

# طراحی مدل مدیریت دانش شخصی در شرکت‌های دانش‌بنیان

مدیریت

اطلاعات

دوره ۶، شماره ۱

بهار و تابستان ۱۳۹۹

مونا جامی پور

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه حضرت معصومه (س)، قم، ایران

سید محمدباقر جعفری\*

استادیار، گروه مدیریت صنعتی و فناوری، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی،

دانشگاه تهران، قم، ایران<sup>۱</sup>

سعید محمدی

دانشجو دکتری، گروه مدیریت سیستم‌ها، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی،

دانشگاه تهران، قم، ایران

**چکیده:** یکی از رویه‌هایی که در سال‌های اخیر در مقوله مدیریت دانش توجه خاصی را به خود جلب کرده، مدیریت دانش شخصی است که می‌بایست به‌عنوان پیش‌فرایند مدیریت دانش در سازمان به آن توجه شود. علی‌رغم اهمیت مدیریت دانش شخصی، در این حوزه پژوهش‌های محدودی که به‌طور عمده بر رویکرد فناوری‌محور یا مهارت‌محور مبتنی بوده‌اند، انجام گرفته و تاکنون پژوهشی که با رویکرد کل‌نگرانه به فرایند استقرار چنین ابتکاراتی بپردازد، انجام نشده است. از این رو، هدف اصلی پژوهش، توسعه مدل فرایندی استقرار مدیریت دانش شخصی در شرکت‌های دانش‌بنیان به‌عنوان بستر بالقوه فرایندها و کارکنان است. به‌منظور دستیابی به هدف پژوهش، از روش پژوهش کیفی نظریه داده‌بنیاد (رویکرد نظام‌مند) و مدل پارادایمی برای توسعه مدل نوین مدیریت دانش شخصی در شرکت‌های دانش‌بنیان بهره گرفته شده است. جامعه آماری پژوهش، خبرگان حوزه مدیریت دانش شخصی بوده‌اند، روش نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی بوده و روش جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بوده است. پژوهشگر با الگوبرداری از الگوی پارادایمی، پدیده مدیریت دانش شخصی را در شش بعد، ۲۲ مفهوم، شانزده زیرمفهوم و ۱۹۸ کد (مشخصه) طبقه‌بندی کرده است. با وجود مدل‌ها و چارچوب‌های مختلفی که درباره مدیریت دانش شخصی وجود دارد، تاکنون مدلی با این مشخصات ارائه نشده که ابعاد چندگانه استقرار مدل مدیریت دانش شخصی را به‌صورت یکپارچه در نظر بگیرد. به‌طور کلی این پژوهش هم در روش‌شناسی و هم در نتایج به‌دست‌آمده دارای نوآوری است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش، مدیریت دانش شخصی، نظریه داده‌بنیاد، شرکت دانش‌بنیان.

## مقدمه

جابه‌جایی، گردش شغلی و به‌تبع آن خطر از دست دادن دانش دانشوران، دغدغه بسیاری از مدیران و محور اصلی پژوهش‌های متعدد در حوزه مدیریت دانش است (Eckardt, Skaggs & Youndt, 2014; Shujahat et. al, 2020). امروزه اطلاعات و دانش با حجم زیاد و از بسترهای مختلف به سمت افراد سرازیر می‌شود و تمرکز مدیریت اطلاعات از جست‌وجوی اطلاعات به سازمان‌دهی اطلاعات تغییر یافته است. افراد، به‌منظور برطرف کردن نیازهای کلیدی و انجام اقدامات هوشمندانه خود، به استفاده از فناوری و ابزارهای مختلف ناگزیر شده‌اند. دانشوران نیز، اهمیت رشد فزاینده دانش شخصی را درک کرده‌اند و به دنبال کسب مهارت‌ها و توانمندهای متنوع در راستای استخراج و طبقه‌بندی اطلاعات و دانش هستند (Ramdani & Hadijah, 2020).

در سازمان‌ها، کارکنان به‌عنوان خلق‌کننده و منبع اصلی دانش، برای مدیریت وظایف خود به‌طور اثربخش و کارا، هر یک از دانش و مهارت‌های منحصربه‌فردی برخوردار هستند که مدیریت کردن دانش آنها در سطح فردی می‌تواند یکی از عناصر اصلی استراتژی مدیریت دانش سازمانی باشد (Lin, Chang & Tsai, 2016). مدیریت دانش شخصی، کارکنان را ترغیب می‌کند تا برای ایجاد، خلق مشترک، اکتساب، تسهیم و استفاده از دانش شخصی، از روش‌ها، ابزارها، فناوری‌ها و منابع انسانی مختلف در محیط‌های فردی، سازمانی و اجتماعی بهره‌گیرند (Shujahat et. al, 2020). مدیریت دانش شخصی، مفهوم به‌نسبت جدید حوزه مدیریت دانش است که در آن افراد می‌توانند به پردازش و سازمان‌دهی انواع اطلاعات و خلق دانش ارزشمند در زندگی کاری و شخصی خود بپردازند (López-Quintero et al., 2016). با وجود تعاریف مختلف از مدیریت دانش شخصی، تأکید بیشتر آنها بر تبدیل اطلاعات به دانش (Che-Hung, Jen Sheng & Ching-Wei, 2017) و کمک به افراد به‌منظور ارتقای کارایی و اثربخشی به‌کارگیری منابع اطلاعاتی در راستای بهبود رقابت‌پذیری است (Muñoz-Pascual, Lucía, Jesús Galende & Carla Curado, 2020). با وجود اینکه سازمان‌ها هنوز بستر مهمی برای مدیریت دانش هستند، فعالیت‌های مرتبط با کار به‌طور فزاینده‌ای شخصی شده و در حیطه‌های برون‌سازمانی اتفاق می‌افتد. محیط کاری منعطف، دوکاری، انعطاف‌پذیری در برنامه زمانی، فعالیت‌های پروژه‌محور و مستقل باعث اتصال ضعیف‌تر کارکنان دانشی به سازمان‌ها شده است (Jarrahi, Philips, Sutherland, Sawyer & Erickson, 2019) که ضرورت پیاده‌سازی شکل غیرمتمرکز مدیریت دانش را می‌رساند. می‌توان گفت که مدیریت دانش شخصی به دلایلی برای مدیریت دانش سازمانی مهم تلقی می‌شود: اولاً، مدیریت دانش شخصی می‌تواند میزان مشارکت دانش‌کاران را در سیستم‌های مدیریت دانش سازمانی افزایش دهد (But et. al, 2019). ثانیاً، بهبود پیاده‌سازی مدیریت دانش سازمانی با رویکرد بالا به پایین با هماهنگی رویکرد پایین به بالا در مدیریت دانش شخصی تحقق می‌یابد (Ismail, Ahmad & Hassan, 2013) و در نهایت، مدیریت دانش شخصی می‌تواند به افراد یک سازمان، جوامع و محیط‌های اجتماعی در بهبود عملکرد کاری و مدیریت دانش آنها کمک کند (Chatti, 2012).

مفهوم سازمان دانش‌بنیان جزء مفاهیم جدید و پایه‌ای در حوزه مدیریت دانش محسوب می‌شود (Ansari, Haghshenas Gorgabi & Kavooosi-Kalashami, 2020). سازمان دانش‌بنیان، سازمانی است که دانش و منابع انسانی (کارکنان دانشی)، اصلی‌ترین و مهم‌ترین دارایی‌های آن محسوب شده و توانمندی اصلی آن نیز تولید و نشر دانش و محصولات دانشی است (حسینی، جعفری و اخوان، ۱۳۹۸). در دسترس قرار دادن دانش برای تمامی افراد سازمان، اصلی‌ترین فعالیت این سازمان‌ها به‌عنوان مخزن‌های اصلی تولید دانش است (Zack, 2003). شرکت‌های دانش‌بنیان به‌عنوان محیطی که دانش‌کاران در آنها مشارکت فعال دارند و در مباحث مدیریت دانش شخصی، کمتر به آن پرداخته شده است، تمرکز اصلی پژوهش حاضر هستند.

علی‌رغم اهمیت مدیریت دانش شخصی به‌عنوان زیرمجموعه مدیریت دانش سازمانی، در این حوزه پژوهش‌های بسیار محدودی انجام شده و از رویکردهای شخصی به مدیریت دانش و نحوه تعامل خلاقانه کارکنان با مسائل دانشی در کار آنها در پژوهش‌های گذشته غفلت شده است (Jarrahi et. al, 2019; Shujahat et. al, 2020). بنابراین، به‌دلیل نبود نگاهی کل‌نگرانه و فرایندمحور به مدیریت دانش شخصی در پژوهش‌های گذشته، در این پژوهش قصد بر این است تا با مخاطب قرار دادن سازمان‌های دانش‌بنیان به‌عنوان مخزن‌های اصلی تولید دانش و فرایندهای دانشی، مدل مدیریت دانش شخصی در سازمان‌های دانش‌بنیان طراحی شود. این پژوهش می‌تواند به سازمان‌ها در استقرار مدیریت دانش شخصی و تعیین اولویت‌های بهبود چنین ابتکاراتی یاری رساند و افراد را در غلبه بر محدودیت‌های مدیریت حجم بالای اطلاعات توانمند کند.

## پیشینه پژوهش

### مفهوم مدیریت دانش شخصی

طی سال‌های مختلف تعاریف مختلفی برای مدیریت دانش شخصی بیان شده است. فارغ از اینکه دانشمندان و پژوهشگران مختلف چه تعریفی از مدیریت دانش شخصی بیان می‌کنند، هدف اصلی از مدیریت دانش شخصی، ایجاد چارچوبی برای دانشوران و اطلاعات‌کاران ۱ برای مدیریت اطلاعات و دانش جدید، یکپارچه کردن آن و غنی‌سازی پایگاه داده دانشی افراد در راه و روشی مناسب‌تر است (زوارقی، ۱۳۸۸). با بررسی پژوهش‌های پیشین، از مدیریت دانش شخصی از دیدگاه‌های مختلف، تعاریف مختلفی مشخص شده که در جدول ۱ به برخی از آنها اشاره شده است.

پژوهش‌های مرتبط با مدیریت دانش شخصی به دو دسته کلی تقسیم می‌شوند: الف. بعضی از پژوهشگران، در چگونگی استفاده مؤثرتر از یک فناوری برای کمک به دانشوران به مدیریت دانش شخصی آنها به‌طور مؤثر، بر جنبه‌های خاصی از کار دانشی تمرکز دارند و ب. بعضی دیگر بر مهارت‌های حل مسئله یا امکان سازمان‌دهی کارآمد ایده‌ها متمرکز هستند (Razmerita, Kirchner & Sudzina, 2009). رویکرد این پژوهش تعریف جعفری و همکاران (۲۰۱۴) است.

جدول ۱. تعاریف مدیریت دانش شخصی

تعریف	سال	پژوهشگران
متمرکز بر کمک به محیط‌های سازمانی، شخصی و اجتماعی برای افزایش اثربخشی و کارایی (Gorman & Pauleen, 2011: 169-170)	۲۰۱۱	پائولین و گورمن
مدیریت دانش شخصی شامل سه چیز است: مدیریت دانش شخصی به دست آورد، دستیابی به دانش جدید از طریق کانال‌های مختلف، یادگیری و استفاده از تجربه و قوت‌ها و ضعف‌های دیگران برای کم کردن ضعف‌های خود در تفکر و دانش به منظور تدارک خصوصیات دانش خود و دستیابی به تغییر غالب دانش ضمنی و تحریک نوآوری دانش جدید با استفاده از دانش تسلط‌یافته و دیدگاه‌ها و ایده‌های طولانی و ترکیب با ماهیت ایدئولوژیک دیگران و پیش بردن آن (Jafari, Akhavan & Nikookar, 2014).	۲۰۱۴	جعفری، اخوان و نیکوکار
به شیوه‌هایی اشاره دارد که افراد با استفاده از ابزارهای مدیریت دانش شامل جمع‌آوری، جذب و استفاده از دانش و روند نوآوری با استفاده از دانش، دانش را ایجاد می‌کنند. مدیریت دانش شخصی استفاده از مدیریت دانش از طریق استراتژی‌های فردی، بر اساس تجربه و مهارت، برای ایجاد حداکثر ارزش برای افراد است (Borjigen, 2016).	۲۰۱۶	بورجین
مدیریت دانش شخصی نه تنها به معنای مدیریت محتوای ملموس از ادبیات است، بلکه استخراج اطلاعات از داده‌های خام موجود در سازمان و نظام‌مند شدن است. مدیریت دانش شخصی تمرکز بر مدیریت دانش ضمنی، به‌اشتراک‌گذاری دانش صریح و ضمنی و بهبود مهارت یادگیری، سازگاری و نوآوری است. مدیریت دانش شخصی متمرکز بر تبدیل اطلاعات به دانش است (Che-Hung et. al. 2017).	۲۰۱۷	چیهانگ و جن شنگ
فرایند به‌کارگیری رویکردی سیستماتیک برای اکتساب، ساختاردهی، مدیریت و انتشار دانش در یک سازمان در راستای سرعت بخشیدن به کار، استفاده مجدد از بهترین تجارب و کاهش هزینه کارهای مجدد از یک پروژه در پروژه دیگر، تعریف مناسب مدیریت دانش است (Zouari & Dakhli, 2018).	۲۰۱۸	زواری و دخلی

### نگاه فناوری محور به مدیریت دانش شخصی

مشخص است، سیستم منفردی که بتواند تمام نیازهای یک دانش‌کار را از دیدگاه فرایندهای مدیریت دانش شخصی پوشش دهد، وجود ندارد و دانش‌کاران برای رفع نیازهای خود از چندین فناوری استفاده می‌کنند (Ramdani & Hadijah, 2020; Kirchner, Razmerita & Nabeth, 2014). در جدول ۲ به برخی از آنها اشاره شده است.

## جدول ۲. نگاه فناوری محور به مدیریت دانش شخصی در ادبیات موضوع

بژوهش‌ها	تمرکز بژوهش
لوی و همکاران، ۲۰۰۹	بررسی مدیریت دانش شخصی، محاسبات ابری و معرفی ابزارهای حامی مدیریت دانش شخصی (سرویس‌های وب پست الکترونیکی، ذخیره‌سازهای ابری، ذخیره‌سازهای تصویری، ذخیره‌سازهای ویدئویی و اپلیکیشن‌های آنلاین) (Luyi, Zheng, Zheng & Zhong, 2009)
جین <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۱	معرفی تکنولوژی‌های مرتبط SAAS و PpcSoft iKnow
اسجمیت، ۲۰۱۲	ایجاد پایگاه دانشی برای دانش کاران و بررسی مشکلات نرم‌افزاری مدیریت دانش شخصی از دیدگاه سطح نگهداری، سطح همکاری، سطح ظرفیت افراد و سطح مفهومی (Schmitt, 2012)
رازمریتا و همکاران، ۲۰۰۹	بررسی تکنولوژی‌های مدیریت دانش شخصی و مدیریت دانش جمعی (پشتیبانی از وظایف دانش کاران، توانمندی اصلی آنها، نقش آنها در محتواسازی مدیریت دانش شخصی و مدیریت دانش جمعی) (Razmerita et. al, 2009)

## بژوهش‌های انجام‌گرفته در حوزه مدیریت دانش شخصی

برخی از بژوهش‌های انجام‌شده در حوزه مدل‌های مدیریت دانش شخصی در جدول ۳ آورده شده است. هدف مدیریت دانش شخصی، ایجاد چارچوبی برای دانش کاران برای مدیریت اطلاعات جدید، یکپارچه‌سازی و غنی‌سازی پایگاه دانش اشخاص در یک راه و روش مشخص است. به‌طور کلی، این بژوهش‌ها به دو دسته تقسیم شده‌اند: فعالیت/ مهارت محور (مانند، بازیابی، ارزیابی، خلق، سازمان‌دهی، امنیت و ...) و فناوری محور (مانند، دسته‌بندی و انتخاب ابزار مناسب، توسعه ابزار، ساختاربندی داده و ...) (Cheong & Tsui, 2010).

با بررسی پیشینه بژوهش در حوزه مدیریت دانش شخصی، نقدهای زیر به آنها وارد است. ابتدا، فضای بحث در خصوص مدیریت دانش شخصی به‌جای تمرکز بر اشخاص به بررسی جوامع و همکاری معطوف شده است. در حقیقت، سمت‌وسوی بژوهش‌های گذشته این بوده است که چگونه دانش‌های سازمانی در سطح سازمان (فرایندهای سازمانی)، جمع‌آوری، نگهداری، تسهیم و به‌کارگیری شوند و برای این موضوع افراد به چه مهارت‌هایی نیاز خواهند داشت. دوم، نگاه به پیاده‌سازی مدیریت دانش شخصی در این بژوهش‌ها از بالا به پایین بوده و مدیریت دانش شخصی به‌عنوان سیستمی مجزا که پیش‌نیاز استقرار مدیریت دانش در سطح کلان سازمان است، بررسی نشده است. سوم، در بسیاری از بژوهش‌های گذشته، نگاه به مدیریت دانش شخصی فناوری محور بوده، اما در این بژوهش در مقوله‌های مختلف نگاه به مدیریت دانش شخصی را عدم نگاه فناوری محور صرف دیده است و به‌طور کلی برای اینکه افراد یک سازمان مدیریت دانش شخصی داشته باشند، نباید از یک ابزار مشخص نیز استفاده کنند و مدیریت دانش شخصی فراتر از یک نرم‌افزار است. در نهایت، جوامع آماری این بژوهش‌ها مختلف است و هیچ یک در

سازمان‌های دانش‌بنیان موضوع مدیریت دانش شخصی را بررسی نکرده‌اند. این پژوهش با رویکرد فرایندی به استقرار مدیریت دانش شخصی در سازمان‌های دانش‌بنیان به‌عنوان بستر بالقوه دانش و فرایندهای دانشی، به‌دنبال پر کردن این شکاف در ادبیات موضوع است.

جدول ۳. تحلیل برخی مدل‌های مدیریت دانش شخصی در پژوهش‌های پیشین

پژوهشگران	اجزای پژوهش	خلاصه پژوهش
شهریناز و همکاران <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۳	دانش کاران، عاملان دانش (عامل ارتباط، درک و دستیابی) و منابع دانشی	تمرکز بر وب ۲/۰، رویکرد فرایندمحور، جست‌وجوی شخصی و برقرار ارتباط میان افراد، عاملان دانش و بسترسازی مناسب و تسهیم دانش
چارچ <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۲	تجمیع، ادراک/ فهم، اتصال ایده‌ها، افراد، جست‌وجو، حس و تسهیم	مدیریت دانش شخصی یک ارزش از تعاملات، ارتباطات و تسهیم کار دانشی با دیگران است، تمرکز بر اینکه نه تنها باید دانش آشکار شود، بلکه باید عمومی شود و این بخشی از ارتباط است
چتی <sup>۳</sup> ، ۲۰۱۲	شبکه دانش افراد و گره‌های دانش ضمنی و صریح، (ارزش‌ها، استراتژی‌ها، مفروضات و ...)	مدیریت دانش را به‌عنوان خلق مستمر شبکه دانشی اشخاص می‌بیند، رویکرد اکولوژیک دانشی، نداشتن نگاه شیء‌محوری یا فرایندی به دانش
چیانگ و تیسوی <sup>۴</sup> ، ۲۰۱۱	مدیریت اطلاعات شخصی، درونی‌سازی دانش شخصی، خلق حکمت شخصی و انتقال دانش میان اشخاص	مدیریت دانش شخصی ۲/۰ را به دو دسته گروهی و شخصی تبدیل کرده و اجزای مدیریت دانش شخصی را مهارت/ شایستگی، لایه تبدیل DIKW، تبدیل دانش و فرایند مدیریت دانش می‌داند.
ژاونگ و زو <sup>۵</sup> ، ۲۰۱۱	دستیابی، ارزیابی اطلاعات، استفاده از اطلاعات، تبدیل به سیستم دانشی و مواجهه با مشکل و تحلیل	تأکید بر اینکه هرکس می‌تواند دانش خود را مدیریت کند، هرکس می‌تواند دانش جدید به دست آورد، تأکید بر رویکرد یادگیری آنلاین
آوری و همکاران <sup>۶</sup> ، ۲۰۰۱	بازیابی اطلاعات، همکاری، تحلیل، ارزیابی، ارائه، سازمان‌دهی و امنیت	معروف‌ترین مدل مدیریت دانش شخصی، پایه بسیاری از مدل‌های مدیریت دانش شخصی بعد از آن، مبتنی بر مهارت‌های مدیریت دانش شخصی و تمایز میان اطلاعات و دانش

## روش پژوهش

این پژوهش، دارای رویکرد کیفی است و روش پژوهش آن روش نظریه داده‌بنیاد است. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش نظام‌مند استفاده شده و دارای سه رویه اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است.

1. Shahrinaz, Ahmad & Hassan
2. Jarcho
3. Chatti
4. Cheong & Tsui
5. Shuying et, al
6. Avery

## گردآوری اطلاعات و جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش، سیزده نفر از خبرگان دانش کار هستند که در شرکت‌های دانش‌بنیان یا در حوزه استقرار مدیریت دانش، بیش از هفت سال سابقه کاری دارند که دو نفر مدرک دکتری، یک نفر مدرک کارشناسی و باقی دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند. هشت نفر مدیر شرکت، سه نفر مدیر پروژه و دو نفر کارشناس پروژه، ۸۰ درصد سابقه استقرار مدیریت دانش و ۲۰ درصد سابقه استقرار سیستم‌های اطلاعاتی در شرکت‌های دانش‌بنیان داشتند و در مجموع بیش از ۴۰۰ پروژه مدیریت دانش در سازمان‌های کشور توسط/ با مشارکت این افراد پیاده‌سازی شده و از طریق ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته از آنها اطلاعات جمع‌آوری شده است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش نمونه‌گیری نظری بوده است و تا زمانی ادامه یافت که هیچ ویژگی جدیدی ظهور پیدا نکرد.

در این پژوهش، ابتدا به‌سبب آشنایی بیشتر با موضوع پژوهش، اطلاعات مورد نیاز از طریق روش‌های کتابخانه‌ای میدانی جمع‌آوری شده است. بعد از بررسی عمیق مقالات در این حوزه، برای استخراج داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق استفاده شده است. در این پژوهش با سیزده نفر مصاحبه شده و از مصاحبه ده به بعد تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شده، اما برای اطمینان تا مصاحبه سیزده ادامه یافت، مصاحبه دوازده و سیزده به‌طور کامل تکرار اطلاعات بوده است. زمان مصاحبه بعد از موافقت دو طرف بین ۴۵ تا ۱۲۰ دقیقه بوده است. مهم‌ترین پرسش در مصاحبه، عوامل مؤثر بر مدیریت دانش شخصی بود و باقی پرسش‌ها بر اساس پاسخ‌های مصاحبه‌شونده در چارچوب مدل پارادایمی و نیاز اطلاعاتی مقولات آن طرح می‌شد. تمامی مصاحبه‌ها ضبط و پیاده‌سازی شده و برای استخراج نکات چندین بار بررسی شده‌اند.

## اعتبارسنجی پژوهش

به‌دلیل روایی درونی پژوهش، از ارائه بازخورد به مصاحبه‌شوندگان (بررسی اعضا)، بررسی زوجی با استفاده یادداشت‌گذاری همکاران بر یافته‌ها و کنار گذاشتن تعصب‌ها و مفروضات پژوهشگر استفاده شده است. در ضمن، پس از انجام هر مصاحبه الگوی به‌دست‌آمده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورتی که مصاحبه‌شونده درباره الگو مطالبی داشت، در خصوص آنها بحث می‌کرد. همچنین برای اعتبار بیرونی، از روش مقایسه دائمی در تحلیل داده‌ها، پیشگیری از مفروضات اولیه در نتیجه‌گیری از طریق بازخورد و جمع‌آوری داده‌ها از چند منبع اطلاعاتی که کدگذاری‌ها در اختیار تعدادی از خبرگان قرار داده شد تا نظرهای خود را در خصوص برجسبها و نحوه کدگذاری اعلام کنند بهره برده شده است.

پایایی داده‌ها در این پژوهش از طریق نشان دادن مسیر تصمیم‌های خود و همچنین قرار دادن تمامی داده‌های خام، تحلیل شده، کدها، مقوله‌ها، فرایند مطالعه، اهداف اولیه و پرسش‌ها در اختیار اساتید راهنما و مشاور و با حسابرسی دقیق صاحب‌نظران درستی تمام گام‌های پژوهش تأیید شدند. همچنین با استفاده از پایایی بین دو کدگذار و با کمک یک دانشجوی دکتری، سه مصاحبه کدگذاری شد و درصد توافق درون موضوعی ۷۸ درصد به دست آمد که از ۳۴ درصد بالاتر بود، بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شده است.

## گام‌های کدگذاری در نظریه داده‌بنیاد

## کدگذاری باز

در این گام در مرحله نخست، با تحلیل جملات و دیدگاه‌های افراد، کدهای اولیه استخراج شدند. در مرحله بعد، کدهای مشترک و تأکیدشده کلیه مصاحبه‌شوندگان به انضمام کدهای بااهمیت از دید پژوهشگر به‌عنوان کدهای نهایی به‌همراه منبع آنها مشخص شدند. داده‌های جمع‌آوری‌شده از مصاحبه‌شوندگان کدگذاری شدند تا شباهت‌ها و تفاوت‌ها راحت‌تر شناسایی شوند. نمونه کدهای اولیه استخراج‌شده در یکی از مقوله‌ها در جدول زیر آورده شده است. کدهای اولیه استخراج‌شده ۲۱۲ کد بوده که پژوهشگر به‌منظور خلاصه‌سازی با استفاده از قرابت معنایی کدهای ثانویه را به ۱۹۸ کد رسانده است.

جدول ۴. کدگذاری ثانویه مقوله شرایط زمینه‌ای

منبع کد	کدهای نهایی
P۱-P۲-P۴-P۷-P۸-P۱۱-P۹-P۱۳	ساختار سازمان تخت (تیمی، تخت و سطوح کم)
P۲-P۴-P۱۳	سرعت و سهولت گردش دانش در سازمان
P۱-P۲-P۴-P۷-P۸-P۱۱	ماهیت خصوصی، ساختار غیرخطی یا بی‌ثبات، تغییر و تحولات زیاد
P۴-P۱۱-P۱۲	هولوگرافیک بودن سازمان
P۱-P۲-P۶-P۷	وجود الزامات رسمی برای به‌کارگیری مدیریت دانش شخصی
P۱-P۲-P۴-P۶-P۹	ساختارمند بودن مدیریت وظایف در سازمان
P۴-P۵	نبود نگاه فناوری‌محور صرف مدیریت دانش شخصی
P۴-P۷	فضای اعتماد بین افراد در سازمان
P۴-P۸-P۱۰	کار گروهی در سازمان
P۲-P۳-P۴-P۷-P۹-P۱۱-P۱۲	نگرش مثبت به دانش در سازمان
P۱-P۱۰-P۱۱	فضای رقابتی درون‌سازمانی
P۱-P۵-P۷-P۱۰	اهمیت یادگیری در پاسخ به محیط رقابتی
P۲	تقاضا برای بهبود مستمر کالا/ خدمت
P۱-P۵-P۶-P۷-P۸	تولید روزافزون و انبوه دانش
P۷-P۸-P۱۱	تغییر نوع مسیر دستیابی به اطلاعات
P۱-P۲-P۵-P۶-P۷-P۱۰-P۱۱	فضای رقابتی بیرونی سازمان
P۴-P۷-P۸	پرورش فضای کار استارت‌آپی و فریلنسری
P۸-P۹-P۱۱-P۱۳	رشد فناوری‌های مدیریت دانش شخصی
P۱-P۲	آموزش راهبری و کاربری ابزارهای مدیریت دانش شخصی
P۸-P۱۳	کاربرپسند بودن ابزار مدیریت دانش شخصی
P۱۰-P۱۳	زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری برای مدیریت دانش شخصی



### کدگذاری محوری

در مرحله دوم کدگذاری که به آن کدگذاری محوری گفته می‌شود، پژوهشگر یکی از طبقه‌ها را به‌عنوان طبقه محوری انتخاب کرده، آن را با عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند، کاوش کرده و ارتباط سایر طبقه‌ها را با آن مشخص می‌کند. پژوهشگر داده‌های کدگذاری شده را با یکدیگر مقایسه کرده و به‌صورت خوشه‌ها یا مقوله‌هایی که با هم تناسب دارند، در می‌آورد، مرحله‌های کدگذاری باز و محوری می‌توانند هم‌زمان یا پیوسته باشند. در این مرحله، داده‌ها بر اساس الگوها و روندی که در بین داده‌ها آشکار می‌شود طبقه‌بندی می‌شوند (خاکی، ۱۳۹۶).

نمونه‌ای از روابط میان مقوله، مفاهیم و کدهای نهایی استخراج شده در یکی از مقوله‌ها در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۵. مفاهیم و کدهای شناسایی شده مرتبط با شرایط زمینه‌ای

مفاهیم	کدهای نهایی
شرایط ساختاری	ساختار سازمان تخت (تیمی، تخت و سطوح کم)
	سرعت و سهولت گردش دانش در سازمان
	ماهیت خصوصی، ساختار غیرخطی یا بی‌ثبات، تغییر و تحولات زیاد
	هولوگرافیک بودن سازمان
	وجود الزامات رسمی برای به‌کارگیری مدیریت دانش شخصی
شرایط فرهنگی	ساختارمند بودن مدیریت وظایف در سازمان
	عدم نگاه فناوری محور صرف مدیریت دانش شخصی
	فضای اعتماد بین افراد در سازمان
	کار گروهی در سازمان
شرایط محیطی	نگرش مثبت به دانش در سازمان
	فضای رقابتی درون‌سازمانی
	اهمیت یادگیری در پاسخ به محیط رقابتی
	تقاضا برای بهبود مستمر کالا/ خدمت
	تولید روزافزون و انبوه دانش
	تغییر نوع مسیر دستیابی به اطلاعات
ملاحظات فناوری مدیریت دانش شخصی	فضای رقابتی بیرونی سازمان
	پرورش فضای کار استارت‌آپی و فریلنسری
	رشد فناوری‌های مدیریت دانش شخصی
	آموزش راهبری و کاربری ابزارهای مدیریت دانش شخصی
	کاربرپسند بودن ابزار مدیریت دانش شخصی
	زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری برای مدیریت دانش شخصی

## کدگذاری انتخابی

بعد از کدگذاری محوری، مرحله نهایی کدگذاری انتخابی آغاز می‌شود. کدگذاری انتخابی روندی است که طی آن، طبقه‌ها به طبقه مرکزی مرتبط می‌شوند و نظریه را شکل می‌دهند. این روند، شامل چند گام است. نخستین گام، متضمن توضیح خط اصلی داستان است. گام دوم، ربط دادن مقولات تکمیلی بر مقوله اصلی با استفاده از یک پارادایم (که در کدگذاری محوری توصیف شده) است. گام سوم، مرتبط کردن مقولات به یکدیگر در سطح بعدی است و گام چهارم، تأیید کردن آن روابط در قبال داده‌هاست. شایان ذکر است که گام‌های یادشده در فرایندی رفت‌وبرگشتی انجام می‌شوند، بنابراین گام‌های کدگذاری انتخابی به‌شکلی واضح از یکدیگر مجزا نیستند و از طریق فرایندی تعاملی، همراه با کدگذاری باز و محوری انجام می‌شوند (خاکی، ۱۳۹۶). شکل ۱ مدل پارادایمی پژوهش حاضر است.



شکل ۱. مدل پارادایمی مدیریت دانش شخصی در شرکت‌های دانش‌بنیان

همان‌طور که در شکل بالا مشخص شده است، مدل پارادایمی پژوهش شامل پنج مقوله محوری حول پدیده محوری پژوهش است. پژوهشگر با الگوبرداری از الگوی پارادایمی، پدیده مدیریت دانش شخصی را در شش بعد، ۲۲ مفهوم، شانزده زیر مفهوم و ۱۹۸ کد (مشخصه) طبقه‌بندی کرده است. بیشترین کدهای استخراج‌شده مربوط به شرایط علی و راهبردها بوده است.

## تجزیه و تحلیل یافته‌ها

با توجه به یافته‌های پژوهش مقوله‌ها، مفاهیم، زیرمفاهیم و کدهای مدل مدیریت دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان به شرح زیر هستند:

### شرایط علمی

کدهای شناسایی‌شده در سه مفهوم و نه زیرمفهوم، با برچسب‌های ذیل، شرایط شغلی شامل عوامل سازمانی و عوامل فردی، شرایط شغلی شامل شرایط سازمانی شغل و خصوصیات شغل، عوامل سازمانی شامل سازوکارهای مدیریت منابع انسانی، شرایط دانشی و شرایط مدیریتی و عوامل فردی شامل تجربه و آگاهی، تیپ کاری شخص، ویژگی‌های جمعیت شناختی و ویژگی‌های روان‌شناختی طبقه‌بندی شدند. سطح سازمانی شغل، محرک مدیریت دانش شخصی است، میزان تعامل شغل با سایر واحدهای سازمان و اینکه فرد با چه سمتی در آن شغل مشغول است، میزان به‌کارگیری مدیریت دانش شخصی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به لحاظ سازمانی نیز میزان گردش شغلی افراد و میزان اطمینانی که به آینده شغلی خود دارد و میزان جابه‌جایی افراد در آن شغل، اهمیت به‌کارگیری مدیریت دانش شخصی را متأثر می‌سازد. به لحاظ خصوصیات شغل نیز میزان تخصصی بودن شغل، میزان تمرکز فرد بر مدیریت دانش شخصی را تعیین می‌کند. همچنین تعدد وظایف محول‌شده به شخص در سازمان و زمان پاسخ‌گویی که مخاطب از آن دارد، اهمیت مدیریت دانش شخصی را معین خواهد کرد. از دیدگاه عوامل سازمانی، شرایط دانشی سازمان شامل دانش بنیان بودن سازمان و میزان یادگیرندگی آن از تجربیات گذشته، وجود محیط خودیادگیری و خودآموزشی در سازمان، تنوع دانش سازمانی، وجود روندهای و فرایندهای دانشی در سازمان، میزان گردش اطلاعات و دانش در سازمان و باور اینکه دانش در هر دپارتمان و فرایندی ارزشمند است و می‌بایست ثبت و ضبط شود، در کنار آمادگی سازمان برای ایجاد سیستم مدیریت دانش شخصی و میزان بلوغ اولیه آن قبل از ساختارمند کردن مدیریت دانش شخصی، باعث شکل‌گیری آن خواهد شد. به مثابه هر سیستمی نگاه مدیریت به آن بسیار حائز اهمیت است و سطح آگاهی و اطلاع مدیران از مدیریت دانش شخصی، ارائه بازخوردهای کافی از فعالیتهای مدیریت دانش شخصی افراد و ایجاد ساختار مدرن سازمانی برای تسهیل فرایندهای مدیریت دانش شخصی که خود مانع از تحمیل مدیریت دانش شخصی به افراد سازمان می‌شود و در عمل نگاه سرمایه‌محوری به افراد در راستای بهبود مدیریت دانش شخصی را ایجاد می‌کند. وجود شخص آگاه به مفهوم مدیریت دانش شخصی خود باعث سرعت بخشیدن به جاری و ساری شدن مدیریت دانش شخصی در سازمان می‌شود. در کنار اینکه مدیریت می‌بایست از سیستم نوظهور حمایت کند، مدیریت منابع انسانی نیز می‌تواند با آموزش ضرورت‌های مدیریت دانش شخصی به افراد و برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی، تعیین راهکار شغلی مبتنی بر مدیریت دانش شخصی و ایجاد سازوکارهای تشویقی در ارزیابی عملکرد مبتنی بر مدیریت دانش شخصی، روند به‌کارگیری مدیریت دانش شخصی در سازمان را تسریع کند. در کنار همه عوامل یادشده، عوامل فردی نیز محرک مدیریت دانش شخصی هستند. میزان بلوغ و آمادگی افراد در به‌کارگیری ابزارهای

مدیریت دانش شخصی (به‌عنوان عنصر اصلی مدیریت دانش شخصی)، میزان آگاهی افراد از نتایج فردی و سازمانی مدیریت دانش شخصی، تجربه سازگار فرد در رابطه با اشتراک دانش و میزان سابقه کاری مرتبط افراد، در کنار برخی عوامل انگیزشی فردی مانند، انگیزه دیده شدن فرد در سازمان (کسب مشوق‌های مادی و معنوی سازمانی برای اشتراک دانش در سازمان)، نیاز مالی، دستیابی به فراغت ذهنی، دغدغه بهبود شخصی و به‌روز بودن می‌توانند ماهیت مدیریت دانش شخصی را در فرد تغییر دهند. برخی از شاخصه‌ها در ذات افراد، مانند حس مسئولیت‌پذیری شخص، وجدان کاری، نحوه تربیت افراد و عادات شخصی، خودمهیچی شخص و فعال بودن ذاتی، بر مدیریت دانش شخصی تأثیر مستقیم دارند. همچنین شرایط نسلی فرد، رضایتمندی از شغل و سیستمی بودن نفر، بر میزان به‌کارگیری مدیریت شخصی تأثیر مستقیم دارند. در کنار این عوامل، ویژگی‌های روان‌شناختی مانند، اعتماد به نفس، انعطاف‌پذیر بودن شخص در به‌کارگیری شرح وظایف جدید، آموزش‌پذیر بودن، منظم بودن ذاتی، کمال‌گرایی، مثبت‌اندیشی، میزان ضریب هوشی و هوش اجتماعی شخص، میل به موفقیت، هدفمندی و برنامه‌ریزی شخصی میل به خودشکوفایی و ... می‌توانند نحوه به‌کارگیری مدیریت دانش شخصی را تغییر دهند.

### شرایط زمینه‌ای

کدهای شناسایی‌شده در چهار مفهوم شرایط ساختاری، شرایط فرهنگی، شرایط محیطی و ملاحظات فناوری مدیریت دانش شخصی، طبقه‌بندی شدند. نوع و ساختار سازمانی (وظیفه‌ای تا تیمی و تخت) و همچنین وجود الزامات رسمی و در فضای غیررسمی می‌تواند نحوه به‌کارگیری مدیریت دانش شخصی را توسط افراد تغییر دهد. اینکه آیا افراد در سازمان برای انجام وظایف خود یک ساختار مدیریت وظایف می‌بینند، نحوه ارجاع وظایف به آنها به چه صورتی است و آیا گردش اطلاعات دانش در سازمان به‌سهولت امکان‌پذیر است، در کنار خاصیت هولوگرافیک بودن سازمان، شاکله پیاده‌سازی مدیریت دانش شخصی را متأثر می‌کند. هرچه مدیریت یک سازمان با مفهوم مدیریت دانش شخصی آشناتر باشد، استقرار آن در سازمان به‌سهولت میسر خواهد بود. در کنار شرایط ساختاری مدیریت دانش شخصی، شرایط فرهنگی و محیطی نیز چارچوب پیاده‌سازی مدیریت دانش شخصی را مشخص خواهند کرد. در بخشی از استقرار مدیریت دانش شخصی می‌بایست تسهیم اطلاعات و دانش در سازمان به‌سهولت انجام گیرد، میزان اعتماد افراد به سازمان می‌تواند مانع یا محرک این موضوع باشد. میزان کار گروهی در سازمان، فضای رقابتی سالم درون دپارتمانی و وجود نگرش خود مدیریت دانش شخصی و نگرش مثبت به دانش، از عوامل فرهنگی مهم دیگر است. محیط امروز با رشد روزافزون اطلاعات و دانش و تغییر شرایط دستیابی به اطلاعات از ماهیت جست‌وجو و یافتن آن به انتخاب و فیلتر اطلاعات مواجه است. محیط رقابت کسب‌وکار بسیار پویاتر از گذشته شده و با رشد فناوری‌های مدیریت دانش شخصی، تقاضا برای بهبود کیفیت کالا و خدمات بسیار گسترده شده است که این موضوع فضا را برای ایجاد و پرورش استارت‌آپ‌ها بیشتر کرده است. در کنار تمام این عوامل، با وجود اینکه نباید به مدیریت دانش شخصی نگاه صرف فناوری‌محور داشت و با وجود زیرساخت‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری مناسب، سازمان می‌بایست برای کارکنان، آموزش راهبری و کاربری ابزارهای مدیریت دانش شخصی را فراهم کند و محیط نرم‌افزار کاربرپسند باشد.

### شرایط مداخله‌گر

کدهای شناسایی‌شده در سه مفهوم ویژگی‌های افراد، ویژگی‌های سازمانی و ویژگی‌های کالا/ خدمت طبقه‌بندی شدند. همگن بودن نیروی سازمان از دیدگاه تجربه، سن و سطح و سطح تحصیلات و ...، غرایض انسانی افراد که علت انجام هر کنش انسانی است، مهارت/ شایستگی افراد در مدیریت دانش شخصی و همچنین جایگاه شخص در سلسله‌مراتب نیاز مازلو که همه این موارد به صورت ناپایدار هستند و در گذر زمان ممکن است تغییر کنند، در میزان به‌کارگیری مدیریت دانش شخصی توسط افراد تأثیرگذار هستند. گاهی اوقات به سبب شرایط جامعه یا شرکت‌های رقیب یک ابزار به اصطلاح می‌شود، اگر آن ابزار مدیریت دانش شخصی باشد باعث پررنگ شدن تمرکز روی آن می‌شود. فضای داخل سازمان در نحوه انجام امور، در به‌کارگیری فرایندهای مدیریت دانش شخصی بسیار مؤثر است. حفظ شدن مالکیت معنوی اثر در سازمان و مشخص شدن اینکه چه کسی دانشی را خلق، ثبت و ضبط کرده است، نحوه تعامل و جو همکاری در سازمان و نحوه چیدمان سازمانی در میزان به‌کارگیری مدیریت دانش شخصی بسیار مؤثر هستند. میزان بودجه اختصاص داده‌شده به مدیریت دانش شخصی، وجود کافه دانش یا بازار دانش، افراد را به مشارکت بیشتر در فرایندهای دانشی ترغیب می‌کنند. برای هر فرد، باید کار معنادار تعریف شود و نحوه انجام آن در اختیار افراد قرار گیرد تا با نوآوری و خلاقیت به انجام امور بپردازند. در یک سازمان دانش محور، می‌بایست دانش‌ها به صورت دوره‌ای با شاخص‌های مناسب پایش شوند. وجود کافه دانش یا بازار دانش، افراد را به مشارکت بیشتر در فرایندهای دانشی ترغیب می‌کند. هر چه تنوع محصولات و خدمات بیشتر باشد یا محصولات و خدمات، نوآورانه‌تر باشند، نیاز به اطلاعات درست در زمان درست بیشتر می‌شود که خود، ضرورت به‌کارگیری فرایندهای مدیریت دانش شخصی در سطح اشخاص را بیشتر می‌کند.

### پدیده محوری

در مقوله اصلی پدیده محوری که در چهار مفهوم دیدگاه رفتاری به مدیریت دانش شخصی، دیدگاه فرایندی به مدیریت دانش شخصی، مهارت‌های مدیریت دانش شخصی و ابزارهای مدیریت دانش شخصی طبقه‌بندی‌شده، در مجموع بیست کد نهایی شناسایی شده است. سودمندی و امنیت درک‌شده، انتظارات عملکردی، نگرش، قصد و استمرار به‌کارگیری مدیریت دانش شخصی است. مدیریت دانش شخصی به لحاظ فرایندی و ابزارها در چهار دسته جست‌وجو و جذب، پالایش و سازمان‌دهی، ذخیره/ تبدیل کردن و تسهیم و انتشار دانش شخصی بررسی شده است. مهارت‌های مدیریت دانش شخصی نیز تمامی مهارت‌های لازم برای یک فرد در چرخه حیات دانش خود شامل جست‌وجو/ یافتن، مهارت دسته‌بندی/ طبقه‌بندی، تحلیل/ حس کردن، ارزیابی/ ارزشیابی، ارتباط‌سازی/ یکپارچگی و بازیابی/ ارائه هستند.

### راهبردها

کدهای شناسایی‌شده در چهار مفهوم و شش زیرمفهوم شامل سازوکارهای انسانی، شخصی و فردی و سازوکارهای منابع انسانی، سازوکارهای محتوایی - فنی شامل زیرساخت مدیریت دانش شخصی، محتوای

مدیریت دانش شخصی - منابع دانشی، سازوکارهای مدیریتی شامل استراتژیک و ساختاری و سازوکارهای فرهنگی، طبقه‌بندی شدند. هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی، باید میزان به‌کارگیری ابزارهای مدیریت دانش شخصی در افراد و سازمان برای پذیرش مدیریت دانش شخصی با استفاده از استانداردها و چارچوب‌های موجود انجام گیرد. شخص، فارغ از اینکه در سازمانی مشغول است یا خیر، می‌بایست ارکان استراتژیک زندگی فردی خود (چشم‌انداز، مأموریت و اهداف) را مشخص کند و برای خود نقشه ذهنی دانشی داشته باشد. اشخاص می‌بایست ماتریس SWOT دانش و مهارت‌های خود را ترسیم کنند و بر اساس آن، شاکله چارچوب مدیریت دانش شخصی را مشخص کنند. در سطح منابع انسانی سازمان، پیشنهاد می‌شود، از آزمون‌های MBTI برای تشخیص درست جایگاه افراد استفاده شود و می‌بایست با ایجاد سبدهای مشوقی و انگیزشی و سیاست‌های الزام و تشویق پیاده‌سازی، مدیریت دانش شخصی در سازمان جاری شود. می‌بایست به افراد زمان مناسب گزارش‌نویسی و ثبت تجارب روزانه اشخاص داده شود و در نهایت، با استفاده از شاخص کلیدی عملکرد مناسب، میزان به‌کارگیری موفقیت‌آمیز مدیریت دانش شخصی در سازمان ارزیابی شود. به روش‌های مختلف، باید در راستای به‌کارگیری مدیریت دانش شخصی، انگیزه ایجاد شود. تفکر سازمانی مدیریت دانش شخصی، مسئله‌محور در سطح شخص، فرایندمحور در سازمان و فردمحور به سیستم مدیریت دانش شخصی، از دیدگاه استقرار پایین به بالا و بلندمدت و کیفی و نگاه به نتایج کوتاه‌مدت و کمی و کیفی، به جای ابزار و فناوری محور، پروژه‌محور و فرایندی باشد و حرکت به سوی مدیریت دانش شخصی با هدف باشد، نه با تکیه بر ابزار. به‌لحاظ زیرساختی توصیه می‌شود، به‌منظور استحکام مدیریت دانش شخصی دپارتمانی مجزا در سازمان مخصوص کنترل و نظارت مدیریت دانش شخصی ایجاد شود، به‌روزرسانی سیستم‌های مدیریت دانش شخصی و توسعه سیستم‌های مدیریت دانش شخصی متناسب با نیاز دانشی سازمان، می‌بایست ابزارهای مدیریت دانش شخصی با ابزارهای دیگر سازمان یکپارچگی پیدا کنند تا مدیریت دانش شخصی در سازمان نهادینه شود. به استانداردهای مدیریت دانش شخصی نیاز نیست و بهتر است افراد در استفاده از آن انعطاف داشته باشند. در سازمان‌های پروژه‌محور، بهتر است مدیریت دانش شخصی در فازها یا فرایندهای انجام پروژه وارد شود. این موضوع، باید در سازمان جا بیفتد که حضور افراد در سازمان بدون مدیریت دانش شخصی ارزشی ندارد و باید برای کار دانشی افراد ارزش قائل شد. افراد برای دستیابی به دانشی خاص، لازم نیست همه منابع را در اختیار داشته باشند و بهتر است، از قانون پاره تو استفاده کنند. از دیدگاه ساختاری نیز توصیه می‌شود، در سازمان کارهای وابسته میان افراد توزیع شود و ساختار سازمان از وظیفه‌ای به تیمی و پروژه‌های تغییر کند. برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش شخصی بهتر است، به‌صورت پایلوت تمام نیازمندی‌های آن شناسایی شود و بعد از پیاده‌سازی موفق بهتر است، به‌صورت دوره‌ای مشخص در سازمان جلسات طوفان فکری و اتاق فکر ایجاد شود. از دیدگاه کلی‌تر استراتژیک باید سرمایه‌گذاری مناسبی در حوزه مدیریت دانش شخصی انجام شود. مدیریت دانش شخصی، هسته شکل‌گیری مدیریت دانش سازمانی است، از این رو برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش سازمانی لازم است ابتدا در سازمان مدیریت دانش شخصی موفقیت‌آمیز و اقدامات مدیریت دانش شخصی با استراتژی‌های سازمانی یکپارچه

شود. از محرک‌های مهم مدیریت دانش شخصی، هم‌راستا کردن انگیزه‌ها یا محرک‌ها در به‌کارگیری مدیریت دانش شخصی است که تضاد منافع مانع مدیریت دانش شخصی نشود و در نهایت، در سازمان‌های فرایندمحور می‌بایست فرایندهای جامع مدیریت دانش شخصی در BPMS سازمان نمود پیدا کنند. به لحاظ فرهنگی، می‌بایست فضاهای غیررسمی به‌عنوان مهد اصلی مدیریت دانش شخصی پرورش پیدا کنند، توسعه روحیه اشتراک دانش شخصی، برگزاری برنامه‌های انگیزشی برای ترغیب افراد به مدیریت دانش شخصی و ایجاد و حفظ شرایط نوآور بودن در دستور کار قرار گیرند تا محیط آماده مشکل مدیریت دانش شخصی برای افراد شود. افراد باید آگاه شوند که صرف حضور فیزیکی افراد برای سازمان ارزش‌آفرین نیست و کار دانشی به ارزش‌افزوده برای سازمان منجر می‌شود، از این رو، می‌بایست ارج نهادن به افرادی با عملکرد مدیریت دانش شخصی مناسب از اولویت‌های سازمان شود.

### نتایج

کدهای شناسایی شده در چهار مفهوم و دو زیرمفهوم شامل مالی، مشتری شامل برون‌سازمانی و درون‌سازمانی، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری طبقه‌بندی شدند. در گذر زمان می‌توان به ایجاد یک سیستم استدلال مبتنی بر مورد قوی فردی و سازمانی منجر شود که از تجربه مجدد اشتباهات جلوگیری کند. مدیریت دانش شخصی می‌تواند به ایجاد اسناد کاربری و راهبری محصولات و خدمات منجر شود و برای افراد یا اشخاص، درخت دانشی به وجود بیاورد. با وجود مدیریت دانش شخصی در سازمان تخصص‌گرایی به وجود می‌آید و دانش افراد در سازمان باقی می‌ماند و از دست دادن دانش در سازمان کاهش می‌یابد. سازمان و دانش به‌روز می‌ماند، زیرا مهم‌ترین سرمایه سازمان یعنی افراد به‌روز می‌مانند، کیفیت تصمیم‌های سازمانی افزایش می‌یابد و موازی‌کاری‌ها در سازمان به حداقل می‌رسد. زمان پاسخ‌گویی به مشتریان بسیار کوتاه‌تر می‌شود و زمان انجام کارها به بهینه‌ترین حالت خود خواهد رسید. به لحاظ مالی، سهم بازار سازمان افزایش پیدا می‌کند، بهره‌وری، کارایی و اثربخشی به‌شدت بهبود پیدا می‌کند و هزینه حل مشکلات بسیار کاهش می‌یابد و همه اینها به‌واسطه کاهش هزینه دستیابی به اطلاعات، غلبه بر مشکلات ناشی از حجم انبوه اطلاعات است. از دیدگاه مشتری، بهبود برندسازی شخصی و سازمانی را شاهد خواهیم بود و رضایت مشتریان در گذر زمان بهتر خواهد شد و مسیر رسیدن به اهداف شخصی نیز بهبود می‌یابد. جایگاه شغلی افراد نیز درون سازمان ارتقا می‌یابد و برای شخص شهرت سازمانی ایجاد می‌شود، رفاه ذهنی فرد و انگیزه کاری افراد بهبود پیدا می‌کند، کیفیت زندگی افراد بهتر خواهد شد و نوآوری و خلاقیت در انجام کارها رشد خواهد کرد و کیفیت کالاها و خدمات سازمان نیز بهبود می‌یابد.

### بحث و نتیجه‌گیری

اعتباربخشی به نتایج، بخشی از فرایند پژوهش تئوری داده‌بنیاد است. پژوهشگر در این پژوهش، با استفاده از این مفهوم، در جریان کدگذاری باز به شیوه مقایسه‌ای، پیوسته به تطابق همگونی میان اطلاعات و

مقوله‌های پدیدار شده پرداخت. فرایند مشابهی از بازبینی داده‌ها به مقوله‌ها در مرحله کدگذاری محوری انجام شده و پژوهشگر پرسش‌هایی درباره مقوله‌ها طرح کرده و پس از آن، داده‌ها را مرور کرده و شواهد، رویدادها و وقایع را جست‌وجو کرده است. سپس، پس از تکوین نظریه، فرایند نمایان‌شده را از طریق مقایسه با فرایندهای موجود در پیشینه پژوهش اعتباربخشی کرده است که هر یک از طبقه‌های به‌دست‌آمده از کدگذاری محوری و نظریه ارائه‌شده، بر اساس مستندات علمی پیشین، در جدول ۶ اعتبارسنجی شده‌اند.

جدول ۶. مقایسه عناصر مدل پیشنهادی پژوهش با پژوهش‌های پیشین

عنوان پژوهش	مقوله / مفاهیم / زیر مفاهیم
<b>شرایط علی</b>	
پشتیبانی از رایانش ابری برای مدیریت دانش شخصی (لوبی و همکاران، ۲۰۰۹)	عوامل فردی
رویکرد عامل محور برای سازمان و مدل سازی دانش شخصی: دیدگاه مدیریت دانش (گراندزپنکینس <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۷)	تیپ کاری شخص
رویکرد عامل محور برای سازمان و مدل سازی دانش شخصی: دیدگاه مدیریت دانش (گراندزپنکینس، ۲۰۰۷)	تجربه و آگاهی
مدیریت دانش شخصی در بین محققان: شناختن خبرگی دانش (شهریناز و همکاران، ۲۰۱۱)	ویژگی‌های روان‌شناختی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی
<b>شرایط مداخله‌گر</b>	
نوکیشن <sup>۲</sup> ، تلاش برای یافتن راه‌حل مدیریت دانش شخصی (اسچمیت، ۲۰۱۲)	ویژگی‌های کالا/ خدمت ویژگی‌های سازمانی
<b>شرایط زمینه‌ای</b>	
مدلی از ارزش‌ها و اقدامات برای مدیریت دانش شخصی (زوبر و اسکریٹ <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۵)	شرایط فرهنگی
مدل جست‌وجو، حس و تسهیم (چارچ، ۲۰۱۲)	شرایط ساختاری
مدل‌سازی مدیریت دانش شخصی (اسمدلی، ۲۰۰۹)	
مدل جست‌وجو، حس و تسهیم (چارچ، ۲۰۱۲)	شرایط محیطی
مدل‌سازی مدیریت دانش شخصی (اسمدلی، ۲۰۰۹)	ملاحظات فناوری مدیریت دانش شخصی
<b>پدیده محوری</b>	
یک هستی‌شناسی مدیریت دانش رسمی: رفتار، فعالیت‌ها، منابع و تأثیرها (هولسپل و جاشی، ۲۰۰۴)	دیدگاه فرایندی به مدیریت دانش شخصی
مدیریت دانش شخصی: پایه و اساس مدیریت دانش سازمانی (جین، ۲۰۱۱)	

1. Grundspenkis
2. Knowcation
3. Zuber-Skerritt



## ادامهٔ جدول ۶. مقایسه عناصر مدل پیشنهادی پژوهش با پژوهش‌های پیشین

عنوان پژوهش	مقوله / مفاهیم / زیر مفاهیم
مدیریت دانش شخصی: چارچوبی برای ادغام و مشارکت (آوری و همکاران، ۲۰۰۱) مدیریت دانش شخصی: راهنمای DIY برای مدیریت دانش (لامب، ۲۰۰۲) معرفی مهارت‌های مدیریت دانش شخصی (دایره المعارف دیکشنری آکادمیک، ۲۰۱۰) مهارت‌های مدیریت دانش شخصی در یادگیری مبتنی بر وب ۲/۰ (سیگوگینی و همکاران، ۲۰۱۱) مدیریت دانش شخصی: پایه و اساس مدیریت دانش سازمانی (جین، ۲۰۱۱)	مهارت‌های مدیریت دانش شخصی
پشتیبانی از رایانش ابری برای مدیریت دانش شخصی (لویی و همکاران، ۲۰۰۹) مدیریت دانش شخصی، نقش ابزارهای وب ۲/۰ برای مدیریت دانش در سطوح فردی و سازمانی (رازمریتا و همکاران، ۲۰۱۳) مدیریت دانش شخصی برای دانشمندان با استفاده از فناوری‌های معنایی اجتماعی (کیم و همکاران، ۲۰۰۹)	ابزارهای مدیریت دانش شخصی
<b>راهبردها</b>	
مدیریت دانش شخصی چه کسی؟ چپ؟ چرا؟ چه زمانی؟ جایی که؟ چطور؟ (فرند و هیکسون <sup>۱</sup> ، ۱۹۹۸) نقش‌ها و ارزش‌های مدیریت دانش شخصی: یک پژوهش اکتشافی (چیونگ و تیسوی، ۲۰۱۱)	سازوکارهای محتوایی - فنی سازوکارهای محتوایی PKM - منابع دانشی
از مهارت‌ها و شایستگی‌ها تا کار مشترک مبتنی بر نتیجه: پیگیری توسعه مدل‌های مدیریت دانش شخصی یک دهه (چیانگ و تیسوی، ۲۰۱۱) مدیریت دانش شخصی و جمعی در وب ۲/۰: دو چهره مدیریت دانش؟ (رازمریتا و همکاران، ۲۰۰۹)	زیرساخت مدیریت دانش شخصی
طراحی یادگیری سیار <sup>۲</sup> مبتنی بر مدیریت دانش شخصی (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۱)	سازوکارهای انسانی شخصی و فردی
مدیریت دانش شخصی: چارچوبی برای ادغام و مشارکت (آوری و همکاران، ۲۰۰۱) مدیریت دانش شخصی و جمعی در وب ۲/۰: دو چهره مدیریت دانش؟ (رازمریتا و همکاران، ۲۰۰۹)	سازوکارهای مدیریتی ساختاری
<b>نتایج</b>	
نقش‌ها و ارزش‌های مدیریت دانش شخصی: یک پژوهش اکتشافی (چیونگ و تیسوی، ۲۰۱۱)	مشتری درون‌سازمانی
مدیریت دانش شخصی: پشتیبانی از عملکرد کارکنان دانش فردی (رایت، ۲۰۰۵)	فرایندهای داخلی
مدیریت دانش شخصی: پشتیبانی از عملکرد کارکنان دانش فردی (رایت، ۲۰۰۵) پشتیبانی از رایانش ابری برای مدیریت دانش شخصی (لویی و همکاران، ۲۰۰۹)	رشد و یادگیری

1. Frand & Hixson
2. M-Learning
3. Wright

در این پژوهش، مدل مدیریت دانش شخصی در شرکت‌های دانش‌بنیان در شش بعد، ۲۲ مفهوم، شانزده زیرمفهوم و ۱۹۸ کد (مشخصه) طبقه‌بندی شده است. در عموم پژوهش‌های مرتبط با حوزه این پژوهش، نگاه به مدیریت دانش شخصی نگاه مهارت‌محوری بوده، اما نگاه این پژوهش نگاه به استقرار مدیریت دانش شخصی بوده است و مشخصه‌های شناسایی شده از این دیدگاه استخراج شده‌اند که خود نوآوری پژوهش را ثابت می‌کند. این پژوهش به دنبال آن بوده است تا با نگاه به مدیریت دانش شخصی با بررسی فرایندهای آن، مدلی برای مدیریت دانش شخصی افراد طراحی کند تا از طریق آن به مدیریت دانش سازمانی برسد و از تلفیق این دو در راستای کسب منافع سازمانی گام بردارد.

### پیشنهادهای پژوهش

مدل پیشنهادی پژوهش در خصوص پدیده مدیریت دانش شخصی، رویکردی فرایند و چندوجهی ارائه می‌دهد که به‌طور هم‌زمان شرایط علی، بستر، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها را در نظر می‌گیرد و به چنین رویکرد کل‌نگرانه‌ای در پژوهش‌های محدود گذشته، توجه نشده است. بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان به سازمان‌ها پیشنهادهای زیر را ارائه داد:

نخست، شرایط شغلی (مانند جاب‌جایی نیروها، گردش شغلی یا ایجاد تنوع شغلی، به‌هم‌ریختگی اطلاعات و دانش در محیط کاری، نیاز به تعامل با سایر واحدها و پیچیدگی یا تعدد وظایف شخص)، شرایط سازمان (مانند دانش‌بنیان بودن سازمان، درک ارزشمندی و منحصربه‌فرد بودن دانش، میزان یادگیرندگی سازمان،

وجود محیط خودیادگیری و خودآموزشی در سازمان و تنوع دانش سازمانی) و در نهایت عوامل فردی (همچون خودفعالی شخص، انگیزه دیده شدن شخص، حس مسئولیت‌پذیری شخص، دستیابی به منفعت شخصی و میل به‌روز بودن)، در مدل پیشنهادی به سازمان‌ها در شناسایی محرک‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش شخصی یاری می‌رسانند و شرکت‌های دانش‌بنیان را به‌سمت به‌کارگیری چنین پروژه‌هایی ترغیب می‌کنند.

دوم، بعد پدیده‌محوری به سازمان‌ها پیشنهاد به‌کارگیری دیدگاه چندوجهی را در رابطه با مدیریت دانش شخصی ارائه می‌دهد. دارا بودن هم‌زمان دیدگاه‌های رفتاری، فرایندی، مهارتی و فنی/ابزاری در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش شخصی الزامی است که خبرگان به آن تأکید کرده بودند.

سوم، به‌کارگیری پدیده مدیریت دانش شخصی از طریق مجموعه از راهبردها و سازوکارها انجام می‌گیرد. راهبردهایی در حوزه انسانی چون ارزیابی بلوغ و آمادگی شخص، تحلیل شکاف دانشی شخصی و برنامه‌ریزی برای پر کردن آن، آزمایش توانایی شناختی، ایجاد سازوکار ثبت تجارب روزانه و ماهانه اشخاص، در حوزه محتوایی فنی شامل سازوکارهایی مانند یکپارچگی ابزار مدیریت دانش شخصی با سایر ابزارهای سازمان، به‌روزرسانی سیستم‌های مدیریت دانش شخصی، توسعه سیستم‌های مدیریت دانش شخصی متناسب با نیاز دانشی سازمان، استفاده از تکنولوژی‌های داده‌کاوی و متن‌کاوی برای استخراج دانش شخصی و شخصی‌سازی راهکارها/ابزارهای مدیریت دانش شخصی، سازوکارهای مدیریتی مانند تعریف استراتژی‌ها و سیاست‌های مدیریت دانش شخصی، سرمایه‌گذاری مناسب در حوزه مدیریت دانش

شخصی، طراحی سازوکارهای انگیزشی و مشوق‌های مادی و معنوی به‌منظور بهبود مشارکت و درگیر کردن افراد، داشتن رویکرد بلندمدت - کیفی به استقرار مدیریت دانش شخصی، رویکرد پروژه‌محور به مدیریت دانش شخصی، هم‌راستا کردن مدیریت دانش شخصی و مدیریت دانش سازمانی، برگزاری جلسات طوفان فکری هفته‌ای و برگزاری اتاق فکر در سازمان، سازوکارهای فرهنگی از قبیل توسعه روحیه اشتراک دانش شخصی، برگزاری برنامه‌های انگیزشی برای ترغیب افراد به مدیریت دانش شخصی، ایجاد حس تعهد به موفقیت کار و ایجاد و حفظ شرایط نوآور بودن است.

چهارم، اجرای فرایندها و راهبردهای مدیریت دانش شخصی می‌بایست با آماده‌سازی شرایط زمینه‌ای مانند شرایط ساختاری، محیطی، فرهنگی و فناوری انجام شود و بدون وجود بستر تسهیل‌کننده پیاده‌سازی مدیریت دانش با موفقیت همراه نخواهد بود.

پنجم، از طرف دیگر شرایط مداخله‌گر ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های سازمان و ویژگی‌های محصول یا خدمت می‌توانند پیاده‌سازی مدیریت دانش شخصی را با اختلال مواجه کنند.

ششم، در بعد پیامدهای مدیریت دانش شخصی می‌توان به سازمان‌ها پیشنهاد داد تا در ارزیابی پیامدها و ارزش به‌کارگیری چنین پروژه‌هایی، رویکردی جامع و سیستماتیک اتخاذ کنند و پیامدهای مالی و کوتاه‌مدت را همراه با پیامدهای غیرمالی و بلندمدت بسنجند تا از عملکرد مدیریت دانش شخصی درک بهتری به دست آورند. در پایان باید گفت، خروجی یک پژوهش باید برای پژوهش‌های کمی و کیفی بعد از خود، به‌عنوان راهنما باشند و با توجه به اینکه مدل فرایندی حاصل این پژوهش در سازمانی پیاده‌سازی نشده است به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود، مدل پیشنهادی پژوهش را در یک شرکت منتخب پیاده‌سازی کنند همچنین پیشنهاد می‌شود، برای تعمیم‌پذیری نظری یافته‌های پژوهش از دیدگاه خبرگان داخلی یا خارجی در سایر شرکت‌ها، اولویت‌بندی (وزن‌دهی) کدها و مفاهیم مدل مدیریت دانش شخصی با توجه به محدودیت‌های منابع سازمان‌ها با روش BWM، مقایسه تطبیقی در حوزه مدیریت دانش شخصی سازمان‌های دولتی و خصوصی یا سازمان‌های خدماتی و تولیدی، پژوهشی انجام گیرد.

## فهرست منابع

حسینی، سیدمهدی؛ جعفری، مصطفی؛ اخوان، پیمان (۱۳۹۸). بررسی امکان ریسک‌آفرینی فرایند اشتراک دانش در سازمان‌های دانش‌محور (نمونه پژوهش یک سازمان دانش‌محور در حوزه فناوری اطلاعات). *نشریه علمی مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، ۲(۷)، ۱-۳۹.

خاکی، غلامرضا (۱۳۹۶). *روش تحقیق گرانددی (داده‌محور/ مبنایی و ...)* با رویکرد پایان‌نامه‌نویسی (چاپ سوم). مرکز پخش نشر فوژان.

زوارقی، رسول (۱۳۸۸). چشم‌اندازی بر راهبردها، ابزارها و مهارت‌های مدیریت دانش شخصی (پی کی ام). *فصل‌نامه کتاب*، ۲(۲)، ۱۷۷-۱۹۸.

- Ansari, M., Jamour, H., Haghshenas Gorgabi, M., & Kavooosi-Kalashami, M. (2020). Key Barriers to Knowledge-Based Firms in Agricultural Industry. *International Journal of Agricultural Management and Development (IJAMAD)*, 10 (1), 1-17.
- Avery, S., Brooks, R., Brown, J., Dorsey, P. and O'Connor, M. (2001). Personal knowledge management: framework for integration and partnerships. *Proceedings of the Association of Small Computer Users in Education Conference at North Myrtle Beach, SC*. 10-14. 29-39.
- Borjigen, Chaolemen. 2016. Mass collaborative knowledge management towards the next generation of knowledge management studies. *Program: electronic library and information systems*, 49 (3), 325-342.
- Butt, M.A., F. Nawaz, S. Hussain, M.J. Sousa, M. Wang, M.S. Sumbal, and Shujahat, M. (2019). Individual knowledge management engagement, knowledge-worker productivity, and innovation. Performance in knowledge-based organizations: the implications for knowledge processes and knowledge-based system. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 25 (3), 336-356.
- Chatti, MA. (2012). Knowledge Management: A personal knowledge network perspective. *Journal of Knowledge Management*, 16 (5), 829-844.
- Cheong, R., & Tsui, E. (2011). From Skills and Competencies to Outcome-based Collaborative Work: Tracking a Decade's Development of Personal Knowledge Management (PKM) Models. *Knowledge and Process Management*, 18 (3): 175-193.
- Cigognini, M. E., Pettenati, M. C., & Edirisingha, P. (2011). Personal knowledge management skills in Web 2.0-based learning. In *Web 2.0-based e-learning: Applying social informatics for tertiary teaching* (pp. 109-127). IGI Global.
- Eckardt, R., Skaggs, B. C. & Youndt, M. (2014). Turnover and knowledge loss: An examination of the differential impact of production manager and worker turnover in service and manufacturing firms. *Journal of Management Studies*, 51 (7), 1025-1057.
- Frاند, J. L., Hixson, C. (1998). Personal Knowledge Management Who? What? Why? When? Where? How? *Young Research Library at UCLA at the Educom 98 Conference in Orlando*.
- Grundspenkis, J. (2007). Agent based approach for organization and personal knowledge modelling: Knowledge management perspective. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 18 (4), 451-457.
- Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (2004). A formal knowledge management ontology: Conduct, activities, resources, and influences. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 55(7), 593-612.
- Ismail, S., Ahmad, M.S. and Hassan, Z. (2013). Emerging personal intelligence in collective goals: data analysis on the bottom-up approach from PKM to OKM. *Journal of Knowledge Management*, 17 (6), 973-990.
- Jafari, M., Akhavan, P., & Nikookar, M. (2014). Personal Knowledge Management and organization's competency: a service organization case study. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 6 (3/4), 181-194.
- Jarچه, H. (2012). *Seek Sense Share*. Available in: <http://www.jarچه.com/> (Accessed 11 Feb. 2010).

- Jarrahi, M. H., Philips, G., Sutherland, W., Sawyer, S. & Erickson, I. (2019). Personalization of knowledge, personal knowledge ecology, and digital nomadism. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 70 (4), 313-324.
- Kim, H., Breslin, J. G., Decker, S., Choi, J., & Kim, H. (2009). Personal knowledge management for knowledge workers using social semantic technologies. *International Journal of Intelligent Information and Database Systems*, 3(1), 28-43.
- Kirchner, K., Razmerita, L., Nabeth, T. (2014). Personal and Collective Knowledge Management in the Web 2.0: Two Faces of Knowledge Management? Conference: P148 - I2CS 2009, *9th International Conference on Innovative Internet Community Systems*.
- Lambe, P. (2002). Personal knowledge management: a DIY Guide to knowledge management – Part 2. [Online]. <http://www.greenchameleon.com/thoughtpieces/pkm.pdf>. (Accessed on 26 June, 2018).
- Lin, T.C., Chang, C.L.H. & Tsai, W.C. (2016). The influences of knowledge loss and knowledge retention mechanisms on the absorptive capacity and performance of a MIS department. *Management Decision*, 54 (7), 1757-1787.
- Liu, Ch.H., Wang, J.Ch., & Lin, Ch.W. (2017). The concepts of big data applied in personal knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 21 (1), 213-230.
- López-Quintero, J. F., Cueva Lovelle, J.M., González Crespo, R., García-Díaz, V. (2016). A personal knowledge management metamodel based on semantic analysis and social information. *Soft Computing*, 22 (6), 1845-1854.
- Luyi, Li., Yanlin Zheng, Fanglin Zheng, and Shaochun Zhong. 2009. Cloud Computing Support for Personal Knowledge Management. International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering. (Accessed 26 Dec. 2009).
- Muñoz-Pascual, L., Galende, J., & Curado, C. (2020). Human Resource Management Contributions to Knowledge Sharing for a Sustainability-Oriented Performance: A Mixed Methods Approach. *Sustainability*, 12 (1), 161.
- Pauleen, D.J., & Gorman, G.H. (2011). *Personal Knowledge Management: individual, organizational and social perspectives*. Gower Publishing.
- Priti, J. (2011). Personal knowledge management: the foundation of organisational knowledge management. *South African Journal of Libraries and Information Science*, 77 (1), 1-14.
- Ramdani, D. M., and Hadijah, H.S. (2020). The Influence of knowledge management on organizational performance with ERP implementation as mediator. *Dinasti International Journal of Management Science*, 1 (4), 455-462.
- Razmerita, L., Kirchner, K., & Sudzina, F. (2009). Personal knowledge management, the role of Web 4.0 tools for managing knowledge at individual and organizational levels. *Online Information Review*, 33 (6), 1021-1039.
- Schmitt, U. (2012). Knowcations – The Quest for a Personal Knowledge Management Solution. Conference: *12th International. Conference on Knowledge Management and Knowledge Technologies (i-Know '12)* At: Graz. 978-1-4503-1242-4.

- Shahrinaz, I., & Sharifuddin, A. (2011). Personal Knowledge Management among Researchers: Knowing the Knowledge Expert. The 10th International Research Conference on Quality. *Innovation and Knowledge Management*, 15 – 18. (Accessed 18 Feb. 2011).
- Shujahat, M., Wang, M., Murad, A., & Bibi, A., Razzaq, Sh. & Durst, S. (2020). Idiosyncratic job-design practices for cultivating personal knowledge management among knowledge workers in organizations. *Journal of Knowledge Management*, Available in: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-03-2020-0232/full/html>
- Smedley, J. (2009). Modelling personal knowledge management. *OR Insight*, 22(4), 221-233.
- Wright, K. (2005). Personal knowledge management: supporting individual knowledge worker performance. *Knowledge Management Research and Practice*, 3 (3), 156-65.
- Zack, M. H. (2003). Rethinking the knowledge-based organization. *MIT Sloan Management Review*, 44 (4).
- Zouari, M. B. C., & Dakhli, S. B. D. (2018). A Multi-Faceted Analysis of Knowledge Management Systems. *Procedia computer science*, 138, 646-654.
- Zhuang, S., Hu, L., Xu, H., & Yinghua, T. (2011). M-Learning Design Based on Personal Knowledge Management. *International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*. (Accessed 26 Nov. 2011).
- Zuber-Skerritt, O. (2005). A model of values and actions for personal knowledge management. *Journal of Workplace Learning*, 17 (1/2), 49-64.

## Designing Personal Knowledge Management Model in Knowledge-Based Companies

**Mona Jami pour**

*Associate Prof., Department of Management, Hazrat-e Ma'soumeh University (HMU), Qom, Iran*

**Seyed Mohammadbagher Jafari\***

*Assistant Prof., Department of Industrial and Technology Management, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Tehran, Iran<sup>1</sup>*

**Saeed Mohammadi**

*PhD, Department of Systems Management, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Tehran, Iran*

**Abstract:** One of the procedures that has attracted particular attention in knowledge management in recent years is personal knowledge management, which should be considered a pre-process of knowledge management in the organization. Despite the importance of personal knowledge management, limited studies have been conducted in this field, which are mainly based on technology-based or skill-based approaches, and so far, no study has been conducted that takes a holistic approach to the process of establishing such initiatives. Therefore, the primary purpose of this study is to develop a process model for establishing personal knowledge management in knowledge-based companies as a potential platform for processes and employees. To achieve the purpose of the research, the qualitative research method of data foundation theory (systematic approach) and paradigm model have been used to develop a new model of personal knowledge management in knowledge-based companies. The statistical population of the study was experts in the field of personal knowledge management, the sampling method was purposeful and judgmental, and the data collection method was semi-structured interviews. Following the paradigm model, the researcher has classified the phenomenon of personal knowledge management into 6 dimensions, 22 concepts, 16 sub-concepts, and 198 codes (characteristics). Despite the different models and frameworks that exist about personal knowledge management, so far the model has not been presented with these specifications to consider the multiple dimensions of the implementation of the personal knowledge management model in an integrated manner. In general, this research is innovative in both methodology and results.

**Keywords:** Knowledge Management; Personal Knowledge Management; Grounded Theory; Knowledge-Based Company.