




Identifying the dimensions of the knowledge management model based on the Asian Productivity Organization model in the Fars Province Water and Wastewater Company

Mohammad Hasan Zamani Fard¹ , Sanjar Salajeghe² , Mohammad Jalal Kamali² , Navid Fatehi Rad²

1- PhD student in Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

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

Receive:

13 December 2024

Revise:

30 January 2025

Accept:

13 March 2025

Keywords:

Knowledge Management, Asian Productivity Organization Model, Organizational Knowledge Human Resources, Knowledge-Based Leadership

Abstract

The aim of the present study is to identify the dimensions of the knowledge management model based on the Asian Productivity Organization Model in Fars Province Water and Wastewater Company with a thematic analysis approach. This study has a mixed approach that is developmental-applied in terms of purpose and survey in terms of nature and method. The data collection method in this study was a combination of library and field studies, and the data collection tools were referring to documents, interviews with experts, and a questionnaire, the validity and reliability of which were confirmed with a high percentage. The statistical population of this study included 17 university professors, experts in the field of knowledge management, and senior managers of the Water and Wastewater Company, who were selected through purposive sampling; in this qualitative study, NVIVO version 11 software was used to extract and analyze the codes related to the interviews with experts, and SPSS version 26 software was used in the quantitative part. The results of open coding of the collected qualitative data led to the extraction of 92 initial codes, 30 basic themes, and 10 organizing themes: knowledge-based leadership of the organization, knowledge-based human resources of the organization, expansion and promotion of knowledge culture, leadership of the organization's knowledge infrastructure, developmental orientation to knowledge processes, organization of new knowledge, belief in innovation in the organization, capacity building in the organization, improvement of efficiency and productivity in the organization, and improvement of the organization's quality; of which 79 codes related to the knowledge management model based on the Asian Productivity Organization Model in the Fars Province Water and Wastewater Company were approved by experts in the fuzzy Delphi process.

Please cite this article as (APA): Zamani Fard, M. H., salajeghe, S., jalal kamali, M. and Fatehi Rad, N. (2025). Identifying the dimensions of the knowledge management model based on the Asian Productivity Organization model in the Fars Province Water and Wastewater Company. *Journal of value creating in Business Management*, 5(3), 255-281.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2025.506148.1501>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Sanjar Salajeghe

Email: salajeghe_187@yahoo.com

Extended Abstract

Introduction

Postponing the implementation of knowledge management in the structural area causes a loss of national capital and increases costs in various sectors. Since documentation plays a significant role in knowledge management in carrying out operations, it can prevent the waste of national capital in this important and influential area in the country, and this makes the successful implementation of knowledge management in company activities essential (Damavandi & Khajouei, 2024). The latest effort to establish the knowledge management process in the country's executive agencies is the notification of the Knowledge Management Regulation of Executive Agencies by the Administrative and Employment Organization of the country, which has obliged all executive agencies to establish a knowledge management system in the shortest possible time. The Knowledge Management Regulations and Guidelines in the country's executive agencies emphasize that every person has a set of experiences, knowledge, and intelligence in the field of their job that may not be recorded anywhere and remain hidden, and this guideline has been prepared to access such knowledge and experiences. According to this guideline, knowledge is a set of learnings and experiences acquired objectively and implicitly related to work, such as ideas and creativity, skills, knowledge documentation, problem-solving methods, content of specialized and expert meetings, and project criticism, whose management should be emphasized (Garai, 2022). Due to the many benefits of implementing and implementing knowledge management in recent years, many organizations have invested in and been successful in the field of knowledge development at different levels, so that the implementation of this management system has had a great impact on the performance of these organizations (Kianto et al., 2019). This is while many organizations have also failed in this field. Therefore, the lack of proper mechanisms for evaluating and implementing knowledge management has turned this type of investment into an additional cost in the minds of managers; therefore, it is necessary for organizations to have a proper foundation before any action in the field of implementing knowledge management, to know their knowledge needs, and to use appropriate methods to meet these needs (Hu et al., 2024). For this purpose, organizations have turned to using maturity assessment models. These models are used as a basis for evaluation and comparison with the state of improvement and with the aim of adopting a conscious approach to increasing the capabilities of certain areas in the organization, which has its own characteristics based on the basic assumptions of its developers (Paliwal et al., 2024).

For this reason, the main problem of the present study is the lack of research based on the design of a knowledge management validation model based on the Asian Productivity Organization (APO) model. The issue of the need to pay attention to knowledge management in Iran has also been considered a national priority in upstream documents and development plans of the country. This is while in upstream documents, including the strategic document of the Ministry of Energy, approved in May 2013, having knowledge-based management, efficient human resources, a comprehensive and effective structure, rich software and hardware capacities of self-reliance, acts in such a way that the country is recognized as a leader in the world in supply and demand management and equitable access for all to reliable and stable electricity, safe and sufficient water commensurate with national capacities, and sanitation services. In recent years, knowledge management has been the focus of attention of the country's Water and Wastewater Engineering Company as a strategic issue. Accordingly, steps have been taken to document the experiences of experts and to place knowledge management on the list of research priorities of this company. In this regard, Fars Province Water and Wastewater Company, as one of the subsidiaries of the Ministry of Energy, should move towards knowledge management maturity in the path of realizing the announced

strategies. Accordingly, the question that this research seeks to answer is: What are the dimensions of the knowledge management model based on the Asian Productivity Organization model in Fars Province Water and Wastewater Company with a content analysis approach?

Methodology

Given that the aim of the present study is to identify the dimensions of the knowledge management model based on the Asian Productivity Organization Model in Fars Province Water and Wastewater Company with a thematic analysis approach; the research method is fundamental-applied in terms of purpose and mixed (quantitative and qualitative) in terms of data collection method, cross-sectional in terms of data collection time, and survey in terms of the nature of the research. In this study, in order to explain the dimensions of the knowledge management model based on the Asian Productivity Organization Model in Fars Province Water and Wastewater Company with a thematic analysis approach, first the codes and themes of the research variables were identified through library studies (referring to written documents such as books, magazines, etc.) and interviews with experts. Then, in order to finalize the list of dimensions and components, a survey method of experts using the fuzzy Delphi method was used.

The statistical population of the study included university professors, experts in the field of knowledge management, and senior managers of the Water and Wastewater Company; who had the information required for the study. The work experience of the experts in the field of knowledge management, the presence of experts from senior management positions in water and wastewater companies, theoretical mastery, practical experience, willingness and ability to participate in research, having at least 15 years of work experience to participate in the research interview, and the presence of university experts with relevant academic education compared to professional experts are the main characteristics of the research experts. The sample size of the research consists of 17 people and they were selected using the purposive sampling method. The measurement tools in this study were library studies, interviews, and questionnaires. The interviews were semi-structured, that is, according to the personality and behavioral requirements and the interview time, which in this study is between 30 and 60 minutes. In this study, a total of 17 experts were interviewed. From the thirteenth interview onwards, repetition was observed in the information received. This means that the research sampling reached saturation in the fourteenth interview, but for reliability, interviews continued with three other experts.

Discussion and Results

The results showed that the extracted concepts related to the knowledge management model based on the Asian Productivity Organization model in Fars Province Water and Wastewater Company included 92 primary codes, 30 basic themes, and 10 organizing themes.

Considering the views presented in the first stage and comparing it with the results of the second stage, if the difference between the definite fuzzy mean in the two stages is less than (0.1), it means that the experts have reached a consensus on the primary code in question. The results show that the experts have reached a consensus on 79 themes. On the other hand, if the average of each theme in the second stage of the survey is less than the threshold (0.7), the theme in question should be removed. In the studies conducted, the average of the five themes in the second stage, numbers 3, 8, 17, 21, and 32, was less than (0.7); therefore, the aforementioned themes were removed from the study process. Also, the results of Table 5 show that the expert group members did not reach a consensus on topics 38, 44, 51, 59, 70, 81, 85, and 90, and the level of disagreement in the first and second stages was greater than

the threshold (0.1); therefore, the survey on the above topics that did not reach a conclusion in the second stage will continue in the third stage.

Conclusion

The Asian Productivity Organization's Knowledge Management Assessment Tool is a systematic way to identify areas where an organization should focus its knowledge management initiatives, and its results can provide a good understanding of the level of readiness of organizations at the knowledge management levels. Organizations should gradually move towards higher levels in a systematic plan, namely, comprehensive development and implementation of knowledge management, continuous refinement and evaluation of knowledge management programs, and maturity and mainstreaming of knowledge management, and form a systems thinking in the company. Systems thinking gives managers a new perspective and causes the needs and connections between organizational units to increase. This makes intra-organizational problems easier to solve, and employee responsibility and commitment also increase. Also, having a systems perspective and an open learning space in organizations improves trust and responsibility among the organization's people, and this responsibility itself can lead to increased and improved performance.



شناسایی ابعاد مدل مدیریت دانش بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی در شرکت آب و فاضلاب استان فارس

محمدحسن زمانی فرد^۱ ID، سنجر سلاجقه^۲ ID، محمد جلال کمالی^۲ ID، نوید فاتحی راد^۲

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۲- گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد مدل مدیریت دانش بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی در شرکت آب و فاضلاب استان فارس با رویکرد تحلیل مضمون است. این پژوهش دارای رویکردی آمیخته است که از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از حیث ماهیت و روش، پیمایشی است. روش گردآوری اطلاعات در این پژوهش، ترکیبی از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی بوده است و ابزار گردآوری اطلاعات مراجعه به اسناد، مصاحبه با خبرگان و پرسشنامه بود که روایی و پایایی مصاحبه با درصد بالایی به تأیید رسید. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۷ نفر از اساتید دانشگاه، صاحب‌نظران در زمینه مدیریت دانش و مدیران ارشد شرکت آب و فاضلاب می‌باشد که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند؛ در این پژوهش در بخش کیفی به منظور استخراج و تحلیل کدهای مربوط به مصاحبه با خبرگان از نرم‌افزار NVIVO ویراست ۱۱ و در بخش کمی از نرم‌افزار SPSS ویراست ۲۶ استفاده گردید. نتایج حاصل از کدگذاری باز داده‌های کیفی گردآوری شده منجر به استخراج ۹۲ کد اولیه، ۳۰ مضمون پایه و ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده رهبری دانش محور سازمان، منابع انسانی دانشی سازمان، بسط و ترویج فرهنگ دانش، راهبری زیرساخت‌های دانشی سازمان، جهت‌گیری توسعه‌ای به فرایندهای دانشی، سازمان‌دهی دانش جدید، اعتقاد به نوآوری در سازمان، ظرفیت‌سازی در سازمان، ارتقا کارایی و بهره‌وری در سازمان و بهبود کیفیت سازمان گردید؛ که ۷۹ کد از کدهای مربوط به مدل مدیریت دانش بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی در شرکت آب و فاضلاب استان فارس در فرایند دلفی فازی مورد تأیید خبرگان قرار گرفت.

تاریخ دریافت: ۲۳ آذر ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۱ بهمن ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۳ اسفند ۱۴۰۳

کلید واژه‌ها:

مدیریت دانش،
مدل سازمان بهره‌وری آسیایی،
منابع انسانی دانشی سازمان،
رهبری دانش محور

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): زمانی فرد، محمدحسن، سلاجقه، سنجر، جلال کمالی، محمد و فاتحی راد، نوید. (۱۴۰۴). شناسایی ابعاد مدل مدیریت دانش بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی در شرکت آب و فاضلاب استان فارس. فصلنامه ارزش آفرینی در مدیریت کسب و کار. ۳(۳). ۲۵۵-۲۸۱.



<https://doi.org/10.22034/jvcbm.2025.506148.1501>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: سنجر سلاجقه

ایمیل: salajeghe_187@yahoo.com

مقدمه

محیط اطراف ما به سرعت در حال تحول و دگرگونی است. آهنگ فعلی تغییر چنان سریع است که تأخیر داشتن در آن ممکن است بسیار گران و فاجعه‌آمیز باشد و هر چقدر آهنگ تغییر تندتر شود، مسائل بیشتر تغییر می‌کنند و عمر راه‌حل‌های ابداعی ما کوتاه‌تر می‌شود (Mohammadi et al., 2018). سازمان‌های فعلی، به‌منظور بقاء حتی برای یک دهه، باید پیوسته تغییر کنند، اما تغییر به‌تنهایی کافی نیست. تغییر باید مبتنی بر جمع‌آوری داده‌های مناسبی از محیط خارجی و داخلی و تبدیل آن‌ها به دانش باشد. دانش و قابلیت‌های سازمانی اشکالی از دارایی‌های استراتژیک هستند که اهداف بلندمدت سازمان را از حیث رقابتی و اقتضانات محیطی ارتقاء داده و در محیط‌های پویا کاربرد استراتژیک دارند (Lei et al., 2021). تبدیل دانش ذهنی (ضمنی) به دانش ثبت‌شده رسمی (صریح)، یکی از اهداف کلیدی مدیریت دانش است که باعث کاهش ریسک از دست رفتن دانش با ارزش سازمان به‌واسطه افت کارکنان و کاهش خطر از دست دادن حافظه سازمان به‌هنگام تعدیل نیروی انسانی می‌شود (Abbasi & Nazari., 2021).

لزوم استفاده از مدیریت دانش و اهمیت آن بر سازمان‌ها با توجه به چالش‌های زیادی که در عصر جدید با آن روبه‌رو هستند بر کسی پوشیده نیست. روند سریع به سمت جهانی‌شدن باعث رقابت شدید بین سازمان‌ها شده است. نیاز اساسی برای به دست آوردن مزیت رقابتی، به ایجاد علاقه‌ی شدید در ناحیه مدیریت دانش منجر شده است (Agha Gholizadeh Siyar et al., 2022). سازمان‌ها برای بقا در دنیای رقابتی و پویای امروز به توسعه دارایی‌های استراتژیک خود از طریق مدیریت دانش روی آورده‌اند تا بتوانند با کمک منابع و توانمندی‌های ناملموس و غیرقابل تقلید خود، مزیت رقابتی کسب کنند، توانایی چنین سازمان‌هایی در خلق و توسعه این دارایی‌ها یک توانمندی کلیدی به شمار می‌رود و تنها در صورتی ارزشمند خواهد بود که بتواند به خلق و کاربرد دانش جدیدی کمک کند که مزیتی رقابتی به دنبال داشته باشد (Zai et al., 2024). بعد از مطرح‌شدن مفاهیم مهندسی مجدد و مدیریت کیفیت جامع، مفهوم جدیدی به نام مدیریت دانش پا به عرصه وجود گذاشت که با توسل به نوآوری و ابداعات در مهارت‌های مدیریتی و یادگیری سازمانی نقاط مشترک فراوان داشته و تمرکز اصلی آن بر توسعه مدیریت سرمایه‌های فکری و مهارت‌های مدیریتی بوده است (Hojjati et al., 2018).

مدیریت دانش، دغدغه‌ی جدید سازمان‌ها در دنیای پویا و رقابتی امروز است. سازمان‌ها با این امر پی برده‌اند که دانش تنها مزیت رقابتی‌شان در درازمدت می‌باشد. لذا مسائلی نظیر این که سازمان چگونه دانش را خلق یا کسب، ذخیره، نگهداری، محافظت و توزیع نموده و آن را به کار برند و هم‌چنین چگونه آن را مدیریت کنند، تبدیل به مسائل مهمی برای آن‌ها شده است (Ghorbani zadeh et al., 2016). لذا با بررسی و تحلیل مدیریت دانش و اهمیت ویژگی‌های آن در حیطه عملکرد سازمان‌ها می‌توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات به روز برای ادامه حیات سازمان‌ها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است. به‌خصوص اگر روند تغییرات و تحولات دانش در جامعه به دقت مورد ارزیابی قرار گیرد. این نتیجه حاصل می‌شود که جامعه فرا صنعتی امروز جامعه اطلاعاتی است که در آن به‌تدریج فناوری‌های نیرو افزا جای خود را به فناوری‌های دانش افزا می‌دهند و در آن مدیریت دانش، فرایندی است که طی آن، سازمان به تولید ثروت از دانش و یا سرمایه فکری خود، از طرق مجموعه‌ای از فرایندها که در سازمان برای خلق دانش و به اشتراک‌گذاری آن، برای دستیابی حداکثری به اهداف به کار گرفته می‌شود، می‌پردازد (Wang et al., 2022).

سازمان‌های امروزی با حجم انبوهی از اطلاعات و دانش رو به رو هستند که اداره و بهره‌برداری صحیح از آن به دغدغه‌ای بزرگ برای این سازمان تبدیل شده است (Ahmadvand et al., 2022). فقدان سازوکارهای صحیح ارزیابی و پیاده‌سازی مدیریت دانش، این نوع سرمایه‌گذاری را به یک هزینه اضافی در ذهن مدیران تبدیل کرده است؛ از این رو سازمان‌ها باید محیطی را برای اشتراک، انتقال و تبادل دانش در میان اعضای خود ایجاد کنند و در بسترسازی و شناسایی عوامل زمینه‌ای برای استقرار مدیریت دانش در سازمان بکوشند (Qilichli & Ebrahimi., 2016). در حالی که بسیاری از مدیران بر این نکته توافق دارند که اداره دانش حائز اهمیت است، اما تعداد کمی از آن‌ها به دنبال تبیین این موضوع هستند که سازمان دانایی محور چه ارزشی دارد یا چگونه ایجاد می‌شود. بسیاری از سازمان‌ها، دانش خود را در افراد یا واحدهای سازمانی جاسازی کرده‌اند. یعنی اغلب شهودی و پنهان هستند و برگونه‌های آشکار برتری دارند. در اینجا دانش هنوز به اندازه کافی گسترده نشده است و وقتی افراد از سازمان جدا می‌شوند، از بین می‌رود (Danesh Fard & Zakeri., 2015). بخش مهمی از دانش به صورت سرمایه فکری در ذهن افراد پنهان است. با خروج افراد از سازمان (به دلیل بازنشستگی، انتقال، تعدیل و...) عملاً دانش آن‌ها نیز از صنعت خارج می‌شود، زیرا موفقیت سازمان به قابلیت ترکیبی افراد کلیدی آن بستگی دارد (amidi et al., 2019).

به تعویق افتادن پیاده‌سازی مدیریت دانش در حوزه ساختاری، باعث از دست رفتن سرمایه‌های ملی و افزایش هزینه در بخش‌های مختلف می‌شود. از آنجائی که مستندسازی در انجام عملیات‌ها نقش به سزایی در مدیریت دانش دارد، می‌تواند از هدر رفتن سرمایه‌های ملی در این حوزه مهم و تأثیرگذار در کشور جلوگیری کند و همین امر پیاده‌سازی موفقیت مدیریت دانش در فعالیتهای شرکت را ضروری می‌نماید (Damavandi & Khajouei, 2024). آخرین تلاش در راستای استقرار فرایند مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی کشور، ابلاغ نظام‌نامه مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی توسط سازمان اداری و استخدامی کشور است که کلیه دستگاه‌های اجرایی را موظف به استقرار نظام مدیریت دانش در کوتاه‌ترین زمان ممکن کرده است. نظام‌نامه و دستورالعمل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی کشور بر این مسئله تأکید دارد که هر انسان دارای مجموعه تجارب، دانش و هوشمندی‌هایی در زمینه شغل خود بوده که ممکن است در جایی ثبت نشوند و مکتوم بمانند و این دستورالعمل، برای دستیابی به چنین دانش و تجاربی تدارک دیده شده است. بر اساس این دستورالعمل، دانش مجموعه‌ای از آموخته‌ها و تجارب کسب شده عینی و ضمنی مرتبط با کار از قبیل ایده‌ها و خلاقیت‌ها، مهارت‌ها، مستندات دانشی، روش‌های حل مسئله، محتوای جلسات تخصصی و کارشناسی و نقد پروژه است که باید بر مدیریت آن‌ها تأکید شود (Garai, 2022).

به دلیل مزایای بسیار پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش در سال‌های گذشته، سازمان‌های زیادی در زمینه توسعه دانش در سطوح متفاوت سرمایه‌گذاری کرده و موفق بوده‌اند، طوری که پیاده‌سازی این سیستم مدیریتی بر عملکرد این سازمان‌ها تأثیر فراوان داشته است (Kianto et al., 2019). این در حالی است که سازمان‌های بسیاری نیز در این زمینه با شکست مواجه شده‌اند. از این رو فقدان سازوکارهای صحیح ارزیابی و پیاده‌سازی مدیریت دانش، این نوع سرمایه‌گذاری را به یک هزینه اضافی در ذهن مدیران تبدیل کرده است؛ بنابراین لازم است سازمان‌ها قبل از هر اقدام در زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش، بسترسازی مناسب داشته و نیازهای دانشی خود را بشناسند و از روش‌های مناسب برای رفع این نیازها استفاده نمایند (Hu et al., 2024). برای این منظور، سازمان‌ها به استفاده الگوهای ارزیابی بلوغ روی آورده‌اند. این

الگوها مبنایی برای ارزیابی و مقایسه با وضعیت بهبود و با هدف اتخاذ رویکرد آگاهانه برای افزایش قابلیت حوزه‌های معین در سازمان استفاده می‌شود که بر مبنای مفروضات پایه‌ای توسعه‌دهندگان آن ویژگی‌های خاص خود را دارد (Paliwal et al., 2024).

به همین علت مسئله اصلی پژوهش حاضر همانا فقدان انجام پژوهشی بر اساس طراحی مدل اعتبارسنجی مدیریت دانش بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی (Apo) است. موضوع لزوم توجه به مدیریت دانش در ایران در اسناد بالادستی و برنامه‌های توسعه کشور نیز به اولویت ملی مورد توجه قرار گرفته است. این در حالی است که در اسناد بالادستی از جمله سند راهبردی وزارت نیرو، مصوب اردیبهشت سال ۱۳۹۲، برخورداری از مدیریت دانش محور، منابع انسانی کارآمد، ساختاری فراگیر و اثربخش، ظرفیت‌های غنی نرم‌افزاری و سخت‌افزاری خوداتکاء، به گونه‌ای عمل می‌کند تا کشور در مدیریت عرضه و تقاضا و دسترسی عادلانه همگان به برق مطمئن و پایا، آب سالم و کافی متناسب با ظرفیت‌های ملی و خدمات بهداشتی فاضلاب در جهان پیشرو شناخته شود طی سال‌های اخیر مدیریت دانش، به عنوان موضوعی استراتژیک در کانون توجه شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور قرار گرفته است. بر این اساس اقداماتی در جهت مستندسازی تجربیات خبرگان و قرار دادن مدیریت دانش در فهرست اولویت‌های پژوهشی این شرکت انجام گرفته است. در این راستا شرکت آب و فاضلاب استان فارس نیز به عنوان یکی از شرکت‌های تابعه وزارت نیرو، می‌بایست در مسیر تحقق استراتژی‌های ابلاغی، به سمت بلوغ مدیریت دانش حرکت نماید. بر این اساس، سؤالی که این پژوهش به دنبال پاسخ آن می‌باشد: ابعاد مدل مدیریت دانش بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی در شرکت آب و فاضلاب استان فارس با رویکرد تحلیل مضمون کدامند؟

ادبیات نظری

مدیریت دانش: مدیریت دانش را می‌توان مدیریت سیستماتیک منابع دانش یک سازمان به منظور ایجاد ارزش متناسب با الزامات استراتژیک تعریف کرد. مدیریت دانش شامل فرایندهای استفاده‌شده، استراتژی‌های به کار رفته، سیستم‌های ذخیره‌سازی، اقدامات پایداری، به اشتراک گذاری، ارزیابی، ایجاد و تصحیح دانش است (Al- Emran et al., 2020). مدیریت دانش شامل روش‌هایی است که سازمان به آن طریق دارایی‌های دانشی خود را اداره می‌کند. این روش‌ها شامل چگونگی جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال، به کارگیری، به‌روزرسانی و ایجاد دانش جدید است (Wickramasinghe & Rubitz, 2007). «دانشگاه مدیریت نگزاس»، مدیریت دانش را این گونه تعریف می‌کند: مدیریت دانش فرایند نظام‌مند کشف، انتخاب، سازماندهی، تلخیص و ارائه اطلاعات است، به گونه‌ای که شناخت افراد را در حوزه موردعلاقه بهبود بخشد. مدیریت دانش، مدیریت صریح و نظام‌مند دانش حیاتی و فرایندهای مربوط به ایجاد، سازمان‌دهی، انتشار و استفاده و اکتشاف دانش است (Safarnejad Samrin et al., 2021). مدیریت دانش بنایی سنجیده، صریح و اصولی برای تجدید و استفاده از دانش در جهت افزایش تأثیر و بازگشت دانش مربوط به سرمایه دانشی است (Mohammad Ismail & Hamidi, 2022). مدیریت دانش به خلق، اشتراک‌گذاری و نفوذ دادن دانش در فکر، ذهن و تحیل افراد

می‌پردازد و تلاش می‌کند تا دانش‌های پراکنده شده در افراد سازمان را به گونه‌ای جمع‌آوری و مدیریت کند تا به خلق دانشی جدید منجر شود (Suominen & Toivanen, 2019).

سازمان بهره‌وری آسیایی مدیریت دانش را بدین صورت تعریف می‌کند: مدیریت دانش عبارت است از یک رویکرد یکپارچه از خلق، به اشتراک گذاری و اجرای دانش برای تقویت بهره‌وری، سودآوری و رشد سازمانی (Jolodari Mamghani, 2016).

مدل مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی: چهار تسریع‌کننده (افراد، فرآیندها، فناوری و رهبری) می‌توانند به سازمان کمک کنند تا درک کنند که به چه میزان این عوامل تقویت‌کننده و مؤثر، در سازمان اثرگذارند و می‌توانند سازمان را در به‌کارگیری موفق مدیریت دانش کمک کنند (Sun et al., 2022). پنج فرایند اصلی مدیریت دانش (شناسایی، خلق، ذخیره، تسهیم و به‌کارگیری دانش) یک ارزیابی اولیه از فعالیت‌های موجود مرتبط با مدیریت دانش فراهم می‌کند که در زمان اجرای مدیریت دانش می‌توان آن‌ها را به گونه‌ای مؤثر به کار گرفت. ممکن است سازمان‌ها بدون اینکه بدانند، مدیریت دانش را به کاررفته باشند. نتایج تلاش‌های مدیریت دانش، اثربخشی فرایندهای دانش را که به‌وسیله عوامل حیاتی موفقیت (تسریع‌کننده‌ها، چشم‌انداز و مأموریت) پشتیبانی می‌شوند، می‌سنجد. این نتایج باید قادر باشد بهبود یادگیری و نوآوری را نشان دهد که قابلیت‌های فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی را ایجاد می‌کند و سرانجام به بهبود کیفیت محصولات و خدمات، بهره‌وری، سوددهی و رشد سازمان منجر می‌شود (Qilichli & Ebrahimi., 2016).

پیشینه پژوهش

(Dindar et al., 2024) در پژوهشی به طراحی مدل مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران پرداخته‌اند. یافته‌ها نشان داد که با توجه به انجام مراحل کدگذاری، ۵۸ کد باز در ۲۰ مقوله و ۵ مؤلفه (شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مدیریت دانش در سازمان ورزش شهرداری تهران) شناسایی شدند. با توجه به اینکه فضای سازمان از شکل سنتی در جهت دانش محوری تغییر کرده است، سازمان ورزش شهرداری تهران، باید ضمن سازگاری با تغییرات، راهبردهای مدیریت دانش خود را تنظیم کنند.

(Khademizadeh et al., 2024) در پژوهشی به ارائه مدیریت دانش در دانشگاه‌ها پرداخته‌اند. نتایج به دست آمده نشان داد با توجه به ماهیت دانشگاه می‌توان چهار مقوله اصلی برای الگوی مدیریت دانش در دانشگاه‌ها مد نظر قرار داد. طرح چشم‌انداز دانشی، جریان دانشی، تحول دانشی و ارزیابی دانشی. همچنین نتایج نشان داد چهار عامل فرهنگ، فناوری، محیط و ذینفعان نقش مهمی در موفقیت الگوی مدیریت دانش بر مبنای بافت زمینه‌ای مدیریت دانش در دانشگاه‌ها دارند. در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت مدیریت دانش در دانشگاه‌ها محدود به زمان و برنامه خاصی نیست و با پایان چهار مرحله این الگو، مدیریت دانش وارد مرحله طرح دانشی جدید خواهد شد.

(Pahlevanzadeh et al., 2024) در پژوهشی به طراحی مدل ارزیابی عملکرد سیستم مدیریت دانش در صنعت نرم افزار با استفاده از شبکه عصبی پرداخته‌اند. نتایج نشان داد که مولفه‌هایی مانند عوامل زیرساخت فناوری و عوامل کارکردی بر روی ارزیابی عملکرد مدیریت دانش در توسعه نرم افزار تأثیر بیشتری می‌گذارند.

(Shafiei et al., 2018) در پژوهشی تحت عنوان ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش بر اساس چهارچوب مدل سازمان بهره‌وری آسیایی (نمونه پژوهی: کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌ای دانشگاه رازی) پرداخته‌اند. نتایج رتبه بندی گروه‌های معیار نیز نشان داد فناوری اطلاعات در بالاترین و رهبری در پایین‌ترین رتبه قرار دارد. رتبه‌بندی سایر گروه‌های معیار به ترتیب از بالا به پایین عبارت بودند از: فرایندهای دانشی، نتایج مدیریت دانش، یادگیری و نوآوری، فرایند و کارکنان.

(Barrantes-Briceno et al., 2024) در پژوهشی به پل زدن بر تعالی، مدیریت دانش و پایداری، معرفی مدل تعالی مدیریت دانش قرن ۲۱، مدلی برای همسویی اهداف توسعه پایدار پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد با توجه به ماهیت جامع تئوری، توسعه مدل، کاربرد، کسب نتیجه و تجزیه و تحلیل، سهم اصلی پژوهش در تمرکز آن بر توضیح ابزار و تکنیک خواهد بود. ایجاد یک چارچوب نظری برای اهداف توسعه پایدار را نشان می‌دهد. کارهای آینده کاربرد روش پیشنهادی مدل تعالی مدیریت دانش قرن ۲۱ را در پنج سازمان برزیلی، اعضای پیمان جهانی، برای مقایسه اهداف و نتایج به دست آمده با عملکرد سازمان‌ها و گزارش‌های پایداری آنها نشان خواهد داد.

(Shafique ur rehman et al., 2024) در پژوهشی به سوابق و پیامدهای مدیریت دانش کلان داده پرداخته‌اند. نتایج نشان داد که شیوه‌های مدیریت کلان داده به طور قابل توجهی مدیریت دانش کلان داده را تعیین می‌کند. علاوه بر این مدیریت دانش کلان داده به طور مثبت با ظرفیت نوآوری و مزیت رقابتی مرتبط است. ظرفیت نوآوری رابطه بین مدیریت دانش کلان داده و مزیت رقابتی را واسطه می‌کند. در نهایت ظرفیت نوآوری به طور قابل توجهی به مزیت رقابتی می‌شود. (Iqbal et al., 2019) بررسی تجربی تأثیر توانمندسازی مدیریت دانش بر فرآیندهای مربوط در مؤسسات آموزشی و تحقیقاتی پاکستان انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد که فعال کننده در فرآیندهای مدیریت دانش تأثیر قابل توجهی دارد. نتایج همچنین حاکی است که فرآیندهای مدیریت دانش از طریق نوآوری بر عملکرد به طور مستقیم و غیرمستقیم تأثیر می‌گذارد. (Islam et al., 2017) در پژوهشی به بررسی تأثیر مدیریت دانش (مراحل چرخه مدیریت دانش) بر نوآوری در کتابخانه‌های دانشگاهی ۳۹ کشور و ارائه چارچوبی برای آن پرداختند. نتایج نشان داد که خلق، ضبط دانش و کاربرد، استفاده از دانش، تأثیر معناداری بر نوآوری در کتابخانه‌های دانشگاهی دارند. تأثیر تسهیم و انتقال دانش بر نوآوری ناچیز بود.

روش‌شناسی تحقیق

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد مدل مدیریت دانش بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی در شرکت آب و فاضلاب استان فارس با رویکرد تحلیل مضمون است؛ روش پژوهش برحسب هدف، بنیادی-کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها از نوع آمیخته (کمی و کیفی) برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب ماهیت پژوهش، پیمایشی است. در این پژوهش به منظور تبیین ابعاد مدل مدیریت دانش بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی در شرکت آب و فاضلاب استان فارس با رویکرد تحلیل مضمون، ابتدا کدها و مضامین متغیرهای پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه‌ای (مراجعه به اسناد و مدارک مکتوب از قبیل کتب، مجلات و ...) و مصاحبه با خبرگان مورد شناسایی قرار گرفته است. سپس به منظور نهایی سازی فهرست ابعاد و مؤلفه‌ها، از روش نظرسنجی از خبرگان به روش دلفی فازی

استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل اساتید دانشگاه، صاحب نظران در زمینه مدیریت دانش و مدیران ارشد شرکت آب و فاضلاب می باشد؛ که اطلاعات مورد نیاز پژوهش را در اختیار داشتند. تجربه کاری خبرگان با حوزه فعالیتی مدیریت دانش، وجود خبرگانی از سمت های مدیران ارشد شرکت آب و فاضلاب، تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش، داشتن سابقه کار حداقل ۱۵ سال برای شرکت در مصاحبه پژوهش و وجود خبرگان دانشگاهی و دارای تحصیلات آکادمیک مرتبط در برابر خبرگان حرفه ای از ویژگی های اصلی خبرگان پژوهش است. حجم نمونه پژوهش شامل ۱۷ نفر می باشد و با روش نمونه گیری هدفمند، انتخاب شدند. ابزارهای اندازه گیری در این پژوهش مطالعات کتابخانه ای، مصاحبه و پرسشنامه بوده است. مصاحبه های انجام شده به صورت نیمه ساختارمند بوده یعنی؛ بنا بر مقتضیات شخصیتی، رفتاری و زمان مصاحبه ها که در این پژوهش بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه است. در این پژوهش در مجموع با ۱۷ نفر از خبرگان مصاحبه انجام شد. از مصاحبه سیزدهم به بعد تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد. به این معنا که نمونه گیری پژوهش در مصاحبه چهاردهم به اشباع رسید اما برای اطمینان با سه تن دیگر از خبرگان مصاحبه ادامه پیدا کرد. پرسشنامه دلفی فازی به منظور تأیید عوامل استخراج شده از مطالعات کتابخانه ای و مصاحبه با خبرگان طراحی شده است. در این پرسشنامه از مقیاس درجه بندی ۵ گزینه ای لیکرت استفاده شده است. عبارت های مورد استفاده در این پرسشنامه به کاملاً مناسب، مناسب، نسبتاً مناسب، نامناسب، کاملاً نامناسب طراحی شده است که به ترتیب دارای ارزش ۱ الی ۵ هستند. این پرسشنامه شامل ۹۲ سؤال می باشد.

جدول ۱- گروه بندی سؤالات پرسشنامه الگوی پژوهش

ابعاد	تعداد سؤال ها	شماره سؤال ها
رهبری دانش محور سازمان	۹	۱ تا ۹
منابع انسانی دانشی سازمان	۹	۱۰ تا ۱۸
بسط و ترویج فرهنگ دانش	۱۰	۱۹ تا ۲۸
راهبری زیرساخت های دانشی سازمان	۹	۲۹ تا ۳۷
جهت گیری توسعه ای به فرایندهای دانشی	۹	۳۸ تا ۴۶
سازمان دهی دانش جدید	۹	۴۷ تا ۵۵
اعتقاد به نوآوری در سازمان	۹	۵۶ تا ۶۴
ظرفیت سازی در سازمان	۹	۶۵ تا ۷۳
ارتقا کارایی و بهره وری در سازمان	۹	۷۴ تا ۸۲
بهبود کیفیت سازمان	۱۰	۸۳ تا ۹۲

روایی بخش کیفی از طریق ارائه نتایج به دست آمده به آزمون شوندگان (خبرگان پژوهش) بررسی گردید. به طوری که اگر آن ها نیز یافته ها را مورد تأیید قرار دهند؛ می توان نسبت به روایی پژوهش بیشتر مطمئن گردید. به منظور تعیین روایی بخش کمی پرسشنامه پژوهش، از روایی محتوا استفاده شده است. برای سنجش روایی محتوایی^۱ پرسشنامه از نظرات ۵ نفر

1 Content Validity

از همان خبرگانی که در ساخت مدل مشارکت داشته‌اند، بهره گرفته شده است. بدین ترتیب که با ارسال پرسشنامه برای آنها، از آنها درخواست شد که نظرات خود را در رابطه با سؤال‌های پرسشنامه و تناسب آنها را با سؤالات پژوهش با استفاده از گزینه‌های کاملاً نامناسب، نامناسب، نسبتاً مناسب، مناسب، کاملاً مناسب که به ترتیب دارای ارزش عددی معادل ۰٪، ۲۵٪، ۵۰٪، ۷۵٪، ۱۰۰٪ هستند، ارائه نمایند.

جدول ۲- روایی محتوا مدل مدیریت دانش بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی

گزینه	X	F	P _x	x.P _x
کاملاً نامناسب	۰	۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
نامناسب	۰/۲۵	۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
نسبتاً مناسب	۰/۵	۵	۰/۰۱۳	۰/۰۰۶
مناسب	۰/۷۵	۱۳۲	۰/۳۳۴	۰/۲۵۱
کاملاً مناسب	۱	۲۵۸	۰/۶۵۳	۰/۶۵۳
کل		۰/۹۱۰		

برای سنجش پایایی در این پژوهش از روش پایایی باز آزمون^۱ استفاده شد که به میزان سازگاری طبقه‌بندی داده‌ها در طول زمان اشاره دارد. برای محاسبه پایایی باز آزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب شده و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دوباره کدگذاری می‌شوند؛ سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه می‌شوند و از طریق میزان توافقات و عدم توافقات موجود در دو مرحله کدگذاری، شاخص ثبات برای آن پژوهش محاسبه می‌گردد (Holsti, 1969). مقدار پایایی در بخش کیفی پژوهش ۰/۷۶۹ محاسبه شده است.

$$\text{پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}}$$

جدول ۳- محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	مصاحبه	تعداد کدها	کدهای مورد توافق	پایایی (درصد)
۱	مصاحبه ۱	۳۴	۱۴	۰/۸۲۳
۲	مصاحبه ۲	۲۹	۱۱	۰/۷۵۸
۳	مصاحبه ۳	۲۸	۱۰	۰/۷۱۴
	جمع کل	۹۱	۳۵	۰/۷۶۹

در این پژوهش به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است و داده‌ها از طریق نرم‌افزارهای NVIVO ویراست ۱۱ و SPSS ویراست ۲۶ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند.

1 Re-Test Reliability

یافته‌های پژوهش

گام‌های فرآیند تحلیل مضمون (یافته‌های کیفی پژوهش)

در این پژوهش برای شناسایی، تحلیل و گزارش الگوی موجود در داده‌های کیفی پیرامون معیارها و شاخص‌های مبحث مدل مدیریت دانش بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی در شرکت آب و فاضلاب استان فارس از روش تحلیل مضمون استفاده گردید. این روش که ماهیت تفسیری دارد، فرآیندی است که به وسیله آن می‌توان داده‌های پراکنده متن را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل نمود. با اقتباس از روش آتراید-استرلینگ^۱ (۲۰۰۱) فرآیند انجام این پژوهش در سه مرحله انجام شد که عبارت‌اند از:

- نخست: خرد کردن متن و کدگذاری پاره‌گفتارها: به منظور خرد کردن متن و کدگذاری اولیه، ابتدا چارچوبی برای طبقه‌بندی انتخاب گردید. چارچوب غالب، در کدگذاری اولیه و استخراج مضامین پایه، توصیفی داده محور بود. لذا ابتدا کدهای اولیه و سپس مضامین پایه بر اساس داده‌های تحقیق مورد شناسایی قرار گرفتند. چارچوب انتزاع مضامین سازمان دهنده نظریه-محور بود، لذا واژه‌ها بر اساس نظریه‌ها و تحقیقات گزینش گردید. در گام نخست پس از مشخص شدن چارچوب، از متن مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه باز کدگذاری داده محور انجام شد.
- دوم: اکتشاف شبکه مضامین از متن: در گام دوم، با مرتب کردن کدها، بر اساس مشابهت‌های معنایی دسته‌بندی و پایین‌ترین سطح مضمون (مضامین پایه) استخراج گردید.
- سوم: یکپارچه کردن اکتشاف‌ها و ارائه الگو: در گام سوم، بر اساس مشابهت‌های کاربردی مضامین پایه، هر چند مضمون در یک دسته به نام مضمون سازمان دهنده قرار گرفت.
- دسته‌بندی کدهای پژوهش بر اساس یک مضمون انتزاعی: در گام آخر این مرحله، با انتزاع یک مضمون حاکم بر کل مضامین به‌عنوان مضمون فراگیر، تدوین نهایی جدول مضامین سه‌گانه انجام گرفت.

گام‌های اجرا شده شناسایی کدها و مضامین مدل مدیریت دانش بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی در شرکت آب و فاضلاب استان فارس

خلاصه مراحل اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای مشارکت‌کنندگان، اختصاص کدهای اولیه به پاره‌گفتارهای استخراج‌شده، ادغام کدهای اولیه و استخراج مضامین پایه، دسته‌بندی مضامین پایه به مضامین سازمان دهنده، دسته‌بندی مضامین سازمان دهنده به مضمون فراگیر، مربوط به مدل مدیریت دانش بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی در شرکت آب و فاضلاب استان فارس در جدول ۴ بیان شده است.

1 Attride-Stirling

جدول ۴- تحلیل مضامین سه گانه مربوط به مدل مدیریت دانش بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی در شرکت آب و فاضلاب استان فارس

ردیف	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۱	مدیریتی	تعهد و حمایت مدیران		
۲	حمایت از جریان دانش در سازمان	ارشد		
۳	مدیریت حامی خلق و تبادل دانش			
۴	تمرکززدایی و تفویض اختیارات			
۵	ایجاد نقشه دانشی سازمان و تدوین سیاست‌های دانش محور	بسترسازی و برنامه‌ریزی مدیریت دانش	رهبری دانش محور سازمان	
۶	بودجه‌بندی منعطف و مختص مدیریت دانش			
۷	مرتبط بودن محتوای دانشی برای کارکنان	شناسایی نیازهای دانشی سازمان		
۸	تدوین و کدگذاری قوانین و رویه‌ها			
۹	انجام تجزیه و تحلیل شکاف دانش			
۱۰	حمایت از اقدامات و ابتکارات دانشی کارکنان	توانمندسازی کارکنان با رویکرد خلاقیت		
۱۱	توسعه توانایی‌های شناختی			
۱۲	توسعه و حفظ مهارت‌ها و توانمندی‌های داخلی			
۱۳	ایجاد نظام جبران خدمات			
۱۴	قدرت بخشیدن به کارکنان و ایجاد احساس ارزشمندی در ایشان	محرک‌های انگیزاننده دانشی	منابع انسانی دانشی سازمان	
۱۵	برگزاری جلسات سالانه جهت اطلاع‌رسانی و تقدیر از بهترین‌ها			
۱۶	عدم مقاومت در برابر تغییر			
۱۷	کاهش بدبینی نسبت به اجرای مدیریت دانش	جامعه‌پذیری کارکنان		
۱۸	ایجاد تمایل به کسب تجربه‌های جدید و تازه			
۱۹	شایسته محوری در سازمان			
۲۰	پیگیری آموزش کارکنان	توسعه دانایی		
۲۱	استقبال از تفکر انتقادی			
۲۲	نگاه به مدیریت دانش به عنوان دارایی			بسط و ترویج فرهنگ دانش
۲۳	اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیریت			
۲۴	نبود سوءظن نسبت به اطلاعات	ترویج فرهنگ اعتماد		
۲۵	صداقت در تسهیم دانش			

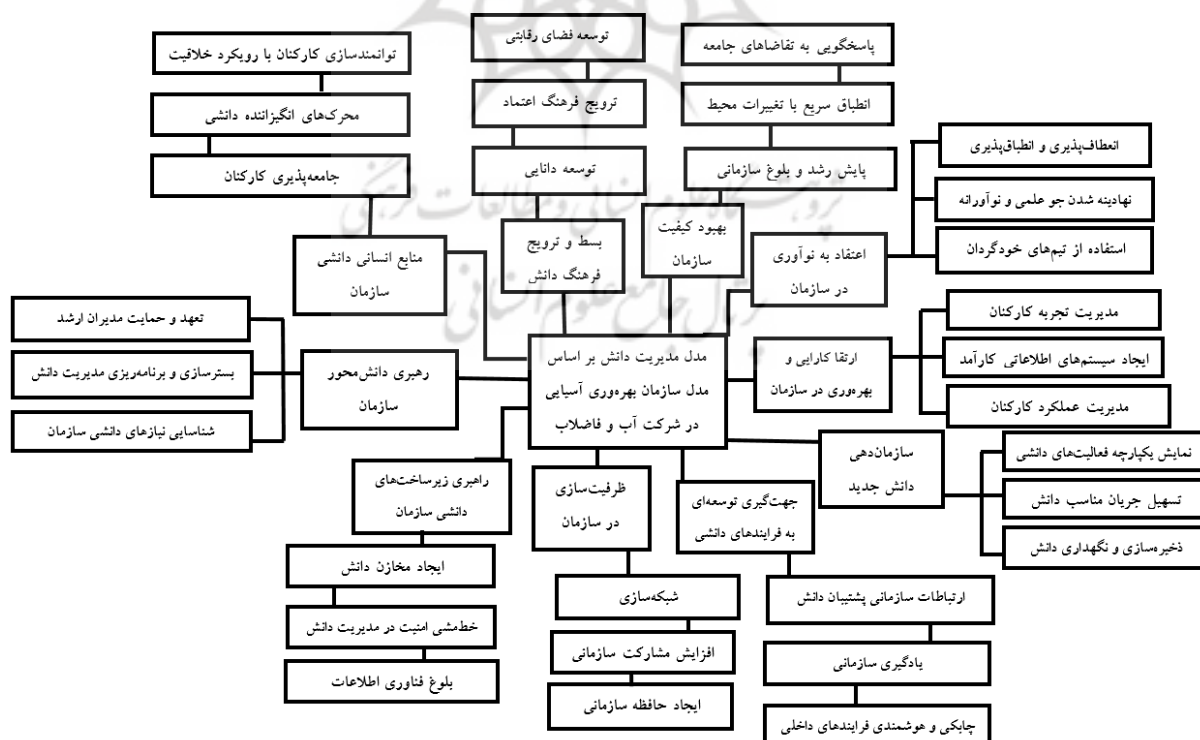
مضمون فراگیر طراحی مدل مدیریت دانش بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی در شرکت آب و فاضلاب استان فارس

ردیف	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۲۶	جذب و حفظ استعداد های برتر			
۲۷	ارزش قائل شدن برای رشد فکری	توسعه فضای رقابتی		
۲۸	رشد هویت سازمانی			
۲۹	اتصال کارکنان به دانش مدون			
۳۰	ایجاد بانک اطلاعات از کارکنان	ایجاد مخازن دانش		
۳۱	تسهیل دسترسی به اطلاعات			
۳۲	تدوین اطلاعات قابل اطمینان		راهبری	
۳۳	ایجاد پایگاه های اطلاعات یکپارچه	خط مشی امنیت در مدیریت دانش	زیرساخت های	
۳۴	وجود شبکه های امن و مطمئن دانش		دانشی سازمان	
۳۵	توسعه فناوری ها با تمرکز بر معیار های توسعه			
۳۶	هوشمند سازی فرایندهای اداری	بلوغ فناوری اطلاعات		
۳۷	کاهش هزینه های طراحی و توسعه			
۳۸	به کار گیری تیم های خود سازمان یافته			
۳۹	رشد تعاملات اجتماعی	ارتباطات سازمانی		
۴۰	حذف روش های سنتی تعامل میان ذینفعان سازمان	پشتیبان دانش		
۴۱	مخاطره پذیری و برخورد سازنده با اشتباهات کارکنان			جهت گیری توسعه ای به فرایندهای دانشی
۴۲	برنامه های آموزش انتقال دانش	یاد گیری سازمانی		
۴۳	حفظ روند رشد با استفاده اثربخش از منابع			
۴۴	انجام عملیات های مستمر و بی وقفه	چابکی و هوشمندی فرایندهای داخلی		
۴۵	مدیریت موقعیت های بحرانی سازمان			
۴۶	استاندارد کردن وظایف و برنامه ها			
۴۷	تدوین مستندات فرایندی			
۴۸	جلو گیری از تلاش ها و خطاهای تکراری	نمایش یکپارچه		
۴۹	نمایش چگونگی استفاده از دانش به ارباب رجوع در جهت منافع آنان	فعالیت های دانشی	سازمان دهی دانش جدید	
۵۰	سیستمی کردن دانش			
۵۱	اتخاذ تصمیمات بهتر و سریع تر	تسهیل جریان مناسب دانش		
۵۲	ارائه مداوم راهکارهایی جهت پیشرفت مدیریت دانش			

ردیف	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۵۳	سیستم‌های مدیریت اسناد	ذخیره‌سازی و نگهداری دانش		
۵۴	یکپارچه‌سازی و اشاعه دانش سازمانی			
۵۵	افزایش سطح دسترسی به تخصص‌های کمیاب			
۵۶	آزادای عمل بر اساس ابتکارات فردی جهت بروز توانایی‌ها و استعدادها	انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری		
۵۷	تعامل و کششگری مدیریت با برنامه ریزان			
۵۸	جهت‌دهی فعالیت‌های دانشی به سمت نوآوری			
۵۹	ایجاد جو نخبه‌گرایی	نهادینه شدن جو علمی و نوآورانه	اعتقاد به نوآوری در سازمان	
۶۰	ارج نهادن به ایده‌های کارکنان			
۶۱	بهره‌برداری از قدرت تفکر			
۶۲	اعتمادسازی در میان کارکنان	استفاده از تیم‌های خودگردان		
۶۳	به‌کارگیری مشارکت حداکثری کارکنان			
۶۴	فراهم‌سازی فرصت رشد و پیشرفت برای همه			
۶۵	تشکیل حلقه‌های کیفیت و تیم‌های بهبود کار	شبکه‌سازی		
۶۶	شبکه پایگاهی برای تبادل فکر و عمل			
۶۷	افزایش تعداد افراد درگیر و مهارت‌های آنان			
۶۸	روحیه تعاون و کار تیمی در سازمان	افزایش مشارکت سازمانی		ظرفیت‌سازی در سازمان
۶۹	اولویت قراردادن کارها بر مبنای تفکر تیمی			
۷۰	یکپارچگی در عین استقلال			
۷۱	مستندسازی و ثبت نتایج	ایجاد حافظه سازمانی		
۷۲	رصد و اندازه‌گیری دانش‌های کسب‌شده			
۷۳	شناسایی حوزه‌های دانش‌های کلیدی			
۷۴	استفاده از توان متخصصان در شرکت	مدیریت تجربه کارکنان		
۷۵	روزآمدسازی جانشین پروری کارکنان دانشی			
۷۶	استفاده از بهترین تجارب سازمان در زمینه حل مسئله			
۷۷	ترسیم نقشه‌های ذهنی افراد در سازمان	ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی کارآمد		ارتقا کارایی و بهره‌وری در سازمان
۷۸	ساده‌سازی فعالیت‌های کاری			
۷۹	تسریع تجزیه و تحلیل محتوا			
۸۰	دستیابی به تعالی عملکرد	مدیریت عملکرد کارکنان		
۸۱	وضوح مسئولیت‌های سازمانی			

ردیف	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۸۲	دستیابی به یکپارچگی در عملکرد			
۸۳	کشف نقاط قوت و ضعف سازمانی			
۸۴	دریافت بازخورد مستمر	پایش رشد و بلوغ سازمانی		
۸۵	افزایش توان سوددهی سازمان			
۸۶	بررسی میزان رفع مشکلات و چالش‌های کارکنان			
۸۷	شناخت و تحلیل رقبا	انطباق سریع با تغییرات محیط	بهبود کیفیت سازمان	
۸۸	حساسیت به محرک‌های محیطی			
۸۹	هوشمندی نسبت به تغییرات			
۹۰	ایجاد حس پیوند با جامعه	پاسخگویی به تقاضاهای جامعه		
۹۱	پاسخگویی به تقاضاهای اجتماعی و اقتصادی			
۹۲	انطباق دانش با تقاضای محیط بیرونی			

نتایج نشان داد مفاهیم استخراج شده مربوط به مدل مدیریت دانش بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی در شرکت آب و فاضلاب استان فارس شامل ۹۲ گد اولیه، ۳۰ مضمون پایه و ۱۰ مضمون سازمان دهنده می‌باشد.



شکل ۱- شبکه نهایی مضمون‌های مدل مدیریت دانش بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی در شرکت آب و فاضلاب استان فارس

بررسی اعتبار کدهای اولیه مدل مدیریت دانش بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی در شرکت آب و فاضلاب استان فارس

با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی قطعی در دو مرحله کمتر از (۰/۱) باشد، بدین معنی است که خبرگان در زمینه کُد اولیه مورد پرسش به اجماع نظر رسیده‌اند. بررسی نتایج نشان می‌دهد خبرگان درباره ۷۹ مضمون به اجماع نظر رسیده‌اند. از سوی دیگر چنانچه میانگین هر یک از مضامین در مرحله دوم نظرسنجی کمتر از حد آستانه (۰/۷) باشد بایستی اقدام به حذف مضمون مورد نظر کرد. در بررسی‌های انجام شده میانگین مرحله دوم پنج مضمون به شماره‌های ۳، ۸، ۱۷، ۲۱ و ۳۲ کمتر از (۰/۷) بود؛ لذا مضامین مذکور از روند مطالعه حذف گردیدند. همچنین نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد در مضامین شماره ۳۸، ۴۴، ۵۱، ۵۹، ۷۰، ۸۱، ۸۵ و ۹۰ اعضای گروه خبره به اتفاق نظر نرسیده‌اند و میزان اختلاف نظر در مراحل اول و دوم بیشتر از حد آستانه (۰/۱) بوده است؛ لذا نظرسنجی در خصوص مضامین فوق که در مرحله دوم به نتیجه نرسیده است در مرحله سوم ادامه می‌یابد.

جدول ۵- بررسی اختلاف دیدگاه نظرات خبرگان درباره مضامین مدل مدیریت دانش بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی در شرکت آب و فاضلاب در مرحله اول و دوم (n=۱۷)

شماره	مضمون	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین	نتیجه
C1	استفاده از دانش به منظور حمایت از تصمیمات مدیریتی	۰/۷۰۰	۰/۷۹۹	۰/۰۹۹	تأیید
C2	حمایت از جریان دانش در سازمان	۰/۷۱۸	۰/۷۰۹	۰/۰۰۹	تأیید
C3	مدیریت حامی خلق و تبادل دانش	۰/۷۸۸	۰/۶۸۵	۰/۱۰۳	رد
C4	تمرکززدایی و تفویض اختیارات	۰/۷۶۵	۰/۸۰۷	۰/۰۴۲	تأیید
C5	ایجاد نقشه دانشی سازمان و تدوین سیاست‌های دانش محور	۰/۷۴۰	۰/۷۴۱	۰/۰۰۱	تأیید
C6	بودجه‌بندی منعطف و مختص مدیریت دانش	۰/۷۷۴۶	۰/۸۰۷	۰/۰۶۱	تأیید
C7	مرتبط بودن محتوای دانشی برای کارکنان	۰/۷۴۹	۰/۷۳۲	۰/۰۱۷	تأیید
C8	تدوین و کدگذاری قوانین و رویه‌ها	۰/۷۱۸	۰/۶۸۴	۰/۰۳۴	رد
C9	انجام تجزیه و تحلیل شکاف دانش	۰/۷۹۸	۰/۷۰۰	۰/۰۹۷	تأیید
C10	حمایت از اقدامات و ابتکارات دانشی کارکنان	۰/۷۱۸	۰/۷۶۸	۰/۰۵۰	تأیید
C11	توسعه توانایی‌های شناختی	۰/۷۷۲	۰/۷۹۱	۰/۰۱۹	تأیید
C12	توسعه و حفظ مهارت‌ها و توانمندی‌های داخلی	۰/۷۵۷	۰/۷۶۹	۰/۰۱۲	تأیید
C13	ایجاد نظام جبران خدمات	۰/۷۸۵	۰/۷۴۶	۰/۰۴۰	تأیید
C14	قدرت بخشیدن به کارکنان و ایجاد احساس ارزشمندی در ایشان	۰/۷۳۸	۰/۸۰۵	۰/۰۶۷	تأیید

شماره	مضمون	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین	نتیجه
C15	برگزاری جلسات سالانه جهت اطلاع رسانی و تقدیر از بهترین ها	۰/۷۵۰	۰/۷۱۵	۰/۰۳۶	تأیید
C16	عدم مقاومت در برابر تغییر	۰/۷۹۱	۰/۷۰۲	۰/۰۸۹	تأیید
C17	کاهش بدبینی نسبت به اجرای مدیریت دانش	۰/۸۰۹	۰/۶۹۴	۰/۱۱۵	رد
C18	ایجاد تمایل به کسب تجربه های جدید و تازه	۰/۷۷۴	۰/۷۴۰	۰/۰۳۴	تأیید
C19	شایسته محوری در سازمان	۰/۷۹۴	۰/۷۳۴	۰/۰۶۰	تأیید
C20	پیگیری آموزش کارکنان	۰/۶۹۴	۰/۷۴۶	۰/۰۵۱	تأیید
C21	استقبال از تفکر انتقادی	۰/۸۰۹	۰/۶۹۴	۰/۱۱۵	رد
C22	نگاه به مدیریت دانش به عنوان دارایی	۰/۷۷۳	۰/۷۹۱	۰/۰۱۸	تأیید
C23	اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیریت	۰/۷۴۹	۰/۷۴۲	۰/۰۰۷	تأیید
C24	نبود سوء ظن نسبت به اطلاعات	۰/۷۳۳	۰/۷۸۷	۰/۰۵۳	تأیید
C25	صداقت در تسهیم دانش	۰/۷۶۶	۰/۷۵۰	۰/۰۱۷	تأیید
C26	جذب و حفظ استعداد های برتر	۰/۷۹۲	۰/۷۳۰	۰/۰۶۲	تأیید
C27	ارزش قائل شدن برای رشد فکری	۰/۶۹۶	۰/۷۲۳	۰/۰۲۷	تأیید
C28	رشد هویت سازمانی	۰/۷۵۹	۰/۸۰۵	۰/۰۴۶	تأیید
C29	اتصال کارکنان به دانش مدون	۰/۷۲۶	۰/۷۸۵	۰/۰۵۹	تأیید
C30	ایجاد بانک اطلاعات از کارکنان	۰/۷۰۷	۰/۷۸۶	۰/۰۷۹	تأیید
C31	تسهیل دسترسی به اطلاعات	۰/۷۵۸	۰/۷۲۹	۰/۰۲۹	تأیید
C32	تدوین اطلاعات قابل اطمینان	۰/۶۷۴	۰/۷۹۰	۰/۱۱۶	رد
C33	ایجاد پایگاه های اطلاعات یکپارچه	۰/۷۳۱	۰/۷۹۳	۰/۰۶۲	تأیید
C34	وجود شبکه های امن و مطمئن دانش	۰/۷۱۱	۰/۷۸۲	۰/۰۷۱	تأیید
C35	توسعه فناوری ها با تمرکز بر معیار های توسعه	۰/۷۷۸	۰/۷۸۳	۰/۰۰۵	تأیید
C36	هوشمند سازی فرایندهای اداری	۰/۷۳۲	۰/۷۴۱	۰/۰۰۸	تأیید
C37	کاهش هزینه های طراحی و توسعه	۰/۷۴۹	۰/۷۹۸	۰/۰۴۹	تأیید
C38	به کار گیری تیم های خود سازمان یافته	۰/۶۹۲	۰/۷۹۸	۰/۱۰۶	ارجاع به مرحله بعد
C39	رشد تعاملات اجتماعی	۰/۷۱۵	۰/۷۸۳	۰/۰۶۸	تأیید
C40	حذف روش های سنتی تعامل میان ذینفعان سازمان	۰/۷۷۶	۰/۷۲۱	۰/۰۵۵	تأیید
C41	مخاطره پذیری و برخورد سازنده با اشتباهات کارکنان	۰/۷۸۶	۰/۷۸۰	۰/۰۰۶	تأیید
C42	برنامه های آموزش انتقال دانش	۰/۷۵۰	۰/۷۵۲	۰/۰۰۲	تأیید

شماره	مضمون	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین	نتیجه
C43	حفظ روند رشد با استفاده اثربخش از منابع	۰/۷۹۷	۰/۷۰۲	۰/۰۹۵	تأیید
C44	انجام عملیات‌های مستمر و بی‌وقفه	۰/۸۱۲	۰/۷۰۹	۰/۱۰۳	ارجاع به مرحله بعد
C45	مدیریت موقعیت‌های بحرانی سازمان	۰/۷۰۷	۰/۷۹۳	۰/۰۸۶	تأیید
C46	استاندارد کردن وظایف و برنامه‌ها	۰/۷۶۴	۰/۷۴۳	۰/۰۲۲	تأیید
C47	تدوین مستندات فرایندی	۰/۷۷۰	۰/۷۲۰	۰/۰۵۰	تأیید
C48	جلوگیری از تلاش‌ها و خطاهای تکراری	۰/۷۵۰	۰/۷۳۱	۰/۰۱۹	تأیید
C49	نمایش چگونگی استفاده از دانش به ارباب رجوع در جهت منافع آنان	۰/۷۹۵	۰/۷۹۶	۰/۰۰۱	تأیید
C50	سیستمی کردن دانش	۰/۷۰۳	۰/۷۰۶	۰/۰۰۳	تأیید
C51	اتخاذ تصمیمات بهتر و سریع‌تر	۰/۷۲۷	۰/۸۳۲	۰/۱۰۵	ارجاع به مرحله بعد
C52	ارائه مداوم راهکارهایی جهت پیشرفت مدیریت دانش	۰/۷۳۵	۰/۸۰۰	۰/۰۶۵	تأیید
C53	سیستم‌های مدیریت اسناد	۰/۷۴۹	۰/۸۰۹	۰/۰۶۰	تأیید
C54	یکپارچه‌سازی و اشاعه دانش سازمانی	۰/۷۴۶	۰/۸۰۰	۰/۰۵۴	تأیید
C55	افزایش سطح دسترسی به تخصص‌های کمیاب	۰/۷۷۸	۰/۷۶۱	۰/۰۱۷	تأیید
C56	آزادی عمل بر اساس ابتکارات فردی جهت بروز توانایی‌ها و استعدادها	۰/۷۱۶	۰/۷۰۳	۰/۰۱۳	تأیید
C57	تعامل و کنشگری مدیریت با برنامه ریزان	۰/۷۵۰	۰/۷۱۷	۰/۰۳۲	تأیید
C58	جهت‌دهی فعالیت‌های دانشی به سمت نوآوری	۰/۷۵۴	۰/۷۸۸	۰/۰۳۴	تأیید
C59	ایجاد جو نخبه‌گرایی	۰/۷۰۳	۰/۸۰۵	۰/۱۰۲	ارجاع به مرحله بعد
C60	ارج نهادن به ایده‌های کارکنان	۰/۷۶۲	۰/۷۹۰	۰/۰۲۸	تأیید
C61	بهره‌برداری از قدرت تفکر	۰/۷۱۹	۰/۷۸۹	۰/۰۷۰	تأیید
C62	اعتمادسازی در میان کارکنان	۰/۷۷۸	۰/۷۴۹	۰/۰۲۹	تأیید
C63	به‌کارگیری مشارکت حداکثری کارکنان	۰/۷۵۶	۰/۷۰۷	۰/۰۴۸	تأیید
C64	فراهم‌سازی فرصت رشد و پیشرفت برای همه	۰/۷۶۳	۰/۷۳۴	۰/۰۲۹	تأیید
C65	تشکیل حلقه‌های کیفیت و تیم‌های بهبود کار	۰/۷۴۴	۰/۷۸۳	۰/۰۳۹	تأیید
C66	شبکه پایگاهی برای تبادل فکر و عمل	۰/۷۶۰	۰/۷۹۴	۰/۰۳۵	تأیید
C67	افزایش تعداد افراد درگیر و مهارت‌های آنان	۰/۷۶۹	۰/۷۳۳	۰/۰۳۵	تأیید

شماره	مضمون	میانگین مرحله اول	میانگین مرحله دوم	اختلاف میانگین	نتیجه
C68	روحیه تعاون و کار تیمی در سازمان	۰/۸۰۵	۰/۸۰۴	۰/۰۰۱	تأیید
C69	اولویت قراردادن کارها بر مبنای تفکر تیمی	۰/۷۷۴	۰/۷۸۳	۰/۰۰۹	تأیید
C70	یکپارچگی در عین استقلال	۰/۷۰۱	۰/۸۰۲	۰/۱۰۱	ارجاع به مرحله بعد
C71	مستندسازی و ثبت نتایج	۰/۷۰۱	۰/۷۷۲	۰/۰۷۱	تأیید
C72	رصد و اندازه گیری دانش های کسب شده	۰/۷۹۶	۰/۷۴۹	۰/۰۴۷	تأیید
C73	شناسایی حوزه های دانش های کلیدی	۰/۷۵۶	۰/۷۰۱	۰/۰۵۵	تأیید
C74	استفاده از توان متخصصان در شرکت	۰/۷۴۸	۰/۸۱۰	۰/۰۶۲	تأیید
C75	روزآمدسازی جانشین پروری کارکنان دانشی	۰/۷۸۲	۰/۷۷۱	۰/۰۱۱	تأیید
C76	استفاده از بهترین تجارب سازمان در زمینه حل مسئله	۰/۷۵۸	۰/۷۹۷	۰/۰۳۹	تأیید
C77	ترسیم نقشه های ذهنی افراد در سازمان	۰/۷۹۲	۰/۷۸۵	۰/۰۰۷	تأیید
C78	ساده سازی فعالیت های کاری	۰/۷۶۸	۰/۷۸۶	۰/۰۱۸	تأیید
C79	تسریع تجزیه و تحلیل محتوا	۰/۷۵۸	۰/۷۹۴	۰/۰۳۶	تأیید
C80	دستیابی به تعالی عملکرد	۰/۷۶۱	۰/۷۸۴	۰/۰۲۳	تأیید
C81	وضوح مسئولیت های سازمانی	۰/۷۶۶	۰/۸۷۴	۰/۱۰۹	ارجاع به مرحله بعد
C82	دستیابی به یکپارچگی در عملکرد	۰/۷۹۳	۰/۷۷۲	۰/۰۲۱	تأیید
C83	کشف نقاط قوت و ضعف سازمانی	۰/۸۰۵	۰/۸۰۳	۰/۰۰۲	تأیید
C84	دریافت بازخورد مستمر	۰/۷۳۸	۰/۷۷۴	۰/۰۳۶	تأیید
C85	افزایش توان سوددهی سازمان	۰/۷۰۹	۰/۸۱۷	۰/۱۰۸	ارجاع به مرحله بعد
C86	بررسی میزان رفع مشکلات و چالش های کارکنان	۰/۸۰۹	۰/۷۴۲	۰/۰۶۷	تأیید
C87	شناخت و تحلیل رقبا	۰/۷۸۵	۰/۷۳۱	۰/۰۵۳	تأیید
C88	حساسیت به محرک های محیطی	۰/۷۶۴	۰/۸۰۴	۰/۰۴۰	تأیید
C89	هوشمندی نسبت به تغییرات	۰/۷۴۵	۰/۷۹۷	۰/۰۵۲	تأیید
C90	ایجاد حس پیوند با جامعه	۰/۷۲۱	۰/۸۵۰	۰/۱۲۹	ارجاع به مرحله بعد
C91	پاسخگویی به تقاضاهای اجتماعی و اقتصادی	۰/۷۱۱	۰/۷۱۱	۰/۰۰۰	تأیید
C92	انطباق دانش با تقاضای محیط بیرونی	۰/۷۰۱	۰/۷۵۹	۰/۰۵۸	تأیید

بحث و نتیجه گیری

نتایج نشان داد در شبکه نهایی مضمون‌های استخراج شده مفاهیم استخراج شده مربوط به مدل مدیریت دانش بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی در شرکت آب و فاضلاب استان فارس شامل ۹۲ گد اولیه، ۳۰ مضمون پایه و ۱۰ که سیزده کد به تائید خبرگان نرسید و از مدل مدیریت دانش بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی در شرکت آب و فاضلاب استان فارس حذف گردیدند.

در تبیین و توجیه این نتیجه می‌توان گفت با ورود به هزاره جدید، نقدینگی مواد خام و سرمایه‌های ملموس که در گذشته عوامل حیاتی برای تشکیل و رشد سازمان محسوب می‌شدند، اهمیت سابق خود را از دست داده‌اند. در عصر کنونی سازمان‌ها باید در عین مواجهه با تغییرات سریع به بقاء و حیات خود ادامه دهند و همگی این تغییرات بر مبنای دانش و تجربیات صورت می‌گیرد. سازمان‌هایی که با چالش‌های نوظهور عصر دانش دست به گریبان هستند به‌خوبی درک کرده‌اند که دانش، استراتژیک‌ترین منبع سازمانی و محور رقابت و حتی بقاء در محیط‌های غیررقابتی محسوب می‌شود و به این دلیل لزوم مدیریت این منبع استراتژیک برای آن‌ها مطرح شده است. استراتژی دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند که نیازهای فعلی و آتی دانشی خود را شناسایی کرده و آگاهانه به مدیریت آن بپردازند؛ بنابراین اکتساب، پالایش، نگهداری و تقسیم دانش، بخش عمده فعالیت‌های یک سازمان را تشکیل می‌دهد. مدیریت دانش همه مطالعات و دانشی را که حول یک سازمان در جریان است، جمع‌آوری کرده، به‌طور نظام‌مند آن را سازماندهی و تحلیل می‌کند و از این طریق سازمان به محتوای ارزشمندتری دست می‌یابد. مدیریت دانش نه تنها دانش تک‌تک افراد را یکپارچه کرده بلکه دانش ضمنی افراد را در ساختاری مشخص آشکار می‌کند. به‌طور کلی مدیریت دانش به گونه‌ای به اخذ و نگهداری دانش می‌پردازد تا به سازمان در پیشبرد مؤثر فعالیت‌هایش کمک کند و بدین شکل موقعیت رقابتی خود را بهبود دهد؛ بنابراین تلاش جهت پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش به‌منظور بهره‌گیری هرچه بیشتر از این منبع رقابتی رو به افزایش است. این در حالیست که در بسیاری از موارد سیستم پیاده‌سازی شده و همچنین خروجی‌های به‌دست آمده از آن با اهدافی که در ابتدای پیاده‌سازی مدنظر بوده، تفاوت بسیاری دارد.

با شناسایی شکاف‌های مدیریت دانش و مقایسه آن با وضعیت مطلوب، نقاط ضعف سازمان مشخص شده و جهت برطرف نمودن آن‌ها در طول مراحل پیاده‌سازی راه‌حلی در نظر گرفته می‌شود تا از این طریق بتوان سیستم مدیریت دانش را با کمترین فاصله از وضعیت مطلوب پیاده‌سازی کرده و به اهداف تعیین شده برای آن دست یافت.

با توجه به اینکه نتایج نشان می‌دهد «راهبری زیرساخت‌های دانشی سازمان» و «جهت‌گیری توسعه‌ای به فرایندهای دانشی» تأثیرگذارترین مضامین پژوهش در شرکت آب و فاضلاب استان فارس برای اجرای مدل مدیریت دانش بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی می‌باشد؛ می‌توان استدلال کرد در شرکت آب و فاضلاب زیرساخت‌های مدیریت دانش، به‌صورت کلی بر امکان مدیریت و کنترل چرخه حیات دانش در سازمان اثرگذار خواهند بود. برخورداری سازمان از زیرساخت‌های مناسب و لازم، می‌تواند مدیریت دانش را تسهیل کند و اجرای اصولی مدیریت دانش نیز موجب رشد و توسعه سازمان در تمامی ابعاد مورد نظر خواهد شد. به عبارت بهتر هرچه سازمان توجه بیشتری به زیرساخت‌های مدیریت دانش داشته باشد و آن‌ها را در سطوح مختلف خود ایجاد کند، در پیاده‌سازی مدیریت دانش موفق عمل کرده و به نتایج مطلوب خواهد رسید زیرساخت فناوری و مکانیسم‌هایی را برای افراد فراهم می‌کند که افراد بتوانند دانش و اطلاعات را

انتقال دهند و تسهیم کنند. این سیستم‌ها می‌توانند داده‌ها را برای اهداف و نیازهای مختلف ضبط ارسال و استخراج نمایند مبادلات و پیرایش مستمر و مداوم، دانش رویکردهای جدید و بهتری را برای مشکلات و چالش‌ها تولید می‌کند. این فرایند به یک سیستم منعطف و پاسخگو تکیه دارد؛ بنابراین دانش متغیر ممکن است تسخیر شده و نگهداری شود زیرساخت فناوری می‌تواند یک جزء کلیدی از استراتژی‌های توسعه‌ای مدیریت دانش موفق یا یک مانع مهم باشد که بستگی به رویکردهای سازمانی و سیاست‌های دانشی سازمان دارد. همچنین در شرکت آب ارائه مدیریت دانش به‌عنوان راهی برای پیشرفت شغلی کارمندان یک بازی برد-برد است. کارکنان می‌خواهند تخصص خود را نشان دهند و خود را برای پیشرفت‌های آتی آماده کنند. در همان زمان، سازمان‌ها به افرادی با تفکر انتقادی و مهارت‌های بین فردی که مشارکت در مدیریت دانش را توسعه می‌دهند، نیاز دارند. مدیریت دانش زمانی موفق است که به کارمندان کمک کند در نقش‌های خود رشد کرده و نشان دهند که چرا شایسته ارتقا هستند. در راستای نتایج حاصل از این سؤال در پژوهش پهلوان‌زاده و همکاران (۱۴۰۳) نتایج نشان داد که مؤلفه‌هایی مانند عوامل زیرساخت فناوری و عوامل کارکردی بر روی ارزیابی عملکرد مدیریت دانش در توسعه نرم‌افزار تأثیر بیشتری می‌گذارند. در پژوهش قاسمی و المحمدی (۱۳۹۷) نتایج حاصله نشان می‌دهد که چهار نتایج کلیدی عملکرد دانش در کلاس جهانی به ترتیب عبارت‌اند از: هرج و مرج، ابتدایی (آگاهی از نیاز به دانش)، هماهنگی و استانداردسازی دانش، بهینه‌سازی دانش، بهبود مستمر دانش و انفجار دانش و نوآوری. در تحقیق عامل ریاضت‌کش و همکاران (۱۳۹۷) نتایج به‌طور اخص نشان‌دهنده این است که بین ابعاد اخلاق حرفه‌ای (نگرش ارزشی، دیدگاه مسئولانه، احساس همکاری و مالکیت و رازداری) و ابعاد مدیریت دانش (کسب دانش، ذخیره دانش و به‌کارگیری دانش) رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد. در پژوهش دهقانی و همکاران (۱۳۹۸) یافته‌های پژوهش شامل توسعه مفهوم مدیریت دانش؛ معرفی عوامل مرتبط با منابع انسانی (رویکرد دانش‌محوری در جذب و به‌کارگیری، توانمندسازی با رویکرد دانش‌بنیان، محرک‌های انگیزاننده دانشی، کار تیمی، فرهنگ دانشی)، عوامل ساختاری (ارتباطات سازمانی پشتیبان دانش، ساختار دانشی سازمان، فرایندهای مدیریت دانش)، عوامل زیرساختی (سخت‌افزار، نرم‌افزار، شبکه، مخازن دانش، خط‌مشی امنیت در مدیریت دانش) و عوامل استراتژی (اجتماعی سازی، برونی‌سازی، ترکیب، درونی سازی) می‌باشد.

ابزار ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی روشی نظام‌مند برای شناسایی حوزه‌هایی است که سازمان می‌باید ابتکارات مدیریت دانش خود را بر آن متمرکز کند و نتایج آن می‌تواند درک درستی از میزان آمادگی سازمان‌ها در سطوح مدیریت دانش فراهم کند. سازمان‌ها باید در قالب برنامه‌ای منظم به تدریج به سمت دستیابی به سطوح بالاتر یعنی توسعه و اجرای فراگیر مدیریت دانش پالایش و ارزیابی پیوسته برنامه‌های مدیریت دانش و بلوغ و فراگیر کردن مدیریت دانش گام بردارد و یک تفکر سیستمی را در شرکت شکل بدهند تفکر سیستمی نگاه جدیدی به مدیران داده و باعث می‌شود تا نیازها و ارتباطات بین واحدهای سازمان بیشتر گردد. این کار باعث می‌شود تا مشکلات درون‌سازمانی راحت‌تر حل شده مسئولیت‌پذیری و تعهد کارکنان نیز افزایش می‌یابد همچنین دیدگاه سیستمی داشتن و فضای باز یادگیری در سازمان‌ها اعتماد و مسئولیت‌پذیری را در بین افراد سازمان بهبود بخشیده و این مسئولیت‌پذیری خود می‌تواند منجر به افزایش و بهبود عملکرد گردد. با توجه به نتایج حاصل پیشنهاد می‌شود: برای اندازه‌گیری پیشرفت ایجاد شده در مدیریت دانش از شاخص‌ها کمی و کیفی استفاده کنند. شاخص‌های کمی شامل مواردی همچون «کاهش مدت‌زمان تعمیر یک

تجهیز؛ «افزایش سرعت پاسخ به مشتریان» و شاخص‌های کیفی نیز شامل مواردی همچون بهبود حفظ مالکیت معنوی، به اشتراک‌گذاری دانش و ارتقاء انگیزه کارکنان است. تدوین چشم‌انداز و راهبردی دانشی برای راهبری ابتکارات مدیریت دانش؛ ایجاد تعهد در مدیران ارشد سازمان برای حمایت از برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان؛ در نظر گرفتن یک حامی از مدیریت رده‌بالا و یک واحد مرکزی برای هماهنگی ابتکارات مدیریت دانش در دستور کار مدیران شرکت آب و فاضلاب قرار گیرد. برگزاری جلسه‌های مشترک میان کارکنان واحدها و بخش‌های مختلف سازمان برای هم‌اندیشی و انتقال تجربه‌ها و پیشنهادهای سازنده و همچنین افزایش ارتباطات سازمانی در راستای تحقق اهداف مدیریت دانش در سازمان؛ ارتقاء مهارت‌های فنی و حرفه‌ای کارکنان در استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و همچنین آشنایی بیشتر آن‌ها با کاربردها و مزایای هر یک از سیستم‌های اطلاعاتی از طریق برگزاری کلاس‌ها، کارگاه‌ها و سمینارهای آموزشی؛ ایجاد سامانه نقشه دانش از طریق ایجاد بانک‌های اطلاعاتی که مشخص می‌کند کدام یک از کارکنان که موضوعی و در چه بخشی از سازمان دانش خاصی را دارا هستند تا در صورت نیاز بتوان به آن دسترسی یافت و از آن‌ها برای حل مشکلات سازمان بهترین استفاده را کرد. شرکت آب و فاضلاب چشم‌انداز مأموریت و اهداف خود را با کارکنان تسهیم کند؛ واحد هماهنگی مرکزی مدیریت دانش و مدیر عالی دانش ایجاد کند؛ گروه‌های فناوری ارتباطات و بهبود کیفیت سازماندهی شود؛ منابع مالی لازم به ابتکارات مدیریت دانش در سازمان اختصاص یابد و به تشویق‌های لازم برای بهبود عملکرد، یادگیری فردی و سازمانی، تسهیم و خلق دانش و نوآوری توجه شود.

Reference

- Abbasi, R., & Nazari, F. (2021). Identifying and ranking factors affecting the success of implementing knowledge management in Khuzestan Province Gas Company using the Analytic Hierarchy Process. *Information Management Sciences and Techniques*, 7(4), 47-70. <https://doi.org/10.22091/stim.2020.5938.1439>. (In Persian).
- Agha Gholizadeh Siyar, A; Rahimi, K; Gharaipour, R; Hassani, Z; (2022). Strategic Model of the Effect of Knowledge Management on Production Rate with Fuzzy Cognitive Mapping Approach, *Strategic Management Research*, Issue 84, pp: 13- 38.20.1001.1.22285067.1401.28.84.1.5 (In Persian).
- Ahmadvand, D. Ghorbanizadeh, V; Alvani, S.M; Hosseinpour, D; (2022). Knowledge Management Model in the Energy Policy-Making Network of the Country, *Organizational Knowledge Management*, Issue 17, 11-48. 20.1001.1.26454262.1401.5.2.1.7 (In Persian).
- Al-Emran, M., V. Mezhyuev, & A. Kamaludin.2020. Towards a conceptual model for examining the impact of knowledge management factors on mobile learning acceptance. *Technology in Society* 61: 101247. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101247>
- Amel riazatkosh E., Khayat Moghadam S., Rezaei Far H. (2018). Predicting Knowledge Management through Professional Ethics. *Ethics in Science and Technology*. 13 (1): 48-55. 20.1001.1.22517634.1397.13.1.6.8 (In Persian).
- amidi M, hashemzadeh G, & Alizadeh A. (2019). Knowledge Management Pattern for Oil Industry Based On Grounded Theory Considering Technical and Human Related Issues. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 10 (39):97-126. <http://iieshrm.ir/article-1-383-fa.html> (In Persian).
- Barrantes-Briceño, ch., Santos, f., & Nagano, m., (2024). Bridging excellence, knowledge management and sustainability: Introducing the 'Knowledge Management Excellence Model 21', a model for sustainable development goals alignment. *Journal of Cleaner Production* Volume 455, 25 May 2024, 142326. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142326>
- Damavandi, S., & Khajouei, H. (2024). Exploring the Asian Productivity Organization model in Iranian electricity distribution companies: an importance-performance analysis. *International*

- Journal of Knowledge Management Studies, 15(4), 499-514.
<https://doi.org/10.1504/IJKMS.2024.144157>(In Persian).
- Danesh Fard, K., & Zakeri, M., (2015) Knowledge Management, Principles, Processes and Functions, Saffar Publications, First Edition (In Persian).
- Dehghani, M., Yaghoubi, Noor Mohammad, Moghuli, Alireza, and Vazvi, Zahra. (2019). Presenting a comprehensive model of factors affecting the effective establishment of knowledge management. A New Approach to Educational Management, 10(1 (37th issue), 109-132. 20.1001.1.20086369.1398.10.37.6.0 (In Persian).
- Dindar, A; Hami, M; Shojaei, V; (2024). Designing a knowledge management model in the Tehran Municipality Sports Organization, Sports Management, Issue 66, PP: 84- 97. <https://doi.org/10.22059/jsm.2022.334647.2858> (In Persian).
- Garai, E; (2022). Obstacles to the establishment of knowledge management in the executive bodies of Lorestan Province, Information Management Sciences and Techniques, Issue 28, pp: 83 -119. (In Persian).
- Ghasemi, B., & Valmohammadi, Ch. (2018). Designing a World-Class Knowledge Management Maturity Model Based on the Excellence Model: A Mixed Approach. Public Management Research, 11(40), 82-107. 10.22111/JMR.2018.4295(In Persian).
- Ghorbani Zadeh, V; Zarandi, S; Sasanian Asl, S; (2016). Pathology of Organizational Knowledge Management Using the Stable Systems Model Case Study: Alborz Province Industry, Mining and Trade Organization, Human Resources Studies, Issue 22, Scientific-Research, pp: 1-28. (In Persian).
- Hojjati, R.; Masoudi Nadushan, E.; Shahmohammadi, N., & Sobhani Nejad, M. (2018) Design and validation of knowledge management model for university staff, Journal of Research in Educational Systems, Spring Special Issue, 509-526. https://www.jiera.ir/article_65012.html (In Persian).
- Holsti, O. R. (1969). Content analysis for the social sciences and humanities, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hu, L., Zhou, J., Zhang, J. Z., & Behl, A. (2024). Blockchain technology adaptation and organizational inertia: moderating role between knowledge management processes and supply chain resilience. Kybernetes, 53(2), 515-542. <https://doi.org/10.1108/K-12-2022-1661>
- Iqbal, A. Latif, F. Marimon, F. Sahibzada, U. & Hussain, S. (2019), "From knowledge management to organizational performance", Journal of Enterprise Information Management, Vol. 32 No. 1, pp. 36-59. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2018-0083>
- Islam, M.A., Agarwal, N.K. & Ikeda, M. (2017). Effect of knowledge management on service innovation in academic libraries. IFLA Journal, 43(3): 266-281. <https://doi.org/10.1177/0340035217710538>
- Jolodari Mamghani, B. (2016) Knowledge Management (Processes, Tools and Deployment Techniques), Second Edition, Iran Industrial Education and Research Center Publications. (In Persian).
- Khademizadeh, sh. Mohammadi, Z. Kouhirostami, M. & Mehralizadeh, Y. (2024). Presenting a knowledge management model in universities, Organizational Knowledge Management, Year 7, Issue 25, PP: 75-106. 10.22034/jkm.2024.238054.1751(In Persian).
- Kianto, A., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., & Ali, M. (2019). The impact of knowledge management on knowledge worker productivity. Baltic journal of management, 14(2), 178-197. <https://doi.org/10.1108/BJM-12-2017-0404>
- Lei, H., Khamkhoutlavong, M., & Le, P. B. (2021). Fostering exploitative and exploratory innovation through HRM practices and knowledge management capability: the moderating effect of knowledge-centered culture. Journal of Knowledge Management, 25(8), 1926-1946. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2020-0505>
- Mohammad Ismail, S; Hamidi, F; (2022). Identifying and ranking spiritual motivational factors effective in establishing knowledge management (using fuzzy DEMATEL technique), Information Management Sciences and Techniques, No. 29, PP: 187 -212. 10.22091/STIM.2022.7521.1683 (In Persian).

- Mohammadi, M., Zamani, H., Mehralizadeh, Y., Turkzadeh, J., & Salimi, Gh. (2018). Pathology of knowledge management maturity with a strategy-oriented approach (Case study: Khuzestan Regional Electricity Company). *Human Resources Education and Development*, 5(), 131-158. SID. <https://sid.ir/paper/255555/fa> (In Persian).
- Pahlevanzadeh, M; Motlabi, D; Bab Al-Hawaeji, F; Hariri, N; (2024). Designing a Performance Evaluation Model for Knowledge Management Systems in the Software Industry Using Neural Networks Journal, *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, Issue 39, pp: 114-148. <https://doi.org/10.22054/jks.2023.74828.1595> (In Persian).
- Paliwal, M., Dikkatwar, R., Chatradhi, N., & Valeri, M. (2024). Evolution of research in knowledge management and competitive advantage. In *Knowledge Management and Knowledge Sharing: Business Strategies and an Emerging Theoretical Field* (pp. 3-22). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-37868-3_1
- Qilichli, B., & Ebrahimi, Sh. (2016). Feasibility study of knowledge management establishment with the Asian Productivity Organization (APO) approach. *Public Administration Perspective*, -(25), 95-114. 20.1001.1.22516069.1395.7.1.4.5 (In Persian).
- Rafi, N., Ahmed, A., Shafique, I., & Kalyar, M.N. (2021). Knowledge management capabilities and organizational agility as liaisons of business performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 11(4), 394-417 <https://doi.org/10.1108/SAJBS-05-2020-0145>.
- Safarnejad Samrin, M; Shahcheraghi, A; Zabihi, H; (2021). Explaining the theoretical model of the knowledge management process in building automated design intelligence, *Information Processing and Management*, Issue 105, pp: 923- 943. 10.52547/JIPM.36.4.923 (In Persian).
- Shafiei, S., Moradi, M., & Ahmadi, H. (2018). Evaluating the level of knowledge management maturity based on the APO framework (Case study: Central and faculty libraries of Razi University). *Library and Information Organization Studies (National Library and Information Organization Studies)*, 29(4 (serial 116), 143-155. doi: 10.22054/jks.2020.48833.1261(In Persian).
- Sun, Y., Shahzad, M., & Razzaq, A. (2022). Sustainable organizational performance through blockchain technology adoption and knowledge management in China. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100247. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100247>.
- Suominen, A. & Toivanen, H. (2016). Map of science with topic modeling: comparison of unsupervised learning and human-assigned subject classification. *J. Assoc. Inf. Sci. Technol.*, 67(10): 2464–2476. DOI: <https://doi.org/10.1002/asi.23596>
- Wang, S., Abbas, J., Sial, M. S., Álvarez-Otero, S., & Cioca, L. I. (2022). Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture. *Journal of innovation & knowledge*, 7(4), 100272. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100272>
- Wickramasinghe, N., & D. Rubitz(2007). *Knowledge based Enterprise: Theories and Fundamentals*.Oakland USA: Idea Group Publishing.
- Zia, U., Zhang, J., & Alam, S. (2024). Role of tacit knowledge management process and innovation capability for stimulating organizational performance: empirical analysis, PLS-SEM approach. *Kybernetes*, 53(11), 4976-5000. <https://doi.org/10.1108/K-03-2023-0444>