

## نقش اخلاق در مدیریت دانش پویا در سازمان‌های دولتی ایران

سیمین به جنت<sup>۱</sup>، دکتر عادل صلواتی<sup>۲\*</sup>، دکتر محمد رضا جابر انصاری<sup>۳</sup>، دکتر امید مهدیه<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

۲. گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

۳. گروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.

۴. گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران.

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۳۰، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۰۸)

### چکیده

**زمینه:** اخلاق موضوعی مهم در علم است و برای دستیابی به شکوفایی علمی، پیشرفت‌صنعتی و رفاه‌اجتماعی توجه به این امر از اهمیت بالایی برخوردار است. این پژوهش با هدف طراحی و تبیین مدل مدیریت دانش پویا در سازمان‌های دولتی با توجه به نقش اخلاق در این زمینه به انجام رسید.

**روش:** این پژوهش کاربردی، اکتشافی و دارای رویکردی آمیخته بود. در فاز کیفی تحقیق، جامعه شامل اساتیددانشگاهی، مدیران ارشد سازمان‌صنعت، معدن و تجارت (صمت) استان زنجان بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری، ۱۱ نفر از آنها به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های عمیق و غیرساختاریافته بود. داده‌های حاصل از مصاحبه بر اساس روش تحلیل تم مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و در این فرایند از نرم‌افزار اطلس.تی.آی استفاده شد. در فاز کمی جامعه شامل مدیران و کارکنان سازمان صمت بود و از میان آنها، ۲۱۷ نفر بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار پرسشنامه بسته و محقق‌ساز بود و جهت انجام تجزیه و تحلیل از رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری با نرم‌افزارهای SPSS و لیزرل استفاده شد.

**یافته‌ها:** مدل تحقیق شامل پانزده تم فرعی بود که در قالب پنج تم اصلی (شامل: اهرم‌های اخلاقی مدیریت دانش پویا، زمینه‌سازهای درون سازمانی مدیریت دانش پویا، اهرم‌های اجرایی مدیریت دانش پویا، زمینه‌سازهای برون‌سازمانی مدیریت دانش پویا، و پیامدهای مورد انتظار مدیریت دانش پویا) دسته‌بندی شدند و نتایج حاکی از برازش آن بود.

**نتیجه‌گیری:** نتایج تحقیق منجر به طراحی مدل مدیریت دانش پویا در سازمان‌های دولتی شد و روابط فرضی مدل در یک جامعه وسیع مورد آزمون و تأیید قرار گرفتند.

**کلیدواژه‌گان:** اخلاق، مدیریت دانش پویا، سازمان‌های دولتی

### سرآغاز

در دهه‌های اخیر شاهد ظهور رویکردی جدید در مدیریت دولتی<sup>۱</sup> بوده‌ایم. بعبارة دیگر رویکردی جدید که برای رویارویی با مشکلات و مسائل پیچیده عصر حاضر شکل گرفته است. ضرورت برخورد با چالش‌هایی از قبیل تغییر تکنولوژی، جهانی شدن<sup>۲</sup>، انقلاب اطلاعات و رقابت بین‌المللی، دولت‌ها را ناگزیر از ایجاد تغییرات عمده‌ایی در بخش مدیریت دولتی خود نموده است. پارادایم الگوی سنتی اداره که در بخش اعظم قرن بیستم یک نظریه غالب محسوب می‌شد، در طی سال‌های اخیر که جهان شاهد تغییراتی به مراتب وسیع‌تر از همه تغییرات قرن بیستم بوده است، جای خود را به مدیریت دولتی نوین داده است.

ویژگی مهم رویکرد نوین مدیریت دولتی جلب مشارکت مردم در انجام امور و سپردن کارها به دست آنان است. این رویکرد نوین برای جوامعی مناسب است که در آن‌ها نظر ارباب رجوع و مشتریان سازمان‌ها از ارج و اهمیت بالایی برخوردار است، کرامت و ارزش انسان<sup>۳</sup> مد نظر است و پاسخگو بودن<sup>۴</sup> به نیازهای جامعه و رضایت اهل آن هدف اصلی سازمان‌ها است (۱). مدیریت دولتی نوین به دنبال آن است تا با استفاده از هزینه‌های کمتر خدمات بیشتری ارائه شود و به واسطه قراردادی بودن امور، شفافیت بیشتری را در امور سازمانی رقم زند. تجربه مدیریت نوین دولتی در کشورهای مختلف، با این که متفاوت بوده، نشان می‌دهد که مزایای آن بیشتر از معایبش بوده است.

نویسنده مسئول: نشانی الکترونیکی: [salavatiadel92@gmail.com](mailto:salavatiadel92@gmail.com)

می‌نماید (۹). اما مسئله اصلی این است که، اگر چه مراجع منتشره درباره مدیریت دانش بسیار است اما بررسی این موضوع از دیدگاه اخلاقی بسیار ناچیز است. از اینرو، تحقیق حاضر بر آن است تا به پرسش اصلی زیر پاسخ دهد: مدل مدیریت دانش پویا در سازمان‌های دولتی شامل چه عناصر و عواملی است و عوامل اخلاقی چه نقشی در آن ایفا می‌کنند؟

## روش

تحقیق حاضر، از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ رویکرد، کاربردی-اکتشافی می‌باشد. لازم به ذکر است که این پژوهش، در دو فاز کلی زیر به انجام خواهد رسید:

- فاز ۱: طراحی مدل مدیریت دانش پویا در سازمان‌های دولتی. (رویکرد کیفی: تحلیل تم)
  - فاز ۲: برازش و تبیین مدل مدیریت دانش پویا در سازمان‌های دولتی. (رویکرد کمی: مدلسازی معادلات ساختاری)
- در فاز کیفی پژوهش، جهت طراحی مدل بر اساس متدولوژی تحلیل تم، گروهی از خبرگان شامل اساتید دانشگاهی، مدیران ارشد سازمان صنعت، معدن و تجارت استان زنجان به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری ۱۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. در این روش، تعداد نمونه تابعی از اشباع نظری محقق می‌باشد و فرایند نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری محقق ادامه می‌یابد. از آنجایی که از روش تحلیل تم استفاده گردید، ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های عمیق و غیرساختار یافته با خبرگان حوزه بازاریابی بود. در این مصاحبه‌ها، محقق سعی کرد با ورود نرم به بحث و جلب اعتماد اولیه مصاحبه‌شوندگان، بصورت کاملاً غیر مستقیم سؤالاتی در خصوص مدیریت دانش پویا در سازمان‌های دولتی مطرح نموده و از این طریق مفاهیم اولیه را جهت طراحی مدل کسب نماید. در فاز کیفی تحقیق، جهت دستیابی به مدل مفهومی تحقیق از روش تحلیل تم و نرم‌افزار اطلس.تی.آی استفاده شد.
- در فاز کمی پژوهش و جهت برازش مدل، به یک جامعه بزرگ نیاز بود. از اینرو، در این فاز مدیران و کارکنان سازمان صنعت، معدن و تجارت استان زنجان به عنوان جامعه در نظر گرفته شدند. بر اساس اعلام‌های اخذ شده در خردادماه سال ۱۴۰۱، جمعیت این جامعه ۵۰۰ نفر تعیین شد. بر اساس جدول مورگان، تعداد نمونه آماری مورد نیاز ۲۱۰ نفر تعیین شد. جهت انتخاب نهایی نمونه‌های آماری، از روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شد و ۲۱۷ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شد. از میان این افراد، ۱۹/۳۵ درصد مرد و ۸۰/۶۴ درصد زن بوده‌اند. همچنین از این تعداد، ۲۴/۴۲ درصد کمتر از ۳۵ سال، ۴۷ درصد بین ۳۵ تا ۵۰ سال، و ۲۸/۵۷ درصد نیز بیش از ۵۰ سال سن داشته‌اند. علاوه بر این، از میان ۲۱۷ نفر نمونه آماری، ۱۱/۵۲ درصد کمتر از ۵ سال، ۴۸/۸۴ درصد ۵ تا ۱۵ سال، و نهایتاً ۳۹/۶۳ درصد بیش از ۱۵ سال سابقه خدمت داشته‌اند. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای بسته و محقق ساز مشتمل بر ۴۵ گویه بود که بر اساس مدل مفهومی اولیه طراحی گردید. گفتنی است که در این پرسشنامه،

اعمال مدیریت دولتی نوین و افزایش مقبولیت آن در کشورهای مختلف دنیا نشان می‌دهد مفهوم و عملکرد مدیریت دانش<sup>۵</sup> که ریشه در شرکت‌های خصوصی دارد، بخش دولتی نیز می‌تواند از آن بهره‌مند شود. مدیریت دانش برای مدت‌های طولانی در کانون وظایف دولت‌ها و جزو جدا نشدنی راهبردها، برنامه‌ریزی، مشاوره و اجرا بوده است. شواهد موجود نشان می‌دهد که بخش دولتی در ادامه این تجربه از قافله عقب افتاده است. دولت‌ها اکنون به اهمیت مدیریت دانش در سیاستگذاری و خدمات رسانی به مردم واقف شده و در برخی از بخش‌های دولتی مدیریت دانش در دستور کار دولت قرار گرفته است (۲). در دهه‌های اخیر و افزایش سرعت و حجم و تغییرات محیطی، مدل‌های مدیریت استراتژیک<sup>۶</sup> سنتی در برخورد با مشکلات و سوالات مختلفی که در زمینه مدیریت سازمانی در محیط‌های پویای کنونی به وجود می‌آید، ناتوان شده‌اند. از این رو، کاربرد موثر قابلیت مدیریت دانش و توسعه منحصر به فرد قابلیت پویا، به منظور پاسخ سریع به محیط پویا و متغیر امروزی، به یک نیاز فوری تبدیل شده است (۳). در سالهای اخیر، سازمان‌ها پیوستن به روند دانش را آغاز نموده‌اند و مفاهیم جدیدی مانند کار دانشی، مدیریت دانش، و سازمان‌های دانشی، خبر از شدت گرفتن این روند می‌دهد (۴). امروزه مدیریت دانش در سازمان به عنوان موضوعی مهم و اساسی به شدت مورد توجه و تأکید است. در حالیکه این موضوع، پدیده چندان جدیدی نیست. اما آنچه که باعث شده این مقوله امروزه مورد توجه قرار بگیرد، تغییرات فراوان محیطی است (۵). از آنجا که انعطاف‌پذیری<sup>۷</sup> و عکس‌العمل سریع در برابر شرایط متغیر محیطی، استفاده بهتر از منابع انسانی و دانش موجود نزد آنها و همچنین اتخاذ تصمیمات بهتر، از ضروریات موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌رود، لذا بکارگیری یک سیستم مدیریت دانش مناسب با رویکرد پویا<sup>۸</sup>، سهم بسزایی در توسعه و پیشرفت آنها دارد (۶). در این راستا، مفهوم نسبتاً جدیدی به نام مدیریت دانش پویا در عرصه سازمانی مطرح است. مدیریت دانش پویا برای اولین بار در سال ۱۹۹۴ توسط نوناکا مطرح شد. مدیریت دانش پویا سعی دارد تا بالاترین عملکرد حوزه مدیریت دانش را رقم زند و در این مسیر از ترکیبی از عامل فرهنگی، تکنولوژیکی و سازمانی بهره می‌گیرد (۷).

در رابطه با مدیریت دانش به اثبات رسیده است که یکی از عوامل مهم عامل اخلاقی<sup>۹</sup> است. سازمان‌های موفق سازمان‌هایی هستند که دانش جدید را خلق و کسب کرده و آن را کاربردی سازند و رمز رسیدن به چنین سازمانی در نظر گرفتن موضوعات اخلاقی است. پویایی که در دانش وجود دارد، شیوه کار و زندگی انسان‌ها را تغییر داده و همراستا با این تغییرات موضوعات اخلاقی روز بروز بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند. (۸). رعایت اخلاق<sup>۱۰</sup> از سوی نیروی انسانی که یکی از مهم‌ترین ارکان مدیریت دانش است، به هر چه بهتر پیاده سازی مدیریت دانش کمک می‌کند (۸).

وضعیت فعلی سازمان‌های دولتی کشور نشان می‌دهد که اغلب آنها در بهره‌گیری از قابلیت‌های مدیریت دانش با چالش‌های عمده مواجه هستند و پویایی هر چه بیشتر آن، این چالش‌ها را پر رنگ‌تر

آمارهای توصیفی (میانگین، انحراف معیار، فراوانی و ...) و آزمون‌های استنباطی (آلفای کرونباخ، روایی سازه، تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل معادلات ساختاری) استفاده گردید

پاسخ‌ها بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت طراحی شدند و طیفی از جنس "میزان موافقت" مورد استفاده قرار گرفت. ساختار این پرسشنامه بر اساس ابعاد مختلف آن، در جدول ۱ قابل مشاهده می باشد. در فاز کمی تحقیق نیز، جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش، از نرم‌افزارهای آماری SPSS و LISREL، و از

جدول ۱: ساختار پرسشنامه فاز کمی پژوهش

متغیر	لبیل متغیر در نرم‌افزار	گویه‌های مربوطه
اهرم‌های ترویجی مدیریت دانش پویا	Var1	۱ تا ۱۵
زمینه‌سازهای درون سازمانی مدیریت دانش پویا	Var2	۱۶ تا ۲۱
اهرم‌های اجرایی مدیریت دانش پویا	Var3	۲۲ تا ۳۰
زمینه‌سازهای برون سازمانی مدیریت دانش پویا	Var4	۳۱ تا ۳۶
پیامدهای مورد انتظار مدیریت دانش پویا	Var5	۳۷ تا ۴۵

آنها با یکدیگر، دسته‌بندی‌های کلی‌تری به نام "تم فرعی" ایجاد گردد، و مفاهیم هم سنخ و هم راستا، در این دسته‌های کلی‌تر جاگذاری شوند. ماحصل این فرایند، شناسایی ۱۵ تم فرعی بود. در مرحله بعد سعی شد تا تم‌های فرعی هم سنخ در قالب دسته‌های کلی‌تر به نام «تم‌های اصلی» جایابی شوند و تم‌های اصلی نام‌گذاری گردند. ماحصل این فرایند در جدول شماره ۲ قابل مشاهده است.

### یافته‌ها

#### فاز کیفی (طراحی مدل اولیه با رویکرد تئوری داده بنیاد):

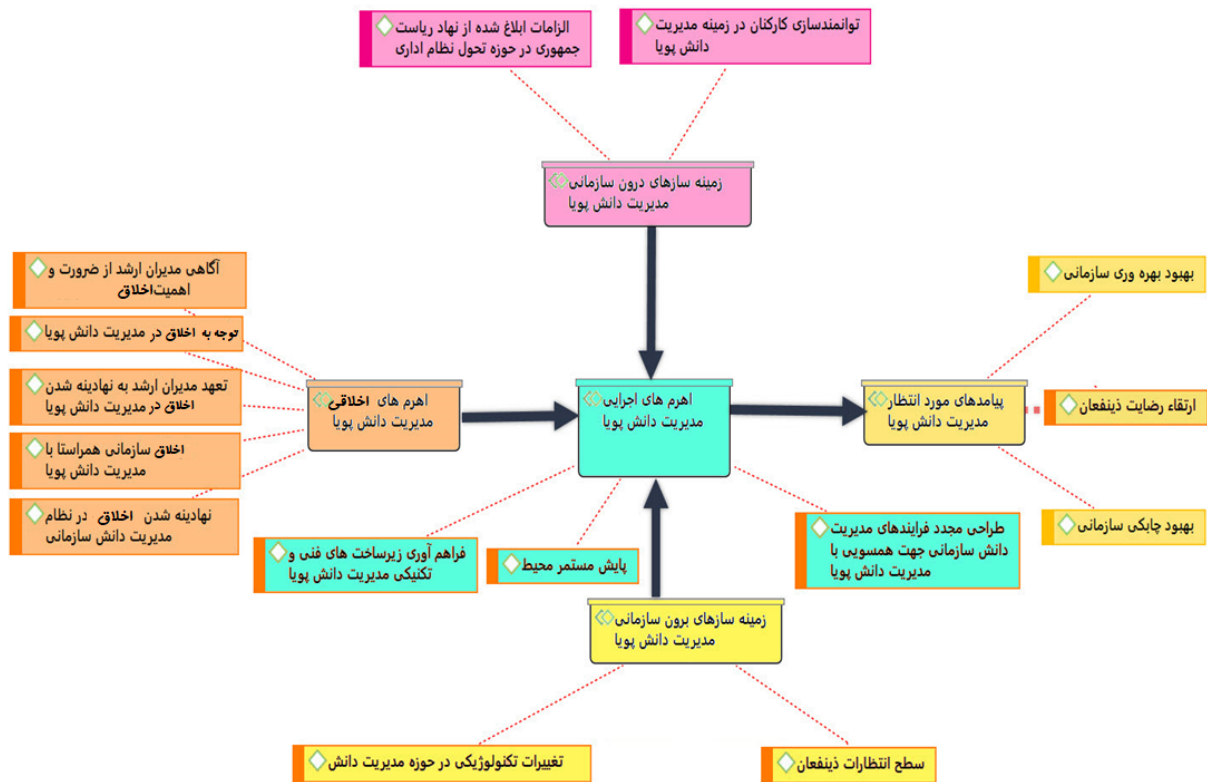
در این تحقیق، مجموعاً ۱۱ مصاحبه صورت گرفت، ۱۳۰ مفهوم اولیه استخراج گردید که بعد از بررسی و کنار هم قرار دادن آنها و حذف مفاهیم تکراری، ۴۱ مفهوم نهایی شناسایی شد. سپس سعی شد تا با توجه عمیق به مفاهیم شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق

جدول ۲: شناسایی تم‌های اصلی

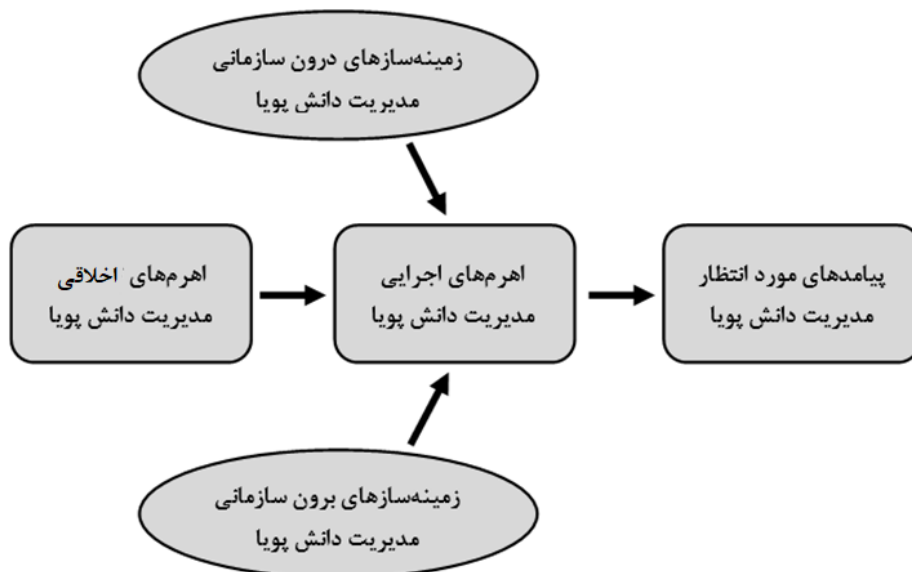
تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
اهرم‌های اخلاقی مدیریت دانش پویا	آگاهی مدیران ارشد از ضرورت و اهمیت اخلاق
	توجه به اصول اخلاقی <sup>۱۱</sup> در مدیریت دانش پویا
	تعهد مدیران ارشد به نهادینه شدن مدیریت دانش پویا <sup>۱۲</sup>
	اخلاق سازمانی هم‌راستا با مدیریت دانش پویا
	نهادینه شدن اخلاق در نظام مدیریت دانش سازمانی
زمینه‌سازهای درون سازمانی مدیریت دانش پویا	توانمندسازی کارکنان در زمینه مدیریت دانش پویا
	الزامات ابلاغ شده از نهاد ریاست جمهوری در حوزه تحول نظام اداری
	تغییرات تکنولوژیکی در حوزه مدیریت دانش
اهرم‌های اجرایی مدیریت دانش پویا	سطح انتظارات ذینفعان
	طراحی مجدد فرایندهای مدیریت دانش سازمانی جهت همسویی با مدیریت دانش پویا
	فراهم‌آوری زیرساخت‌های فنی و تکنیکی مدیریت دانش پویا
	پایش مستمر محیط
پیامدهای مورد انتظار مدیریت دانش پویا	بهبود بهره‌وری سازمانی <sup>۱۳</sup>
	بهبود چابکی سازمانی <sup>۱۴</sup>
	ارتقاء رضایت ذینفعان

مدل مفهومی پیشنهادی تحقیق با در نظر گرفتن تم‌های اصلی را نشان می‌دهد که بر اساس این مدل، فرضیه‌های تحقیق تدوین شدند.

بر اساس تم‌های اصلی شناسایی شده، الگوی پیشنهادی پژوهش قابل ارائه می‌باشد (نگاره ۱ و نگاره ۲). نگاره ۱، با استفاده از قابلیت ابزار Network در نرم افزار اطلس.تی.آی، مدل علی روابط بین تم‌های اصلی با وجود تم‌های فرعی را نشان می‌دهد. همچنین، نگاره ۲ نیز



نگاره ۱: مدل پیشنهادی تحقیق در فضای نرم‌افزار اطلس.تی.آی



نگاره ۲: مدل پیشنهادی تحقیق

فرضیه ۳: زمینه‌سازهای برون سازمانی مدیریت دانش پویا بر اهرم‌های اجرایی مدیریت دانش پویا اثر دارند.  
 فرضیه ۴: اهرم‌های اجرایی مدیریت دانش پویا بر پیامدهای مورد انتظار مدیریت دانش پویا اثر دارند.  
 فرضیه ۱-۴: اهرم‌های اجرایی مدیریت دانش پویا بر بهبود بهره‌وری سازمانی اثر دارند.

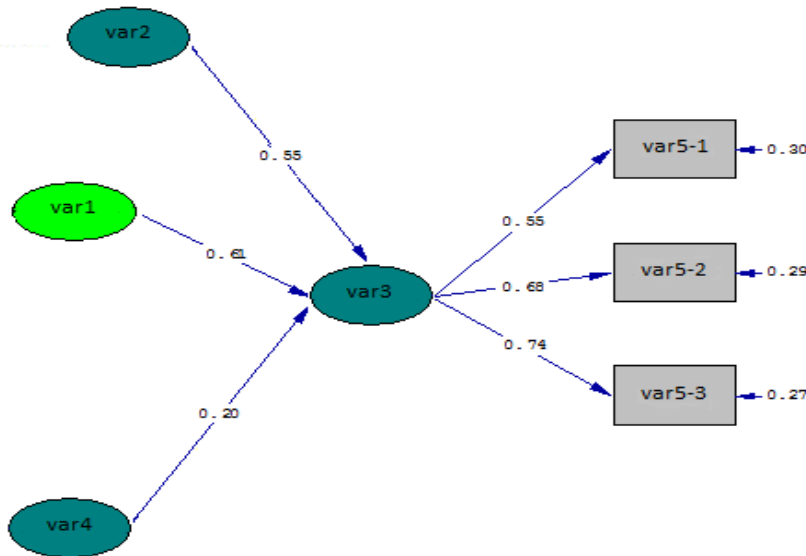
بر اساس مدل فوق، فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر تدوین شدند:  
 فرضیه ۱: اهرم‌های اخلاقی مدیریت دانش پویا بر اهرم‌های اجرایی مدیریت دانش پویا اثر دارند.  
 فرضیه ۲: زمینه‌سازهای درون سازمانی مدیریت دانش پویا بر اهرم‌های اجرایی مدیریت دانش پویا اثر دارند.

معناداری  $t$  یا همان مقادیر  $t$ -values می‌باشد؛ و اعداد باید یا از  $(+1/96)$  بیشتر بوده و یا از  $(-1/96)$  کمتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪، صحت رابطه بین سازه‌ها و فرضیه‌های پژوهش را تأیید ساخت (نگاره ۳ و ۴).

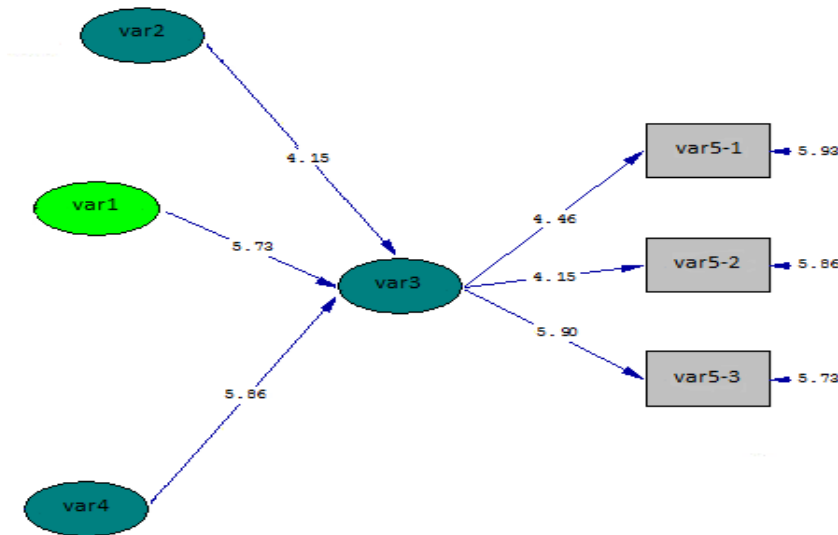
فرضیه ۴-۲: اهرم‌های اجرایی مدیریت دانش پویا بر بهبود چابکی سازمانی اثر دارند.  
فرضیه ۴-۳: اهرم‌های اجرایی مدیریت دانش پویا بر ارتقاء رضایت ذینفعان اثر دارند.

### فاز کمی (تبیین مدل تحقیق با رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری):

برای بررسی برازش مدل‌های ساختاری از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین معیار، برای سنجش رابطه سازه‌ها در مدل، معیار اعداد



نگاره ۳: مدل برازش شده تحقیق در حالت استاندارد



نگاره ۴: مدل برازش شده تحقیق در حالت معناداری

۰/۹۲۸، شاخص برازش هنجار شده بنتلر بونت ( $NNFI$ ) برابر ۰/۹۵، شاخص برازش افزایشی ( $IFI$ ) برابر ۰/۹۳ هست.

با توجه خروجی نرم افزار در جدول ۳، مقدار ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده ( $RMSEA$ ) برابر با ۰/۰۶۹ است. میزان شاخص نیکویی برازش ( $GFI$ ) برابر با ۰/۹۷۶، شاخص تعدیل شده نیکویی برازش ( $AGFI$ ) برابر ۰/۹۲، شاخص برازندگی تطبیقی ( $CFI$ ) برابر

جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل مفهومی تحقیق

مقدار مدل	مقدار مطلوب	شاخص برازش
۱/۷۷	< ۳/۰۰	$\chi^2/df$
۰/۹۷	> ۰/۹۰	GFI(Goodness of Fit Index)
۰/۹۲	> ۰/۹۰	AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index)
۰/۰۳۴	< ۰/۰۵	RMR(Root Mean square Residual)
۰/۹۷	> ۰/۹۰	NFI (Normed Fit Index)
۰/۹۳	> ۰/۵۰	Parsimony Normed Fit Index (PNFI)
۰/۹۵	> ۰/۹۰	NNFI (Non-Normed Fit Index)
۰/۹۳	> ۰/۹۰	IFI(Incremental Fit Index)
۰/۹۲	> ۰/۹۰	CFI (Comparative Fit Index)
۰/۰۶۹	< ۰/۰۸	RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)

جدول ۴، ضرائب معناداری و نتایج فرضیه‌های مطرح شده را به طور خلاصه نشان می‌دهد:

ضرایب معناداری مسیرهای مدل نشان می‌دهند که آیا فرضیه‌های تحقیق معنادار هستند یا خیر؟ اگر ضریب معناداری مسیر میان دو متغیر، از ۱/۹۶ بیشتر و یا از ۱/۹۶- کمتر باشد، حاکی از معنادار بودن تأثیر آن دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌باشد و فرضیه تأیید می‌گردد.

جدول ۴: نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتیجه	ضریب معناداری (T-Value)	ضریب استاندارد	فرضیه‌ها
تأیید	۵/۷۳	۰/۶۱	اهرم‌های اخلاقی مدیریت دانش پویا بر اهرم‌های اجرایی مدیریت دانش پویا تأثیر معنادار دارند.
تأیید	۴/۱۵	۰/۵۵	زمینه‌سازهای درون سازمانی مدیریت دانش پویا بر اهرم‌های اجرایی مدیریت دانش پویا تأثیر معنادار دارند.
تأیید	۵/۸۶	۰/۲۰	زمینه‌سازهای برون سازمانی مدیریت دانش پویا بر اهرم‌های اجرایی مدیریت دانش پویا تأثیر معنادار دارند.
تأیید	۴/۴۶	۰/۵۵	اهرم‌های اجرایی مدیریت دانش پویا بر بهبود بهره‌وری سازمانی تأثیر معنادار دارند.
تأیید	۴/۱۵	۰/۶۸	اهرم‌های اجرایی مدیریت دانش پویا بر بهبود چابکی سازمانی تأثیر معنادار دارند.
تأیید	۵/۹۰	۰/۷۴	اهرم‌های اجرایی مدیریت دانش پویا بر ارتقاء رضایت ذینفعان تأثیر معنادار دارند.

پویایی و پایش تغییرات محیطی باشد، می‌توان انتظار داشت که تلاش‌های عملیاتی سازمان در جهت استقرار مدیریت دانش پویا تقویت شده و توسعه یابد. این نتیجه با نتیجه تحقیقات صورت گرفته توسط برخی محققان همخوان است (۸ و ۹)

دومین تم اصلی، زمینه‌سازهای درون سازمانی مدیریت دانش پویا بود که دو تم فرعی شامل توانمندسازی کارکنان در زمینه مدیریت دانش پویا، و الزامات ابلاغ شده از نهاد ریاست جمهوری در حوزه تحول نظام اداری را در خود جای می‌داد. این دسته تم، به زمینه‌ها و بستری در درون سازمان‌های دولتی اشاره دارد که وجود و تقویت آنها به اجرایی و نهادینه شدن مدیریت دانش پویا کمک می‌کند. بر این اساس، می‌توان استنباط کرد که در جهت تقویت استراتژی مدیریت دانش پویا در سازمان‌های دولتی، علاوه بر آموزش و توسعه کارکنان در زمینه فرایندهای مدیریت دانش پویا، فشارهای نهادی بالادستی نیز می‌تواند مثر ثمر باشد. سومین تم اصلی، زمینه‌سازهای برون سازمانی مدیریت

**بحث**

بر اساس تجزیه و تحلیل‌های کیفی صورت گرفته، نهایتاً پنج تم اصلی شناسایی شدند. اولین تم اصلی، اهرم‌های اخلاقی مدیریت دانش پویا نام گرفت که پنج تم فرعی شامل آگاهی مدیران ارشد از ضرورت و اهمیت اخلاق، توجه به اصول اخلاقی در مدیریت دانش پویا، تعهد مدیران ارشد به نهادینه شدن مدیریت دانش پویا، اخلاق سازمانی<sup>۱۵</sup> همراستا با مدیریت دانش پویا و نهادینه شدن اخلاق در نظام مدیریت دانش سازمانی را در خود جای می‌داد. این دسته تم، به طور کلی به متغیرهای اشاره دارد که می‌توانند مانند یک اهرم عمل کرده و به اجرایی و نهادینه شدن اخلاق در مدیریت دانش پویا در سازمان‌ها کمک کنند. بر اساس این تم‌های فرعی، می‌توان استنباط کرد که اگر در سازمان‌های دولتی مدیران ارشد نسبت به اهمیت ملاحظات اخلاقی در مدیریت دانش پویا آگاهی لازم را دارا باشند و نسبت به اجرایی کردن آن متعهد باشند و اخلاق بعنوان فرهنگ غالب سازمانی نیز همسو با





در ادامه، قابل ذکر است که نتایج تحقیق نشان داد دو دسته عوامل به نام زمینه‌سازهای درون سازمانی مدیریت دانش پویا (شامل: توانمندسازی کارکنان در زمینه مدیریت دانش پویا، و الزامات ابلاغ شده از نهاد ریاست جمهوری در حوزه تحول نظام اداری) و زمینه‌سازهای برون سازمانی مدیریت دانش پویا (شامل: تغییرات تکنولوژیکی در حوزه مدیریت دانش، و سطح انتظارات ذینفعان) نیز اثرات بسزایی برای جاری شدن مدیریت دانش پویا در سازمان‌های دولتی دارند. بر این اساس پیشنهاد می‌شود سازمان‌های دولتی نیازسنجی آموزشی و مهارتی دقیقی را در زمینه مدیریت دانش پویا انجام داده و بر اساس آن دوره‌های ضمن خدمت هدفمندی را در جهت توانمندسازی کارکنان در حوزه مدیریت دانش پویا برنامه‌ریزی و اجرا نمایند. علاوه بر این، به نهادهای بالادستی مانند نهاد ریاست جمهوری و استانداری‌ها پیشنهاد می‌شود الزامات، دستورالعمل‌ها، و رویه‌های مشخصی را در خصوص پیاده‌سازی مدیریت دانش پویا در سازمان‌های دولتی ابلاغ کرده و نسبت به اجرایی شدن آنها نظارت دقیق بعمل آورند. چراکه در برخی مواقع لازم است نهادهای بالادستی از طریق اهرم تحکیم، انگیزه‌های اولیه را در سازمان‌های دولتی ایجاد کنند. همچنین، به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود به صورت کاملاً مستمر، تغییرات تکنولوژیکی در حوزه مدیریت دانش را رصد نمایند. چراکه تکنولوژی‌های حوزه مدیریت دانش و به ویژه مدیریت دانش پویا به صورت پیوسته در حال پیشرفت و توسعه می‌باشند و اگر سازمان‌های دولتی بتوانند خود را با این تکنولوژی‌ها همسو کنند، کارایی و اثربخشی نظام مدیریت دانش پویا در آنها ارتقاء خواهد یافت. پیشنهاد مهم بعدی که در این حوزه قابل ارائه است، توجه سازمان‌های دولتی به انتظارات ذینفعان می‌باشد. این ذینفعان شامل جامعه، اربابین رجوع، کارکنان، مدیران، و نهادهای بالادستی می‌باشند. سازمان‌های دولتی کشور باید در نظر داشته باشند که موظفند انتظارات ذینفعان خود را شناسایی و برآورده کنند و در این مسیر بهره‌مندی از یک نظام مدیریت دانش پویا می‌تواند کمک شایان توجهی به آنها نماید.

نتایج تحقیق همچنین نشان داد که برخی اهرم‌های اجرایی نیز می‌توانند در پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش پویا در سازمان‌های دولتی نقش آفرین باشند. این اهرم‌ها عبارتند از طراحی مجدد فرایندهای مدیریت دانش سازمانی جهت همسویی با مدیریت دانش پویا، فراهم‌آوری زیرساخت‌های فنی و تکنیکی مدیریت دانش پویا، و پایش مستمر محیط. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود در سازمان‌های دولتی کشور، با استفاده از تکنیک و علم بازمهندسی فرایندهای سازمانی، فرایندهای سنتی مدیریت دانش مورد بررسی و بازنگری دقیق قرار گیرند و سعی شود در طراحی مجدد این فرایندها، الزامات مدیریت دانش پویا لحاظ گردد و پله به پله نظام سنتی مدیریت دانش به نظام مدیریت دانش پویا بدل گردد. همچنین، قابل پیشنهاد است که سازمان‌های دولتی باید در جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش پویا، زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری خود را تقویت و به روز رسانی کنند. چراکه بدون چنین زیرساخت‌هایی، عملاً نمی‌توان انتظار داشت مدیریت دانش

دانش پویا بود که دو تم فرعی شامل تغییرات تکنولوژیکی در حوزه مدیریت دانش، و سطح انتظارات ذینفعان را در خود جای می‌داد. این دسته تم، به زمینه‌ها و بستریهایی در خارج از سازمان‌های دولتی اشاره دارد که وجود آنها به اجرایی و نهادینه شدن مدیریت دانش پویا کمک می‌کند. این نتایج با نتایج تحقیقات صورت گرفته توسط برخی محققان (۱۰ و ۱۱) همخوانی دارد.

چهارمین تم اصلی، که به عنوان هسته مرکزی مدل تحقیق نیز انتخاب و از جنس راهبرد می‌باشد، اهرم‌های اجرایی مدیریت دانش پویا نام دارد که سه تم فرعی شامل طراحی مجدد فرایندهای مدیریت دانش سازمانی جهت همسویی با مدیریت دانش پویا، فراهم‌آوری زیرساخت‌های فنی و تکنیکی مدیریت دانش پویا، و پایش مستمر محیط را در خود جای می‌داد. این دسته تم، با تأثیرپذیری از سه تم اصلی قبل، به عنوان راهبردی و استراتژی عمل کرده و هدف اصلی که همانا جاری و ساری کردن مدیریت دانش پویا در سازمان‌های دولتی است را عملیاتی می‌کند. پنجمین و آخرین تم اصلی، پیامدهای مورد انتظار مدیریت دانش پویا بود که سه تم فرعی شامل بهبود بهره‌وری سازمانی، بهبود چابکی سازمانی، و ارتقاء رضایت ذینفعان را در خود جای می‌داد. این دسته تم، به پیامدهای مستقیم و غیر مستقیم پیاده‌سازی مدیریت دانش پویا در سازمان‌های دولتی اشاره دارد. به طول کلی، نتایج این تحقیق، با نتایج تحقیقات انجام شده همخوانی دارد (۱۱-۱۸).

بر اساس نتایج حاصل از فازهای کیفی و کمی پژوهش، و در جهت تقویت مدیریت دانش پویا در سازمان‌های دولتی، پیشنهادات زیر قابل ارائه می‌باشد:

بر اساس نتایج تحقیق، مشخص شد که پنج اهرم اخلاقی مدیریت دانش پویا می‌توانند مانند موتور محرک اولیه عمل نمایند. بر این اساس پیشنهاد می‌شود در سازمان‌های دولتی کشور، از طریق برگزاری جلسات و دوره‌های آموزشی ویژه، ضرورت و اهمیت اخلاق در مدیریت دانش پویا برای مدیران ارشد تشریح گردد. چراکه اگر این سطح از مدیران سازمان‌های دولتی نسبت به اهمیت و ضرورت اخلاق آگاهی حاصل کنند، همه توان خود را برای اجرایی کردن آن بکار خواهند گرفت و منابع سازمان را به این سمت بسیج خواهند کرد.

همچنین، پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد سازمان‌های دولتی، هم در سخن و هم در عمل نسبت به پیاده‌سازی دقیق مدیریت دانش پویا تعهد نشان دهند. چراکه اگر فقط در سخن این تعهد نمایش داده شود اما در عمل کارکنان شاهد اقدامات خاصی نباشند، به مرور اهمیت آن در سازمان کاسته خواهد شد و نمی‌توان انتظار داشت که مدیریت دانش پویا به صورت کارا و اثربخش در سازمان جاری و ساری شود.

علاوه بر این، قابل پیشنهاد است که سازمان‌های دولتی کشور، فرهنگ سازمانی خود را به سمتی هدایت و تقویت کنند که حامی رویکردهای اخلاقی و پویا در مدیریت دانش باشد. در این زمینه بهتر است تا فرهنگ سازمانی از ایستایی، سنت‌گرایی صرف، و گذشته‌نگری فاصله گرفته به سمت پویایی، آینده‌نگری و حساس شدن نسبت به تغییرات محیطی حرکت نماید.

## References

1. Edvardsson RI, Oskarsson KG. (2011). Knowledge management and value creation in service firms. *Measuring Business Excellence*; 15(4): 7-15
2. Tubigi M, Alshawi S. (2015). The impact of knowledge management processes on organisational performance: The case of the airline industry. *Journal of Enterprise Information Management*; 28(2): 167-185
3. Duvivier F, Carine P, Anne-Wil H. (2019). Not all international assignments are created equal: HQ-subsidary knowledge transfers patterns across types of assignments and types of knowledge, *Journal of World Business*; 54(3): 181-190
4. Carrion GC, Navarro JGC, Jimenez DJ. (2012). The effect of absorptive capacity on innovativeness: context and information systems capability as catalysts. *British Journal of Management*; 23(1): 110-129
5. Xue Colin Ting Si. (2017). A literature review on knowledge management in organizations. *Research in Business and Management*; 4(1): 30-41
6. Esmailzadeh M, Pourserajian D. (2013). Presenting a conceptual model of applying knowledge management in small and medium-sized businesses with a dynamic approach (case study: Puish Sanat Raili Company). *Improve Management*; 7(2): 31-54. (In Persian).
7. Piorkowski BA, Xiaoyu Gao J, Evans RD, Martin N. (2013). A dynamic knowledge management framework for the high value manufacturing industry. *International Journal of Production Research*; 51(7): 2176-2185.
8. Rezaeyan Fordoei S, Ghazi Noori SS. (2010). Modeling the role of ethics in knowledge management systems. *Journal of Science and Technology Policy*; 3(2). (In Persian).
9. Ameneh Riazetkesh E, Khayatmoghdam S, Rezaeifar H. (2018). Predicting knowledge management through professional ethics. *Ethics in Science and Technology*; 13(1): 48-55. (In Persian).
10. Hakimi I. (2019). Investigating the impact of information technology support from knowledge management on business performance, the mediating role of dynamic capabilities. *Dynamic Knowledge Strategic Management Quarterly*; 2(5): 147-152. (In Persian).
11. Spanellis A, MacBryde J, Dçrfler V. (2021). A dynamic model of knowledge management in innovative technology companies: a case from the energy sector. *European Journal of Operational Research*; 292(2): 784-797
12. Sepahvand R, Momeni Mofrad M. (2021). Analysis of the moderating role of openness to changes in the effect of motivation of knowledge management and continuous learning on employees' willingness to knowledge management (case study: telecommuting employees of garment export

پویا به درستی عملیاتی شود. در نهایت، به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود هرگز از پایش مستمر تغییرات محیطی خود غافل نمانند. مهمترین تحولات محیط سازمان‌های دولتی شامل تحولات اقتصادی و اجتماعی، تحولات سیاسی، تحولات تکنولوژیکی، تحولات علوم مدیریت و فناوری اطلاعات است که سازمان‌های دولتی باید ضمن پایش دقیق این تحولات، سعی کنند خود را با آنها وفق داده و از آنها فرصت بسازند.

## نتیجه گیری

قابلیت پویا، ساختار سازمانی میانجی‌گر و معناداری است که از طریق آن منافع قابلیت مدیریت دانش و پشتیبانی فناوری اطلاعات به نتایج عملکرد در سطح کسب و کارهای بزرگ تبدیل می‌شود؛ لذا می‌توان استدلال کرد که پشتیبانی فناوری اطلاعات از مدیریت دانش، مزایای غیرمستقیمی برای مدیران در بر خواهد داشت و در این بین توجه به اصول اخلاقی برای دستیابی به شکوفایی علمی، پیشرفت صنعتی و رفاه اجتماعی از اهمیت بالایی برخوردار است. نتایج تحقیق منجر به طراحی مدل مدیریت دانش پویا در سازمان‌های دولتی با توجه به نقش اخلاق شد و روابط فرضی مدل در یک جامعه وسیع مورد آزمون و تأیید قرار گرفتند.

## ملاحظه های اخلاقی

موضوعات اخلاقی همچون؛ سرقت ادبی، رضایت آگاهانه؛ انتشار چندانگانه و ... در پژوهش حاضر مورد توجه قرار گرفته‌اند.

## واژه نامه

- |                                  |                  |
|----------------------------------|------------------|
| 1. Public management             | مدیریت دولتی     |
| 2. Globalization                 | جهانی شدن        |
| 3. Human values                  | ارزش انسان       |
| 4. Responsibility                | پاسخگویی         |
| 5. Knowledge management          | مدیریت دانش      |
| 6. Strategic management          | مدیریت استراتژیک |
| 7. Flexibility                   | انعطاف پذیری     |
| 8. Dynamic approach              | رویکرد پویا      |
| 9. Ethical factor                | عامل اخلاقی      |
| 10. Moral compliance             | رعایت اخلاق      |
| 11. Ethical principles           | اصول اخلاقی      |
| 12. Dynamic knowledge management | مدیریت دانش پویا |
| 13. Organizational productivity  | بهره وری سازمانی |
| 14. Organizational agility       | چابکی سازمانی    |
| 15. Organizational ethics        | اخلاق سازمانی    |





- organizations: evidence from UAE service sector, *Journal of Knowledge Management*; 22(2): 384-412
16. Oliva FL, Couto MHG, Santos RF, Bresciani S. (2019). The integration between knowledge management and dynamic capabilities in agile organizations. *Management Decision*; 57 (8): 1960-1979
  17. Della Corte V, Zamparelli G, Micera R. (2013). Innovation in tradition-based firms: dynamic knowledge for international competitiveness. *European Journal of Innovation Management*; 16 (4): 405-439
  18. Cyr S, Wei Choo C. (2010). The individual and social dynamics of knowledge sharing: an exploratory study. *Journal of Documentation*; 66 (6): 824-846.
  19. Golmohammadi E, Shahbazi S. (2018). Knowledge sharing in technology-intensive companies in Tehran province). *International Business Management*; 4(1): 111-127. (In Persian).
  13. Golmohammadi E, Shahbazi S. (2019). The effect of knowledge management on the performance of companies: with emphasis on the role of dynamic capabilities and social capital. *Standard and Quality Management Quarterly*; 9(3): 35-46. (In Persian).
  14. Konjkav Monfared A, Malekpour L, HajiGhasemi M. (2019). The role of dynamic capabilities and customer knowledge in the effect of knowledge management capabilities on performance (research sample: Gas Company of Yazd Province). *Strategic Management of Organizational Knowledge*; 2(5): 83-118. (In Persian).
  15. Al Shamsi O, Ajmal M. (2018). Critical factors for knowledge sharing in technology-intensive