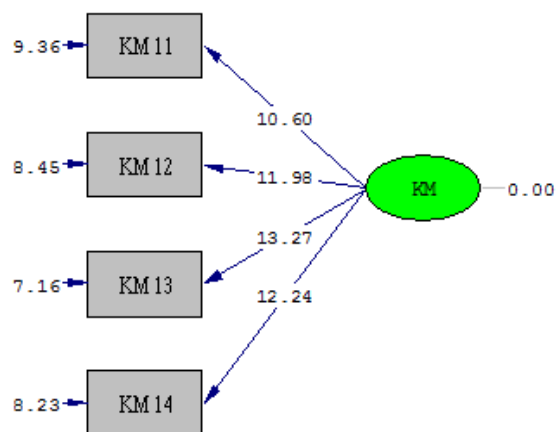
تحلیل عاملی تأییدی مدل مقوله محوری استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش مقوله محوری استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش (KM) ارزیابی میشود. نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی مدل مقوله محوری استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش بر اساس بارهای عاملی استاندارد شده در شکل (۱۱) نشان داده شده است.



Chi-Square=1.50, df=2, P-value=0.47208, RMSEA=0.000

شکل ۱۱. ضرایب (بارهای عاملی) استاندارد شده مدل اندازه‌گیری مقوله محوری

شکل (۱۱) نتایج مربوط به ضرایب (بارهای عاملی) استاندارد شده تحلیل عاملی تأییدی مدل مقوله محوری استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش را نشان می‌دهد. به منظور بررسی معنیداری این ضرایب از آزمون t استفاده شده است که نتایج در شکل (۱۲) نشان داده شده است.



Chi-Square=1.50, df=2, P-value=0.47208, RMSEA=0.000

شکل ۱۲. مقادیر t ضرایب (بارهای عاملی) استاندارد شده مدل اندازه‌گیری مقوله محوری

همانگونه که نتایج شکل (۱۲) نشان می‌دهد مقدار t تمامی بارهای عاملی در سطح اطمینان ۹۵ درصد، بزرگتر از $1/96$ بوده است. بر همین اساس تمامی بارهای عاملی تأیید می‌شود. شاخصهای برازش مدل نیز در جدول (۸) نشان داده شده است.

جدول ۸. دامنه مناسب شاخصهای برازش مدل مقوله محوری

| شاخص | کای دو | کای دو نسبی ^۱ | نیکوویی برازش ^۲ | برازش تطبیقی ^۳ | ریشه میانگین مربعات خطای برآورد ^۴ | برازش هنجار شده ^۵ |
|-----------------|----------|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|---|---------------------------------|
| | χ^2 | X2/df | GFI | CFI | RMSEA | NFI |
| دامنه مورد قبول | $3df$ | < 3 | $> 0/8$ | $> 0/9$ | $< 0/09$ | $> 0/9$ |
| نتیجه مدل | ۱/۵۰ | ۰/۷۵ | ۱/۰۰ | ۱/۰۰ | ۰/۰۰۰ | ۱/۰۰ |

^۱- Normal Chi-square

^۲- Goodness-of-Fit Index

^۳- Comparative Fit Index

^۴- Root Mean Squared Error of Approximation

^۵- Normal Fit Index

نتایج جدول (۸) نشان می‌دهد که مقدار کای اسکوئر برابر $1/50$ با درجه آزادی ۲ به دست آمده است. همچنین ریشه میانگین مربعات خطای تقریب برابر $0/00$ محاسبه شده است که نشان دهنده مقادیر قابل قبول برای مدل بوده است. مقدار شاخص برازش هنجار شده نیز $1/00$ به دست آمده که چون بزرگتر از $0/9$ بوده است، میتوان عنوان نمود که مدل تاییدی مقوله محوری استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش عالی بوده است.

۵. نتیجه گیری و پیشنهادها

در مدل پارادایمی ارائه شده، شرایط علی استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی از سه منظر استراتژی کسب و کار، ارتقاء خدمات دانشی و لزوم ایجاد تغییر مورد توجه قرار گرفته است. مطالعات ربیعی و معالی (۱۳۸۸)، معینی و همکاران (۱۳۸۹)، طالبی و سلیمی ترکمانی (۱۳۹۰)، هوشمند و همکاران (۱۳۹۳) و رازینی و سینا (۱۳۹۷) در داخل کشور و مطالعات وانگ و اسپینوال (۲۰۰۴)، هانگ و همکاران (۲۰۰۵)، وانگ (۲۰۰۵)، آسیدو (۲۰۱۵) و کرمی و همکاران (۲۰۱۵) بر اهمیت آموزش و توانمندسازی در استقرار مدیریت دانش اذعان دارند. در رابطه با پیامدهای مدیریت دانش برای سازمان نیز، نتایج به دست آمده برای این پژوهش در زمینه بهره‌وری، نوآوری سازمانی و یادگیری سازمانی با نتایج مطالعات نیاز آذری و عمویی (۱۳۸۶)، معینی و همکاران (۱۳۸۹)، معمر حور و همکاران (۱۳۹۲) و ایرانبان و همکاران (۱۳۹۶) در داخل کشور فورکادل و گادامیلاس (۲۰۰۲)، تیلور و رایت (۲۰۰۴) و والزاک (۲۰۰۵) همسو بوده است.

بر اساس این مقوله‌ها عنوان گردید که محرک‌های اصلی گرایش دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی به استقرار مدیریت دانش بر اساس این سه مقوله قابل توضیح است. استراتژی کسب و کار بر اساس الزاماتی همانند همراستایی استراتژی کسب و کار با استراتژی دانش، تطبیق راهبردهای دانش در سازمان، نیازهای دانشی سازمان و رقابت از جمله الزاماتی است که در حوزه استراتژی کسب و کار باعث توجه سازمان به استقرار مدیریت دانش میشود. نتایج در این بخش کارهای خدیوی و همکاران (۱۳۸۹) و طالبی و سلیمی ترکمانی (۱۳۹۰) در داخل کشور و نتایج مطالعات واتسون (۲۰۰۳) و وانگ (۲۰۰۵) در خارج از کشور همخوانی داشته است. با این راهبرد میتوان انگیزه کارکنان و تمایل و رغبت آنان را به فرایند مدیریت دانش افزایش داد. تدوین نقشه دانش دومین مقوله فرعی است که با شناسایی نوع دانش سازمانی، شناسایی فرایندهای سازمانی و کدگذاری و تخصیص دانش به فرایندهای شناسایی شده، نوعی از متدولوژی ورود و جریان‌سازی دانش در سازمان را نشان میدهد. تدوین نقشه دانش برای جریان مدیریت دانش یک راهبرد اساسی محسوب می‌گردد که بودن آن فرایند مدیریت دانش در سازمان جریان نخواهد یافت. همچنین، مهم‌ترین راهبرد برای استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی آموزش و توانمندسازی کارکنان است. مانند هر برنامه جدید اجرا شده در سازمان، برای استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش، آموزش، تفکر انتقادی و غنی‌سازی شغلی از اهم کارها محسوب می‌گردد. برای اینکه بتوان به استقرار مناسب مدیریت دانش در سازمان دست یافت، نیاز است تا راهبردهایی تدوین نمود. راهبردهای پیشنهادی استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان آذربایجان شرقی میتوان مشوق‌های دانشی، تدوین نقشه دانش و آموزش و توانمندسازی نامید. مشوق‌های دانشی برای تسهیم دانش، ثبت و حفظ دانش و ادراک سودمندی دانش به منظور تبادل جریان دانش در سازمان ضروری بوده و به‌عنوان یک راهبرد تشویقی در سطح فردی محسوب می‌گردد.

منابع

1. Abubakar. A.M., Elrehail. H., Alatailat.M.A.(2017). Knowledge management, decision-making style and organizational performance, *Journal of Innovation & Knowledge*, PP:1-15.)in Persian(
2. Adli, F., Ahmadi, Z., Mehran, G & Fekri, A.A. (2016), Introducing Native Model for Implementation of Knowledge Management in Marine Education Companies, *Marine Science Education Quarterly*, No. 11, pp. 16-30.)in Persian(
3. Bandera.C., Keshtkar.F., Bartolacci.M.R Neerudu.S., Passerini.K.(2017). Knowledge management and the entrepreneur: Insights from Ikujiro Nonaka's Dynamic Knowledge Creation model (SECI), *International Journal of Innovation Studies*,V (1) ,PP: 163-174.
4. Barão, A., Vasconcelos, J, B., Rocha, a., Pereira, R. (2017). A knowledge management approach to capture organizational learning networks. *International Journal of Information Management*,(37), pp:735-470.
5. Carrion, L, C., Landroguéz, S, M., Rodríguez, A, L. (2017). Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value. *European Research on Management and Business Economics*, (23), pp:1-7.
6. Chen, L., Fong, P, W. (2017). Evaluation of knowledge management performance: An organic approach. *Information & Management*, (52), pp:431-453.
7. DickeL, D, G., Moure, G, L. (2016). Organizational performance evaluation in intangible criteria: a model based on knowledge management and innovation management RAI *Revista de Administração e Inovação* 13(2), pp:11–220,
8. Jamshidi A, Jamshidi L. (2018). Designing a Model for KM Implementation in the Clinical Field of Hospitals Affiliated to Hamadan University of Medical Sciences Using Structural Interpretative Modeling. 3 *JNE*. 6 (5) :9-18.)in Persian(
9. Hasanpoor, A, Akbari, P & Nazari, K. (2018). Identification and Prioritization of Effective Factors on Establishment of Strategic Knowledge Management System at Payam Noor University of the West of Iran by AHP Method, *Sociology of Education Journal*, 11(11): 55-64) in Persian(
10. Hooshmand, H., Mirafazl, S., & Rezaei Nour, J (2014), A Model for Evaluating Knowledge Management of Knowledge-Based Organizations, *Quarterly Journal of Parks and Development Centers*, Tenth Year, No. 38, pp. 65-77 .)in Persian(
11. Khavari Khorasani L., Hamidi M., Sajjadi S.N., & Jalali Farahani M. (2016). Modeling of Facilitators to Implementation of Knowledge Management Strategy of National Olympic Committee of IRAN. *Research in Sports Sciences*, 8(30); 183-204 .)in Persian(
12. Lim, M., Lang T, M., Hua T, K., Dat B, T. (2017). Knowledge management in sustainable supply chain management: Improving performance through an interpretive structural modelling approach, *Journal of Cleaner Production*, (1), pp:806-816.
13. Mohajan, H, K. (2017). The Impact of Knowledge Management Models for the Development of Organizations. *Journal of Environmental Treatment Techniques*,5, 12-23.
14. Mohaghegh, N., Hojjatizadeh, Y., Kosari, R., Fayyaz, N & Serehbandi, Z, (2016), The Status of Knowledge Management Components in Iranian Academic Libraries: Systematic Today, *Journal of Health Management*, Volume 20, Number 70, pp. 39–22 .)in Persian(
15. Mohammadi, H., & Yahya Nejad, M.H. (1396), Measuring the Readiness of State-Owned Companies to Implement Knowledge Management (Case Study: Mazandaran Gas Company), *Quarterly Journal of Standard and Quality Management*, Volume 7, Number 3, pp. 54- 64 .)in Persian(
16. Motlabi, A., Alipour, A.R., & Nasri, A.R. (2013), Identifying Factors Affecting Knowledge Management Implementation in Higher Education Institutions and Their Ranking by Fuzzy Topsis Method, *Journal of Educational Management Research*, No. 17, pp. 133-154 .)in Persian(

17. Moamar Hoor, J., Sattari, S., Kazempour, I., Salamat A., & Alipour, A. (2013), Feasibility of Implementation of Knowledge Management System in Ardabil Province Education Organization, *Journal of Educational Management Innovations*, Eighth Year , Third Issue, pp. 89-102 .)in Persian(
18. Idris, K, M., Ali, K, N., Aliagha, G, U. (2015). Knowledge Management Model and Instrument for Implementation and Adoption; Perspective of Developing Country, *Journal of Management Research*, 7(2), pp:548-560.
19. Oufkir, L., Fredj, M., Kassou, I. (2017). Performance Measurement for Knowledge Management: Designing a Reference Model, *Journal of Organizational Knowledge Management*, (2017), pp:1-13.
20. Raudeliuniene, J., Davidaviciene, V., jakubavicius, A. (2018). Knowledge management process model, *The International Journal Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(3), pp: 542-554.
21. Rahim Mashaei, R & Hooshmand Ayini, A. (2016), Investigating Factors Affecting Knowledge Management Implementation in Construction Companies of Guilan Province, *Journal of Elite Science and Engineering*, No. 2, pp. 295-315 .)in Persian(
22. Saeedi, N., Kazemi, M & Legzian, M. (2016), Identifying the Effective Elements on Knowledge Management Deployment in Project-Based Organizations, *Second International Conference on Industrial and Systems Engineering*, Ferdowsi University of Mashhad, pp. 94-100 .)in Persian(
23. Sayyadi, H., Falamarzi, A., Aalam al-Hoda, A & Ahmadzadeh, M, (2016), A Review of Models and Key Factors of Knowledge Management Success in Organizations, *Second International Conference on Information and Communication Technology Management*, Tehran, pp. 15- 1 .)in Persian(
24. Pradabpech, P., Chantarasombat, C., Sriampai, A. (2015). Development of Knowledge Management Model for Developing the Internal Quality Assurance in Educational Opportunity Expansion Schools, *International Education Studies*, 8(9), pp:162-170.

Designing the optimal model of knowledge management deployment and institutionalization

(Case Study: East Azarbaijan Province Executive)

**Saber Ghorbani¹, Jafar Beikzad *², Farhad Nejad Iranian², Nader
Behloul²**

1. Ph.D. Student, Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab,
Iran

2- Department of Public Administration, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

Abstract

Purpose: The purpose of this study was to design a desirable model for the establishment and institutionalization of knowledge management in East Azarbaijan province.

Design / Methodology / Approach: The purpose of the study is practical and quantitative in nature. The statistical population consisted of all employees and executives of East Azarbaijan province. The statistical sample of the study was 225 people selected using a sample size relationship based on Hir (2014) and 117 researcher-made questionnaires based on interviews. Structured semi-structured with the help of experts and its validity and reliability were determined using relative content validity and content validity index. The reliability of the questionnaire was also assessed using Cronbach's alpha and the total value was 0.905. Was obtained. Confirmatory factor analysis and structural equation modeling were used to analyze the data using Lisrel and Spss software.

Research Findings: The study of paradigm model showed that causal conditions have positive and significant effects on organizational, contextual, interventional and axial phenomena on organizational strategies and strategies on knowledge management outcomes.

Limitations and Consequences: As the questionnaire questions were conducted through expert interviews, it was not possible to include all the comments in the questionnaire.

Practical Consequences: Identifying different components and dimensions of knowledge management can be used to better implement and implement knowledge management in organizations.

Innovation or Value of the Article: This research is one of the research priorities and first carried out in East Azarbaijan province.

Keywords: knowledge management, knowledge storage, knowledge transfer and sharing, knowledge application.

Paper Type: Research Paper

* Corresponding author

E-mail addresses: saber_ghorbani60@yahoo.com, beikzad_jafar@yahoo.com, farhadirani90@yahoo.com, &
na_bohlouli@yahoo.com