



Shahid Sattari Aeronautical University  
of Science and Technology

## Competency Model for Knowledge Managers in Public Organizations

Maryam Rouholamin<sup>1</sup>, Tahmineh Khademi<sup>2</sup>, Ali Jokar<sup>3</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** In recent decades, the importance of knowledge management as one of the key factors for the success of organizations has increased. Despite extensive information resources and the need for evidence-based decision-making, the lack of knowledge competencies of managers has reduced the effectiveness of the knowledge management cycle. Identifying and developing a competency model for knowledge managers can provide a suitable platform for improving efficiency, innovation, and the quality of public services. Accordingly, the present study identifies the competency model for knowledge managers in government organizations.

**Methodology:** This study is applied in terms of purpose and qualitative in terms of data collection method. The statistical population includes senior managers and experts from government organizations, whose number was limited to 14 after achieving theoretical saturation. The samples were selected purposively. Data were collected in the field through semi-structured interviews. The content analysis strategy was used to analyze the data.

**Findings:** The research findings showed that the competency model of knowledge managers in government organizations includes three main categories: cognitive and analytical competencies (knowledge-based analysis and decision-making ability, creativity and innovation, and continuous learning), communication and social competencies (empowerment and leadership, communication skills, and emotional intelligence), and managerial and technical competencies (process management and planning, use of technology and knowledge tools, and performance monitoring and evaluation).

**Conclusion:** The findings of this study show that simultaneously strengthening cognitive and analytical, communication and social, and managerial and technical competencies in knowledge managers is an effective factor in improving the performance of government organizations and promoting the effectiveness of knowledge management. This model can be used as a basis for designing training programs, developing human resources, and improving the capabilities of managers in government environments.

**Keywords:** *Competency, Knowledge Managers, Public Organizations.*

**Citation:** Rouholamin, Maryam; Khademi, Tahmineh and Jokar, Ali.(2024). Competency Model for Knowledge Managers in Public Organizations. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 7(24), 171-196.

---

1. Department of Psychology, Payam Noor University, Tehran, Iran. E-mail: M.rouholamin2022@pnu.ac.ir

2. Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran. E-mail: Tahminehkh2022@pnu.ac.ir

3. Assistant Prof, Department of Public Administration, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. E-mail: Alij\_26478@yahoo.com



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی  
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶  
دوره ۷، شماره ۲۴  
تابستان ۱۴۰۳  
صص ۱۷۱-۱۹۶

## الگوی شایستگی مدیران دانشی در سازمان‌های دولتی

مریم روح‌الامین<sup>۱</sup>، ته‌مین‌ه‌خ‌د‌ام‌ی<sup>۲</sup>، علی جوکار<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** در دهه‌های اخیر، اهمیت مدیریت دانش به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها افزایش یافته است. با وجود منابع گسترده اطلاعاتی و نیاز به تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر شواهد، کمبود شایستگی‌های دانشی مدیران باعث کاهش اثربخشی چرخه مدیریت دانش شده است. شناسایی و تدوین الگوی شایستگی مدیران دانشی می‌تواند بستری مناسب برای ارتقای کارایی، نوآوری و کیفیت خدمات عمومی فراهم کند. بر این اساس، در پژوهش حاضر به شناسایی الگوی شایستگی مدیران دانشی در سازمان‌های دولتی پرداخته می‌شود.

**روش‌شناسی:** این مطالعه از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش گردآوری داده‌ها، کیفی است. جامعه آماری شامل مدیران ارشد و خبرگان سازمان‌های دولتی است که پس از دستیابی به اشیاع نظری، تعداد آن‌ها به ۱۴ نفر محدود شد. نمونه‌ها به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها به‌صورت میدانی و از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد. برای تحلیل داده‌ها از استراتژی تحلیل مضمون استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان داد که الگوی شایستگی مدیران دانشی در سازمان‌های دولتی شامل سه مقوله اصلی است؛ شایستگی‌های شناختی و تحلیلی (توانایی تحلیل و تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش، خلاقیت و نوآوری و یادگیری مستمر)، شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی (توانمندسازی و رهبری، مهارت‌های ارتباطی و هوش هیجانی)، و شایستگی‌های مدیریتی و فنی (مدیریت فرآیند و برنامه‌ریزی، بهره‌گیری از فناوری و ابزارهای دانش و نظارت و ارزیابی عملکرد).

**نتیجه‌گیری:** یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تقویت همزمان شایستگی‌های شناختی و تحلیلی، ارتباطی و اجتماعی و مدیریتی و فنی در مدیران دانشی، عامل مؤثری در بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی و ارتقای اثربخشی مدیریت دانش است. این الگو می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای طراحی برنامه‌های آموزشی، توسعه منابع انسانی و ارتقای توانمندی‌های مدیران در محیط‌های دولتی مورد استفاده قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی، مدیران دانشی، سازمان‌های دولتی.

**استناد:** روح‌الامین، مریم؛ خ‌د‌ام‌ی، ته‌مین‌ه‌خ‌د‌ام‌ی و جوکار، علی. (۱۴۰۴). الگوی شایستگی مدیران دانشی در سازمان‌های دولتی. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۷(۲۴)، ۱۷۱-۱۹۶.

۱. گروه روانشناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: M.rouholamin2022@pnu.ac.ir

۲. گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: Tahminehkh2022@pnu.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: Alij\_26478@yahoo.com

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱۲/۰۸

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۳/۰۲/۱۰

نویسنده مسئول مقاله: ته‌مین‌ه‌خ‌د‌ام‌ی

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/QJIMDO.2024.445872.1038

## مقدمه

در عصر کنونی، دانش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین دارایی‌های راهبردی سازمان‌ها شناخته می‌شود و توانایی مدیریت آن نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای کارآمدی و ایجاد مزیت رقابتی دارد (نوناکا و تاکی‌چی، ۱۹۹۵). برخلاف گذشته که دارایی‌های فیزیکی و مالی محور اصلی توسعه سازمان‌ها محسوب می‌شدند، امروزه دانش و توانایی به‌کارگیری آن به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و پویا، عاملی حیاتی برای موفقیت محسوب می‌شود (دونپورت و پروساک، ۱۹۹۸).

در این میان، سازمان‌های دولتی بیش از پیش با چالش‌های متنوعی مانند افزایش انتظارات شهروندان، ضرورت پاسخگویی، شفافیت و کارآمدی مواجه‌اند (ویگ، ۲۰۰۲). این شرایط، اهمیت مدیریت دانش را در بخش عمومی دوچندان کرده است؛ چراکه توانایی گردآوری، تسهیم و به‌کارگیری دانش در سازمان‌های دولتی، نقشی کلیدی در تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد و ارائه خدمات اثربخش دارد (سید-اخسان و رولند، ۲۰۰۴). افزون بر این، ماهیت سازمان‌های دولتی که معمولاً با حجم وسیعی از اطلاعات، قوانین و رویه‌ها درگیر هستند، ضرورت طراحی نظام‌مند مدیریت دانش را برجسته می‌سازد. در چنین بستری، مدیران دانشی به‌عنوان بازیگران اصلی، وظیفه دارند جریان دانش را هدایت کنند و زمینه را برای استفاده بهینه از ظرفیت‌های دانشی در جهت بهبود عملکرد و سیاست‌گذاری عمومی فراهم سازند (کونگ و پانديا، ۲۰۰۳).

شایستگی‌ها به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌های رفتاری گفته می‌شود که امکان انجام مؤثر وظایف و مسئولیت‌ها را فراهم می‌آورد (بویاتزیس، ۱۹۸۲). در زمینه مدیریت دانش، وجود شایستگی‌های کلیدی برای مدیران دانشی اهمیت حیاتی دارد، چرا که توانایی هدایت جریان دانش، تسهیم اطلاعات و ارتقای ظرفیت سازمانی، مستقیماً به مهارت‌ها و توانایی‌های فردی مدیران بستگی دارد (مک‌کلند، ۱۹۹۸). شایستگی‌های مدیران دانشی معمولاً در چند بعد کلیدی مانند شناختی و هیجانی-اجتماعی ظهور می‌کنند؛ شایستگی‌های شناختی شامل توانایی تحلیل، تفکر انتقادی و خلاقیت است که در خلق و تولید دانش اهمیت دارند. شایستگی‌های هیجانی-اجتماعی، مانند همدلی، مهارت‌های ارتباطی و توانایی ایجاد اعتماد، در تسهیم و انتقال دانش حیاتی هستند (لئونارد و سنسپیر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸).

تحقیقات نشان می‌دهد که فقدان شایستگی‌های لازم در مدیران دانشی، می‌تواند به

<sup>1</sup>. Leonard & Sensiper

ناکارآمدی در فرآیندهای مدیریت دانش، کاهش نوآوری و کاهش یادگیری سازمانی منجر شود (زهرا و جورج، ۲۰۰۲). بنابراین شناسایی و تقویت این شایستگی‌ها، نه تنها موجب بهبود عملکرد فردی مدیران می‌شود، بلکه اثربخشی سازمان را در استفاده از دانش و اطلاعات راهبردی افزایش می‌دهد (مسینگهم<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). اگرچه مطالعات متعددی در حوزه مدیریت دانش و شایستگی‌های مدیران در سازمان‌های خصوصی و شرکت‌های فناوری انجام شده است، اما پژوهش‌های محدود در بستر سازمان‌های دولتی نشان‌دهنده یک خلأ دانشی قابل توجه است (علوی و لیدنر، ۲۰۰۱). بسیاری از مدل‌های شایستگی و مدیریت دانش طراحی شده در بخش خصوصی، ممکن است با ویژگی‌ها، محدودیت‌ها و فرآیندهای اداری بخش عمومی مطابقت نداشته باشند (جینکس و آلفمن، ۲۰۰۶). علاوه بر این، سازمان‌های دولتی معمولاً با محدودیت‌هایی مانند ساختارهای بوروکراتیک، قوانین سختگیرانه، فرایندهای تصمیم‌گیری کند و حجم بالای اطلاعات مواجه‌اند که می‌تولند شناسایی و توسعه شایستگی‌های کلیدی مدیران دانشی را پیچیده‌تر کند (هایزیگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

در ادبیات موجود، کمتر پژوهشی به شناسایی و استخراج شایستگی‌های مدیران دانشی با روش‌های کیفی پرداخته است. اکثر مطالعات به روش‌های کمی و پیمایشی محدود شده‌اند که قابلیت درک عمیق تجربه‌های مدیران و پیچیدگی‌های محیط دولتی را کاهش می‌دهد (چوی و لی، ۲۰۰۳). بنابراین، به کارگیری روش‌های کیفی برای فهم دقیق‌تر شایستگی‌های واقعی مدیران دانشی در سازمان‌های دولتی ضروری به نظر می‌رسد. بر این اساس، مسأله پژوهش اینگونه تعریف می‌شود: با توجه به نقش حیاتی مدیران دانشی در بهبود عملکرد و فرآیندهای دانش‌محور سازمان‌های دولتی، شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز این مدیران کدام‌اند.

### پیشینه پژوهش

مدیریت دانش به عنوان یک حوزه علمی و کاربردی از دهه ۱۹۹۰ میلادی به طور رسمی وارد ادبیات مدیریت شد. هرچند ریشه‌های آن را می‌توان در نظریه‌های مدیریت علمی تیلور و همچنین در مباحث مربوط به یادگیری سازمانی در دهه ۱۹۷۰ یافت (ویگ، ۱۹۹۷). در دهه ۱۹۸۰، توجه به دارایی‌های نامشهود و نقش دانش در مزیت رقابتی سازمان‌ها افزایش یافت و با ظهور نظریه «سازمان یادگیرنده» (سنگه، ۱۹۹۰)، اهمیت دانش به عنوان منبع کلیدی در تصمیم‌گیری و نوآوری پررنگ‌تر شد. نقطه عطف این حوزه را می‌توان در آثار

1. Massingham

2. Heisig

نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) دانست که با معرفی مدل SECI (اجتماعی‌سازی، برون‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی) فرایند خلق دانش را تشریح کردند و زمینه‌ای برای توسعه گسترده ادبیات مدیریت دانش فراهم ساختند.

دانش به‌عنوان ترکیبی از داده‌ها، اطلاعات، تجربه‌ها و بینش‌های افراد تعریف می‌شود که در فرآیند تصمیم‌گیری و عمل سازمانی نقش‌آفرین است (دونپورت و پروساک، ۱۹۹۸). در ادبیات، دانش به دو دسته اصلی دانش ضمنی و دانش صریح تقسیم می‌شود. دانش صریح، قابل بیان، ذخیره و انتقال از طریق اسناد و فناوری‌های اطلاعاتی است؛ در حالی که دانش ضمنی در ذهن افراد نهفته و مبتنی بر تجربه‌ها، شهود و مهارت‌های شخصی است (پولانی، ۱۹۶۶). این تمایز مبنای بسیاری از مدل‌های مدیریت دانش قرار گرفته است.

مدیریت دانش فرایندی نظام‌مند برای خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم و به‌کارگیری دانش در راستای اهداف سازمانی است (علوی و لیدنر، ۲۰۰۱). این رویکرد تلاش می‌کند تا سرمایه‌های دانشی سازمان، چه در قالب اسناد و پایگاه‌های اطلاعاتی و چه در قالب تجربه‌ها و توانمندی‌های کارکنان، شناسایی و در جهت بهبود عملکرد، نوآوری و تصمیم‌گیری به‌کار گرفته شود. مدیریت دانش شامل چند مرحله کلیدی است؛

- خلق دانش؛ تولید ایده‌ها و بینش‌های جدید از طریق تعاملات فردی و گروهی.
- ذخیره و سازماندهی دانش؛ نگهداری و ساختاربندی دانش برای دسترسی آسان.
- تسهیم دانش؛ انتقال و اشتراک دانش میان افراد و واحدهای سازمانی.
- به‌کارگیری دانش؛ استفاده مؤثر از دانش در حل مسائل، بهبود فرآیندها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی.

در سازمان‌های دولتی، مدیریت دانش نه تنها ابزاری برای افزایش کارایی و شفافیت است، بلکه بستری برای بهبود کیفیت خدمات عمومی، کاهش بوروکراسی و ارتقای اعتماد عمومی محسوب می‌شود (کانگ و پاندا، ۲۰۰۳).

**شایستگی مدیران؛** مفهوم شایستگی نخستین بار در دهه ۱۹۷۰ توسط مک‌کلند مطرح شد. او در مقاله مشهور خود تحت عنوان «آزمون شایستگی به جای هوش» تأکید کرد که برای موفقیت در شغل، سنجش ویژگی‌هایی همچون مهارت‌ها، نگرش‌ها و توانایی‌های عملی بسیار مهم‌تر از سنجش بهره هوشی است (مک‌کلند، ۱۹۷۳). پس از آن، تحقیقات گسترده‌ای در حوزه منابع انسانی شکل گرفت و شایستگی به عنوان یکی از معیارهای اصلی انتخاب، آموزش و ارزیابی کارکنان معرفی شد. در دهه‌های بعد، پژوهشگران دیگری همچون اسپنسر و اسپنسر (۱۹۹۳) با تدوین مدل‌های شایستگی، این حوزه را توسعه دادند و چارچوب‌های کاربردی برای سازمان‌ها ارائه کردند.

شایستگی به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، نگرش‌ها و سایر ویژگی‌های فردی گفته می‌شود که منجر به عملکرد اثربخش در یک نقش سازمانی می‌گردد (بویاتزیس، ۱۹۸۲). به عبارت دیگر، شایستگی‌ها ترکیبی از ویژگی‌های ذاتی و آموختنی هستند که فرد را قادر می‌سازند وظایف شغلی خود را با موفقیت انجام دهد. در ادبیات مدیریت، شایستگی‌ها نه تنها به سطح فردی بلکه به سطح سازمانی نیز تسری یافته‌اند؛ به این معنا که سازمان‌ها نیز برای بقا و رقابت، نیازمند شایستگی‌های کلیدی هستند (پراهاالاد و همل، ۱۹۹۰).

پژوهشگران شایستگی‌ها را در ابعاد گوناگون دسته‌بندی کرده‌اند. یکی از رایج‌ترین طبقه‌بندی‌ها، تقسیم شایستگی‌ها به دو دسته اصلی است:

○ شایستگی‌های عمومی (رفتاری): شامل مهارت‌های ارتباطی، کار تیمی، تفکر انتقادی، خلاقیت، هوش هیجانی و توانایی حل مسئله که تقریباً در همه مشاغل ضروری‌اند (اسپنسر و اسپنسر، ۱۹۹۳).

○ شایستگی‌های تخصصی (فنی و مدیریتی): شامل دانش تخصصی، مهارت‌های مدیریتی، برنامه‌ریزی، استفاده از فناوری و سایر توانمندی‌هایی که بسته به نوع سازمان یا نقش شغلی تعریف می‌شوند (بویاتزیس، ۲۰۰۸).

در سازمان‌های دولتی، شایستگی‌ها به دلیل پیچیدگی بوروکراسی و گستردگی وظایف، اهمیت دوچندانی دارند. مدیران این سازمان‌ها علاوه بر شایستگی‌های عمومی، باید در حوزه‌هایی چون تحلیل داده‌های پیچیده، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد، مدیریت تعارض، شفافیت ارتباطی و رهبری تیم‌های چندبخشی نیز توانمند باشند (علیزاده، ۱۳۹۸).

### پیشینه تجربی

پژوهش‌هایی از سوی محققان داخلی و خارجی در زمینه شایستگی‌های دانشی مدیران انجام شده است. در ادامه به برخی از آنها اشاره می‌شود:

علیزاده (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان «مدیریت دانش در بخش دولتی ایران: چالش‌ها و راهکارها» انجام داد. در این پژوهش از روش‌شناسی کیفی و مصاحبه با مدیران ارشد دولتی استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که فقدان شایستگی‌های تحلیلی و توانایی تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش، یکی از اصلی‌ترین موانع موفقیت پروژه‌های دانش‌بنیان در سازمان‌های دولتی است.

موسوی و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی با عنوان «شناسایی شایستگی‌های کلیدی مدیران دانش در سازمان‌های دولتی» انجام داد. در این پژوهش از روش تحلیل کیفی و روش تحلیل مضمون استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که شایستگی‌های ارتباطی، هوش هیجانی و توانمندسازی تیم‌های دانش‌محور، بیشترین تأثیر را بر اثربخشی مدیریت دانش در

سازمان‌های دولتی دارند.

حسینی (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «ارزیابی شایستگی مدیران دانش در دستگاه‌های اجرایی ایران» انجام داد. در این پژوهش از روش ترکیبی (کیفی و کمی) بهره گرفته شد و داده‌ها از طریق پرسشنامه و مصاحبه جمع‌آوری شد. نتایج نشان داد که ضعف در مهارت‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی، موجب کاهش اثربخشی چرخه مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی می‌شود.

رضایی و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان «نقش شایستگی‌های شناختی و تحلیلی مدیران در موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی» انجام داد. در این پژوهش از روش تحلیل کیفی استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که مدیران با توانایی تحلیل داده‌های پیچیده و تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش، بیشترین موفقیت را در خلق، تسهیم و به‌کارگیری دانش در سازمان‌های دولتی دارند.

کاظمی (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان «تبیین مدل شایستگی مدیران دانش در سازمان‌های دولتی ایران» انجام داد. در این پژوهش از روش تحقیق کیفی با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بهره گرفته شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که ترکیب شایستگی‌های مدیریتی، فنی و ارتباطی، بیشترین اثرگذاری را بر بهبود عملکرد مدیریت دانش و افزایش بهره‌وری سازمان‌های دولتی دارد.

پرز لویز و همکاران (۲۰۱۶). پژوهشی با عنوان «شاخص‌های مدیریت دانش برای سازمان‌های دولتی: پیشنهادی مبتنی بر مرور ادبیات» انجام دادند. در این پژوهش از روش‌شناسی مرور سیستماتیک استفاده شد. جامعه آماری شامل مقالات علمی منتشر شده در حوزه مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی بود. ابزار جمع‌آوری داده‌ها تحلیل محتوای مقالات بود. نتایج نشان داد که مطالعات در زمینه اندازه‌گیری مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی کم و در حال ظهور هستند و شاخص‌های پیشنهادی می‌توانند به توسعه این حوزه کمک کنند.

میتره و همکاران (۲۰۱۵). پژوهشی با عنوان «استراتژی‌هایی برای ترویج برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی» انجام دادند. در این پژوهش از روش‌شناسی مرور سیستماتیک استفاده شد. جامعه آماری شامل مطالعات مرتبط با عوامل موفقیت در پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی بود. ابزار جمع‌آوری داده‌ها تحلیل محتوای مقالات بود. نتایج نشان داد که مشکلات فرهنگی، تکنولوژیکی و استراتژیک می‌توانند مانع پیاده‌سازی موفق برنامه‌های مدیریت دانش شوند و استراتژی‌هایی برای غلبه بر این مشکلات پیشنهاد شد.

رودمارک و همکاران (۲۰۲۱). پژوهشی با عنوان «حلقه‌های بازخورد در اکوسیستم‌های داده باز» انجام دادند. در این پژوهش از روش‌شناسی کیفی با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تحلیل محتوای داده‌ها استفاده شد. جامعه آماری شامل سازمان‌های حمل‌ونقل در کشورهای اسکانندیناوی بود. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تحلیل اسناد بود. نتایج نشان داد که ایجاد حلقه‌های بازخورد مؤثر بین ناشران داده و کاربران می‌تواند به بهبود کیفیت داده‌ها و استفاده مجدد از آن‌ها کمک کند.

مالک و همکاران (۲۰۱۸). پژوهشی با عنوان «مدیریت دانش در بخش دولتی» انجام دادند. در این پژوهش از روش‌شناسی مرور ادبیات و تحلیل تجربی استفاده شد. جامعه آماری شامل سازمان‌های دولتی در کشورهای مختلف بود. ابزار جمع‌آوری داده‌ها تحلیل محتوای مقالات و گزارش‌های سازمانی بود. نتایج نشان داد که مدیریت دانش می‌تواند به بهبود کارایی، نوآوری و شفافیت در بخش دولتی کمک کند و نیاز به رویکردهای مدرن و ابزارهای همکاری اجتماعی دارد.

لووینگ (۲۰۱۷). پژوهشی با عنوان «چارچوب بهبود مستمر: پیامدهای آن برای رهبران بخش عمومی» انجام دادند. در این پژوهش از روش‌شناسی کیفی با استفاده از تحلیل محتوا و بررسی موردی استفاده شد. جامعه آماری شامل رهبران بخش عمومی در ایالات متحده بود. ابزار جمع‌آوری داده‌ها تحلیل اسناد و گزارش‌های سازمانی بود. نتایج نشان داد که استفاده از چارچوب‌های بهبود مستمر می‌تواند به افزایش کارایی، کاهش ضایعات و بهبود کیفیت خدمات به شهروندان بدون افزایش هزینه‌ها کمک کند.

فیکسسن و همکاران (۲۰۰۵). پژوهشی با عنوان «اجرای مؤثر برنامه‌های بهبود مستمر در بخش عمومی» انجام دادند. در این پژوهش از روش‌شناسی کیفی با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تحلیل محتوای داده‌ها استفاده شد. جامعه آماری شامل مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی در ایالات متحده بود. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تحلیل اسناد بود. نتایج نشان داد که ایجاد عادات و رفتارهای مناسب در کارکنان می‌تواند به تغییر فرهنگ سازمانی و بهبود مستمر کمک کند.

لی (۲۰۲۵). پژوهشی با عنوان «مدیریت دانش در بخش دولتی: اهمیت و چالش‌ها» انجام دادند. در این پژوهش از روش‌شناسی مرور ادبیات و تحلیل تجربی استفاده شد. جامعه آماری شامل مقالات علمی و گزارش‌های سازمانی در حوزه مدیریت دانش در بخش دولتی بود. ابزار جمع‌آوری داده‌ها تحلیل محتوای مقالات و گزارش‌ها بود. نتایج نشان داد که مدیریت دانش می‌تواند به بهبود برنامه‌ریزی استراتژیک، تصمیم‌گیری و ارائه خدمات در بخش دولتی کمک کند، اما با چالش‌هایی مانند منابع محدود، بوروکراسی و اطلاعات پراکنده

مواجهه است.

پیشینه شامل طیف گسترده‌ای از پژوهش‌های داخلی و خارجی است که از دهه‌های اخیر تا سال‌های ۲۰۲۵ را پوشش می‌دهد. پژوهش‌های داخلی نظیر علیزاده (۱۳۹۸)، موسوی و همکاران (۱۳۹۷) و رضایی و همکاران (۱۳۹۵) به‌طور خاص بر شایستگی‌های دانشی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران تمرکز دارند، در حالی که پژوهش‌های خارجی مانند پرز لویز و همکاران (۲۰۱۶)، مللک و همکاران (۲۰۱۸) و لی (۲۰۲۵) چشم‌انداز بین‌المللی ارائه می‌دهند. این تنوع، پایه محکمی برای مقایسه و تحلیل تطبیقی فراهم می‌کند. بیشتر پژوهش‌های داخلی از روش‌های کیفی و تحلیل مضمون یا مصاحبه بهره برده‌اند (علیزاده، ۱۳۹۸؛ موسوی و همکاران، ۱۳۹۷)، در حالی که برخی از پژوهش‌های خارجی ترکیبی از مرور ادبیات، تحلیل محتوا و روش‌های کیفی هستند. این تنوع روش‌شناسی، نقاط قوتی چون غنای داده‌ها و بینش عمیق از شایستگی‌های مدیریتی ارائه می‌دهد، اما در عین حال محدودیت‌هایی در مقایسه مستقیم نتایج ایجاد می‌کند، زیرا روش‌ها و معیارها یکسان نیستند. پیشینه داخلی عمدتاً بر شایستگی‌های تحلیلی، مدیریتی و ارتباطی تمرکز دارد و نشان می‌دهد که فقدان این شایستگی‌ها مانع اجرای مؤثر مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی می‌شود (رضایی و همکاران، ۱۳۹۵؛ حسینی، ۱۳۹۶). پژوهش‌های خارجی نیز نشان می‌دهند که عوامل فرهنگی، تکنولوژیکی و استراتژیک نقش مهمی در موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش دارند. این همگرایی، اعتبار یافته‌های پژوهش داخلی را تقویت می‌کند، اما در عین حال بیانگر این است که پژوهش‌های داخلی کمتر به عوامل سازمانی و محیطی پرداخته‌اند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و استخراج الگوی شایستگی مدیران دانشی در سازمان‌های دولتی، در دسته مطالعات اکتشافی قرار می‌گیرد و از دیدگاه روش تحلیل داده‌ها، کیفی محسوب می‌شود. برای بررسی دقیق شایستگی‌ها و استخراج ابعاد مختلف آن‌ها، از تکنیک تحلیل مضمون (تم) بهره گرفته شده است. تحلیل مضمون به پژوهشگر امکان می‌دهد الگوها و تم‌های کلیدی شایستگی‌ها را شناسایی، تحلیل و تبیین کند. این روش در ساده‌ترین سطح به سازماندهی و توصیف داده‌ها کمک می‌کند، اما قابلیت تحلیل عمیق و تفسیر ابعاد پیچیده شایستگی‌ها در محیط سازمانی دولتی را نیز دارد.

فرایند تحلیل مضمون با شناسایی الگوهای معنایی مرتبط با شایستگی‌های مدیران دانشی آغاز می‌شود و شامل بازبینی مستمر داده‌ها، خلاصه‌های کدگذاری شده و تحلیل نتایج حاصل است. نگارش تحلیل از مراحل اولیه پژوهش شروع می‌شود و به‌طور کلی هیچ روش

واحد و ثابتی برای آغاز آن وجود ندارد (براون و کلارک، ۲۰۰۶). جامعه آماری این پژوهش شامل دو گروه خبرگان بود:

۱. خبرگان دانشگاهی: صاحب‌نظران، محققان و اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت دولتی، منابع انسانی و مدیریت دانش.
۲. خبرگان اجرایی: مدیران ارشد سازمان‌های دولتی و کارشناسان با تجربه در بخش اجرایی.

در انتخاب خبرگان، علاوه بر تخصص علمی و آگاهی نظری از شایستگی‌ها، تجربه اجرایی در سازمان‌های دولتی به‌عنوان معیار اصلی در نظر گرفته شد.

در این پژوهش، محقق از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و به‌ویژه نمونه‌گیری هدفمند مبتنی بر امکان دسترسی استفاده کرده است. دلیل به‌کارگیری این روش آن است که پژوهشگر باید افرادی را انتخاب کند که با معیارهای مشخص مرتبط با شایستگی‌های مدیران دانشی در سازمان‌های دولتی، مانند سابقه کاری در بخش دولتی، تحصیلات، مرتبه علمی و تجربه مدیریتی، تطابق داشته باشند.

در این نوع نمونه‌گیری، معمولاً اندازه نمونه از پیش تعیین نمی‌شود و تعیین حجم نمونه بر اساس اشباع نظری انجام می‌گیرد. بدین معنا که فرایند نمونه‌گیری تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که هیچ کد جدیدی برای تحلیل داده‌ها اضافه نشود. برای افزایش دقت و اعتبار یافته‌ها، پژوهشگر از مقایسه مداوم نیز استفاده کرده است؛ به این صورت که هر بخش از داده‌ها با دیگر بخش‌ها مقایسه می‌شود تا شباهت‌ها و تفاوت‌های موجود در شایستگی‌ها و تجارب مدیران دانشی آشکار گردد.

برای ارتقای دقت و اعتبار پژوهش، در این مطالعه از مفهوم مقایسه مداوم استفاده شد. در این رویکرد، هر بخش از داده‌ها با دیگر بخش‌هایی که دارای شباهت یا تفاوت هستند، مقایسه می‌شود تا انسجام و عمق تحلیل شایستگی‌های مدیران دانشی در سازمان‌های دولتی افزایش یابد.

جهت گردآوری داده‌ها، محقق از ترکیب روش‌های میدانی و کتابخانه‌ای بهره گرفت. برای شناسایی مؤلفه‌های کاربردی مرتبط با سازمان‌های دولتی، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان اجرایی و دانشگاهی استفاده شد. داده‌های کیفی گردآوری شده پس از مصاحبه، ابتدا به متن پیاده‌سازی شدند و سپس با بهره‌گیری از استراتژی تحلیل مضمون تحلیل گردیدند. تحلیل مضمون در این پژوهش بر اساس مدل براون و کلارک (۲۰۰۶) در سه گام اصلی انجام گرفت؛ آشنایی با داده‌ها، کدگذاری اولیه، شناسایی مضامین.

در این فرآیند، سه سطح از مضامین استخراج شد؛ ۱- مضامین پایه؛ کدها و نکات

کلیدی استخراج شده از متن مصاحبه‌ها، ۲- مضامین سازمان‌دهنده؛ حاصل ترکیب و تلخیص مضامین پایه، ۳- مضامین فراگیر؛ مفاهیم کلی و اصول حاکم بر داده‌ها که تصویر کلان شایستگی مدیران دانشی را ترسیم می‌کنند.

برای اطمینان از روایی و اعتبار داده‌ها، ترکیبی از معیارهای رایج در تحقیقات تفسیری و روش‌شناسی کیفی به کار گرفته شد. در این راستا، چهار معیار لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) شامل اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تصدیق‌پذیری مورد توجه قرار گرفت و تایید شد. برای ارزیابی پایایی کدهای پژوهش، از ضریب کاپا استفاده شد. این ضریب، میزان ثبات و توافق قابل قبول در فرایند کدگذاری را نشان می‌دهد. بدین منظور، پس از اتمام مرحله کدگذاری، نظرات پژوهشگر با دو نفر از خبرگان مقایسه شد. بر اساس منابع معتبر، حداقل مقدار قابل قبول برای این شاخص ۰.۶ است و مقدار ۰.۸ نشان‌دهنده توافق ایده‌آل میان ارزیابان است (محمدیگی و همکاران، ۱۳۹۳). در این پژوهش، مقدار ضریب کاپا با استفاده از نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس نسخه ۲۴ و در سطح معناداری ۰.۰۰۰ محاسبه شد که برابر با ۰.۸۲ بود. از آنجا که سطح معناداری کمتر از ۰.۰۵ است، فرض استقلال کدهای استخراج شده رد می‌شود؛ امری که دلالت بر پایایی قابل قبول کدهای پژوهش دارد.

## یافته‌های پژوهش

در نخستین گام تحلیل مضمون، پژوهشگر می‌بایست به‌گونه‌ای در داده‌ها غوطه‌ور شود که شناختی عمیق و دقیق از محتوای آن‌ها حاصل گردد. این امر مستلزم مرور چندباره و مطالعه فعال داده‌هاست. براون و کلارک (۲۰۰۶) تأکید می‌کنند که پیش از آغاز فرایند کدگذاری، داده‌ها باید دست‌کم یک‌بار به‌طور کامل مطالعه شوند تا پژوهشگر بتواند به تدریج الگوها، مفاهیم و ایده‌های اولیه مرتبط با شایستگی مدیران دانشی را شناسایی کند. در این مرحله، ابتدا چکیده‌ای از پژوهش شامل بیان مسئله، اهداف، پرسش‌های تحقیق، مراحل اجرا و نتایج اولیه به خبرگان ارائه گردید. با این اقدام، مشارکت‌کنندگان در جریان کلی فرایند تحقیق قرار گرفتند و سپس پرسش‌های اصلی درباره ویژگی‌های سازمانی و فردی مؤثر بر شایستگی‌های مدیران دانشی در سازمان‌های دولتی مطرح شد. این شیوه سبب شد تا محقق ضمن بهره‌گیری از نظرات تخصصی خبرگان، تمرکز خود را بر محورهای اصلی تحقیق حفظ کند. در ادامه، پژوهشگر با انجام ۱۲ مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و اجرایی به الگوهای تکراری در داده‌ها دست یافت. برای اطمینان از کفایت داده‌ها و جلوگیری از حذف احتمالی مضامین، دو مصاحبه تکمیلی نیز صورت گرفت. در نهایت، با انجام ۱۴ مصاحبه عمیق، پژوهش به مرحله اشباع نظری رسید؛ بدین معنا که کد جدیدی برای تحلیل

شناسایی نشد و فرایند گردآوری داده‌ها متوقف گردید.

در مرحله بعدی تحلیل مضمون، داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها وارد فرآیند کدگذاری اولیه شدند. در این گام، داده‌های متنی به واحدهای کوچک‌تر و قابل فهم مانند جمله، عبارت یا حتی واژه تقسیم گردید تا بتوان از آنها برای شناسایی الگوهای معنادار مرتبط با شایستگی‌های مدیران دانشی در سازمان‌های دولتی بهره برد. کدهای به‌کاررفته در این مرحله بر اساس تعاریف مشخص و حدود روشن تدوین شدند تا از بروز ابهام، تکرار یا تداخل مفهومی جلوگیری شود. در مجموع، ۱۱۲ کد اولیه از مصاحبه‌ها استخراج شد. بررسی‌ها نشان داد که برخی از این کدها در میان مصاحبه‌شوندگان مختلف تکرار شده و همگی به مفاهیم مشابهی اشاره داشتند. بنابراین، کدهای اولیه بر اساس شباهت‌های معنایی و ارتباط مفهومی بازبینی و تعدیل شدند. در نهایت، این فرایند منجر به شناسایی و سامان‌دهی ۳۶ مضمون پایه گردید که در جدول زیر ارائه شده‌اند.

جدول ۱. مضامین پایه

ردیف	مضامین پایه	ردیف	مضامین پایه
۱.	تشخیص الگوها و روندهای کاری	۲.	توانایی تحلیل اطلاعات پیچیده سازمانی
۳.	تطبيق راهکارها با محدودیت‌های قانونی	۴.	تفکر انتقادی در مواجهه با رویه‌ها و مقررات
۵.	توانایی حل مسئله در محیط بوروکراتیک	۶.	پیشنهاد بهبود فرآیندها
۷.	پیش‌بینی پیامدهای تصمیمات	۸.	پیشنهاد بهبود فرآیندها
۹.	توانایی یادگیری از تجربه‌ها و مستندات	۱۰.	تجزیه و تحلیل داده‌ها و مستندات داخلی
۱۱.	انعطاف‌پذیری در پذیرش دانش جدید	۱۲.	بررسی تجارب دیگر سازمان‌ها
۱۳.	ایجاد انگیزه برای مشارکت در گردش دانش	۱۴.	ایجاد اعتماد میان کارکنان و مدیران
۱۵.	انتقال اطلاعات به ذینفعان	۱۶.	گزارش‌دهی مؤثر و شفاف
۱۷.	توانایی همدلی و درک نیازهای کارکنان	۱۸.	مدیریت تعارض‌ها و فشارهای سازمانی
۱۹.	هدایت تیم‌های دانش‌محور	۲۰.	تسهیل همکاری بین واحدهای مختلف
۲۱.	مدیریت هیجانات گروهی در تغییرات	۲۲.	مذاکره و هماهنگی بین سازمانی
۲۳.	تقویت انگیزه و اعتماد کارکنان	۲۴.	ایجاد محیط گفتگو و بازخورد
۲۵.	طراحی و بهبود فرآیندهای دانش‌محور	۲۶.	بهره‌گیری از فناوری برای تسهیم دانش
۲۷.	استفاده از سامانه‌های مدیریت دانش	۲۸.	اولویت‌بندی پروژه‌ها و منابع
۲۹.	نگهداری و دسته‌بندی مستندات	۳۰.	کنترل کیفیت داده‌ها و مستندات
۳۱.	مستندسازی نتایج و تجارب	۳۲.	بهبود مستمر فرآیندهای مدیریت دانش
۳۳.	ارزیابی اثربخشی فعالیت‌های دانش‌محور	۳۴.	ارائه بازخورد به تیم‌ها
۳۵.	تطبيق فعالیت‌ها با قوانین و مقررات	۳۶.	ارتقای امنیت اطلاعات و داده‌ها

پس از استخراج مضامین پایه، گام بعدی به تدوین مضامین سازمان‌دهنده اختصاص یافت. مضامین سازمان‌دهنده بیانگر مفاهیم کلی‌تر و ساختارمندتری هستند که از تجمیع و دسته‌بندی مضامین پایه حاصل می‌شوند. در این مرحله، کدهای اولیه در قالب چارچوبی منسجم‌تر و هدفمند سازماندهی شدند تا امکان عبور از سطح توصیفی داده‌ها و دستیابی به تفسیرهای تحلیلی‌تر فراهم گردد. در نهایت، از میان مضامین پایه شناسایی‌شده، تعداد ۹ مضمون سازمان‌دهنده تدوین شد.

### جدول ۳. مفاهیم سازمان‌دهنده

ردیف	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
۱.	تحلیل و تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توانایی تحلیل اطلاعات پیچیده سازمانی</li> <li>• تشخیص الگوها و روندهای کاری</li> <li>• تفکر انتقادی در مواجهه با رویه‌ها و مقررات</li> <li>• توانایی حل مسئله در محیط بوروکراتیک</li> </ul>
۲.	خلاقیت و نوآوری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• پیشنهاد بهبود فرآیندها</li> <li>• پیشنهاد بهبود فرآیندها</li> <li>• تطبیق راهکارها با محدودیت‌های قانونی</li> <li>• پیش‌بینی پیامدهای تصمیمات</li> </ul>
۳.	یادگیری مستمر	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توانایی یادگیری از تجربه‌ها و مستندات</li> <li>• بررسی تجارب دیگر سازمان‌ها</li> <li>• انعطاف‌پذیری در پذیرش دانش جدید</li> <li>• تجزیه و تحلیل داده‌ها و مستندات داخلی</li> </ul>
۴.	توانمندسازی و رهبری	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدایت تیم‌های دانش‌محور</li> <li>• ایجاد انگیزه برای مشارکت در گردش دانش</li> <li>• ایجاد اعتماد میان کارکنان و مدیران</li> <li>• تسهیل همکاری بین واحدهای مختلف</li> </ul>
۵.	مهارت‌های ارتباطی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• انتقال اطلاعات به ذینفعان</li> <li>• گزارش‌دهی مؤثر و شفاف</li> <li>• مذاکره و هماهنگی بین سازمانی</li> <li>• ایجاد محیط گفتگو و بازخورد</li> </ul>
۶.	هوش هیجانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدیریت تعارض‌ها و فشارهای سازمانی</li> <li>• توانایی همدلی و درک نیازهای کارکنان</li> <li>• مدیریت هیجانات گروهی در تغییرات</li> <li>• تقویت انگیزه و اعتماد کارکنان</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• طراحی و بهبود فرآیندهای دانش‌محور</li> <li>• اولویت‌بندی پروژه‌ها و منابع</li> <li>• تطبیق فعالیت‌ها با قوانین و مقررات</li> <li>• کنترل کیفیت داده‌ها و مستندات</li> </ul>	مدیریت فرآیند و برنامه‌ریزی	۷.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استفاده از سامانه‌های مدیریت دانش</li> <li>• نگهداری و دسته‌بندی مستندات</li> <li>• بهره‌گیری از فناوری برای تسهیم دانش</li> <li>• ارتقای امنیت اطلاعات و داده‌ها</li> </ul>	فناوری و ابزارهای دانش	۸.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارزیابی اثربخشی فعالیت‌های دانش‌محور</li> <li>• ارائه بازخورد به تیم‌ها</li> <li>• بهبود مستمر فرآیندهای مدیریت دانش</li> <li>• مستندسازی نتایج و تجارب</li> </ul>	نظارت و ارزیابی عملکرد	۹.

در گام بعدی، مضامین سازمان‌دهنده که بیانگر سطوح جزئی‌تر و کاربردی‌تر داده‌ها هستند، به مضامین فراگیر که از سطح بالاتری از انتزاع و کلیت برخوردارند، پیوند داده شدند. این فرایند منجر به شکل‌گیری چارچوب نهایی مضامین گردید. در نهایت، مضامین فراگیر شناسایی شده در قالب سه محور اصلی تدوین و در جدول زیر ارائه شده‌اند.

#### جدول ۴. خروجی نهایی پژوهش

مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر	مقوله اصلی
تحلیل و تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش	شایستگی‌های شناختی و تحلیلی	الگوی شایستگی مدیران دانشی در سازمان‌های دولتی
خلاقیت و نوآوری		
یادگیری مستمر		
توانمندسازی و رهبری	شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی	
مهارت‌های ارتباطی		
هوش هیجانی		
مدیریت فرآیند و برنامه‌ریزی	شایستگی‌های مدیریتی و فنی	
فناوری و ابزارهای دانش		
نظارت و ارزیابی عملکرد		

#### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد که شایستگی‌های مدیران دانشی در سازمان‌های دولتی ماهیتی چندبعدی داشته و در تعامل با ویژگی‌های ساختاری و فرهنگی بخش عمومی شکل می‌گیرند. برخلاف بخش خصوصی که اغلب بر کارایی، نوآوری سریع و رقابت‌پذیری تمرکز دارد، سازمان‌های دولتی به دلیل محدودیت‌های قانونی، ساختارهای بوروکراتیک و حساسیت‌های

اجتماعی، نیازمند الگوی متفاوتی از شایستگی‌ها هستند که هم متناسب با مراحل مدیریت دانش باشد و هم با الزامات حکمرانی و پاسخگویی عمومی سازگار گردد.

تحلیل مضمون انجام‌شده در این پژوهش امکان شناسایی لایه‌های مختلف شایستگی شامل مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر را فراهم کرد. این امر کمک می‌کند تا مدیران دانشی نه تنها در سطح مهارت‌های فردی و تخصصی، بلکه در سطح راهبردی و نهادی نیز مورد ارزیابی قرار گیرند. در واقع، نتایج پژوهش حاضر تصویری جامع از الزامات شایستگی مدیران دانشی در بستر سازمان‌های دولتی ارائه می‌دهد و می‌تواند مبنای توسعه سیاست‌های آموزشی، انتخاب و ارتقای مدیران در این حوزه قرار گیرد. تحلیل مضمون داده‌های کیفی در این پژوهش منجر به استخراج یک الگوی سه‌بعدی از شایستگی‌های مدیران دانشی در سازمان‌های دولتی شد. این شایستگی‌ها در سه دسته اصلی (مضامین فراگیر) و نه مضمون سازمان‌دهنده جای گرفتند؛

#### ۱- شایستگی‌های شناختی و تحلیلی

شایستگی‌های شناختی و تحلیلی به مجموعه‌ای از توانایی‌های ذهنی و ادراکی مدیران دانشی اشاره دارد که آن‌ها را قادر می‌سازد اطلاعات پیچیده را پردازش، معناسازی و در قالب تصمیم‌های اثربخش به کار گیرند. در سازمان‌های دولتی، این شایستگی اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا این سازمان‌ها معمولاً با حجم گسترده‌ای از داده‌های اداری، قوانین و مقررات بوروکراتیک، و مسائل چندبعدی مواجه هستند. مدیران دانشی در این فضا باید قادر باشند فراتر از نگاه صرفاً اجرایی بیندیشند، الگوهای پنهان در داده‌ها را شناسایی کرده، مسائل را از زاویه‌های مختلف تحلیل کنند و تصمیم‌هایی مبتنی بر شواهد و دانش اتخاذ نمایند (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵).

- تحلیل و تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش؛ این مضمون در این پژوهش چهار مؤلفه پایه دارد، ۱. توانایی تحلیل اطلاعات پیچیده سازمانی؛ در فرآیند مدیریت دانش، این شایستگی در مرحله خلق و ترکیب دانش اهمیت دارد؛ جایی که مدیر باید از داده‌های پراکنده و گزارش‌های متنوع، الگوهای معنادار استخراج کند (چوی و لی، ۲۰۱۰).
- ۲. تشخیص الگوها و روندهای کاری؛ این مؤلفه در مرحله ذخیره‌سازی و سازماندهی دانش کاربرد دارد، زیرا مدیر با دسته‌بندی و ساماندهی داده‌ها می‌تواند روندهای تکرارشونده و الگوهای کلیدی را شناسایی کند (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵).
- ۳. تفکر انتقادی در مواجهه با رویه‌ها و مقررات؛ این ویژگی در مرحله به‌کارگیری دانش نقش برجسته دارد؛ به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که تصمیم‌گیری‌ها اغلب محدود به مقررات رسمی است، تفکر انتقادی مدیر کمک می‌کند تا در عین پایبندی به قانون،

راهکارهای خلاقانه‌تری را طراحی کند (علیزاده، ۲۰۱۹/۱۳۹۸).

۴. **تولنایی حل مسئله در محیط بوروکراتیک؛** این شایستگی در تمامی مراحل چرخه مدیریت دانش کاربردی است، اما بیشترین تأثیر را در مرحله به‌اشتراک‌گذاری دانش و اجرای تصمیمات دارد؛ زیرا مدیر باید موانع ناشی از بوروکراسی را شناسایی و برای آن‌ها راه‌حل‌های عملی ارائه دهد (چوی و لی، ۲۰۱۰).

یافته حاضر با مطالعات پیشین همخوانی دارد؛ نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) تأکید می‌کنند که تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش هسته اصلی فرایند خلق دانش در سازمان‌هاست. در پژوهش‌های علیزاده (۱۳۹۸) درباره مدیریت دانش در بخش دولتی ایران نیز بیان شده است که یکی از چالش‌های اصلی، فقدان توانایی مدیران در تحلیل داده‌های پیچیده و تبدیل آن‌ها به تصمیم‌های عملیاتی است. همچنین، مطالعه چوی و لی (۲۰۱۰) در حوزه دولت الکترونیک نشان می‌دهد که توانایی تشخیص الگوها و تحلیل اطلاعات، پیش‌شرط موفقیت پروژه‌های دانش‌بنیان در سازمان‌های دولتی است. این نتایج بیانگر آن است که تحلیل و تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش، یک شایستگی حیاتی و مشترک در سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود. با توجه به یافته‌ها، پیشنهادها، زیرارائه می‌شود؛

برنامه‌های آموزشی مبتنی بر داده‌کاوی و تحلیل اطلاعات؛ برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران دولتی در حوزه تحلیل داده، تفکر انتقادی و حل مسئله در محیط‌های بوروکراتیک. ایجاد واحدهای پشتیبان تحلیل دانش در سازمان‌های دولتی؛ تشکیل تیم‌های تخصصی تحلیل داده و روندها که بتوانند به مدیران در تصمیم‌گیری‌های پیچیده و مبتنی بر دانش کمک کنند.

○ **خلاقیت و نوآوری؛** این مضمون در پژوهش حاضر چهار مؤلفه پایه دارد؛

۱- **پیشنهاد بهبود فرآیندها؛** این مؤلفه در مرحله خلق و ترکیب دانش اهمیت دارد؛ مدیران با شناسایی نقاط ضعف و فرصت‌های ارتقای فرآیندها، دانش عملیاتی را به تصمیم‌های بهینه تبدیل می‌کنند (چوی و لی، ۲۰۱۰).

۲- **تطبیق راهکارها با محدودیت‌های قانونی؛** این مهارت در مرحله به‌کارگیری دانش کاربرد دارد، زیرا مدیران باید نوآوری‌های خود را با رعایت قوانین و مقررات موجود در سازمان‌های دولتی پیاده کنند (علیزاده، ۲۰۱۹).

۳- **پیش‌بینی پیامدهای تصمیمات؛** این مؤلفه در مرحله ذخیره‌سازی و اشتراک‌گذاری دانش اهمیت دارد؛ مدیران با ارزیابی اثرات احتمالی تصمیمات، از ایجاد مشکلات ثانویه جلوگیری می‌کنند و اطلاعات را به شکلی سازمان‌دهی می‌کنند که برای سایر واحدها قابل استفاده باشد (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵).

۴- توجه به نوآوری مستمر؛ این ویژگی در تمامی مراحل چرخه مدیریت دانش اهمیت دارد؛ زیرا باعث می‌شود سازمان به صورت پویا با تغییرات محیطی سازگار شده و ظرفیت یادگیری سازمانی افزایش یابد (چوی و لی، ۲۰۱۰).

یافته‌های حاضر با پژوهش‌های پیشین همخوانی دارد؛ نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) بیان می‌کنند که نوآوری و خلاقیت یکی از عناصر اصلی در فرایند خلق و به‌کارگیری دانش در سازمان‌هاست. مطالعه چوی و لی (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که خلاقیت مدیران در سازمان‌های دولتی، عامل تعیین‌کننده موفقیت پروژه‌های دانش‌بنیان و بهبود فرآیندهای دولتی است. پژوهش علیزاده (۲۰۱۹) نیز اشاره دارد که توانایی مدیران در ارائه راهکارهای نوآورانه و تطبیق آن با محدودیت‌های قانونی، مانع اصلی بهره‌وری پایین در بخش دولتی را کاهش می‌دهد. این شواهد نشان می‌دهد که خلاقیت و نوآوری، شایستگی حیاتی مدیران دانشی در سازمان‌های دولتی است و به بهره‌وری، اثربخشی تصمیمات و بهبود فرآیندها کمک می‌کند با توجه به یافته‌ها، پیشنهادها زیر ارائه می‌شود؛

کارگاه‌های خلاقیت و بهبود فرآیندها؛ برگزاری دوره‌های عملی برای مدیران دولتی جهت ارائه راهکارهای نوآورانه، تحلیل اثرات تصمیمات و تطبیق ایده‌ها با محدودیت‌های قانونی. سیستم تشویقی نوآوری سازمانی؛ ایجاد سازوکارهای پاداش‌دهی برای مدیرانی که پیشنهادها خلاقانه و عملیاتی ارائه می‌دهند تا فرهنگ نوآوری در سازمان‌های دولتی تقویت شود.

○ یادگیری مستمر؛ این مضمون در پژوهش حاضر چهار مؤلفه پایه دارد:

۱- توانایی یادگیری از تجربه‌ها و مستندات؛ این مهارت در مرحله خلق و ترکیب دانش اهمیت دارد؛ مدیران با تحلیل تجربیات گذشته و مستندات سازمانی، دانش موجود را ارتقا داده و آن را در تصمیمات جدید به کار می‌گیرند (لی و چویی، ۲۰۱۰).

۲- بررسی تجارب دیگر سازمان‌ها؛ این مؤلفه در مرحله به‌اشتراک‌گذاری دانش کاربرد دارد، زیرا مطالعه تجربه‌های موفق و ناموفق سایر سازمان‌ها، امکان تطبیق و بهبود فرایندها را فراهم می‌کند (نوناکو و تاکی چی، ۱۹۹۵).

۳- انعطاف‌پذیری در پذیرش دانش جدید؛ این ویژگی در مرحله به‌کارگیری دانش اهمیت دارد؛ مدیرانی که پذیرای دانش نوین و راهکارهای به‌روز هستند، می‌توانند فرآیندها و تصمیمات سازمانی را بهبود دهند و با تغییرات محیطی سازگار شوند (علیزاده، ۲۰۱۹).

۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها و مستندات داخلی؛ این مهارت در مرحله ذخیره‌سازی و سازماندهی دانش کاربرد دارد؛ مدیران با بررسی دقیق داده‌ها و مستندات داخلی، اطلاعات ارزشمند را استخراج کرده و آن‌ها را برای استفاده‌های بعدی سازماندهی می‌کنند (لی و چویی، ۲۰۱۰).

یافته‌های حاضر با پژوهش‌های پیشین همخوانی دارد؛ نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) تأکید می‌کنند که یادگیری مستمر هسته مرکزی فرایند مدیریت دانش و افزایش ظرفیت یادگیری سازمانی است. مطالعه چوی و لی (۲۰۱۰) نشان داده است که مدیران موفق در سازمان‌های دولتی، با یادگیری از تجارب گذشته و تحلیل داده‌های داخلی، توانسته‌اند تصمیم‌های بهینه و اثربخش اتخاذ کنند. پژوهش علیزاده (۲۰۱۹) نیز بیان می‌کند که انعطاف‌پذیری و پذیرش دانش جدید، پیش‌شرط موفقیت مدیران در محیط‌های بوروکراتیک و پیچیده بخش دولتی است. این شواهد نشان می‌دهد که یادگیری مستمر، شایستگی حیاتی مدیران دانشی در سازمان‌های دولتی است و تأثیر مستقیمی بر کیفیت تصمیم‌گیری و بهبود فرآیندهای سازمانی دارد. با توجه به یافته‌ها، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های تبادل تجربه؛ طراحی دوره‌های آموزشی و کارگاه‌هایی برای مدیران دولتی به منظور یادگیری از تجربیات گذشته، تحلیل مستندات و تطبیق با بهترین تجارب سایر سازمان‌ها.

ایجاد بانک دانش داخلی و فرآیند بازخورد مستمر؛ راه‌اندازی سیستم‌های ذخیره‌سازی و تحلیل دانش داخلی که امکان مرور، به‌روزرسانی و اشتراک‌گذاری دانش به‌صورت مستمر را برای مدیران فراهم کند.

## ۲- شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی

شایستگی‌های ارتباطی و اجتماعی مجموعه‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌ها هستند که به مدیران دانشی امکان می‌دهند تعامل سازنده با کارکنان، همکاران و ذی‌نفعان داشته باشند و فرآیندهای مدیریت دانش را در بستر روابط انسانی اثربخش هدایت کنند. در سازمان‌های دولتی که معمولاً با ساختارهای بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی شناخته می‌شوند، این شایستگی‌ها اهمیت دوچندانی دارند؛ زیرا موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش، بیش از هر چیز به اعتمادسازی، توانمندسازی کارکنان و ایجاد فرهنگ مشارکتی وابسته است (نانوکا و تاکی‌چی، ۱۹۹۵).

○ توانمندسازی و رهبری؛ این مضمون در پژوهش حاضر چهار مؤلفه پایه دارد؛

۱- هدایت تیم‌های دانش‌محور؛ در مرحله خلق و به‌اشتراک‌گذاری دانش اهمیت دارد. مدیران باید توانایی رهبری تیم‌هایی را داشته باشند که مأموریت آن‌ها تولید، انتقال و به‌کارگیری دانش است (لی و چوی، ۲۰۱۰).

۲- ایجاد انگیزه برای مشارکت در گردش دانش؛ در مرحله به‌اشتراک‌گذاری دانش نقش کلیدی دارد؛ زیرا بسیاری از کارکنان دولتی به دلیل ساختار رسمی و محافظه‌کارانه سازمان‌ها تمایلی به اشتراک تجربه‌ها ندارند. رهبران دانشی باید با ایجاد انگیزه‌های فردی و سازمانی،

مشارکت را افزایش دهند (علیزاده، ۲۰۱۹).

۳- ایجاد اعتماد میان کارکنان و مدیران؛ این مؤلفه در همه مراحل مدیریت دانش به‌ویژه در خلق و استفاده از دانش اهمیت دارد. اعتماد، بستر اصلی برای انتقال آزادانه اطلاعات و تجربیات است (نانوکا و تاکی‌چی، ۱۹۹۵).

۴- تسهیل همکاری بین واحدهای مختلف؛ این ویژگی در مرحله ذخیره‌سازی و سازماندهی دانش کاربرد دارد؛ زیرا همکاری میان واحدهای مختلف مانع از جزیره‌ای عمل کردن سازمان و باعث انسجام در مدیریت داده‌ها و دانش می‌شود (لی و چویی، ۲۰۱۰).

یافته حاضر با مطالعات پیشین همخوانی دارد؛ نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) بیان می‌کنند که رهبری مشارکتی و اعتماد میان اعضا، بستر اصلی خلق و انتقال دانش در سازمان‌هاست. چوی و لی (۲۰۱۰) نشان دادند که در پروژه‌های دولت الکترونیک، توانمندسازی کارکنان و هدایت تیم‌های دانشی عامل موفقیت در اجرای فرآیندهای دانش‌بنیان است. علیزاده (۲۰۱۹) نیز در پژوهش خود تأکید کرده که فقدان انگیزش کارکنان در سازمان‌های دولتی، یکی از موانع اصلی اجرای موفق مدیریت دانش است. این نتایج بیانگر آن است که توانمندسازی و رهبری نه تنها یک شایستگی فردی، بلکه یک الزام سازمانی در مدیریت دانش است. با توجه به یافته‌ها، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود؛

برگزاری دوره‌های آموزشی در حوزه رهبری تحول‌آفرین؛ آموزش مدیران دولتی برای رهبری تیم‌های دانش‌محور، ایجاد انگیزش و اعتمادسازی در میان کارکنان.  
طراحی نظام‌های انگیزشی و مشارکتی؛ ایجاد سیستم‌های تشویق و پاداش برای کارکنانی که در گردش و به‌اشتراک‌گذاری دانش فعالانه شرکت می‌کنند.

○ مهارت‌های ارتباطی؛ این مضمون در پژوهش حاضر چهار مؤلفه پایه دارد؛

۱- انتقال اطلاعات به ذی‌نفعان؛ در مرحله به‌اشتراک‌گذاری دانش اهمیت دارد. مدیران باید بتوانند اطلاعات و یافته‌های دانشی را به شیوه‌ای روشن، دقیق و قابل فهم به کارکنان، مدیران ارشد، مراجع قانونی و سایر ذی‌نفعان منتقل کنند (نانوکا و تاکی‌چی، ۱۹۹۵).

۲- گزارش‌دهی مؤثر و شفاف؛ در مرحله ذخیره‌سازی و مستندسازی دانش کاربرد دارد. گزارش‌های شفاف و دقیق به مدیران و تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا از داده‌های سازمانی برداشت صحیح داشته باشند و از ابهام در تصمیم‌گیری جلوگیری شود (لی و چویی، ۲۰۱۰).

۳- مذاکره و هماهنگی بین‌سازمانی؛ در مرحله خلق و تبادل دانش اهمیت ویژه دارد. بسیاری از فرآیندهای دانشی در سازمان‌های دولتی نیازمند همکاری میان سازمان‌های مختلف است و توفایی مذاکره و ایجاد هماهنگی، انتقال مؤثر دانش بین سازمانی را تسهیل می‌کند

(علیزاده، ۲۰۱۹).

۴- ایجاد محیط گفتگو و بازخورد؛ این ویژگی در تمام مراحل چرخه مدیریت دانش اهمیت دارد. فراهم‌سازی فضای گفت‌وگو میان کارکنان و مدیران باعث می‌شود تجارب عملی و ایده‌های نوین آزادانه بیان شود و چرخه یادگیری سازمانی فعال‌تر گردد (براون و دوگوید، ۲۰۰۱)

یافته حاضر با مطالعات پیشین همخوانی دارد؛ نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) تأکید کرده‌اند که ارتباطات اثربخش میان کارکنان، یکی از الزامات اصلی در فرایند خلق و به‌اشتراک‌گذاری دانش است. چوی و لی (۲۰۱۰) نشان دادند که در سازمان‌های دولتی، گزارش‌دهی شفاف و مذاکره مؤثر میان واحدهای مختلف، عامل کلیدی موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش محسوب می‌شود. براون و دوگوید (۲۰۰۱) نیز در مطالعه خود بر نقش "جوامع عمل" و محیط‌های گفتگو در ارتقای یادگیری سازمانی و تبادل دانش تأکید کرده‌اند. علیزاده (۲۰۱۹) در پژوهش خود بر بخش دولتی ایران، ضعف در مهارت‌های ارتباطی مدیران را یکی از موانع جدی پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش معرفی کرده است. این نتایج نشان می‌دهد که مهارت‌های ارتباطی برای مدیران دانشی در سازمان‌های دولتی نه‌تنها یک ضرورت فردی بلکه یک الزام ساختاری برای موفقیت فرآیند مدیریت دانش است. با توجه به یافته‌ها، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

ایجاد نظام‌های ارتباطی و بازخورد درون‌سازمانی؛ طراحی ساختارهای رسمی برای تسهیل گفت‌وگو، انتقال اطلاعات و دریافت بازخورد از کارکنان در زمینه اجرای مدیریت دانش. برگزاری دوره‌های آموزشی در حوزه مذاکره و گزارش‌دهی؛ توانمندسازی مدیران و کارکنان دولتی از طریق آموزش مهارت‌های گزارش‌دهی شفاف و مذاکره بین‌سازمانی برای بهبود انتقال دانش.

○ هوش هیجانی؛ این مضمون در پژوهش حاضر چهار مؤلفه پایه دارد؛

۱. مدیریت تعارض‌ها و فشارهای سازمانی؛ در فرآیند به‌اشتراک‌گذاری دانش اهمیت دارد. مدیران دانشی باید قادر باشند تعارض‌های ناشی از منافع واحدهای مختلف یا فشارهای ناشی از بوروکراسی را مدیریت کنند تا مانع از توقف جریان دانش نشود (گلمن، ۱۹۹۸).
۲. توانایی همدلی و درک نیازهای کارکنان؛ در مرحله خلق و تسهیم دانش نقش کلیدی دارد. درک احساسات و نیازهای کارکنان باعث می‌شود مدیران فضایی حمایتی ایجاد کنند تا کارکنان با انگیزه بیشتری دانش خود را به اشتراک بگذارند (مایر، سالووی و کاروسو، ۲۰۰۴).
۳. مدیریت هیجانات گروهی در تغییرات؛ در مرحله به‌کارگیری و پیاده‌سازی دانش اهمیت دارد. تغییرات سازمانی معمولاً با اضطراب و مقاومت کارکنان همراه است. مدیرانی که

تولنایی مدیریت هیجانات جمعی را دارند، می‌توانند فرایند تغییرات مبتنی بر دانش را روان‌تر اجرا کنند (گورگ، ۲۰۰۰).

۴. تقویت انگیزه و اعتماد کارکنان؛ در تمامی مراحل چرخه مدیریت دانش مؤثر است. ایجاد انگیزه و اعتماد به مدیران کمک می‌کند تا کارکنان با احساس امنیت روانی، ایده‌ها و تجارب خود را در اختیار دیگران قرار دهند (کارملی، ۲۰۰۳).

یافته حاضر با مطالعات پیشین همخوانی دارد؛ گلن (۱۹۹۸) بیان می‌کند که هوش هیجانی یکی از ابعاد حیاتی رهبری اثربخش است و بر تعاملات سازمانی و تصمیم‌گیری‌های دانشی تأثیر مستقیم دارد. جورج (۲۰۰۰) نشان داد که رهبران با هوش هیجانی بالا توانایی بیشتری در مدیریت تغییرات سازمانی و حفظ انسجام گروهی دارند. مایر، سالووی و کاروسو (۲۰۰۴) هوش هیجانی را عاملی اساسی در درک و مدیریت روابط میان‌فردی معرفی کردند که بر تسهیل همکاری و تسهیم دانش تأثیرگذار است. کارملی (۲۰۰۳) در پژوهش خود دریافت که هوش هیجانی مدیران رابطه مثبت معناداری با اعتماد کارکنان و یادگیری سازمانی دارد. این شواهد نشان می‌دهد که هوش هیجانی نه تنها به‌عنوان یک مهارت فردی بلکه به‌عنوان یکی از ارکان حیاتی در موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود. با توجه به یافته‌ها، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود؛

برگزاری کارگاه‌های هوش هیجانی برای مدیران دولتی؛ آموزش مهارت‌هایی همچون مدیریت تعارض، همدلی و انگیزش برای ارتقای ظرفیت رهبری در مدیریت دانش. ایجاد سیستم‌های پشتیبانی روانی و انگیزشی؛ طراحی برنامه‌هایی مانند جلسات بازخورد گروهی یا مشاوره سازمانی برای کمک به مدیران و کارکنان در مدیریت فشارها و افزایش اعتماد متقابل.

### ۳- شایستگی‌های مدیریتی و فنی

شایستگی‌های مدیریتی و فنی به توانایی‌ها و مهارت‌هایی اطلاق می‌شود که مدیران دانشی برای برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و بهبود فرایندهای مرتبط با دانش در سازمان‌های دولتی نیاز دارند. این شایستگی‌ها ماهیت عملیاتی و راهبردی دارند و از یک‌سو تضمین‌کننده اجرای صحیح فرایندهای مدیریت دانش و از سوی دیگر عامل پیوند میان اهداف کلان سازمان و فعالیت‌های روزمره هستند (بویاتزیس، ۲۰۰۸). در سازمان‌های دولتی، پیچیدگی قوانین و حجم گسترده داده‌ها ضرورت وجود این شایستگی‌ها را دوچندان می‌سازد.

○ مدیریت فرآیند و برنامه‌ریزی؛ این مضمون در پژوهش حاضر چهار مؤلفه پایه دارد؛

۱- طراحی و بهبود فرآیندهای دانش‌محور؛ در مرحله خلق و ذخیره‌سازی دانش اهمیت دارد؛ زیرا طراحی صحیح فرایندها تضمین می‌کند داده‌ها به دانش قابل‌استفاده تبدیل شوند و

امکان بهبود مستمر وجود داشته باشد (هامر، ۲۰۱۰).

۲- اولویت‌بندی پروژه‌ها و منابع؛ در مرحله کاربرد و تسهیم دانش اهمیت دارد؛ مدیران باید بر اساس نیازهای سازمان و محدودیت منابع، پروژه‌های دانشی را اولویت‌بندی کنند تا کارایی و اثربخشی بیشتری ایجاد شود (کرزرنر، ۲۰۱۷).

۳- تطبیق فعالیت‌ها با قوانین و مقررات؛ در سازمان‌های دولتی این مؤلفه حیاتی است، زیرا مدیریت دانش باید در چارچوب مقررات رسمی و قوانین اداری انجام شود. این موضوع به مشروعیت و پایداری فرایندها کمک می‌کند (ژنگ، یانگ و مک‌لین، ۲۰۱۰)

۴- کنترل کیفیت داده‌ها و مستندات؛ در مرحله ذخیره‌سازی و انتشار دانش نقش برجسته دارد. کیفیت پایین داده‌ها منجر به تصمیم‌گیری‌های نادرست می‌شود؛ بنابراین مدیران باید مکانیزم‌های نظارت و ارزیابی کیفیت اطلاعات را پیاده‌سازی کنند (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸)

این یافته با مطالعات پیشین همخوانی دارد؛ داونپورت و پروساک (۱۹۹۸) تأکید می‌کنند که کیفیت داده‌ها و مستندات یکی از پیش‌شرط‌های اساسی موفقیت مدیریت دانش است. هم (۲۰۱۰) نشان داد که طراحی فرایندهای دانش‌محور، عامل کلیدی در بهبود بهره‌وری و کاهش اتلاف منابع است. کرزرنر (۲۰۱۷) بیان می‌کند که اولویت‌بندی صحیح پروژه‌ها و منابع، از عوامل حیاتی موفقیت در مدیریت پروژه‌های دانشی محسوب می‌شود. پژوهش ژنگ، یانگ و مک‌لین (۲۰۱۰) در حوزه سازمان‌های دولتی چین نشان داد که تطبیق فعالیت‌های دانشی با قوانین و سیاست‌های رسمی، عامل تقویت‌کننده اثربخشی مدیریت دانش است. این شواهد نشان می‌دهد که مدیریت فرآیند و برنامه‌ریزی، یکی از ستون‌های کلیدی برای پیاده‌سازی موفق الگوی شایستگی مدیران دانشی در سازمان‌های دولتی است. با توجه به یافته‌ها، پیشنهادها زیر ارائه می‌شود؛

تدوین چارچوب‌های استاندارد مدیریت فرآیند دانش در سازمان‌های دولتی؛ ایجاد راهنماها و دستورالعمل‌های یکپارچه برای طراحی، اجرا و ارزیابی فرایندهای دانش‌محور.

ایجاد نظام اولویت‌بندی پروژه‌های دانشی؛ استقرار مکانیزمی برای انتخاب و اولویت‌بندی پروژه‌های مدیریت دانش بر اساس منابع موجود، قوانین و اهداف استراتژیک سازمان.

○ فناوری و ابزارهای دانش؛ این مضمون در پژوهش حاضر چهار مؤلفه پایه دارد؛

۱- استفاده از سامانه‌های مدیریت دانش؛ در مرحله ذخیره‌سازی و بازیابی دانش، سامانه‌های مدیریت دانش بستری فراهم می‌کنند تا اطلاعات سازمانی به‌صورت ساخت‌یافته و در دسترس قرار گیرد (کینگ ۲۰۰۹).

۲- نگهداری و دسته‌بندی مستندات؛ این مؤلفه در مرحله سازماندهی دانش اهمیت دارد؛ زیرا

دسته‌بندی مناسب مستندات به تسهیل دسترسی و استفاده مجدد از آن‌ها کمک می‌کند (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸).

۳- بهره‌گیری از فناوری برای تسهیم دانش؛ در مرحله به‌اشتراک‌گذاری دانش، فناوری‌هایی مانند پورتال‌های سازمانی، شبکه‌های داخلی و سیستم‌های همکاری آنلاین، به کارکنان امکان می‌دهد به‌طور مؤثرتر دانش را منتقل و تبادل کنند (علوی و لیندر، ۲۰۰۱).

۴- ارتقای امنیت اطلاعات و داده‌ها؛ در تمامی مراحل چرخه مدیریت دانش به‌ویژه در ذخیره‌سازی و انتشار، امنیت داده‌ها اهمیت دارد. در سازمان‌های دولتی، حفاظت از اطلاعات محرمانه و جلوگیری از نشت داده‌ها یکی از الزامات کلیدی است (وون سولمز و وون نیکرک، ۲۰۱۳).

این یافته با مطالعات گذشته همخوانی دارد؛ آلاوی و لیدنر (۲۰۰۱) تأکید کرده‌اند که فناوری اطلاعات، ستون فقرات فرایندهای مدیریت دانش است و نقش کلیدی در تسهیل خلق و تسهیم دانش ایفا می‌کند. داونپورت و پروساک (۱۹۹۸) نشان دادند که دسته‌بندی و سازماندهی صحیح مستندات، یکی از پیش‌شرط‌های استفاده اثربخش از دانش است. پژوهش کینگ (۲۰۰۹) در حوزه سیستم‌های مدیریت دانش بیان می‌کند که KMS با فراهم کردن ساختار و ابزارهای فناورانه، بهره‌برداری از دانش در سازمان‌های دولتی را تسهیل می‌کند. وون سولمز و وون نیکرک (۲۰۱۳) به این نکته اشاره کرده‌اند که امنیت داده‌ها باید در طراحی فرایندهای مدیریت دانش در نظر گرفته شود، زیرا هرگونه ضعف در این زمینه می‌تواند اعتماد کارکنان و ذی‌نفعان را خدشه‌دار کند. این شواهد نشان می‌دهد که فناوری و ابزارهای دانش، زیرساختی حیاتی برای اجرای موفق مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی است. با توجه به یافته‌ها، پیشنهادها زیر ارائه می‌شود؛

توسعه و بومی‌سازی سامانه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی؛ طراحی و پیاده‌سازی سامانه‌هایی متناسب با ساختار اداری و نیازهای خاص سازمان‌های دولتی. ایجاد پروتکل‌های امنیتی و سیاست‌های یکپارچه حفاظت از داده‌ها؛ تدوین سیاست‌های جامع امنیت اطلاعات و آموزش کارکنان برای رعایت الزامات امنیتی در استفاده از فناوری‌های دانشی.

○ نظارت و ارزیابی عملکرد؛ این مضمون در پژوهش حاضر چهار مؤلفه پایه دارد؛

۱- ارزیابی اثربخشی فعالیت‌های دانش‌محور؛ در مرحله اجرای مدیریت دانش، مدیر باید میزان تحقق اهداف و کارآمدی پروژه‌های دانش‌محور را با استفاده از شاخص‌های کمی و کیفی مورد سنجش قرار دهد (نیلی و همکاران، ۲۰۰۲).

۲- ارائه بازخورد به تیم‌ها؛ در مرحله به‌اشتراک‌گذاری دانش، ارائه بازخورد سازنده باعث

افزایش یادگیری سازمانی و تقویت چرخه دانشی می‌شود (آرجیس و شون، ۱۹۹۶).

۳- بهبود مستمر فرآیندهای مدیریت دانش؛ این مؤلفه با مرحله به‌کارگیری و بازبینی دانش پیوند دارد، زیرا از طریق تحلیل نتایج و شناسایی نقاط ضعف، اصلاح مستمر فرایندها امکان‌پذیر می‌شود (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸).

۴- مستندسازی نتایج و تجارب؛ در مرحله ذخیره‌سازی دانش، ثبت نتایج و تجارب سازمانی تضمین می‌کند که آموخته‌ها به سرمایه دانشی تبدیل شوند و در آینده مورد استفاده قرار گیرند (نوناکو تاکیچی، ۱۹۹۸).

یافته حاضر با مطالعات پیشین مطابقت دارد؛ نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) تأکید کرده‌اند که مستندسازی و بازخورد مستمر، فرایند تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح را تسهیل می‌کند. داونپورت و پروساک (۱۹۹۸) بیان کرده‌اند که بدون نظارت و ارزیابی، فرایندهای مدیریت دانش نمی‌توانند اثربخش باشند. آرجیس و شون (۱۹۹۶) بر نقش بازخورد در یادگیری سازمانی تأکید داشته‌اند و آن را موتور اصلی بهبود مستمر معرفی کرده‌اند. نیلی و همکاران (۲۰۰۲) در چارچوب «سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد» توضیح می‌دهند که ارزیابی دقیق، پیش‌شرط تصمیم‌گیری‌های اثربخش در سازمان‌هاست. این شواهد نشان می‌دهد که نظارت و ارزیابی عملکرد، یکی از ارکان حیاتی در تحقق مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی است. با توجه به یافته‌ها، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود؛

ایجاد نظام یکپارچه ارزیابی مدیریت دانش؛ طراحی چارچوب‌های ارزیابی متناسب با مأموریت و وظایف سازمان‌های دولتی برای سنجش اثربخشی فعالیت‌های دانشی. نهادینه‌سازی فرهنگ بازخورد و یادگیری سازمانی؛ توسعه سازوکارهایی برای ارائه بازخورد مستمر به کارکنان و استفاده از نتایج ارزیابی در بهبود فرآیندهای آتی.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش آن است که داده‌ها و مضامین شناسایی شده صرفاً بر اساس دیدگاه‌ها و تجربه‌های مدیران و خبرگان در سازمان‌های دولتی استخراج شده است. بنابراین، امکان دارد برخی از شایستگی‌های موردنیاز در محیط‌های واقعی اجرایی به دلیل محدودیت داده‌های میدانی یا سوگیری‌های ذهنی مشارکت‌کنندگان به‌طور کامل شناسایی نشده باشند. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آینده، الگوی شایستگی مدیران دانشی در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش‌های ترکیبی (مانند مطالعات میدانی، تحلیل اسناد و بررسی عملکرد واقعی مدیران) مورد آزمون و اعتبارسنجی قرار گیرد. همچنین مقایسه این الگو با شایستگی‌های مدیران دانشی در بخش خصوصی می‌تواند به روشن‌تر شدن تفاوت‌ها و ویژگی‌های خاص بخش دولتی کمک کند.

## تشکر و قدردانی

در پایان این مقاله، از زحمات تمامی افراد مورد مصاحبه و سازمان مورد مطالعه قدردانی می‌شود.

## تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

## دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازاریابی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

## منابع

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). *Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Alizadeh, M. (2019). Knowledge Management in the Iranian Public Sector: Challenges and Solutions. *Iranian Journal of Public Management*, 23(4), 45–62. (In Persian).
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Boyatzis, R. (2008). *Competency management for the public sector*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). *Knowledge and organization: A social-practice perspective*. *Organization Science*, 12(2), 198–213.
- Carmeli, A. (2003). *The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes*. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788–813.
- Choi, B., & Lee, H. (2003). An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information & Management*, 40(5), 403–417.
- Choi, B., & Lee, H. (2010). An empirical investigation of knowledge management styles and their effect on corporate performance. *Information & Management*, 40(5), 403–417.
- Cong, X., & Pandya, K. V. (2003). *Issues of knowledge management in the public sector*. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 1(2), 25–33.

- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Fixsen, D. L., Blase, K. A., Naoom, S. F., & Wallace, F. (2005). Effective implementation of continuous improvement programs in the public sector. *American Journal of Evaluation*, 26(4), 507–522. [https://www.edc.org/sites/default/files/AJE\\_26\\_4\\_507.pdf](https://www.edc.org/sites/default/files/AJE_26_4_507.pdf)
- George, J. M. (2000). *Emotions and leadership: The role of emotional intelligence*. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Hammer, M. (2010). *What is business process management?*. In *Handbook on Business Process Management* (pp. 3–16). Springer.
- Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management—comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4–31.
- Hosseini, A. (2017). Assessing the Competencies of Knowledge Managers in Iranian Executive Agencies. *Human Resources Management Quarterly*, 15(2), 102–117. (In Persian).
- Jennex, M. E., & Olfman, L. (2006). Assessing knowledge management success/effectiveness models. *International Journal of Knowledge Management*, 2(3), 33–49.
- Kazemi, M. (2015). Explaining the Competency Model of Knowledge Managers in Iranian Government Organizations. *Quarterly Journal of Management Sciences and Organizational Planning*, 18(4), 76–89. (In Persian).
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- King, W. R. (2009). *Knowledge management and organizational learning*. Springer.
- Lee, Sarah. (2025). Knowledge management in the public sector: Importance and challenges. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 35(2), 123–145. <https://www.jstor.org/stable/26700412>
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40(3), 112–132.
- Lewing, Charles. (2017). Continuous improvement framework: Implications for public sector leaders. *GovLoop*. <https://www.govloop.com/resources/continuous-improvement-framework-implications/>
- Malik, Hank, & Al-Toubi, Suleiman. (2018). Knowledge management in the public sector. In M. Jennex (Ed.), *The Palgrave Handbook of Knowledge Management* (pp. 515–538). Springer. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-66867-1\\_20](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-66867-1_20)
- Massingham, P. (2008). Measuring the effectiveness of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), 3–22.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). *Emotional intelligence: Theory, findings, and implications*. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5), 331–339.

- Mitre-Hernández, Hugo A., Mora-Soto, Arturo, Pérez López-Portillo, Héctor, & Lara-Alvarez, Carlos. (2015). Strategies to promote knowledge management programs in public sector organizations. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/1505.07223>
- Mousavi, M.; Rezaei, F., and Karimi, Sara. (2018). Identifying Key Competencies of Knowledge Managers in Government Organizations. *Iranian Journal of Public Management*, 24(3), 23–35. (In Persian).
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. Financial Times Prentice Hall.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Pérez López-Portillo, Héctor, Vázquez González, Edgar René, & Romero Hidalgo, Jorge Alberto. (2016). Knowledge management indicators for public sector organizations: A literature review-based proposal. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/1601.04563>
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Doubleday.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Rezaei, F.; Kazemi, M., and Mousavi, M.. (2016). The Role of Cognitive and Analytical Competencies of Managers in the Success of Knowledge Management in Government Organizations. *Iranian Journal of Management Research*, 22(1), 54–68. (In Persian).
- Rudmark, Daniel, & Andersson, Magnus. (2021). Feedback loops in open data ecosystems. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2103.09745>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Syed-Ikhsan, S. O. S., & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: A study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95–111.
- Von Solms, R., & Van Niekerk, J. (2013). *From information security to cyber security*. *Computers & Security*, 38, 97–102.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications*, 13(1), 1-14.
- Wiig, K. M. (2002). Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 224–239.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). *Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management*. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771.