



Developing a Model of Internal Organizational Factors Effective on Tacit Knowledge Management of Social Security Organization: Grounded Theory Approach

Shahram Bakhshihajikhajeloo¹, Yousef Namvar^{2*}, Nasibeh Pourasghar³

1- Ph. D student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.

2- Associate Professor, Department of Educational Sciences, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.

3- Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Payame Noor University (PNU), Tehran, Iran.

Corresponding author: Yousef Namvar, Associate Professor, Department of Educational Sciences, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.

E-mail: y.namvar@iauardabil.ac.ir

Received: 24 June 2022

Accepted: 16 Feb 2023

Abstract

Introduction: The need to design and establish an integrated knowledge management system is one of the strategic issues of the social security organization. The present research was conducted with the aim of developing a model of Internal organizational factors effective on tacit knowledge management of social security organization with the Grounded Theory approach.

Methods: The current study is of a qualitative type that was conducted with the Grounded Theory method. The statistical population of this research included managers at the high, middle, and operational levels of the vice-chancellor of management and human resources and the subordinate offices of this vice-chancellor in the headquarters of the Social Security Organization in 1401. The sampling method was purposive & snowball. Using the principle of theoretical saturation, the number of samples reached 18 semi-structured interviews. In the present study, to measure the validity of the findings, content validity was used and to measure the reliability of the findings, the method of reviewing the interview texts by the interviewees and the method of two coders was used. Data analysis was done with open, axial, and selective triple coding using MaxQDA .12 software.

Results: 57 open codes, 5 central codes including organizational strategy, information technology governance, organizational structure, organizational culture, and learning organization, 18 selective codes including knowledge sharing, external environment, innovation, foresight, analytical, reactive, personal abilities, mental patterns, shared vision and ideals, team learning, systems thinking, complexity, formality, centralization and decentralization, acquisition, planning, monitoring, and support were identified.

Conclusions: The components of causal conditions include knowledge sharing, external environment, and innovation, context including formality and complexity, intervention conditions including acquisition, planning, monitoring, and support, phenomena including concentration and lack of concentration, strategies including foresight, analysis, and reaction, and consequences. It included the ability of personal abilities, mental patterns, shared vision and ideals, team learning, and systems thinking. It is suggested that the officials of the social security organization provide a suitable platform for the management of tacit knowledge in the social security organization by considering the designed model.

Keywords: Tacit Knowledge, Organizational Factors, Management, Grounded Theory, Social Insurance.



طراحی الگوی عوامل درون سازمانی مؤثر بر مدیریت دانش ضمنی سازمان تأمین اجتماعی: رویکرد نظریه داده بنیاد

شهرام بخشی حاجی خواجه لو^۱، یوسف نامور^{۲*}، نصیبه پوراصغر^۳

۱- دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

۲- دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

۳- استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

نویسنده مسئول: یوسف نامور، دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.
ایمیل: y.namvar@iauardabil.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۰۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۲۷

چکیده

مقدمه: لزوم طراحی و استقرار نظام یکپارچه مدیریت دانش از مسائل راهبردی سازمان تأمین اجتماعی است. پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی عوامل درون سازمانی مؤثر بر مدیریت دانش ضمنی در سازمان تأمین اجتماعی با رویکرد نظریه داده بنیاد انجام شد.

روش کار: مطالعه حاضر از نوع کیفی است که با روش نظریه داده بنیاد انجام شد. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران در سطوح عالی، میانی و عملیاتی معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی و اداره های زیر مجموعه این معاونت در ستاد مرکزی سازمان تأمین اجتماعی در سال ۱۴۰۱ بود. روش نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی بود. تعداد نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری به ۱۸ مصاحبه نیمه ساختار یافته رسید. در پژوهش حاضر برای سنجش روایی یافته ها از روایی محتوا و برای سنجش پایایی یافته ها از روش بازبینی متون مصاحبه توسط مصاحبه شونده ها و روش دو کدگذار استفاده شد. تحلیل داده ها، با روش کدگذاری سه گانه باز، محوری و انتخابی و با استفاده از نرم افزار مکس کیو دی ۱۲ نسخه انجام شد.

یافته ها: ۵۷ کد باز، ۵ کد محوری شامل راهبرد سازمانی، حاکمیت فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و سازمان یادگیرنده، ۱۸ کد انتخابی شامل تسهیم دانش، محیط بیرون، نوآوری، آینده نگری، تحلیلی، واکنشی، قابلیت توانایی های شخصی، الگو های ذهنی، چشم انداز و آرمان های مشترک، یادگیرنده تیمی، تفکر سیستمی، پیچیدگی، رسمیت، تمرکز و عدم تمرکز، اکتساب، برنامه ریزی، نظارت و پشتیبانی شناسایی شد.

نتیجه گیری: مؤلفه های شرایط علی شامل تسهیم دانش، محیط بیرون و نوآوری، زمینه شامل رسمیت و پیچیدگی، شرایط مداخله شامل اکتساب، برنامه ریزی، نظارت و پشتیبانی، پدیده شامل تمرکز و عدم تمرکز، راهبردها شامل آینده نگری، تحلیلی و واکنشی و پیامدها شامل قابلیت توانایی های شخصی، الگو های ذهنی، چشم انداز و آرمان های مشترک، یادگیرنده تیمی و تفکر سیستمی بود. پیشنهاد می شود مسئولین سازمان تأمین اجتماعی با در نظر گرفتن الگوی طراحی شده، بستر مناسب برای مدیریت دانش ضمنی در سازمان تأمین اجتماعی را فراهم کنند.

کلیدواژه ها: تأمین اجتماعی، دانش ضمنی، عوامل سازمانی، مدیریت، نظریه داده بنیاد.

این سازمان را با مشکل مواجه کرده و لازم است با تمرکز بر نقش تمامی مؤلفه‌های اثرگذار بر آن، عوامل مؤثر شناسایی و اولویت بندی و راهکارهای مناسب ارائه شود (۸). طبق نظر مکوندی و همکاران (۹) سازمان‌های پیش‌تاز برای بهبود عملکرد کسب و کار، در حال گذر از دوران انباشت دانش فردی کارکنان به سوی دانش برای منفعت جمعی هستند. استقرار یک نظام مدیریت دانش کارآمد، متناسب با شرایط و اقتضای سازمانی مستلزم ایجاد فرهنگ سازمانی قوی است که از مدیریت دانش حمایت کند تا مدیران و کارکنان سازمان را در تشخیص خلاءها در دانش سازمانی، برانگیختن خلاقیت و نوآوری و ایجاد رابطه‌ای نزدیکتر با مشتریان یاری رساند (۱۰).

مدیریت در سازمان‌ها تمرکز خود بر دانش ضمنی کارکنان، تجارب گذشته و تخصص در جستجو به منظور شتاب‌دهی دستیابی به هدف خود را به‌طور مداوم افزایش می‌دهند. مدیریت دانش امیدوار است تا ساختار مناسب و زیرساخت ضروری فناوریانه در سازمان‌ها و فراگیری انسان محور را ایجاد کند (۱۱). مدیریت دانش به عنوان یک رشته علمی در ایران هنوز مسائل ناشناخته بسیاری دارد، اگرچه دانش سازمان‌ها نقش مهمی در موفقیت سازمان ایفا می‌کند، اما صرفاً پردازش دانش نمی‌تواند تضمینی برای کسب مزیت رقابتی باشد، بلکه باید دانش را مدیریت کرد و اولین گام در اجرا و استقرار یک سیستم مدیریت دانش کارآمد، داشتن الگویی جامع است؛ پژوهش‌ها نشان می‌دهد که موفقیت سازمانی محصول عوامل مهم موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش است (۱۲).

در خصوص عوامل سازمانی مؤثر بر مدیریت دانش ضمنی در سازمان‌ها تا به حال مطالعاتی انجام شده است که به اختصار به آن‌ها پرداخته می‌شود. برخی از مطالعات به بررسی اجزای مدیریت دانش پرداخته‌اند. به عنوان مثال، Natek & Zwilling (۱۳) از مطالعه خود نتیجه گرفتند که مدیریت دانش از فرایندهای ایجاد دانش، ذخیره‌سازی، بازیابی، تبادل و کاربرد راهبردها تشکیل شده است که پیاده‌سازی هر کدام از این موارد به طریقی امکان‌پذیر است. مهدی زاده و همکاران (۸) عوامل اثرگذار بر مدیریت دانش ضمنی را مورد بررسی قرار دادند و از نتایج مطالعه خود دریافتند که ۵ عامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، راهبردها و رهبری و سرمایه انسانی بر استقرار مدیریت دانش تأثیر دارند. عزتی و همکاران (۱۴)

در سال‌های اخیر توجه بسیاری به عوامل اجتماعی-روانی (socio-psychological factors) انسان‌ها شده است و کشورهای صنعتی بیش از هر چیز به محیط کار و افراد شاغل نگاه ویژه دارند (۱). مدیریت در هزاره سوم مبتنی بر اقتصاد دانش محور است که در آن دیگر پول نقد، ساختمان و تجهیزات به تنهایی عامل تمایز و برتری نیستند و سرمایه فکری رمز پایداری و توسعه سازمان‌هاست. این تفاوت همان سرمایه فکری است که شامل دارایی‌های نامشهود یا ناملموسی است که حاصل جمع دانش فردی و گروهی سازمان هست، باعث افزایش مزیت رقابتی می‌شود اما برخلاف دارایی‌های فیزیکی، علیرغم ارزش و اهمیت بیشتر در ترازنامه‌های سنتی دیده نمی‌شود (۲). مدیریت دانش با تأکید بر یادگیری، داشتن تفکر دستگامی، رویکرد مشارکتی، بیان ایده‌های نو، جانشین‌پروری و طراحی نظام مناسب شایسته محور گامی بزرگ در جهت مدیریت اثر بخش سازمان است (۳). انواع دانش را به ۳ دسته دانش عینی (explicit knowledge)، دانش ذهنی (intellectual knowledge) و دانش ضمنی (tacit knowledge) تقسیم بندی کرده‌اند (۴).

دانش ضمنی به دانش عینی و دانش عینی به دانش ضمنی قابل تبدیل بوده و تعامل اجتماعی میان این ۲ نوع دانش منجر به خلق دانش و نوآوری‌های جدید می‌شود و مدیریت دانش (knowledge management) استفاده از هر ۲ نوع دانش می‌باشد (۵). مدیریت دانش ضمنی (management of tacit knowledge) سازمان مدیریت باورهای فرد یا گروه‌های سازمان است که با عمل ارتباطی نزدیک دارد و نتیجه سال‌ها یادگیری و کسب تجربه است (۶). تمرکز اصلی مدیریت دانش، تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح است. همچنانکه، تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح برای سازمان مهم است. درک نحوه تبادل دانش ضمنی یک مزیت رقابتی در افزایش کارایی، خلق ارزش و بهبود عملکرد مالی سازمان محسوب می‌شود. افراد با مبادله دانش ضمنی و آشکار خود دانش جدید خلق می‌کند (۷).

عدم وجود سازوکار مناسب برای استفاده اثر بخش از مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی و ناکافی بودن پژوهش‌های انجام شده در سازمان در پاسخ به نیاز مدیران ارشد و کارکنان از جمله موانعی است که مدیریت دانش در

انتظارات و نیاز مشتریان بوده و از سوی دیگر فاقد آموزش عالی است، مسئله استقرار نظام مدیریت دانش ضمنی سازمان بیشتر ضرورت پیدا می‌کند تا پیشاهنگ نوآوری‌ها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی گردد (۲۱). از این رو، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی عوامل درون سازمانی مؤثر بر مدیریت دانش ضمنی در سازمان تأمین اجتماعی با رویکرد نظریه داده بنیاد انجام شد.

روش کار

مطالعه حاضر از نوع کیفی است که با روش نظریه داده بنیاد مبتنی بر رهیافت Corbin & Strauss انجام شد (۲۲). جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران سطوح عالی، میانی و عملیاتی معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی و اداره های زیر مجموعه این معاونت شامل اداره کل تشکیلات و توسعه مدیریت، اداره کل منابع انسانی و اداره کل ارزیابی و پایش عملکرد در ستاد مرکزی سازمان تأمین اجتماعی ایران در سال ۱۴۰۱ بود. تعداد نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری به ۱۸ مصاحبه نیمه ساختار یافته رسید. روش نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی بود.

معیار ورود مشارکت کنندگان در مصاحبه شامل داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه کاری و حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی یا کارشناس متخصص در حوزه های معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی از جمله اداره های توانمندسازی و تایید صلاحیت حرفه ای، برنامه ریزی آموزش و پژوهش، مدیریت دانش و ارتقای فرهنگ سازمانی، توسعه مدیریت منابع انسانی، هوش مصنوعی و مدیریت دانش، شایسته گزینی و تامین نیروی انسانی، انتصابات، نقل و انتقالات و دارا بودن مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد یا دکتری تخصصی در یکی از رشته های مدیریت منابع انسانی، مدیریت سازمان، برنامه ریزی آموزشی، فناوری اطلاعات، آمار و محاسبات، مدیریت آموزشی، علوم تربیتی و روانشناسی بود. معیار خروج پاسخگویی ناقص به سؤالات مصاحبه و عدم تمایل به همکاری بود.

سؤالات مصاحبه بر اساس ادبیات پژوهش، پیشینه پژوهش و با در نظر گرفتن نظریه داده بنیاد طراحی شد. در راستای رسیدن به هدف پژوهش، سؤالاتی به شرح زیر مطرح شد:

۱. مؤلفه های مهم برای احیا یا پیشبرد مدیریت دانش ضمنی سازمان چه مواردی است (شرایط علی)؟

عوامل اثرگذار بر مدیریت دانش ضمنی را در دانشگاه ها مورد بررسی قرار دادند و نتایج پژوهش آن ها نشان داد که مؤلفه های رهبری و مدیریت، ساختار، آموزش و فناوری، سرمایه های فکری و منابع انسانی دارای بیشترین اثرگذاری بر پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه ها است. در همین راستا، قلتاش و همکاران (۱۵) از مطالعه خود چنین نتیجه گرفتند که با بررسی تغییرات و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب، انعطاف پذیر، با فراهم کردن یک محیط مناسب یادگیری، تشخیص نیازهای یادگیری و برآورده کردن آن نیازها، می توان به تدریج الگوی تعامل میان افراد را تغییر داد و از مدیریت دانش به عنوان مزیت رقابتی بهره گرفت. برخی دیگر از مطالعات به بررسی کارکردهای دانش ضمنی پرداخته اند. بر اساس استدلال Baronian (۱۶) کارکرد حیاتی دانش ضمنی، ایجاد دانش سازمانی است که از سیستم های اطلاعاتی و ایجاد فرهنگی اختصاص داده شده به مقاصد و اهداف سازمان ناشی می شود. برخی دیگر از مطالعات به بررسی عوامل تسهیل کننده و موانع دانش ضمنی پرداخته اند. Hussein و همکاران (۱۷) نشان دادند که فرهنگ سازمان های یادگیرنده از تغییر و تحولات محیط درونی و بیرونی، به طور مثبت بر عملکرد سازمانی مؤسسات دولتی آموزش عالی تأثیر می گذارد. طبق نتایجی که از پژوهش Wang و همکاران (۱۸) حاصل شد، آشنا نبودن مدیران ارشد با مدیریت دانش ضمنی، الزامات پیاده سازی آن، و بی توجهی به فضای سازمانی و فرهنگ حاکم در سازمان می تواند یکی از عوامل ناکامی در اجرای مدیریت دانش ضمنی باشد. Sliwa & Patalas-Maliszewska (۱۹) چنین عنوان داشته اند که می توان دانش ضمنی اندوخته را از طریق فناوری اطلاعات به یک بازنمایی رسمی مانند رویه ها، دستورالعمل های عملیاتی، بروشورها، مواد آموزشی و کتابخانه ها (به ویژه مقالات الکترونیکی) تبدیل کرد.

مدیریت ناکافی فرآیندهای سازمانی از نقاط ضعف سازمان تأمین اجتماعی است از طرفی تبدیل به سازمان یادگیرنده شدن ارمان ارزش تخصص گرایی نظام راهبردی این سازمان است. طراحی و استقرار نظام مدیریت دانش از راهبردهای کلان در سازمان تأمین اجتماعی است تا به عنوان مبنای نظام تصمیم گیری با تاکید بر مبانی نظری بیمه های اجتماعی صورت گیرد (۲۰). با توجه به تنوع وظایف و مسئولیت های ستاد مرکزی سازمان تأمین اجتماعی ایران که همراه با پیچیدگی مأموریت ها،

شهرام بخشی حاجی خواجه لو و همکاران

کار مشارکت کننده در محیطی آرام و تنها با حضور مصاحبه گر انجام و ضبط شد. محتوای مصاحبه ها ضبط و یادداشت برداری شد و بلافاصله مورد تحلیل قرار گرفت. جمع آوری داده ها ۴ ماه به طول انجامید.

در مطالعه حاضر در نهایت ۱۸ مصاحبه انجام شد و در ۳ مصاحبه پایانی مفاهیم جدیدی از داده ها حاصل نشد و در آن ها داده ها تکرار داده های قبلی بود، نمونه گیری خاتمه یافت. از بین مصاحبه های انجام شده ۱۵ مصاحبه اولیه که داده های تکراری را در برنداشت، انتخاب و جهت کدگذاری مفاهیم پرتکرار برای انتخاب محوری عوامل مؤثر درون سازمانی بر مدیریت دانش ضمنی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت.

لازم به ذکر است که برای رعایت ملاحظات اخلاقی به تمام شرکت کننده ها این اطمینان خاطر داده شد که تمام اطلاعات حاصل از این مطالعه تنها به منظور ارائه نتایج در رساله است و تمام اطلاعات آن ها تا آخر محرمانه باقی خواهد ماند. همچنین، به آن ها یادآور شد که هر زمان که مایل بودند می توانند از مطالعه خارج شوند.

در پژوهش حاضر برای اعتبارسنجی یافته ها از ۴ معیار اعتبارپذیری (credibility)، تعمیم پذیری (generalizability)، اطمینان پذیری (reliability) و تأییدپذیری (verifiability) استفاده شده است (۲۳). برای ارزیابی اعتبارپذیری، از روش بازخورد اعضا استفاده شده است؛ به گونه ای که یافته های پژوهش در اختیار مشارکت کنندگان قرار گرفت و آن ها صحت یافته ها و تفسیرها را تأیید کردند. برای ارزیابی تعمیم پذیری، پژوهشگران به شرح فرایند پژوهش از نمونه گیری تا تفسیر یافته ها پرداخته و نمونه ای از متن مصاحبه ها را به عنوان مصادیقی ارائه کردند، به نحوی که خواننده بتواند قابلیت انتقال داده ها را ارزیابی کند. همچنین برای بررسی اطمینان پذیری از نتایج، جمع آوری و تحلیل داده ها تحت نظارت چند تن از مدرسین گروه علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل انجام گرفت. در نهایت برای ارزیابی تأییدپذیری نتایج، یافته های پژوهش در اختیار مدرسین مذکور قرار داده شد و توسط ایشان به تأیید رسید. برای سنجش پایایی مصاحبه ها از روش توافق درون موضوعی، استفاده شده است. برای این منظور از یکی از مدرسین حوزه مدیریت آموزشی خواسته شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) مشارکت کند. آموزش ها و شیوه های لازم جهت کدگذاری به همکار پژوهش منتقل

۲. از دید شما وضعیت مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی چگونه است (زمینه)؟

۳. در این سازمان شرایط مداخله گر برای مدیریت دانش ضمنی سازمان کدامند (شرایط مداخله گر)؟

۴. تسهیل گرها و موانع پیاده سازی مدیریت دانش ضمنی در سازمان تأمین اجتماعی شامل چه مواردی می تواند باشد (پدیده)؟

۵. با چه راهبردهای اجرایی می توان شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب در مدیریت دانش ضمنی سازمان را پر کرد (راهبردها)؟

۶. پیامدهای اجرای صحیح مدیریت دانش ضمنی در سازمان تأمین اجتماعی چگونه خواهد بود (پیامدها)؟

جمع آوری داده ها با مصاحبه های نیمه ساختاریافته با مدیران در سطوح عالی، میانی و عملیاتی حوزه معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی ستاد مرکزی سازمان تأمین اجتماعی انجام شد.

برای جمع آوری داده ها، ابتدا مجوزهای لازم از مدیر موسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی (موسسه وابسته به سازمان تأمین اجتماعی مستقر در تهران) دریافت شد. موسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی ابتدا ۶ تن از مدیران متخصص در زمینه کاری پژوهش حاضر را از حوزه معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی ستاد مرکزی سازمان تأمین اجتماعی ایران برای انجام پژوهش به پژوهشگر معرفی نمود. سپس طی تماس تلفنی با معرفی شوندگان و اعلام موضوع و سؤالات پژوهش به مشارکت کنندگان، از آن ها درخواست گردید در صورت تمایل جهت حضور در مصاحبه در ستاد مرکزی سازمان تأمین اجتماعی زمان و مکان را اعلام نمایند. مصاحبه ها در دفتر مصاحبه شوندگان و در وقت اداری انجام گرفت. با انجام مصاحبه و معرفی افراد جدید توسط مصاحبه شوندگان به مرور تعداد نمونه به ۱۸ مصاحبه نیمه ساختار یافته افزایش یافت.

نمونه گیری تا زمانی که داده ها به اشباع نظری برسند ادامه یافت. لذا جمع آوری داده ها تا زمانی ادامه داشت که داده های جدید در واقع تکرار داده های قبلی باشد و دیگر مفهومی جدید که نیاز به کدگذاری جدید یا گسترش کدها داشته باشد به دست نیاید. جمع آوری داده ها در سال ۱۴۰۱ انجام گرفت. برای هر کدام از مصاحبه ها بین ۳۰ تا ۴۵ دقیقه زمان صرف شد و همه مصاحبه ها در محل کار خبرگان و به صورت حضوری انجام شد. مصاحبه در محل

شده. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر ۲ تن مشابه بودند با عنوان «توافق» و کدهایی که غیرمشابه بودند با عنوان «عدم توافق» مشخص شدند. درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی مورد استفاده قرار گرفت به صورت زیر محاسبه گردید (۲۴).
 $100 \times \text{تعداد کل کدها} / \text{تعداد توافق} \times 2 = \text{درصد توافق درون موضوعی}$

جدول ۱: درصد پایایی دو کد گذار

کل مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافق	درصد پایایی
۱۵	۵۷	۲۱	۷۳/۶

که در سطح انتزاعی تر نسبت به مفاهیم دیگر قرار داشتند، سازماندهی شدند. در مرحله آخر (کدگذاری انتخابی) در قالب کد انتخابی، مفاهیمی که بار معنایی و محتوایی مشترکی داشتند در طبقات ویژه ای قرار داده شدند (۲۵). داده ها با استفاده از نرم افزار مکس کیو دی ۱۲ نسخه تحلیل شد.

یافته‌ها

در پژوهش حاضر پرسشنامه جمعیت شناختی شامل جنسیت، سابقه شغلی، میزان تحصیلات و سن مورد بررسی قرار گرفت که در جدول ۲ گزارش شده است.

پایایی مصاحبه‌ها به روش توافق درون موضوعی برابر با ۷۳/۶ درصد بود. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی مصاحبه‌ها مطلوب است (۲۳).

تحلیل داده ها، با روش کدگذاری سه گانه باز، محوری و انتخابی انجام شد. در این کدگذاری سه مرحله ای داده ها به صورت مستمر مورد بازبینی و پایش قرار گرفتند. در مرحله اول (کدگذاری باز) داده هایی که حول یک مفهوم بودند، گردآوری شدند. در مرحله دوم (کدگذاری محوری) مفاهیمی که معنای مشترک داشتند در قالب کد محوری

جدول ۲: خلاصه نتایج حاصل از اطلاعات جمعیت شناختی نمونه شرکت کننده در پژوهش حاضر

ویژگی های جمعیت شناختی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۵۵
	زن	۴۵
سابقه شغلی	بین ۱۰ تا ۱۵ سال	۲۰
	بالای ۱۵ سال	۸۰
میزان تحصیلات	کارشناسی ارشد	۵۵
	دکتر	۴۵
سن	بین ۳۰ تا ۴۰ سال	۴۵
	۴۰ تا ۵۰ سال	۴۰
	بالای ۵۰ سال	۱۵
جمع	۱۸	۱۰۰

مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. در فرایند تحلیل داده‌ها با کدگذاری در ابتدا ۱۳۰ کد باز به دست آمد. که ۷۳ مورد تکراری بود. با حذف آن ها، ۵۷ کد باز برای مطالعه حاضر باقی ماند. سپس در مرحله کدگذاری محوری بعد از شناسایی برچسب‌های مفهومی در مرحله کدگذاری باز، با ترکیب و تلخیص کدهای اولیه، ۵ کد محوری مشخص شد. در انتها در مرحله آخر کدگذاری

در مطالعه حاضر در نهایت ۱۸ مصاحبه انجام شد و در ۳ مصاحبه پایانی مفاهیم جدیدی از داده ها حاصل نشد و در آن ها داده ها تکرار داده های قبلی بود، نمونه گیری خاتمه یافت. از بین مصاحبه های انجام شده ۱۵ مصاحبه اولیه که داده های تکراری را در برداشت، انتخاب و جهت کدگذاری مفاهیم پرتکرار برای انتخاب محوری عوامل مؤثر درون سازمانی بر مدیریت دانش ضمنی براساس سؤالات زیر

شهرام بخشی حاجی خواجه لو و همکاران

شامل تمرکز و عدم تمرکز، راهبردها شامل آینده‌نگری، تحلیلی و واکنشی و پیامدها شامل قابلیت توانایی‌های شخصی، الگوهای ذهنی، چشم‌انداز و آرمان‌های مشترک، یادگیرنده تیمی و تفکر سیستمی بود (جدول ۳).

انتخابی، با یکپارچه سازی و پالایش کدهای باز و محوری، ۱۸ کد انتخابی (۶ متغیر) مشخص شد، که شامل: مؤلفه های شرایط علی شامل تسهیم دانش، محیط بیرون و نوآوری، زمینه شامل رسمیت و پیچیدگی، شرایط مداخله شامل اکتساب، برنامه ریزی، نظارت و پشتیبانی، پدیده

جدول ۳: کدهای باز، محوری و انتخابی

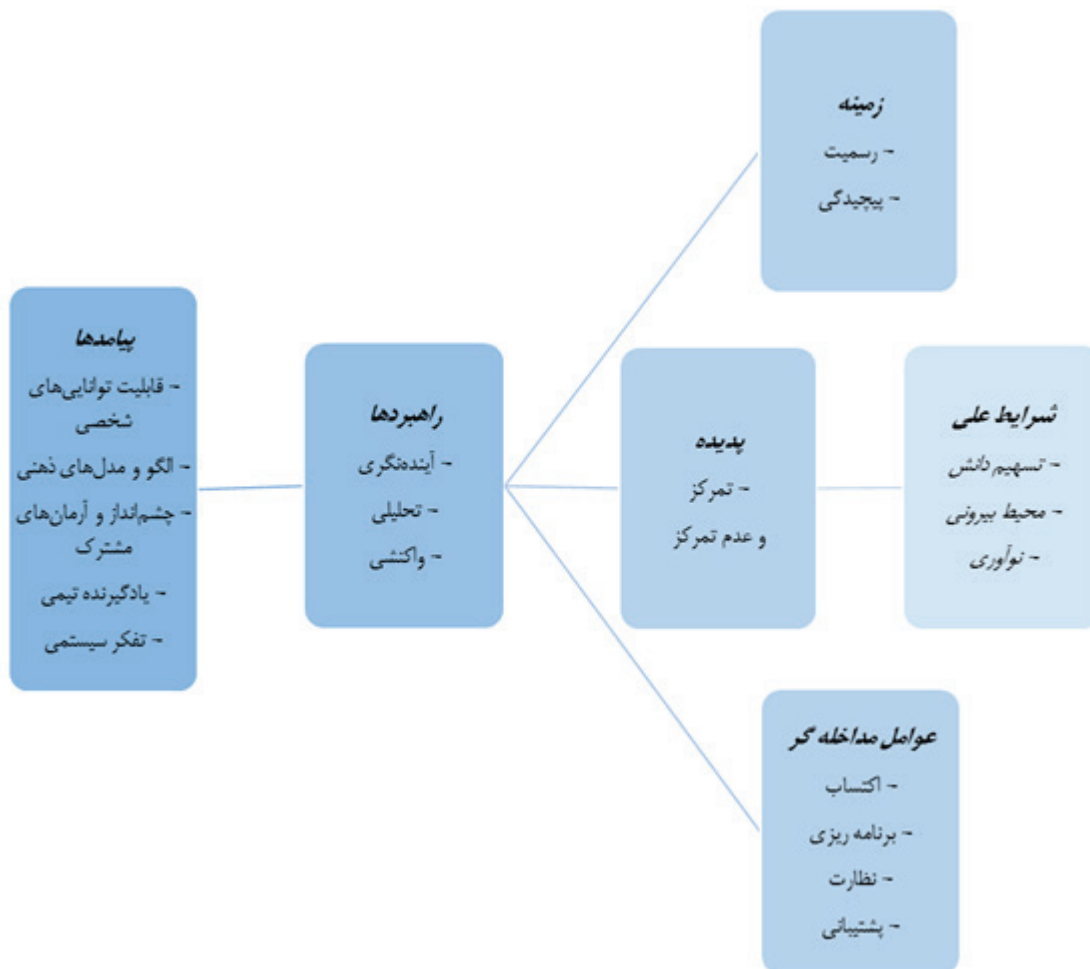
الگوی داده بنیاد	کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
شرایط علی	تسهیم دانش	فرهنگ سازمانی	تعیین روابط گزارش دهی و جریان اختیار
			آخرین تغییرات آن ها مطابق با نیازهای روز
			تجارب شرکت‌های موفق و برتر جهان
			افراد برتر و خبره
شرایط علی	محیط بیرونی	فرهنگ سازمانی	استانداردها و چارچوب‌های بین‌المللی
			انطباق با الزامات داخلی و خارجی تحت کنترل
			فعالیت‌های فرهنگی
			رویکرد فرهنگی و آموزشی
زمینه	نوآوری	ساختار سازمانی	تعاملات گسترده
			فرهنگ‌سازی
			برآوردن نیازها و انتظارات مشتری در مدت زمان نسبتاً کوتاه
			ترکیب فرایندهای سازمان و افراد با فن آوری پیشرفته
زمینه	رسمیت	ساختار سازمانی	بهره‌گیری از فرصت‌های بالقوه
			سازگاری با تغییرات
			سازوکارهای ساختاری
			سازگاری و تناسب با جهتی خاص
شرایط مداخله گر	اکتساب	ساختار سازمانی	جریان کارآمد و مؤثر در کار
			انتقال اطلاعات بین سطوح مختلف سلسله مراتب در یک سازمان
			بررسی نحوه فعالیت‌های جداگانه افراد با هم
			کانال‌های ارتباطی رسمی
شرایط مداخله گر	برنامه ریزی	حاکمیت فناوری اطلاعات	راهبردهای فناوری
			تحقق استفاده اثربخش و کارآمد فناوری اطلاعات
			حاکمیت بیشتر پیرامون فناوری اطلاعات
			کمیت و کیفیت کار
شرایط مداخله گر	نظارت	حاکمیت فناوری اطلاعات	گروه‌ها و نهادهای مرتبط با امور تأمین اجتماعی
			تعاملات در عرصه‌های مختلف بیمه‌ای
			شرکای اجتماعی
			جوامع امروزی
شرایط مداخله گر	پشتیبانی	حاکمیت فناوری اطلاعات	توسعه و گسترش
			حاکمیت فرهنگ بر مدیران

			همه‌نگی
			عناصر سازمانی
			موفقیت سازمان (افزایش سود و درآمد)
			دنیای مدرن
پدیده	تمرکز و عدم تمرکز		حساسیت دو چندان نسبت به سلامت سازمانی
			پیگیری مدیریت مشارکتی بر پایه خرد جمعی
			یکپارچگی راهبردی
			نیل به اهداف سازمان
			مرتبط ساختن اجرای سازمان
			بهبود فرایندها و بهره‌وری
	آینده‌نگری	راهبردهای سازمانی	راهبرد سازمان در زمینه‌های مدیریت منابع انسانی، اخلاق فرهنگ
			راهبرد سازمان
			راهبردهای عملیاتی
			راهبردهای کارکردی
راهبردها	تحلیلی		راهبردهای منابع انسانی
			راهبردهای تصمیم‌گیری
			همه‌نگی راهبردی
			ارزش‌های اخلاقی دیرینه
			اخلاق کسب و کار
			ارزش‌های اخلاقی
			یادگیری از موضوعات مرتبط با تغییر و تحولات سازمانی
			انجام وظایف مختلف
			نقشها و مسئولیت‌های ارائه شده
		سازمان یادگیرنده	دستیابی به اهداف جمعی مدیریت
پیامدها	قابلیت توانایی‌های شخصی الگو و مدل‌های ذهنی چشم‌انداز و آرمان‌های مشترک یادگیرنده تیمی تفکر سیستمی		الگوهای همه‌جانبه
			الگوهای طبیعی
			الگوهای عقلایی

الگوی مفهومی

محوری با در نظر گرفتن قالب نظریه داده بنیاد به فرم زیر ارائه می‌گردد:

الگوی مفهومی مطالعه برگرفته شده از کدگذاری انتخابی و



شکل ۱: الگوی عوامل درون سازمانی مؤثر بر مدیریت دانش ضمنی در ستاد مرکزی سازمان تأمین اجتماعی

قرار گرفته». مصاحبه‌شونده شماره ۱۳ (رئیس اداره توانمندسازی و تایید صلاحیت حرفه‌ای (اداره کل منابع انسانی) در رابطه با فرهنگ سازمانی اظهار داشت: «فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت دانش ضمنی است، برا مثال فرهنگ سازمانی که در آن خلاقیت و نوآوری یک ارزش محسوب بشه یکی از ابعاد پیش برنده مدیریت دانش میشه. همچنین محتوای فرهنگ سازمانی به عنوان منبع دانش می‌تونه توسط افراد، دستورالعمل‌ها، روش کار، فناوری اطلاعات و سایر موارد تقویت بشه». مصاحبه‌شونده شماره ۱۴ مشاور خدمات مدیریت (اداره کل منابع انسانی) در رابطه با فرهنگ سازمانی اظهار داشت: «جمعی سازی کارکنان در کسب مهارت ارتباطات انسانی، مهارت تحلیلی، مهارت‌های فنی، مهارت انتقادی، مهارت طراحی می‌تونه خیلی مؤثر باشه در تسهیم و تشریح

در ادامه با ارائه نمونه‌های جملات نقل شده توسط افراد مصاحبه‌شونده در ارتباط با مدیریت دانش ضمنی در قالب الگوی داده بنیاد، (کدهای محوری) به بررسی مختصری از آن پرداخته می‌شود:

۱- شرایط علی

مصاحبه‌شونده شماره ۱ رئیس اداره مدیریت دانش و ارتقا فرهنگ سازمانی (اداره کل منابع انسانی) در رابطه با فرهنگ سازمانی اظهار داشت: «یک فرهنگ‌سازی سازمانی لازمه که مدیران دانش‌شان ضبط بشه و تبدیل بشه به دانش مدیریتی». مصاحبه‌شونده شماره ۶ (مشاور معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی) در رابطه با فرهنگ سازمانی اظهار داشت: «از مؤلفه‌های مهم برای پیشبرد مدیریت دانش ضمنی سازمان فرهنگ‌سازی دانشی هست. به نظر می‌رسه فرهنگ‌سازی دانشی در تأمین اجتماعی بیش از گذشته مورد همت مدیران هست و سرلوحه فعالیت‌های فرهنگی

دانش ضمنی. استقرار یک فرهنگ سازمانی قوی از جمله عوامل مؤثر بر مدیریت دانش است.»

۲- زمینه

مصاحبه شونده شماره ۱ رئیس اداره مدیریت دانش و ارتقا فرهنگ سازمانی (اداره کل منابع انسانی) در رابطه با ساختار سازمانی اظهار داشت:

«ساختار سازمانی به این خاطر مهمه که مدیریت دانش بایستی دارای ساختار تشکیلاتی خاص باشه. دارای متولی باشه.»

مصاحبه شونده شماره ۶ (مشاور معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی) در رابطه با ساختار سازمانی اظهار داشت: «یک سازمان نوعی از یک ساختار سازمانی اجتماعی متشکل از افراد است که برای دستیابی به اهداف جمعی مدیریت می‌شوند.»

۳- شرایط مداخله گر

مصاحبه شونده شماره ۱ (رئیس اداره مدیریت دانش و ارتقا فرهنگ سازمانی (اداره کل منابع انسانی) در رابطه با حاکمیت فناوری اطلاعات اظهار داشت:

«فناوری اطلاعات یا نرم افزار مدیریت دانش به بحث مستندسازی دانش کمک می‌کنه.»

مصاحبه شونده شماره ۳ کارشناس متخصص مدیریت دانش و ارتقا فرهنگ سازمانی (اداره کل منابع انسانی) در رابطه با فرهنگ سازمانی اظهار داشت:

«وجود سامانه‌های دانشی، توسعه توانمندی فنی و مهارتی کارکنان در حوزه های فناوری-زیرساخت ها، قوانین و مقررات مشخص، هم اندیشی سازمانی، جلسات ارائه کارکنان از تسهیل گرهای مدیریت دانش ضمنی است.»

مصاحبه شونده شماره ۴ (رئیس اداره شایسته گزینی و تامین نیروی انسانی) در رابطه با حاکمیت فناوری اطلاعات اظهار داشت:

«در دنیای کنونی عصر فناوری و اطلاعات سازمان ما باید به سه راهبرد ۱- متفاوت بودن، ۲- بهتر بودن و ۳- کوچکتر شدن اهمیت دهد.»

مصاحبه شونده شماره ۵ کارشناس متخصص گروه هوش مصنوعی و مدیریت دانش (مدیریت آمار و اطلاعات و محاسبات) در رابطه با حاکمیت فناوری اطلاعات اظهار داشت:

«دانش ضمنی جنبه نرم علم هست. نشان از حاذق بودن و دورنمای وسیع داشتن است. سازمان هم تلاش های

نموده است مثلاً هم‌اندیشی سازمانی مدیران یا نشست های مدیران، گزارش تجارب مدیران، ویدئو کنفرانس و وبینار و تولید محتوا و مجلات و فصلنامه ها این به نوعی مدیریت دانش است منتهی باید در کنار این‌ها، فوت و فن های برخی مدیران یا کارکنان عملیاتی خیلی مؤثر است منتهی مدیریت شده نیست. بهترین راه انتقال دانش ضمنی نمایش، روایت، مشاهده و کارآموزی و آموختن از هم است.»

مصاحبه شونده شماره ۶ (مشاور معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی) در رابطه با حاکمیت فناوری اطلاعات اظهار داشت:

«حاکمیت فناوری اطلاعات به عنوان فرایندی که سازمان را در تحقق استفاده اثربخش و کارآمد فناوری اطلاعات یاری کنه مؤلفه موثری است.»

مصاحبه شونده شماره ۱۱ رئیس گروه هوش مصنوعی و مدیریت دانش (مدیریت آمار و اطلاعات و محاسبات) در رابطه با فناوری اطلاعات اظهار داشت:

«مؤلفه‌های مثل آموزش مستمر، ایجاد پایگاه دانش، استفاده از فناوری‌های روز مدیریت دانش، استفاده از مشاوران مجرب در حوزه مدیریت دانش و حمایت مدیران ارشد خیلی می‌تونه مؤثر باشه. تسهیل گرها می‌تونه مثل فناوری اطلاعات روز، شناسایی مفاهیم مدیریت دانش، فرهنگ سازی جمعی کردن دانش باشه، موانع مثل: فرهنگ، زمان، عدم آگاهی، پیچیدگی، مقاومت مدیران هستند. ابزارهای گردآوری دانش، ابزارهای تدوین اسناد، طراحی مدل، ابزارهای انگیزشی، فناوری اطلاعات، نرم افزار تخصصی، استفاده از اینترنت تسهیل گر برای مدیریت دانش ضمنی سازمان هستن.»

۴- پدیده

مصاحبه شونده شماره ۱۳ رئیس اداره توانمندسازی و تایید صلاحیت حرفه ای (اداره کل منابع انسانی) در رابطه با راهبردهای سازمانی اظهار داشت:

«باید یادگیری و رشد فردی و سازمانی یک ارزش تلقی بشه و تمامی کارکنان سازمان در تمامی سطوح و در هر موقعیتی بر این باور باشند که دانش و اطلاعات خود را جهت رشد و موفقیت سازمان باید با یکدیگر به اشتراک بگذارن و این تفکر سیستمی در سازمان مورد تشویق و حمایت قرار بگیره.»

مصاحبه شونده شماره ۱۴ مشاور خدمات مدیریت (اداره کل منابع انسانی) در رابطه با راهبردهای سازمانی اظهار داشت: «برنامه ریزی و هماهنگی، سازماندهی، رهبری، نظارت در

شهرام بخشی حاجی خواجه لو و همکاران

و ارتقاء فرهنگ سازمانی، اداره کل منابع انسانی) در رابطه با سازمان یادگیرنده اظهار داشت:

«مؤلفه‌های مهم برای احیا یا پیشبرد مدیریت دانش ضمنی سازمان مواردی چون فرهنگ یادگیری و یاددهی، فرایندهای یادگیری و آموزش کارکنان، تدوین نظامنامه و نقشه مدیریت دانش، شناسایی خبرگان و ایجاد حلقه‌های دانشی، ایجاد سامانه‌های دانشی جهت استخراج دانش ضمنی است».

مصاحبه‌شونده شماره ۴ (رئیس اداره شایسته‌گزینی و تامین نیروی انسانی) در رابطه با سازمان یادگیرنده اظهار داشت: «مدیریت ناکافی دانش یکی از ضعف‌های اساسی سازمان‌های پویا و چابک است. پیاده‌سازی مدیریت دانش ضمنی در سازمان تأمین اجتماعی تقویت نگرش سیستمی در سطوح سازمان، اهمیت دادن به سرمایه‌های فکری و دانش و تجربه کارکنان است (در حقیقت ارزش انسان به دانش و عقل اوست)، اهمیت دادن به نیروی کار دانشی، تقویت فرهنگ مشارکتی در سازمان است».

مصاحبه‌شونده شماره ۷ (کارشناس متخصص برنامه ریزی آموزش و پژوهش، اداره کل منابع انسانی) در رابطه با سازمان یادگیرنده اظهار داشت:

«تهیه نقشه راه و یا همون درخت دانشی سازمان، تعامل با اندیشکده‌ها با هدف ایجاد و فراهم‌سازی بستر لازم برای سوق دادن سازمان تأمین اجتماعی به سمت‌وسوی یادگیری سازمان، همکاری و هم‌افزایی با شرکتهای دانش‌بنیان، از جمله اولویت‌های این سازمان برای سازمان یادگیرنده شدن است».

مصاحبه‌شونده شماره ۱۰ (رئیس اداره کل منابع انسانی) در رابطه با سازمان یادگیرنده اظهار داشت:

«پرورش لیاقت‌های فکری یا اکتسابی شیوه‌های مهارت و کسب تجربیات، بهره‌وری از پتانسیل نیروهای شایسته و مردمی، پرهیز از سپردن کارها و مسئولیت‌ها به بی‌تدبیرها و بی‌تجربه‌ها، تشویق کاردانان و مدیران با سابقه و سپردن مسئولیت به آن‌ها، مسئولیت‌پذیری و تعهد کارکنان از جمله عوامل مؤثر بر مدیریت دانش است».

مصاحبه‌شونده شماره ۱۲ (رئیس اداره کل ارزیابی و پایش عملکرد) در رابطه با سازمان یادگیرنده اظهار داشت:

«مهم‌ترین مورد احترام و ارزش برابر قائل شدن برای تجربه در هر شغلی است. دانش این سازمان در مغز کارکنان این سازمان وجود دارد. در هیچ جایی هم تدریس نمیشه. دانش

سازمان از مؤلفه‌های مهم برای احیا یا همان پیشبرد مدیریت دانش ضمنی است».

۵- راهبردها

مصاحبه‌شونده شماره ۲ (معاون آموزش و پژوهش، اداره کل منابع انسانی) در رابطه با راهبردهای سازمانی اظهار داشت: «در اهداف راهبردی و کلان سازمان موضوع مدیریت دانش، مدیریت دانایی و سازمان یادگیرنده دیده شده است. کارکنان سازمان دارائی راهبردی سازمان‌اند، کوله باری از تجارب، مهارت‌ها و دانش فنی دارن. اگر این مهارت‌ها و دانش فنی مستند نشه، با قطع همکاری این افراد از سازمان، این دانش فنی از بین میره».

مصاحبه‌شونده شماره ۶ (مشاور معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی) در رابطه با راهبردهای سازمانی اظهار داشت: «راهبرد سازمانی مؤلفه مهم است. هماهنگی راهبردی بین راهبردهای تصمیم‌گیری اخلاقی و راهبردهای منابع انسانی، به عنوان راهبردهای کارکردی می‌تواند عملکرد سازمانی را ارتقا دهد».

مصاحبه‌شونده شماره ۸ (سرپرست اداره برنامه ریزی آموزش و پژوهش، اداره کل منابع انسانی) در رابطه با راهبردهای سازمانی اظهار داشت:

«ازمؤلفه‌های مهم برای مدیریت دانش ضمنی طراحی پروسه‌ها و نقشه راه، تعیین صاحبان پروسه‌ها، تعیین گروه‌های علمی برای پایش و دسته بندی دانش ضمنی، راه‌اندازی اتاق‌های فکر دانش بنیان، ارزیابی و کنترل خروجی پروسه‌ها است».

مصاحبه‌شونده شماره ۹ (کارشناس متخصص برنامه ریزی، آموزش و پژوهش (اداره کل منابع انسانی) در رابطه با راهبردهای سازمانی اظهار داشت:

«تشکیل شورای راهبردی برای مدیریت دانش که شامل دانش عینی و دانش ضمنی باشه و تبدیل این‌ها به همدیگر در این سازمان نیاز است».

مصاحبه‌شونده شماره ۱۵ (کارشناس متخصص انتصابات و نقل و انتقالات) در رابطه با راهبردهای سازمانی اظهار داشت:

«اجتماعی کردن برنامه‌های راهبردی سازمان از جمله برنامه ریزی راهبردی سازمان و برنامه ریزی عملیاتی خیلی مهم است».

۶- پیامدها

مصاحبه‌شونده شماره ۳ (کارشناس متخصص مدیریت دانش

نا نوشته این سازمان را باید با مدیریت دانش ضمنی شکوفا نمود.»

بحث

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی عوامل درون سازمانی مؤثر بر مدیریت دانش ضمنی در ستاد مرکزی سازمان تأمین اجتماعی ایران انجام شد. یافته های پژوهش طراحی الگوی عوامل درون سازمانی مؤثر بر مدیریت دانش ضمنی در چارچوب نظری مشخص شد، که شامل ۱- شرایط علی (تعیین روابط گزارش دهی و جریان اختیار، آخرین تغییرات مطابق با نیازهای روز، تجارب شرکت های موفق و برتر جهان، افراد برتر و خبره، استانداردها و چارچوب های بین المللی، انطباق با الزامات داخلی و خارجی تحت کنترل، فعالیتهای فرهنگی، رویکرد فرهنگی و آموزشی، تعاملات گسترده و فرهنگ سازی).

۲- زمینه (برآوردن نیازها و انتظارات مشتری در مدت زمان نسبتاً کوتاه، ترکیب فرایندهای سازمان و افراد با فن آوری پیشرفته، بهره گیری از فرصتهای بالقوه، سازگاری با تغییرات، سازوکارهای ساختاری و سازگاری و تناسب با جهتی خاص).

۳- شرایط مداخله گر (جریان کارآمد و مؤثر در کار، انتقال اطلاعات بین سطوح مختلف سلسله مراتب در یک سازمان، بررسی نحوه فعالیت های جداگانه افراد با هم، کانال های ارتباطی رسمی، راهبردهای فناوری، تحقق استفاده اثربخش و کارآمد فناوری اطلاعات، حاکمیت بیشتر پیرامون فناوری اطلاعات، کمیت و کیفیت کار، گروه ها و نهادهای مرتبط با امور تأمین اجتماعی، تعاملات در عرصه های مختلف بیمه ای، شرکای اجتماعی، جوامع امروزی، توسعه و گسترش و حاکمیت فرهنگ بر مدیران).

۴- پدیده (هماهنگی، عناصر سازمانی، موفقیت سازمان (افزایش سود و درآمد)، دنیای مدرن، حساسیت دو چندان نسبت به سلامت سازمانی، پیگیری مدیریت مشارکتی بر پایه خرد جمعی، یکپارچگی راهبردی، نیل به اهداف سازمان و مرتبط ساختن اجزای سازمان).

۵- راهبردها (بهبود فرایندها و بهره وری، راهبرد سازمان در زمینه های مدیریت منابع انسانی، اخلاق و فرهنگ، راهبرد سازمان، راهبردهای عملیاتی، راهبردهای کارکردی، راهبردهای منابع انسانی، راهبردهای تصمیم گیری، هماهنگی راهبردی، ارزش های اخلاقی دیرینه، اخلاق کسب و کار و

ارزش های اخلاقی).

۶- پیامدها (یادگیری از موضوعات مرتبط با تغییر و تحولات سازمانی، انجام وظایف مختلف، نقش ها و مسئولیت های ارائه شده، دستیابی به اهداف جمعی مدیریت، الگوهای همه جانبه، الگوهای طبیعی و الگوهای عقلایی) بود. از جمله نتایج پژوهش حاضر شناسایی شرایط علی تأثیرگذار بر مدیریت دانش ضمنی شامل «فرهنگ سازمانی» است که تسهیم دانش، انطباق با محیط بیرونی و انجام فعالیت های فرهنگی و نوآوری در فرهنگ سازی را در بردارد. همسو با این نتایج، Wang و همکاران (۱۸) چنین عنوان داشتند که عدم نهادینه شدن فرهنگ سازمانی برای پذیرش نظام مدیریت دانش ضمنی، عاملی مهم در عدم اجرای مؤثر مدیریت دانش ضمنی است. فرهنگ سازمانی نمایانگر ادراک مشترک اعضای سازمانی است که رفتار آن ها را تحت تأثیر قرار می دهد. در هر سازمان، ارزش ها، نمادها، مراسم و اسطوره هایی وجود دارند که دائم در طول زمان تغییر می کنند. این ارزش های مشترک معین می کنند که کارمندان چگونه جهان خود را درک کرده و به آن پاسخ می دهند (۵). توجه به مدیریت دانش ضمنی امری پویا بوده، نیازمند چیدمانی مناسب از عواملی، چون: انسان، فرایندها و زیربنای فرهنگی سازمان است. مدیریت دانش ضمنی یک فعالیت گروهی و مشارکتی بوده، همه افراد در تمام سطوح سازمانی باید در آن سهیم باشند. هماهنگی گروهی و ایجاد فرهنگ سازمانی انعطاف پذیر برای نیل به اهداف مدیریت دانش ضمنی در سازمان مؤثر است (۲۶). فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف پذیر با فراهم کردن محیط مطلوب برای یادگیری و تشخیص و برآورده کردن نیازهای یادگیری قادر است الگوی تعاملی میان کارکنان را تغییر دهد و از این طریق از مزایای ارزشمند مدیریت دانش بهره گیرد (۲۷). در همین راستا، Sorakraikitikul & Siengthai (۲۸) نشان دادند که فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر قوی و مثبتی بر تسهیم دانش کارکنان دارد. آن ها نشان دادند که وجود فرهنگ یادگیری سازمانی توانایی فراهم کردن محیطی حمایت کننده برای یادگیری را از طریق تسهیم دانش دارد. در پژوهشی دیگر Jo & Joo (۲۹) نشان دادند که در صورت وجود فرهنگ یادگیری سازمانی، کارکنان تمایل بیشتری برای تسهیم دانش دارند و در انتقال دانش و تجربه های پنهان و آشکار خود، مشارکت بیشتری خواهند داشت. سازمان ها با ایجاد فرهنگ حمایت کننده از

شهرام بخشی حاجی خواجه لو و همکاران

بخش های مستقل که هرکدام مسئولیت یک خط تولید ویژه را داشته باشند، عملی گردد (۷).

از جمله نتایج پژوهش حاضر شناسایی شرایط مداخله گر تأثیرگذار بر مدیریت دانش ضمنی شامل «حاکمیت فناوری اطلاعات» است. همسو با این نتایج، عزتی و همکاران (۱۴) اظهار داشتند فناوری اطلاعات یک عامل مؤثر پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه است و Natek & Zwillig (۱۳) دریافتند فناوری اطلاعات عمدتاً در رابطه با پشتیبانی از فرایندهای مدیریت دانش (ایجاد دانش، ذخیره سازی، بازیابی، تبادل و کاربرد) موثر است. «فناوری اطلاعات» در سازمان ابزار دستیابی به ره آورد، هدف یا ستاده مطلوب است که در قالب محصول یا خدمت مفهوم سازی می شود (۳۱). «سازمان فناوری محور»، سازمانی است که به علت توسعه مداوم فناوری های محصول یا فرآیند جدید، به مزیت های رقابتی بسیاری دست می یابد (۳۴). حاکمیت فناوری اطلاعات پارادایمی است که به معماری و ساختار مدیریت دانش ضمنی در سازمان کمک می کند و مشوق مدیریت دانش ضمنی در سازمان بر اساس فناوری اطلاعات و بکارگیری آن در سازمان است. به منظور سازماندهی دانش ضمنی موجود و موفقیت در مدیریت دانش ضمنی در سازمان، در جهت انتقال تجربه، ایجاد زمینه های انگیزشی و حتی نگهداری دانش ضمنی سازمانی، وجود بستر مناسب و کارآمد فناوری اطلاعات امری اجتناب ناپذیر است (۳۵).

از جمله نتایج پژوهش حاضر شناسایی پدیده و راهبردها در مدیریت دانش ضمنی شامل «راهبرد سازمانی» به منظور مرتبط ساختن اجزای سازمان در جهت نیل به اهداف و راهبرد سازمان در زمینه های مدیریت منابع انسانی است. همسو با این یافته ها رحیمی و همکاران (۳۶) نشان دادند که راهبرد در مؤلفه های اصلی تأثیرپذیر از مدیریت دانش قرار دارد بنابراین ارتقاء و بهبود این مؤلفه تأثیرگذار می تواند در نهایت موجب اعتلای مدیریت دانش و بهبود جریان دانش شود و Rubenstein-Montano و همکاران (۳۷) نیز دریافتند که سازمان ها برای داشتن مدیریت دانش ضمنی باید از راهبردهای مناسبی در سازمان استفاده نمایند. «راهبرد سازمانی» تلاش های طرح ریزی شده مدیریت عالی برای تحت تأثیر قراردادن ره آورد سازمانی و نیل به اهداف از طریق مدیریت روابط سازمان با محیط است (۳۸). برنامه ریزی در جهت نیل به اهداف سازمان رفتارهایی را

تبادل دانش، زمینه مناسبی برای تسهیم ایده ها، پیشنهادها و تجربه های نهفته کارکنان فراهم می کنند و پیامدهای مثبت آن در راستای توسعه کارایی و اثربخشی فعالیت های سازمانی بهره مند می شوند. به طور خلاصه می توان گفت توجه سازمان ها به اهمیت فرایند یادگیری در توسعه توانمندی و شایستگی کارکنان خود نشان دهنده نقش مهم انتقال دانش در این زمینه است (۳۰)؛ زیرا بخشی مهم ارزشمندی از یادگیری کارکنان در نتیجه به اشتراک گذاری دانش و تجربه ها در سازمان حاصل می شود، از این رو حضور فرهنگ سازمانی حمایت کننده از یادگیری، نقش بسزایی در سهولت تبادل دانش دارد (۳۱).

از جمله نتایج پژوهش حاضر شناسایی شرایط زمینه ساز تأثیرگذار بر مدیریت دانش ضمنی شامل «ساختار سازمانی» است که بهره گیری از فرصت های بالقوه، سازگاری با تغییرات، سازوکارهای ساختاری و سازگاری و تناسب با چپتی خاص را در برمی گیرد. همسو با این نتایج، مهدی زاده و همکاران (۸) نشان دادند که ساختار سازمانی زمینه ساز مدیریت دانش در سازمان های بیمه گر است. ساختار درونی سازمان بر کارایی و اثربخشی کسب و کار تأثیرگذار است. ساختار کارآفرینانه با اثربخشی سازمانی رابطه معناداری دارد و بر اثربخشی سازمانی تأثیر زیادی دارد و بین ابعاد ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت، تمرکز) و کاهش کارایی نیروی انسانی ارتباط نیرومندی وجود دارد (۳۲). ساختار سازمانی تأمین اجتماعی، تصریح می کند که وظایف، چگونه تخصیص داده شوند (۳۳)، لذا مدیریت دانش ضمنی، نوعی ساختار سازمانی را می طلبد که تخصیص کارآمد منابع، مسئولیت پذیری در قبال عملکرد و هماهنگی بین واحدها را ایجاد کند. این مهم می تواند از طریق ایجاد یک مجموعه چندگانه از بخش های مستقل که هرکدام مسئولیت یک خط تولید ویژه را داشته باشند، عملی گردد. ساختار سازمانی تأمین اجتماعی، تصریح می کند که وظایف، چگونه تخصیص داده شوند، چه شخصی به چه کسی گزارش دهد و ساز و کارهای هماهنگی رسمی و همچنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند و یکی از اجزای سازمانی است که می تواند بر مدیریت دانش ضمنی تأثیر گذار باشد. اگر سازمان به سوی دریافت مدیریت دانش ضمنی رشد کند و خواستار تحقق کارایی باشد، باید ساختار سازمانی خود را بررسی نماید. این مهم می تواند از طریق ایجاد یک مجموعه چندگانه از

فردی به یادگیری سطح تیمی و سطح سازمانی انتقال یابد. در صورت عدم یادگیری، سازمان هزینه‌های سنگین ندانستن یا دوباره کاری و عدم کارایی و به هدر دادن منابع و مهارت‌ها را متحمل شده و شاهد از دست دادن مدیریت دانش ضمنی در سازمان خواهد بود. تحول‌ساز بودن سرمایه انسانی یک سازمان، مستلزم تقویت دانش علمی و دانش تجربی نیروی انسانی است (۴۴).

نتیجه‌گیری

مؤلفه‌های شرایط علی شامل تسهیم دانش، محیط بیرون و نوآوری، زمینه شامل رسمیت و پیچیدگی، شرایط مداخله شامل اکتساب، برنامه ریزی، نظارت و پشتیبانی، پدیده شامل تمرکز و عدم تمرکز، راهبردها شامل آینده‌نگری، تحلیلی و واکنشی و پیامدها شامل قابلیت توانایی‌های شخصی، الگوهای ذهنی، چشم‌انداز و آرمان‌های مشترک، یادگیرنده تیمی و تفکر سیستمی بود. پیشنهاد می‌شود به این عوامل در تدوین، توسعه و برنامه‌ها در مدیریت دانش ضمنی توجه گردد. از مهمترین محدودیت‌های پژوهش حاضر فراهم نشدن امکان بهره‌مندی از سیاستگذاران اصلی سازمان بعنوان شرکت کنندگان کلیدی در مصاحبه بود.

سیاسگزار

این مطالعه بخشی از نتایج رساله دکتری تخصصی شهرام بخشی حاجی خواجه لو، رشته مدیریت آموزشی، با راهنمایی آقای دکتر یوسف نامور در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل است که با کد مصوب ۱۶۲۳۹۹۱۵۶۲ در تاریخ ۱۳۹۹/۱۲/۲۳ ثبت شده است و دارای شناسه اخلاق پژوهش IR.IAU.1400.042 است. پژوهش با حمایت مادی و معنوی موسسه عالی پژوهش تأمین اجتماعی قرارداد ۲۰۰۲۰۹۰ تاریخ ۱۴۰۰/۰۲/۱۹ صورت پذیرفته است. لذا از کمک موسسه فوق تشکر می‌شود.

تضاد منافع

نویسندگان مقاله حاضر هیچگونه تضاد منافی را گزارش نکردند.

شامل می‌شود که مرتبط با اهداف سازمان و بر اساس مهارت فردی تنظیم شوند و به مدیران کمک می‌کند تا میزان تحقق برنامه‌ها و اهداف راهبردی سازمان را بررسی و کنترل نمایند (۳۹). مدیریت دانش ضمنی توانایی ایجاد ارزش برای سازمان، ایجاد ارتباط بین رویکردهای متفاوت برای درگیر شدن تیم‌ها در تشخیص، گسترش و استفاده از موقعیت‌ها، تأثیرگذاری بر عملکرد گروه و هدایت آن برای رسیدن به اهداف سازمانی به‌واسطه شناسایی و کشف فرصت‌ها را دارد (۴۰). کاهش هزینه‌ها، اشتباه کمتر، اداره روابط مؤثر با مشتری و ارائه هوش رقابتی با توجه به منافع گسترده مدیریت دانش ضمنی از طریق راهبردهای سازمانی امکان پذیر است (۴۱). به‌طور کلی، در هنگام برنامه‌ریزی راهبرد سازمانی در اجرای برنامه مدیریت دانش ضمنی بایستی نسبت به برخی عوامل که در برنامه خلل ایجاد می‌کند و اجرای موفقیت‌آمیز آن را دچار نقص می‌کنند آگاه بود. مجریان پی‌ریزی راهبردهای سازمانی باید نسبت به برنامه مدیریت دانش و چالش‌های آن حساس بوده و تأثیر آنان را درک کرده و اقدامات مقتضی را مبذول نمایند، در غیر این صورت چنین چالش‌هایی قطعاً اجرای موفقیت‌آمیز هر سازمانی را با مخاطره مواجه خواهند ساخت.

از جمله نتایج پژوهش حاضر شناسایی پیامدها در مدیریت دانش ضمنی شامل «سازمان یادگیرنده» است که انجام وظایف مختلف، نقش‌ها و مسئولیت‌های ارائه شده در برمی‌گیرد. Templeton و همکاران (۴۲) یادگیری سازمانی را بیانگر قابلیت‌های فکری و بهره‌وری می‌دانند که در نتیجه آن بهبود مستمر در سراسر سازمان حاصل می‌شود. مدیران با استفاده از سرمایه‌های انسانی در قالب «سازمان یادگیرنده» تمامی قدرت فکری، دانش و تجربه سازمان را برای ایجاد تغییرات و بهبود مستمر در جهت تعیین وظایف و نقش‌ها و توسعه در اختیار گرفته و بر آن مدیریت می‌کند (۴۳). مؤلفه‌های فرعی سازمان یادگیرنده از جمله مهارت گفتگو در سطح تیمی می‌تواند مدیریت دانش ضمنی را تقویت نماید و مدل‌های ذهنی در سطح سازمانی بر پیاده‌سازی مدیریت دانش ضمنی اثرگذار شود و خود یادگیری سطح

References

1. Lincoln YS, Guba EG. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills CA: Sage; 1985. <https://www.amazon.com/Naturalistic-Inquiry-Yvonna-S-Lincoln/dp/0803924313> [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
2. Ahmadi M, Hatamizadeh N, Hosseini M. [Identify and classify concepts and components of intellectual capital in the organizations]. *Journal of Health Promotion Management*. 2016;5(3):15-27. <http://jhpm.ir/article-1-626-fa.html>
3. Nazari N, Riahi L, Biglarian A. [Correlation between organizational silence and knowledge management in Firoozgar Hospital Tehran]. *Journal of Health Promotion Management*. 2015;4(3):43-50. <https://www.sid.ir/paper/215638/en>
4. Seidler-de Alwis R, Hartmann E. The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. *Journal of Knowledge Management*. 2008;12(1):133-147. <https://doi.org/10.1108/13673270810852449>
5. Robbins SP. *Management*. 8th edition: Entice Hall of India; 2005. <https://www.amazon.com/Management-8th-Stephen-P-Robbins/dp/0131439944>
6. Kakabadse N, Kouzmin A, Kakabadse A. From tacit knowledge to knowledge management: Leveraging invisible assets. *Knowledge and Process Management*. 2001;8(3):137-54. <https://doi.org/10.1002/kpm.120>
7. McIver D, Lengnick-Hall CA, Ramachandran I. Tacit knowledge, psychology of. In: Wright JD, editor. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. 2nd edition. Oxford: Elsevier; 2015. p. 4-8. https://www.researchgate.net/publication/304187304_Tacit_Knowledge_Psychology_of <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.57018-4>
8. Mehdizadeh P, Dopeykar N, Ghaed M, Akbari SM, Kohestani S. [Investigating the underlying factors of the establishment of knowledge management in insurance organizations: Case study in Social Security Organization]. *Journal of Military Medicine*. 2019;21(4):353-361. <https://militarymedj.ir/article-1-2207-en.html>
9. Makvandi M, Mehralizah Y, Hosseinpour M. [The study of methods and how to document technical knowledge of the personnel and managers of the companies in the area of Arvand Free Zone]. *Journal of Development & Evolution Management*. 2019;39(39):11-22. https://jdem.qazvin.iau.ir/article_670239.html?lang=en
10. Koskinen KU. Tacit knowledge as a promoter of project success. *European Journal of Purchasing & Supply Management*. 2000;6(1):41-47. https://www.researchgate.net/publication/228559641_Tacit_Knowledge_as_a_Promoter_of_Project_Success [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(99\)00033-7](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(99)00033-7)
11. Akbari H, Jebeli A. [The effect of tacit knowledge management sharing on the organizational productivity of employees (Sepah Bank case study)]. *Educational Management Research*. 2021;12(48):259-274. https://jeaq.riau.ac.ir/article_2043.html
12. Tavari M, Sokhikian MA, Mirnejad SA. [Identifying and prioritizing factors that affect human resource productivity by using MADM techniques]. *Industrial Management Journal*. 2008;1(1):71-88. https://imj.ut.ac.ir/article_27737.html?lang=en
13. Natek S, Zwilling M. Knowledge management systems support Seci Model of Knowledge-Creating Process. *Management Knowledge and Learning: International Conference; Timisoara, Romania*. 2016. <https://ideas.repec.org/h/tkp/mk1p16/1123-1131.html>
14. Ezzai M, Mirkamali M, Sadeqi L. [The optimal model of knowledge management at the university in accordance with the vision of the Islamic Republic of Iran in 2025]. *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*. 2015;4(13):1-23. https://www.jmsp.ir/article_11610.html?lang=en
15. Gholtash A, Salehi M, Javedani M, Sina H. The relationship between organizational culture and organizational learning with knowledge management among faculty members in Islamic Azad University. *Educational Management Innovations*. 2011;7(25):69-85. <https://www.sid.ir/paper/154169/fa>
16. Baronian L. The regime of truth of knowledge management: the role of information systems in the production of tacit knowledge. *Knowledge Management Research & Practice*. 2021;20(3):1-11. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1967797>
17. Hussein N, Omar S, Noordin F, Ishak NA. Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: A preliminary study. *Procedia Economics and Finance*. 2016;37(1):512-519. https://www.researchgate.net/publication/301350026_Learning_Organization_Culture_Organizational_Performance_and_Organizational_Innovativeness_in_a_Public_Institution_of_Higher_Education_

- in_Malaysia_A_Preliminary_Study
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30159-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30159-9)
18. Wang S, Abbas J, Sial MS, Álvarez-Otero S, Cioca L-I. Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2022;7(4):100272-82. https://www.researchgate.net/publication/363699482_Achieving_green_innovation_and_sustainable_development_goals_through_green_knowledge_management_Moderating_role_of_organizational_green_culture
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100272>
 19. Sliwa M, Patalas-Maliszewska J. Model of converting tacit knowledge into explicit knowledge on the example of R&D department of the manufacturing company, including evaluation of knowledge workers' usefulness. *Applied Computer Science*. 2015;9(1):25-44. <https://www.semanticscholar.org/paper/Model-of-converting-tacit-knowledge-into-explicit-Sliwa-Patalas-Maliszewska/01396957a170acc4f6e22f5087a79f0f62c13e33>
 20. Hesam S, Karami S. [The establishment of knowledge management in social security organization of Mazandaran province in 2014]. *Journal of Process Engineering*. 2017;4(8):1-15. <https://civilica.com/doc/1145215/>
 21. Maravilhas S, Martins J. Strategic knowledge management in a digital environment: Tacit and explicit knowledge in Fab Labs. *Journal of Business Research*. 2019;94(1):353-3599. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296318300675>
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.061>
 22. Corbin J, Strauss A. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*: Sage publications; USA 2014. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/basics-of-qualitative-research/book235578>
 23. Arabkhani A, Dargahi H, Ghorbani R, Roshdi I. [The model of health system development in Iran with Grounded Theory Approach: A qualitative study]. *Journal of Health Promotion Management*. 2022;11(5):80-97. <https://jhpm.ir/article-1-1506-en.html>
 24. Khastar H. [A method for calculating coding reliability in qualitative research interviews]. *Methodology of Social Sciences and Humanities*. 2009;15(58):161-74. http://method.rihu.ac.ir/article_418.html?lang=en
 25. Birks M, Mills J. *Grounded Theory: A Practical Guide*. 3rd edition. New York, United States: SAGE Publications; 2023. <https://www.amazon.com/Grounded-Theory-Practical-Melanie-Birks/>
[dp/1529759277/ref=sr_1_1?crid=2PQNV34NZXBPV&keywords=Grounded+Theory&qid=1676188355&s=books&sprefix=grounded+theory%2Cstripbooks-intl-ship%2C677&sr=1-1](https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103639)
 26. Dagenais C, Dupont D, Brière FN, Mena D, Yale-Soulière G, Mc Sween-Cadieux E. Codifying explicit and tacit practitioner knowledge in community social pediatrics organizations: Evaluation of the first step of a knowledge transfer strategy. *Evaluation and Program Planning*. 2020;79:101778. <https://ideas.repec.org/a/eee/epplan/v79y2020ics0149718918301368.html>
<https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101778>
 27. Abbasi E, Kaboli N, Farhadian H. [Study on organizational culture in conservation environment organization: Use of learning organization model]. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research*. 2013;44(2):317-328. https://ijaedr.ut.ac.ir/article_36728.html?lang=en
 28. Sorakraikitikul M, Siengthai S. [Organizational learning culture and workplace spirituality. Is knowledge-sharing behaviour a missing link?]. *Learning Organization*. 2014;21(3):175-92. https://www.researchgate.net/publication/263315640_Organizational_learning_culture_and_workplace_spirituality_Is_knowledge-sharing_behaviour_a_missing_link
<https://doi.org/10.1108/TLO-08-2011-0046>
 29. Jo SJ, Joo B-K. Knowledge sharing: The influences of learning organization culture, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2011;18(23):353-364. https://www.researchgate.net/publication/259862895_Knowledge_Sharing_The_Influences_of_Learning_Organization_Culture_Organizational_Commitment_and_Organizational_Citizenship_Behaviors
<https://doi.org/10.1177/1548051811405208>
 30. Grover V, Tseng S-L, Pu W. A theoretical perspective on organizational culture and digitalization. *Information & Management*. 2022;59(4):103639-103650 https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4080554
<https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103639>
 31. Ketprapakorn N, Kantabutra S. Toward an organizational theory of sustainability culture. *Sustainable Production and Consumption*. 2022;32(1):638-654. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352550922001403>
<https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.05.020>
 32. Terhorst A, Lusher D, Bolton D, Elsum I, Wang P. Tacit knowledge sharing in open innovation projects. *Project Management*

- Journal. 2018;49(4):5-19. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/8756972818781628?journalCode=pmxa>
<https://doi.org/10.1177/8756972818781628>
33. Lester A. 9 - Organization structures. In: Lester A, editor. Project Management, Planning and Control. 8th edition: Butterworth-Heinemann; 2021. p. 43-45. <https://www.elsevier.com/books/project-management-planning-and-control/lester/978-0-12-824339-8>
<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-824339-8.00009-2>
 34. Bowker GC, Leigh Star S. Science and technology, social study of: Computers and Information Technology. In: Wright JD, editor. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. 2nd edition. Oxford: Elsevier; 2015. p. 186-191. <https://www.ojp.gov/sites/g/files/xyckuh241/files/media/document/encyclopediascience.pdf>
<https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.85024-2>
 35. Xu J, Lu W. Developing a human-organization-technology fit model for information technology adoption in organizations. *Technology in Society*. 2022;70(1):102010-102020. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiq5tbMpn8AhXeI_OHHYMYAcMQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.sciencedirect.com%2Fscience%2Farticle%2Fpii%2FS0160791X22001518&usg=AOvVaw3QHGOIQWwb31eWUHGQMqQR
 36. Rahimi M, Rezghi Shirsavar H, Farhangi AA, Mohagegh N. [A knowledge management model in the cultural and educational affairs office of Tehran prisons]. *Police Management Studies Quarterly*. 2020;15(2):277-296. <https://www.sid.ir/paper/393432/en>
 37. Rubenstein-Montano B, Buchwalter J, Liebowitz J. Knowledge management: A U.S. Social Security Administration case study. *Government Information Quarterly*. 2001;18(3):223-253. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjupZbXnvn8AhUA6LsIHQ1OAVMQFnoECAcQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.sciencedirect.com%2Fscience%2Farticle%2Fpii%2FS0740624X01000788&usg=AOvVaw33_WgQdLQehQwhp3iR_pq8
 38. Silvius G, Marnewick C. Interlinking sustainability in organizational strategy, project portfolio management and project management a conceptual framework. *Procedia Computer Science*. 2022;196:938-947. https://www.researchgate.net/publication/357721377_Interlinking_Sustainability_in_Organizational_Strategy_Project_Portfolio_Management_and_Project_Management_A_Conceptual_Framework
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.095>
 39. Sherafat S, Khaef Elahi AA, Gholipour A, Danaei Fard H. Development and construct validation of performance management of human resources in line with organization objectives. *Public Management Researches*. 2018;11(39):33-59. https://jmr.usb.ac.ir/article_4010.html?lang=en
 40. Parizadeh S, Pahlevani F, Beshlideh K. Designing and testing model of the relationship between entrepreneurial leadership and turnover intention of employees with mediating role of affective commitment and moderating role of person-organization fit. *Research in Cognitive and Behavioral Sciences*. 2019;9(1):39-56. https://cbs.ui.ac.ir/article_25365.html?lang=en
 41. Nouri F, Ebrahimpour A, Salehi A. The relationship of organizational culture with the effectiveness and commitment of employees (Case study: Headquarters of the cultural and art organization of Tehran municipality). *Journal of Cultural Management*. 2019;13(43):95-112. <https://www.sid.ir/paper/199554/en>
 42. Templeton GF, Lewis BR, Snyder CA. Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of Management Information Systems*. 2002;19(2):175-218. <https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045727>
 43. Zhang X, Chu Z, Ren L, Xing J. Open innovation and sustainable competitive advantage: The role of organizational learning. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023;186(A):122114-122124. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162522006357>
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122114>
 44. Maguire H, Gardner RM, Bird FL, Luiselli JK. Chapter 1 - Overview of organizational behavior management within human services organizations. In: Maguire H, Gardner RM, Bird FL, Luiselli JK, editors. *Training, Supervision, and Professional Development in Human Services Organizations: Academic Press*; 2022. p. 1-30. https://www.researchgate.net/publication/357885786_Journal_of_Organizational_Behavior_Management_ISSN_Print_Organizational_behavior_management_in_human_services_settings_Conducting_and_disseminating_research_that_improves_client_outcomes_employee_perf
<https://doi.org/10.1016/B978-0-323-85564-8.00002-8>