



Journal Website

Article history:

Received 24 January 2026

Revised 23 May 2026

Accepted 31 May 2026

Published online 22 June 2026

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 5, Issue 2, pp 1-27



E-ISSN: 3041-8933

Presenting a Knowledge Management Model Based on Islamic Values and Sources: A Case Study of Hamedan Province Gas Company

Seyyed Hassan. Salehi¹, Alireza. Isfandyari-Moghaddam^{2*}, Behrooz. Bayat²

¹ PhD Student, Department of Information Science and Knowledge Studies, Ha.C., Islamic Azad University, Hamedan, Iran

² Department of Knowledge and Information Science, Ha.C., Islamic Azad University, Hamedan, Iran

* Corresponding author email address: aliisfandyari@iau.ac.ir

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Salehi, S. H., Isfandyari-Moghaddam, A., & Bayat, B. (2026). Presenting a Knowledge Management Model Based on Islamic Values and Sources: A Case Study of Hamedan Province Gas Company. *Dynamic Management and Business Analysis*, 5(2), 1-27.

<https://doi.org/10.61838/dmbaj.461>



© 2026 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: This study aimed to develop a comprehensive knowledge management model grounded in Islamic values and sources for Hamedan Province Gas Company.

Methodology: This applied study employed an exploratory qualitative design. The participants comprised 12 academic, seminary, and gas-industry experts with relevant expertise in management, knowledge management, and Islamic sources, who were selected through purposive sampling until theoretical saturation was achieved. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and analyzed using thematic analysis based on Braun and Clarke's six-stage procedure, including familiarization with the data, generation of initial codes, searching for themes, reviewing themes, defining and naming themes, and producing the final report. Member checking, peer review, and comparison of the extracted codes with authoritative sources were applied to enhance the credibility and trustworthiness of the findings.

Findings: Qualitative analysis yielded 95 initial codes, 11 subthemes, and seven main themes. The main themes were "Ethics and Human Responsibilities in Knowledge Management," "Evaluation, Monitoring, and Continuous Improvement," "Knowledge Management Processes and Implementation Tools," "Social and Cultural Processes in Knowledge Management," "Foundations and Principles of Islamic Knowledge Management," "Innovation, Development, and Organizational Progress," and "Support, Enhancement, and Optimization of Knowledge Management Systems." The final model integrated these seven dimensions with a five-stage knowledge process derived from Islamic sources, comprising silence and discernment, knowledge acquisition, knowledge retention, knowledge application, and knowledge dissemination.

Conclusion: The proposed model conceptualizes Islamic knowledge management as more than a technical organizational process; rather, it represents a multidimensional, ethics-oriented, culturally embedded, and value-based system. Integrating principles such as trustworthiness, justice, responsibility, rationality, learning, innovation, and service to society can strengthen organizational performance, facilitate the preservation and intergenerational transfer of tacit knowledge, improve productivity, and support the achievement of strategic objectives in public-sector organizations.

Keywords: Knowledge Management, Islamic Values, Islamic Sources, Islamic Knowledge Management, Thematic Analysis, Hamedan Province Gas Company

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Knowledge has become one of the most critical strategic resources of contemporary organizations and a major foundation for organizational learning, innovation, productivity, and sustainable performance. In increasingly complex and knowledge-intensive environments, organizations can no longer rely solely on physical and financial resources; rather, their ability to identify, acquire, create, retain, share, and apply knowledge has become central to organizational effectiveness. Knowledge management therefore represents an integrated organizational approach through which intellectual assets, professional experiences, organizational learning, technological infrastructures, and human competencies are systematically managed and converted into organizational value (Izadian et al., 2013). Knowledge can also contribute to technological development, commercialization, innovation, and organizational entrepreneurship when it is effectively transformed into actionable organizational capabilities (Bandarian, 2011). Accordingly, contemporary knowledge management models emphasize the need to integrate knowledge processes with organizational structures, strategic objectives, human resources, and technological systems (Miyahi et al., 2023; Rezaei Kalantari & Salehi, 2015). Knowledge management strategies have likewise been shown to facilitate innovation and organizational performance by enabling organizations to use accumulated knowledge more systematically and effectively (Safarzadeh et al., 2012).

Despite the extensive development of knowledge management theories and models, most conventional approaches have emerged from Western intellectual, cultural, and organizational contexts. Consequently, their direct application in Islamic societies may not adequately reflect the religious, ethical, cultural, and epistemological assumptions that shape organizational behavior in these settings. Comparative analyses of Islamic and Western knowledge management indicate that fundamental differences may exist concerning the source and nature of knowledge, the purpose of acquiring knowledge, human responsibility in its application, and the ethical principles governing its dissemination (Hamzehpour & Javadi, 2015). From an Islamic perspective, knowledge is not merely an organizational asset for enhancing competitiveness or profitability; it also carries moral and social responsibilities. Islamic sources emphasize thoughtful acquisition of knowledge, its preservation, responsible utilization, and dissemination for the benefit of others (Manteghi & Akbari, 2013). Therefore, developing indigenous knowledge management models requires reconsideration of the philosophical and value-based assumptions underlying conventional management theories (Mousavi, 2012; Nemati Shamsabad, 2014).

Localization is particularly important in Iranian public organizations, where organizational norms and employee behaviors are influenced by both Iranian culture and Islamic values. Research has emphasized that knowledge management systems are more likely to be accepted and successfully implemented when they are compatible with the cultural and religious context of the organization (Movafagh et al., 2018). Models developed within an Islamic value system emphasize principles such as honesty, trustworthiness, justice, accountability, benevolence, cooperation, and responsibility throughout knowledge creation, retention, transfer, and application (Haji Esmaeili & Haji Mollamirzaei, 2020). Similarly, studies addressing knowledge management from an Islamic perspective have suggested that Islamic teachings can provide an integrated ethical foundation for organizational knowledge processes (Hidayat et al., 2021). A meta-analysis of religion-based knowledge management research also indicates that although

this field has expanded, the literature remains fragmented and there is still a need for comprehensive and operational models that translate Islamic principles into organizational practices (Hosseinpour & Afrasiabi, 2024).

The importance of such an integrated perspective is reinforced by contemporary knowledge management research. Personal and organizational values can significantly influence managerial decision-making and strategic priorities (Lichtenstein et al., 2017). Human resource practices grounded in Islamic values can similarly promote responsibility, participation, ethical conduct, and constructive organizational relationships (Arefijou, 2024). Knowledge management and cross-sector learning can also contribute to the development of innovative employee behavior (Hassanzadeh Pasikhani, 2024). At the same time, effective knowledge management requires the integration of human, structural, relational, and digital capabilities. The interaction between multidimensional intellectual capital and digital knowledge management has been associated with stronger innovation outcomes (Cabrilo et al., 2024), while systematic evidence indicates that organizational performance is affected by a combination of cultural, technological, structural, and human knowledge-management factors (Darmawan et al., 2023). Leadership is another critical determinant because transformational leadership can enhance knowledge management capability and organizational performance by strengthening learning, innovation, and employee participation (Aldhaheeri & Ahmad, 2024). Digital transformation has further expanded the technological possibilities of knowledge management; however, the adaptation of Islamic knowledge repositories to digital technologies should remain consistent with the ethical and cultural foundations of Islamic knowledge systems (Othman & Yaakub, 2025).

These issues are particularly relevant to the gas industry, where a considerable proportion of organizational knowledge is technical, experiential, tacit, and accumulated over many years of professional practice. Knowledge loss resulting from employee retirement, turnover, insufficient documentation, or inadequate intergenerational transfer can adversely affect organizational continuity and operational performance. Experience within the Iranian gas sector indicates that systematic support for knowledge management can contribute to organizational productivity (Soltani et al., 2019). Knowledge management infrastructures and strategies may also contribute to the development of managers' core competencies (Karimi, 2025), while Islamic strategic knowledge management can align organizational knowledge processes with broader ethical and institutional objectives (Tajabadi et al., 2019). Nevertheless, implementation in public organizations is often constrained by cultural, structural, managerial, and technological barriers (Shahbandarzadeh & Tavakoli, 2014). Contemporary holistic approaches therefore emphasize that knowledge management should be regarded as a dynamic and evolving organizational system rather than merely a technological repository (Nakash et al., 2022). Recent research also highlights the potential contribution of Islamic knowledge management to organizational performance (Ghorbani, 2026). Accordingly, the present study aimed to develop a knowledge management model based on Islamic values and sources for Hamedan Province Gas Company.

Methods and Materials

This applied study employed an exploratory qualitative design within an interpretive paradigm. The study population consisted of experts from universities, Islamic seminaries, and the gas industry who possessed relevant knowledge and experience in management, knowledge management, Islamic sources, or organizational applications of knowledge. Participants were selected purposively according to their

academic or professional expertise, familiarity with Islamic values and knowledge-management concepts, and practical experience relevant to the gas industry. Sampling continued until theoretical saturation was achieved, resulting in a final qualitative panel of 12 experts representing academic, seminary, and industrial perspectives.

Data were collected through in-depth semi-structured interviews. The interviews focused on the dimensions, components, indicators, ethical foundations, organizational mechanisms, and implementation requirements of knowledge management based on Islamic values and sources. Interviews were recorded with participants' permission, transcribed, and subjected to systematic qualitative analysis. Thematic analysis was conducted according to a six-stage procedure consisting of familiarization with the data, generation of initial codes, searching for themes, reviewing themes, defining and naming themes, and preparing the final analytical report. Meaning units were extracted from the interview transcripts and progressively organized into initial codes, subthemes, and overarching themes. To enhance credibility and trustworthiness, participant review, peer checking, and comparison of extracted concepts with relevant authoritative sources were employed. Secondary evidence from relevant scientific and library sources was also considered to enrich the conceptual interpretation of the emerging model.

Findings

The thematic analysis generated 95 initial codes, which were subsequently organized into 11 subthemes and seven main themes. The seven overarching themes were: Ethics and Human Responsibilities in Knowledge Management; Evaluation, Monitoring, and Continuous Improvement; Knowledge Management Processes and Implementation Tools; Social and Cultural Processes in Knowledge Management; Foundations and Principles of Islamic Knowledge Management; Innovation, Development, and Organizational Progress; and Support, Enhancement, and Optimization of Knowledge Management Systems.

The first theme emphasized faith, rationality, human dignity, honesty, trustworthiness, justice, ethical responsibility, and the appropriate use of knowledge. The second theme reflected the importance of continuous evaluation, flexibility, knowledge auditing, needs assessment, and ongoing improvement. The third theme included practical processes such as research, knowledge acquisition, knowledge creation, documentation, retention, implementation, dissemination, and the use of modern technology. The fourth theme focused on cooperation, organizational learning, participation, altruism, trust, social interaction, and a culture supportive of knowledge sharing. The fifth theme represented the specifically Islamic foundations of the model, including reflective acquisition of knowledge, responsibility for applying knowledge, preservation of knowledge as a trust, service to society, religious intention, and faithful transfer of knowledge. The sixth theme addressed knowledge creation, innovation, organizational development, productivity, and the practical application of knowledge to organizational problems. The seventh theme incorporated managerial support, human-capital preservation, intergenerational knowledge transfer, meritocracy, technology utilization, interaction with knowledge-oriented organizations, and continuous optimization of the knowledge management system.

The final conceptual model integrated these seven thematic dimensions with a five-stage knowledge process derived from Islamic sources. These stages consisted of silence and discernment, knowledge acquisition, knowledge retention, knowledge application, and knowledge dissemination. The proposed framework therefore presented Islamic knowledge management as an interconnected process in

which ethical values and religious principles influence every stage of organizational knowledge activity rather than operating as an independent or supplementary dimension.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that knowledge management based on Islamic values should be understood as a multidimensional organizational system rather than as a purely technical mechanism for documenting and transferring information. The model indicates that organizational knowledge processes become meaningfully Islamic when ethical principles are embedded in how knowledge is identified, acquired, preserved, applied, evaluated, and disseminated. In this framework, honesty and trustworthiness protect the integrity of knowledge; justice regulates access to and use of knowledge; responsibility directs knowledge toward legitimate organizational and social purposes; and rationality supports careful assessment of the validity and usefulness of knowledge.

The results also highlight the inseparability of cultural and technical aspects of knowledge management. Information technologies, digital repositories, documentation systems, and knowledge-sharing platforms can strengthen organizational knowledge processes, but their effectiveness depends on employee trust, managerial support, ethical conduct, participation, and a culture of learning. Consequently, technological investment alone is unlikely to establish an effective knowledge management system unless it is accompanied by appropriate cultural and human mechanisms.

Another important contribution of the proposed model is the integration of Islamic values with concrete organizational outcomes. The model does not conceptualize Islamic knowledge management solely as a normative or ethical ideal; rather, ethical and religious principles are linked to innovation, productivity, organizational development, knowledge continuity, and improved performance. This is particularly relevant to Hamedan Province Gas Company because a substantial share of its organizational capability depends on accumulated technical and tacit knowledge. Systematic documentation and intergenerational transfer of experienced employees' knowledge may reduce the risk of organizational knowledge loss and contribute to operational continuity.

The five-stage process further provides an operational logic for the model. Silence and discernment emphasize reflection and careful identification of appropriate knowledge before acquisition. Knowledge acquisition provides the informational and intellectual resources required for action. Knowledge retention transforms individual and temporary experience into an organizational asset. Knowledge application ensures that accumulated knowledge contributes to problem-solving and organizational improvement, while knowledge dissemination enables collective learning and wider organizational benefit. The ethical principles identified in the seven themes operate throughout all five stages and provide the normative foundation of the system.

Overall, the proposed model presents knowledge management as an integrated ethical, cultural, technological, and organizational system grounded in Islamic values. Its principal implication is that knowledge should not merely be accumulated but responsibly acquired, protected, applied, shared, and continuously improved. The model can provide a conceptual and operational framework for Hamedan Province Gas Company and potentially other public organizations seeking to align contemporary knowledge management practices with Islamic cultural and ethical foundations. By combining ethical responsibility, organizational learning, technological support, innovation, managerial commitment, and intergenerational knowledge transfer, the framework may contribute to improved productivity, continuity



of organizational knowledge, enhanced performance, and the development of a value-oriented knowledge culture.

ارائه مدل مدیریت دانش بر پایه ارزش‌ها و منابع اسلامی: مورد مطالعه شرکت گاز استان همدان

سیدحسن صالحی^۱، علیرضا اسفندیاری مقدم^{۲*}، بهروز بیات^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

۲. گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: aliisfandyari@iau.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

صالحی، سیدحسن، اسفندیاری مقدم، علیرضا، و بیات، بهروز. (۱۴۰۵). ارائه مدل مدیریت دانش بر پایه ارزش‌ها و منابع اسلامی: مورد مطالعه شرکت گاز استان همدان. *مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار*، ۵(۲)، ۲۷-۱.



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

هدف: پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی جامع برای مدیریت دانش مبتنی بر ارزش‌ها و منابع اسلامی در شرکت گاز استان همدان انجام شد. **روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی و اکتشافی بود. مشارکت‌کنندگان شامل ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی، حوزوی و صنعت گاز در حوزه مدیریت، مدیریت دانش و منابع اسلامی بودند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و تا دستیابی به اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با استفاده از روش تحلیل مضمون و فرایند شش‌مرحله‌ای براون و کلارک شامل آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جست‌وجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و تدوین گزارش نهایی تحلیل شدند. برای افزایش اعتبار یافته‌ها از بازبینی مشارکت‌کنندگان، بررسی همتایان و تطبیق کدها با منابع معتبر استفاده شد. **یافته‌ها:** تحلیل داده‌های کیفی به استخراج ۹۵ کد اولیه، ۱۱ مضمون فرعی و ۷ مضمون اصلی منجر شد. مضامین اصلی شامل «اخلاق و مسئولیت‌های انسانی در مدیریت دانش»، «رزیایی، نظارت و بهبود مستمر»، «فرایندها و ابزارهای اجرایی مدیریت دانش»، «فرایندهای اجتماعی و فرهنگی در مدیریت دانش»، «مبانی و اصول مدیریت دانش اسلامی»، «نوآوری، توسعه و پیشرفت سازمانی» و «پشتیبانی، تکمیل و بهینه‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش» بودند. مدل نهایی، این ساختار هفت‌بعدی را با فرایند پنج‌مرحله‌ای دانش مبتنی بر منابع اسلامی شامل سکوت و تشخیص، اکتساب دانش، نگهداری دانش، به‌کارگیری دانش و انتشار دانش تلفیق کرد. **نتیجه‌گیری:** مدل ارائه‌شده نشان می‌دهد مدیریت دانش در چارچوب اسلامی فراتر از یک فرایند فنی بوده و نظامی چندبعدی، اخلاق‌محور، فرهنگی و ارزش‌مدار است که با تلفیق اصولی مانند امانت‌داری، عدالت، مسئولیت‌پذیری، عقلانیت، یادگیری، نوآوری و خدمت به جامعه می‌تواند زمینه بهبود عملکرد سازمانی، حفظ و انتقال دانش ضمنی و بین‌نسلی، ارتقای بهره‌وری و تحقق اهداف راهبردی سازمان‌های دولتی را فراهم سازد.

کلیدواژه‌گان: مدیریت دانش، ارزش‌های اسلامی، منابع اسلامی، مدیریت دانش اسلامی، تحلیل مضمون، شرکت گاز استان همدان

مقدمه

دانش در سازمان‌های معاصر به یکی از بنیادی‌ترین منابع ایجاد ارزش، توسعه قابلیت‌های رقابتی و تضمین تداوم عملکرد تبدیل شده است. در محیط‌هایی که با تغییرات سریع فناوری، پیچیدگی فزاینده فرایندهای کاری، افزایش وابستگی میان واحدهای سازمانی و ضرورت تصمیم‌گیری مبتنی بر اطلاعات مواجه‌اند، منابع فیزیکی به‌تنهایی قادر به تضمین موفقیت سازمان نیستند و آنچه بیش از پیش مزیت پایدار ایجاد می‌کند، توانایی سازمان در شناسایی، تولید، کسب، ذخیره‌سازی، انتقال و به‌کارگیری اثربخش دانش است. مدیریت دانش در چنین بستری به مجموعه‌ای منسجم از فرایندها و سازوکارهایی اشاره دارد که به سازمان امکان می‌دهد سرمایه‌های فکری و تجربی خود را به‌صورت هدفمند مدیریت کرده و از آن‌ها برای حل مسائل، ارتقای تصمیم‌گیری و افزایش کارایی استفاده کند. از این منظر، مدیریت دانش صرفاً فعالیتی فناورانه یا مبتنی بر ذخیره اطلاعات نیست، بلکه نظامی چندبعدی است که انسان، ساختار، فناوری، فرهنگ و فرایندهای سازمانی را در کنار یکدیگر قرار می‌دهد (Izadian et al., 2013). همچنین، اهمیت مدیریت دانش زمانی آشکارتر می‌شود که دانش به‌عنوان یکی از منابع اصلی ایجاد ارزش، توسعه نوآوری و ارتقای ظرفیت رقابتی سازمان تلقی شود؛ زیرا استفاده نظام‌مند از دارایی‌های دانشی می‌تواند به تجاری‌سازی دستاوردهای فناورانه، توسعه کارآفرینی سازمانی و تبدیل دانش تخصصی به ارزش اقتصادی و اجتماعی منجر شود (Bandarian, 2011).

مدیریت دانش در ادبیات سازمانی طی چند دهه گذشته به‌تدریج از یک رویکرد محدود به مدیریت اطلاعات، به چارچوبی راهبردی برای توسعه سازمانی تبدیل شده است. در این چارچوب، سازمان نه‌تنها باید بتواند دانش موجود را حفظ کند، بلکه باید سازوکارهایی برای خلق دانش جدید، تسهیل یادگیری، تبادل تجربه و تبدیل دانش فردی به دانش سازمانی فراهم آورد. مدل‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها بر این فرض استوارند که دانش زمانی ارزشمند خواهد بود که از سطح فردی فراتر رفته و در قالب رویه‌ها، نظام‌های تصمیم‌گیری، فرایندهای کاری و شبکه‌های تعاملی سازمان تثبیت شود (Rezaei Kalantari & Salehi, 2015). بر همین مبنا، راهبردهای مدیریت دانش می‌توانند از طریق تقویت نوآوری و تسهیل استفاده از دانش انباشته‌شده، عملکرد سازمان را بهبود دهند (Safarzadeh et al., 2012). همچنین، استقرار مدیریت دانش زمانی اثربخش‌تر خواهد بود که نه‌فقط فرایندهای عملیاتی، بلکه ارتباط میان خلق، کسب، انتقال و استفاده از دانش با اهداف راهبردی سازمان مورد توجه قرار گیرد؛ موضوعی که در الگوهای استقرار مدیریت دانش نیز بر آن تأکید شده است (Miyahi et al., 2023).

با وجود توسعه گسترده ادبیات مدیریت دانش، بخش عمده نظریه‌ها و مدل‌های رایج این حوزه در زمینه‌های فرهنگی و معرفت‌شناختی غربی شکل گرفته‌اند. از این رو، یکی از چالش‌های اساسی در استفاده از این مدل‌ها در جوامع اسلامی آن است که بسیاری از آن‌ها بدون توجه کافی به مبانی دینی، نظام ارزشی، برداشت از ماهیت انسان، مفهوم مسئولیت اخلاقی و اهداف غایی فعالیت‌های سازمانی طراحی شده‌اند. تفاوت میان مبانی نظری مدیریت دانش در رویکرد اسلامی و غربی نشان می‌دهد که نوع نگاه به دانش، منبع دانش، هدف کسب دانش و شیوه کاربرد آن، می‌تواند ماهیت فرایند مدیریت دانش را به‌صورت اساسی تحت تأثیر قرار دهد (Hamzhepour & Javadi, 2015). در رویکردهای متعارف، دانش اغلب به‌عنوان یک دارایی استراتژیک برای ارتقای مزیت رقابتی، بهره‌وری و سودآوری سازمان در نظر گرفته می‌شود، درحالی‌که در دیدگاه اسلامی، دانش علاوه بر ارزش کاربردی، دارای جایگاه اخلاقی و معنوی است و کسب، حفظ، انتقال و استفاده از آن در چارچوب مسئولیت انسان در برابر خداوند، جامعه و دیگران معنا پیدا می‌کند (Manteghi & Akbari, 2013).

ضرورت توجه به مبانی بومی و دینی در علوم انسانی و مدیریتی از آنجا ناشی می‌شود که نظریه‌های مدیریتی صرفاً مجموعه‌ای از فنون خنثی نیستند، بلکه بر پیش‌فرض‌هایی درباره انسان، ارزش، عقلانیت، موفقیت و هدف سازمان استوارند. در نتیجه، به‌کارگیری بدون تعدیل مدل‌هایی که در یک بستر فرهنگی و معرفتی خاص شکل گرفته‌اند، ممکن است در بافت‌های متفاوت به ناسازگاری نظری یا ناکارآمدی

اجرایی منجر شود. در مطالعات مربوط به تولید علوم انسانی اسلامی نیز تأکید شده است که بازاندیشی در مبانی نظری علوم انسانی و مدیریت، شرط مهمی برای شکل‌گیری الگوهایی متناسب با ارزش‌ها و نیازهای جامعه اسلامی است (Mousavi, 2012). از همین منظر، گسترش مدل‌های مدیریت دانش متأثر از نظریه‌های رایج دانشی، بدون توجه به مبانی معرفت‌شناختی اسلامی، می‌تواند فاصله میان ساختار رسمی مدیریت دانش و فرهنگ واقعی سازمان را افزایش دهد (Nemati Shamsabad, 2014). این مسئله، به‌ویژه در سازمان‌های دولتی ایران که تحت تأثیر ارزش‌های دینی، فرهنگی و اجتماعی خاص فعالیت می‌کنند، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

بومی‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی مستلزم آن است که عناصر فرهنگی و دینی نه به‌عنوان متغیرهایی فرعی، بلکه به‌عنوان بخشی از معماری اصلی نظام مدیریت دانش در نظر گرفته شوند. مطالعات انجام‌شده درباره بومی‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی نشان داده‌اند که موفقیت این نظام‌ها وابسته به میزان سازگاری آن‌ها با آموزه‌های اسلامی و فرهنگ ایرانی است (Movafagh et al., 2018). همچنین، طراحی مدل مدیریت دانش در نظام ارزشی اسلامی نیازمند آن است که اصولی همچون امانت‌داری، عدالت، مسئولیت‌پذیری، صداقت، مشارکت، خیرخواهی و خدمت به دیگران در مراحل مختلف تولید، ذخیره، انتقال و کاربرد دانش بازتعریف شوند (Haji Esmaeili & Haji Mollamirzaei, 2020). بنابراین، اسلامی‌سازی مدیریت دانش صرفاً به افزودن مجموعه‌ای از توصیه‌های اخلاقی به مدل‌های موجود محدود نمی‌شود، بلکه مستلزم بازنگری در اهداف، فرایندها، معیارهای ارزیابی و روابط میان اجزای نظام دانش است.

از منظر اسلامی، دانش تنها ابزاری برای افزایش کارایی سازمانی نیست، بلکه نوعی مسئولیت و امانت محسوب می‌شود. این رویکرد می‌تواند پیامدهای مهمی برای رفتار کارکنان، نحوه اشتراک دانش، کیفیت تصمیم‌گیری و چگونگی استفاده از دانش داشته باشد. هنگامی که دانش به‌عنوان امانت تلقی شود، ذخیره و انتقال آن باید با صداقت و دقت همراه باشد و هنگامی که کاربرد دانش در خدمت جامعه به‌عنوان مسئولیت اخلاقی تعریف شود، استفاده انحصاری یا مخرب از دانش با اصول نظام دانشی اسلامی ناسازگار خواهد بود. پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه مدیریت دانش از منظر اسلامی نیز نشان داده‌اند که آموزه‌های اسلامی می‌توانند چارچوبی منسجم برای بازتعریف مؤلفه‌های مدیریت دانش فراهم کنند و پیوند میان اخلاق، یادگیری، مشارکت و عملکرد سازمانی را تقویت نمایند (Hidayat et al., 2021). فراتحلیل مطالعات مدیریت دانش با رویکرد اسلامی نیز نشان داده است که ادبیات موجود بر اهمیت پیوند میان فرایندهای دانشی و مؤلفه‌های ارزشی تأکید دارد، هرچند هنوز در زمینه طراحی مدل‌های یکپارچه و کاربردی خلأ قابل‌توجهی وجود دارد (Hosseinpour & Afrasiabi, 2024).

ارزش‌ها در محیط کار نقش مهمی در جهت‌دهی به ادراک‌ها و انتخاب‌های مدیریتی دارند. تصمیم‌گیری مدیران صرفاً بر اساس محاسبات اقتصادی یا داده‌های عینی صورت نمی‌گیرد، بلکه ارزش‌های شخصی و سازمانی نیز می‌توانند بر اولویت‌های راهبردی، نحوه مواجهه با ذی‌نفعان و تخصیص منابع اثرگذار باشند (Lichtenstein et al., 2017). از این رو، در مدیریت دانش نیز نمی‌توان فرایندهای تولید و استفاده از دانش را مستقل از ارزش‌های حاکم بر سازمان در نظر گرفت. اگر فرهنگ سازمانی بر اعتماد، صداقت، همکاری و مسئولیت‌پذیری تأکید داشته باشد، احتمال اشتراک داوطلبانه دانش و انتقال تجربه افزایش می‌یابد؛ در مقابل، محیط‌هایی که در آن‌ها رقابت مخرب، بی‌اعتمادی یا انحصار اطلاعات وجود دارد، ممکن است با پدیده احتکار دانش مواجه شوند. این موضوع در نظام ارزشی اسلامی اهمیت مضاعفی دارد، زیرا فرایند مدیریت دانش باید با اصول اخلاقی سازگار باشد و علاوه بر منافع سازمانی، منافع اجتماعی و انسانی را نیز مدنظر قرار دهد.

بررسی کارکردهای مدیریت منابع انسانی در پرتو ارزش‌های اسلامی نیز نشان می‌دهد که اصول دینی می‌توانند بر جذب، توسعه، ارزیابی، انگیزش و رفتار کارکنان اثرگذار باشند و از این طریق بستر مناسبی برای مدیریت سرمایه دانشی سازمان فراهم سازند (Arefijou, 2024). از سوی دیگر، پیوند مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش یک رابطه یک‌سویه نیست، بلکه یادگیری میان‌بخشی و انتقال دانش می‌تواند به توسعه رفتارهای نوآورانه کارکنان منجر شود و در مقابل، نظام منابع انسانی نیز می‌تواند شرایط لازم برای تولید و گردش دانش را

فراهم کند (Hassanzadeh Pasikhani, 2024). بنابراین، هر مدل جامع مدیریت دانش اسلامی باید علاوه بر زیرساخت‌های فنی، سازوکارهای انسانی، اجتماعی و فرهنگی لازم برای تعامل، یادگیری و اعتماد را نیز در نظر گیرد.

اهمیت بعد انسانی مدیریت دانش در پژوهش‌های معاصر نیز مورد تأکید قرار گرفته است. بررسی تعامل میان سرمایه فکری چندبعدی و مدیریت دانش دیجیتال نشان می‌دهد که تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری زمانی تقویت می‌شود که سرمایه انسانی، ساختاری و ارتباطی به‌طور هماهنگ توسعه یابند (Cabrillo et al., 2024). به همین ترتیب، مرور نظام‌مند عوامل مدیریت دانش نشان داده است که عملکرد سازمانی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل سازمانی، فناورانه، انسانی و فرهنگی قرار دارد و هیچ عامل منفردی نمی‌تواند موفقیت مدیریت دانش را تضمین کند (Darmawan et al., 2023). این یافته‌ها اهمیت طراحی مدل‌هایی را برجسته می‌کنند که علاوه بر فناوری و ساختار، ارزش‌ها، رفتارها و روابط انسانی را در مرکز توجه قرار دهند.

در این میان، رهبری سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل شکل‌دهنده به فرهنگ و ظرفیت مدیریت دانش محسوب می‌شود. رهبری تحول‌آفرین می‌تواند از طریق ایجاد چشم‌انداز مشترک، تشویق یادگیری، حمایت از نوآوری و تقویت مشارکت کارکنان، قابلیت مدیریت دانش را ارتقا دهد و از این طریق بر عملکرد سازمانی اثر بگذارد (Aldhaheri & Ahmad, 2024). در چارچوب اسلامی نیز نقش رهبری با مفاهیمی مانند امانت‌داری، عدالت، پاسخگویی و مسئولیت در قبال کارکنان و جامعه پیوند دارد. بنابراین، تعهد مدیران ارشد به اصول ارزشی و حمایت آنان از فرایندهای دانشی می‌تواند یکی از پیش‌شرط‌های اساسی اجرای موفق مدیریت دانش اسلامی باشد.

تحولات دیجیتال نیز ابعاد جدیدی به مدیریت دانش افزوده‌اند. سازمان‌ها امروز از مخازن دیجیتال، سامانه‌های اطلاعاتی، هوش مصنوعی، شبکه‌های ارتباطی و فناوری‌های نوین برای ذخیره و انتقال دانش استفاده می‌کنند، اما صرف توسعه زیرساخت‌های دیجیتال به معنای تحقق مدیریت دانش اثربخش نیست. سازگاری مخازن مدیریت دانش با فناوری‌های اطلاعاتی زمانی مؤثر خواهد بود که فناوری در چارچوب ارزش‌ها، نیازهای فرهنگی و اهداف سازمانی به کار گرفته شود (Othman & Yaakub, 2025). از منظر اسلامی نیز فناوری باید ابزاری برای تسهیل دسترسی عادلانه، انتقال صحیح و استفاده مسئولانه از دانش باشد، نه عاملی برای تضعیف اعتماد، تحریف اطلاعات یا کاهش مسئولیت اخلاقی.

پیوند میان مدیریت دانش و بهره‌وری نیز در بخش‌های صنعتی اهمیت ویژه‌ای دارد. مطالعه تجربه شرکت انتقال گاز ایران نشان داده است که پشتیبانی نظام‌مند از مدیریت دانش می‌تواند به ارتقای بهره‌وری و استفاده بهتر از تجربیات سازمانی کمک کند (Soltani et al., 2019). این موضوع در صنعت گاز به دلیل ماهیت تخصصی، سرمایه‌بر و ایمنی‌محور فعالیت‌ها اهمیت بیشتری دارد، زیرا بخش مهمی از دانش حیاتی سازمان در تجربه کارکنان، رویه‌های عملیاتی، دانش ضمنی کارشناسان و یادگیری حاصل از پروژه‌های گذشته نهفته است. خروج کارکنان باتجربه، بازنشستگی نیروی انسانی و ضعف در مستندسازی می‌تواند موجب از دست رفتن بخشی از این سرمایه دانشی شود؛ از این رو، طراحی نظامی که امکان ثبت، انتقال و استفاده بین‌نسلی از دانش را فراهم سازد، یکی از ضرورت‌های مدیریت این صنعت است.

مدیریت دانش همچنین می‌تواند بر شایستگی‌های مدیریتی و کیفیت تصمیم‌گیری اثرگذار باشد. بررسی زیرساخت‌ها و راهبردهای مدیریت دانش نشان می‌دهد که توسعه ظرفیت‌های دانشی سازمان می‌تواند به ارتقای شایستگی‌های محوری مدیران و بهبود توانایی آنان در حل مسائل سازمانی منجر شود (Karimi, 2025). این موضوع با دیدگاه راهبردی مدیریت دانش سازگار است که بر هماهنگی میان دانش، اهداف سازمان و قابلیت‌های مدیریتی تأکید دارد. در همین راستا، ارائه مدل مدیریت دانش استراتژیک مبتنی بر مبانی اسلامی نشان داده است که ارزش‌های دینی می‌توانند در سطح راهبردی به تعیین جهت‌گیری‌های دانشی سازمان کمک کنند و مدیریت دانش را با اهداف کلان سازمان هماهنگ سازند (Tajabadi et al., 2019).

با وجود مزایای مورد انتظار، اجرای مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی همواره موفقیت‌آمیز نیست. ضعف فرهنگ اشتراک دانش، نبود حمایت کافی مدیران، کمبود زیرساخت مناسب، فقدان مشوق‌های سازمانی و ناسازگاری مدل‌های وارداتی با شرایط بومی از جمله عواملی هستند که می‌توانند اجرای این نظام‌ها را با مشکل مواجه سازند. مدل‌های اجرای مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی بر ضرورت هماهنگی میان ساختار، فرهنگ، فناوری و سرمایه انسانی تأکید دارند (Shahbandarzadeh & Tavakoli, 2014). این مسئله زمانی پیچیده‌تر می‌شود که تفاوت میان مبانی ارزشی مدل‌های متعارف و فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار نگیرد. در چنین شرایطی، مدیریت دانش ممکن است در سطح ایجاد سامانه‌های اطلاعاتی یا مستندسازی رسمی باقی بماند و به رفتار واقعی کارکنان و فرایندهای تصمیم‌گیری نفوذ نکند.

از سوی دیگر، مدیریت دانش در سطح کلان باید به‌صورت نظامی پویا و آینده‌نگر در نظر گرفته شود. دیدگاه‌های جدید بر ضرورت نگاه کل‌نگر به نقش، توسعه و آینده مدیریت دانش تأکید دارند و نشان می‌دهند که این حوزه باید بتواند خود را با تحولات فناورانه، ساختاری و اجتماعی تطبیق دهد (Nakash et al., 2022). این رویکرد با ضرورت بازنگری مستمر در مدل‌های مدیریت دانش اسلامی نیز هماهنگ است؛ زیرا مدل بومی نمی‌تواند ساختاری ثابت و غیرقابل تغییر داشته باشد، بلکه باید ضمن حفظ اصول بنیادین، قابلیت انطباق با نیازهای جدید سازمانی را داشته باشد.

پژوهش‌های اخیر در ایران نیز نشان می‌دهند که مدیریت دانش مبتنی بر آموزه‌های اسلامی می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی کمک کند و از طریق جهت‌دهی اخلاقی به فرایندهای دانشی، استفاده مسئولانه‌تر از دانش را امکان‌پذیر سازد (Ghorbani, 2026). با این حال، بخش قابل توجهی از مطالعات موجود یا ماهیت نظری داشته‌اند، یا به بررسی بخشی از مؤلفه‌های مدیریت دانش پرداخته‌اند و کمتر مدلی جامع ارائه شده است که بتواند همزمان ابعاد اخلاقی، انسانی، اجتماعی، فرهنگی، اجرایی، فناورانه و راهبردی مدیریت دانش را در یک سازمان دولتی خدمات‌محور یکپارچه کند. افزون بر این، اگرچه پژوهش‌های مرتبط با ارزش‌های اسلامی، مدیریت منابع انسانی اسلامی، مدیریت دانش استراتژیک و بومی‌سازی مدیریت دانش هر یک بخشی از چارچوب مفهومی این حوزه را توسعه داده‌اند، همچنان نیاز به مدلی وجود دارد که عناصر استخراج‌شده از منابع اسلامی را با مقتضیات واقعی مدیریت دانش در محیط سازمانی پیوند دهد.

شرکت گاز استان همدان به‌عنوان یک سازمان خدماتی و تخصصی، برای تداوم عملکرد، حفظ دانش فنی، انتقال تجربه میان نسل‌های مختلف کارکنان، بهبود تصمیم‌گیری و ارتقای بهره‌وری به نظامی منسجم در زمینه مدیریت دانش نیاز دارد. در چنین سازمانی، دانش فنی و تجربی کارکنان تنها زمانی به سرمایه سازمانی پایدار تبدیل می‌شود که سازوکارهای لازم برای شناسایی، ثبت، حفظ، انتقال و به‌کارگیری آن ایجاد شده باشد. در عین حال، اثربخشی این سازوکارها به میزان انطباق آن‌ها با ارزش‌های فرهنگی و دینی حاکم بر محیط سازمان وابسته است. از این رو، تلفیق اصول اسلامی با سازوکارهای نوین مدیریت دانش می‌تواند زمینه شکل‌گیری الگویی فراهم سازد که هم از نظر فنی و مدیریتی قابل اجرا باشد و هم از نظر ارزشی با بافت سازمان‌های ایرانی سازگاری داشته باشد.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر ارائه مدل مدیریت دانش بر پایه ارزش‌ها و منابع اسلامی در شرکت گاز استان همدان است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مدیریت دانش بر مبنای ارزش‌ها و منابع اسلامی در شرکت گاز استان همدان، از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت، کیفی از نوع اکتشافی است. در این پژوهش، به منظور شناسایی و استخراج مفاهیم، مقولات و ابعاد مؤثر در مدیریت دانش اسلامی، از روش تحلیل مضمون به عنوان روش اصلی تحلیل داده‌های کیفی استفاده شده است. تحلیل مضمون به عنوان یکی از پرکاربردترین

و انعطاف‌پذیرترین روش‌های تحلیل کیفی، امکان شناخت الگوهای موجود در داده‌ها را فراهم می‌سازد و با استفاده از ابزارهایی نظیر قالب مضامین و شبکه مضامین، روابط سلسله‌مراتبی و ارتباط میان مضامین را به تصویر می‌کشد.

جامعه آماری بخش کیفی شامل خبرگان و نخبگان دانشگاهی، حوزوی و صنعت گاز در حوزه‌های مدیریت و منابع اسلامی بودند. نمونه‌گیری به روش هدفمند و با معیارهای مشخص شامل داشتن سابقه تدریس و پژوهش در حوزه مدیریت دانش و ارزش‌های اسلامی، آشنایی با صنعت گاز و دارا بودن تجربه عملی در زمینه مدیریت دانش انجام شد. حجم نمونه بر اساس قاعده اشباع نظری تعیین گردید و در نهایت با ۲۰ نفر از خبرگان مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته صورت پذیرفت. مصاحبه‌ها با کسب اجازه از مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس پیاده‌سازی و کلمه‌به‌کلمه بازنویسی شد. مدت زمان هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۹۰ دقیقه متغیر بود و سؤالات مصاحبه از پیش تعیین شده و برای همه مشارکت‌کنندگان یکسان طراحی گردید.

تحلیل داده‌های کیفی در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام شد. در مرحله کدگذاری باز، داده‌های خام حاصل از مصاحبه‌ها مورد بررسی دقیق قرار گرفت و مفاهیم اولیه به صورت کدهای مستقل استخراج گردید. در مرحله کدگذاری محوری، کدهای مرتبط در قالب مقولات و مضامین فرعی سازماندهی شدند و ارتباط میان آنها مشخص گردید. در مرحله کدگذاری گزینشی، مقولات هسته‌شناسایی و شبکه مضامین نهایی ترسیم شد و مدل مفهومی مدیریت دانش بر مبنای ارزش‌ها و منابع اسلامی ارائه گردید. تمامی مراحل کدگذاری با دقت و نظام‌مندی کامل انجام شد و برای افزایش اعتبار و پایایی یافته‌ها، از روش‌هایی نظیر بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان، بررسی همتایان و تطابق کدها با منابع معتبر استفاده گردید.

علاوه بر داده‌های حاصل از مصاحبه، برای غنی‌سازی مبانی نظری و افزایش اعتبار علمی پژوهش، از داده‌های ثانویه شامل مطالعات کتابخانه‌ای و جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و خارجی نظیر نورمگز، مگیران، علم‌نت، ساینس دایرکت، امرالد، اسپرینگر و گوگل محقق بهره گرفته شد. همچنین برای تأمین روایی ابزار کیفی، از روش بازخورد به مشارکت‌کنندگان و بررسی همتایان استفاده گردید. در نهایت، مدل ارائه شده بر اساس یافته‌های کیفی و با تأکید بر ابعاد شناسایی‌شده شامل اخلاق و مسئولیت‌های انسانی، ارزیابی و نظارت مستمر، فرآیندهای اجرایی، فرآیندهای اجتماعی و فرهنگی، مبانی و اصول مدیریت دانش اسلامی، نوآوری و توسعه سازمانی و پشتیبانی و بهینه‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش، تدوین گردید.

یافته‌ها

برای پاسخ‌گویی به سؤال اصلی پژوهش (مدل مدیریت دانش بر مبنای ارزش‌ها و منابع اسلامی در شرکت گاز استان همدان چگونه است؟ و سه سؤال فرعی آن (ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل)، از روش‌شناسی تحلیل تم در چارچوب پارادایم تفسیری استفاده شد. داده‌های کیفی از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی، حوزوی و صنعت گاز گردآوری و بر اساس شیوه کدگذاری شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) شامل آشنایی با داده‌ها، کدگذاری اولیه، جستجوی تم‌ها، بازبینی تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و تدوین گزارش نهایی -تحلیل شد. انتخاب مشارکت‌کنندگان به صورت هدفمند و با راهبرد نمونه‌گیری گلوله‌برفی تا رسیدن به اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. به منظور رعایت اصول اخلاق پژوهش و حفظ محرمانگی، مشارکت‌کنندگان با کدهای P۱ تا P۱۲ معرفی شده‌اند؛ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آنان در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان مشارکت‌کننده در بخش کیفی پژوهش (n=12)

کد مشارکت‌کننده	نوع پند	مرتبه شغلی / علمی	سابقه (سال)	تحصیلات
P1	صنعت گاز	تکنسین نشت‌یابی	۲۱-۲۵	لیسانس
P2	حوزوی	روحانی	بیش از ۲۶	حوزوی
P3	دانشگاهی	استاد دانشگاه	۲۱-۲۵	دکتری
P4	دانشگاهی	عضو هیئت علمی و معاون آموزشی	۲۱-۲۵	دکتری
P5	صنعت گاز	کارشناس امور پژوهش	۱۱-۱۵	لیسانس
P6	صنعت گاز	رئیس روابط عمومی	۱۱-۱۵	فوق لیسانس
P7	صنعت گاز	مدیر مهندسی و اجرای طرح‌ها	بیش از ۲۶	فوق لیسانس
P8	صنعت گاز	رئیس برنامه‌ریزی	۱۶-۲۰	فوق لیسانس
P9	صنعت گاز	مسئول برنامه‌ریزی و دبیر هیئت‌مدیره	۲۱-۲۵	فوق لیسانس
P10	صنعت گاز	مهندس نظارت بر توزیع گاز	بیش از ۲۶	دکتری
P11	حوزوی	روحانی	بیش از ۲۶	حوزوی
P12	دانشگاهی	عضو هیئت علمی وزارت عتف	بیش از ۲۶	دکتری

همان‌گونه که جدول ۱ نشان می‌دهد، ترکیب پانل خبرگان ۶۶/۷٪ صنعت، ۲۵٪ دانشگاه و ۱۶/۷٪ حوزهبستری برای مثلث‌سازی منابع داده از سه حوزه معرفتی متمایز فراهم کرد؛ میانگین سابقه کاری خبرگان حدود ۲۴ سال و میانگین سنی آنان حدود ۴۷ سال بود که نشان‌دهنده عمق تجربی بالای پانل مورد مطالعه است.

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون (تحلیل تم) در چارچوب پارادایم تفسیری انجام شده است. جامعه آماری بخش کیفی را ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی، حوزوی و صنعت گاز در حوزه‌های مدیریت و منابع اسلامی تشکیل داده‌اند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و اصل اشباع نظری انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، از شیوه کدگذاری شش‌مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) شامل آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جست‌وجوی تم‌ها، بازبینی تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و تهیه گزارش نهایی استفاده شد.

پس از آشنایی کامل با متن مصاحبه‌ها و استخراج واحدهای معنایی، در مجموع ۹۵ کد اولیه شناسایی و در قالب ۱۱ تم فرعی و در نهایت ۷ تم اصلی دسته‌بندی شد. تحلیل مضمون داده‌های کیفی نشان داد که این مدل از ۷ تم اصلی، ۱۱ تم فرعی و ۹۵ کد اولیه تشکیل شده است. جدول ۲ ساختار نهایی این شبکه مضامین را به تفکیک تم اصلی، تم‌های فرعی وابسته و تعداد کدهای اولیه نشان می‌دهد.



ساختار نهایی تم‌های اصلی و فرعی مدل مدیریت دانش اسلامی

تم اصلی	تم فرعی	کد اولیه	واحد معنایی
اخلاق و مسئولیت‌های انسانی در مدیریت دانش	اخلاقی و انسانی	ایمان	مدیریت دانش باید بر محور ایمان به خداوند و باور به نقش انسان در تحقق اراده الهی استوار باشد. ایمان، جهت‌دهنده و انگیزه‌بخش برای کسب و به‌کارگیری دانش به نفع جامعه است. (P۱)
			در تمامی مراحل مدیریت دانش، باید حفظ عزت، احترام و حقوق انسانی افراد رعایت شود. دانش در خدمت تعالی انسان است و نباید موجب تحقیر یا بهره‌کشی از افراد شود. (P۱)
			در کنار ایمان، عقل نیز نقش محوری در مدیریت دانش دارد. تصمیم‌گیری‌ها و کاربرد دانش باید بر مبنای خردورزی و تعقل صورت گیرد تا کارآمدی افزایش یابد. (P۱)
اخلاقی پیشرفته و فنی	اخلاقی	تأثیر	بر مبنای آموزه‌های اسلامی، تمامی مدیریت دانش اعم از تولید، کسب، انتشار، حفظ و کاربرد باید به صورت هماهنگ اجرا شوند، اما با توجه به ساختار اجرایی شرکت گاز، کاربرد دانش و ذخیره مؤثر آن اهمیت بیشتری پیدا می‌کند تا بهره‌گیری صحیح و پایدار از نعمت دانش تضمین شود. (P۲)
			اخلاق اسلامی به‌عنوان زیربنای موفقیت سایر مؤلفه‌های مدیریت دانش عمل می‌کند. بدون صداقت و امانت‌داری، فرآیندهای اکتساب و انتشار دانش با مشکلات زیادی مواجه خواهند شد. (P۴)
			اولین گام برای پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش، تحقیق و تفکر جهت کسب دانش است. در این راستا، شرکت گاز استان همدان باید توجه ویژه‌ای به پژوهش و تفکر انتقادی داشته باشد تا بتواند نیازهای واقعی خود را شناسایی و دانش متناسب با آن را به دست آورد. (P۵)
ارزیابی، نظارت و بهبود مستمر	ارزیابی و پایداری	انعطاف	حفظ_سازمانی
			حفظ و نگهداری دانش در سازمان به‌ویژه در شرکت‌هایی مانند گاز استان همدان، به دلیل تغییرات نیروی انسانی و بازنشستگی‌ها بسیار حائز اهمیت است. عدم دسترسی به دانش کارکنان سابق می‌تواند مشکلاتی ایجاد کند، از این رو جمع‌آوری و مستندسازی دانش جهت حفظ آن برای آینده ضروری است. (P۵)
			برای ارزیابی مؤثر مدیریت دانش در شرکت گاز، باید شاخص‌های اخلاقی اسلامی مانند صداقت، امانت‌داری، نیت خیرخواهانه و رعایت عدالت در دسترسی به دانش مد نظر قرار گیرند. (P۴)
اکتساب	ارزیابی و پایداری	انعطاف	مزیت
			دانش برای سازمان‌ها و شرکت‌های امروزی به‌عنوان یک عامل حیاتی و مزیت رقابتی در نظر گرفته می‌شود. در منابع اسلامی نیز تأکید فراوانی بر کسب و به‌کارگیری دانش شده است. در شرکت گاز استان همدان، به‌ویژه در بخش تحقیق و تولید دانش، توجه زیادی به این مقوله شده و همچنان می‌توان آن را بهتر اجرا کرد. (P۵)
			پژوهش و کسب دانش باید در مرکز توجهات قرار گیرد تا بتوان به‌طور مؤثر از آن برای بهبود عملکرد سازمانی بهره برد. با تأکید بر تحقیق مستمر و استفاده از منابع اسلامی به‌عنوان مبنای فکری، می‌توان تأثیرات مثبتی بر فرآیند مدیریت دانش در شرکت گاز داشت. (P۵)
خلق	ارزیابی و پایداری	انعطاف	یادگیری
			فرهنگ یادگیری و نوآوری در سازمان باید با تأکید بر ارزش‌های اسلامی مانند تعاون و مشارکت تقویت شود. این فرهنگ باعث می‌شود کارکنان در فرآیندهای به‌اشتراک‌گذاری دانش همکاری بیشتری داشته باشند. (P۴)
			علم و دانش سیال هستند و مولفه‌های مدیریت دانش نیز باید همواره قابلیت به‌روزرسانی و تعدیل داشته باشند. تغییرات محیطی ایجاب می‌کند که نسبت به شدت، ضعف یا حتی حذف و اضافه مولفه‌ها انعطاف وجود داشته باشد. (P۳)
خلق	ارزیابی و پایداری	انعطاف	اکتساب
			اکتساب دانش، وزنه سنگین‌تری در این چرخه دارد زیرا بدون شناخت دقیق نیازها و محیط، نمی‌توان دانش متناسب را به دست آورد. شناخت وضعیت موجود، رقبا، فرصت‌ها و تهدیدها گام نخست در دستیابی به مدیریت دانش مؤثر است. (P۳)
			پس از اکتساب دانش، خلق دانش جدید مبتنی بر شرایط بومی و درک تحولات بین‌المللی اهمیت می‌یابد. دانش خلق‌شده باید همگن با بافت سازمانی باشد تا واقعاً کارآمد و کاربردی شود. (P۳)

غربی	یکی از ضعف‌های رویکردهای غربی، بی‌توجهی به اخلاق است؛ در حالی که در مدیریت دانش اسلامی، رعایت اصول اخلاقی نسبت به سازمان، همکاران و رقبا از ارکان اساسی محسوب می‌شود و باید به منشور اخلاقی توجه ویژه داشت. (P۳)
نیازسنجی	نیازسنجی علمی و پژوهشی نسبت به سازمان و مخاطبان آن، اساس تدوین استراتژی دانش است. این نیازسنجی باید منطبق بر واقعیت‌های اقتصادی، درآمدزایی و هویت اجتماعی سازمان انجام شود تا مدیریت دانش در عمل موفق باشد. (P۳)
هم‌افزایی	اجزای مدیریت دانش مانند قطعات یک سیستم بزرگ هستند که بدون کارکرد درست هر جزء، کارایی کل سیستم مختل می‌شود. بنابراین تمام مدیریت دانش، لازم و ملزوم یکدیگرند و باید به طور کامل به کار گرفته شوند. (P۳)
پیاده‌سازی	دانشی که کسب و خلق شده، باید نهایتاً در سیستم پیاده شود تا تأثیر واقعی خود را نشان دهد. پیاده‌سازی صحیح، تجلی موفقیت فرآیند مدیریت دانش در سطح عملیاتی سازمان است. (P۳)
چرخه	مدیریت دانش یک چرخه به‌هم‌پیوسته است که نباید به صورت فردگرایانه به اجزای آن نگاه کرد. هر بعد از این چرخه، مکمل دیگری است و برای موفقیت سازمان باید همه اجزا به صورت هماهنگ و هم‌افزا عمل کنند. (P۳)
فرآیندها و ابزارهای اجرایی مدیریت دانش	بدون رعایت اخلاق اسلامی، مدیریت دانش منحرف خواهد شد و به جای خدمت به جامعه، به ابزار سوءاستفاده تبدیل می‌شود. رعایت عدالت، امانتداری و صداقت در همه سطوح دانش، اساس موفقیت سیستم مدیریت دانش اسلامی است. (P۲)
ارزیابی	ارزیابی وضعیت مدیریت دانش نباید صرفاً محدود به سنجش‌های فنی باشد، بلکه باید منابع انسانی شایسته و منابع اسلامی معتبر نیز به عنوان معیارهای اصلی ارزیابی مورد توجه قرار گیرند. (P۲)
الگو	برای بهبود وضعیت مدیریت دانش، باید از الگوها و سیستم‌های موفق که کسب سود و بهره‌برداری در آن‌ها بر مبنای شرع انجام شده، استفاده کرد. این امر تضمین‌کننده سلامت و اثربخشی فرآیندهای دانشی خواهد بود. (P۲)
بهره‌برداری	انتشار دانش در سازمان، از منظر اسلامی، به معنای بهره‌برداری صحیح از نعمت‌های الهی است. اگر دانش انباشته شود و به اشتراک گذاشته نشود، مصداق کفران نعمت است و می‌تواند به ظلم در بهره‌مندی ناعادلانه از منابع منجر شود. (P۲)
رشد	در اسلام، رشد تولید به عنوان یک اصل پذیرفته شده در اقتصاد مطرح شده و دولت وظیفه هدایت و تضمین اجرای ابزارهای رشد و دانش را بر عهده دارد. بنابراین، تحقق مدیریت دانش باید با نظارت فعال و برنامه‌ریزی دقیق دولت و نهادهای وابسته انجام شود. (P۲)
فناوری	فناوری‌های نوین باید در راستای ارزش‌های اسلامی مورد استفاده قرار گیرند. به روزرسانی دانش سازمانی با کمک فناوری‌های پیشرفته، به شرط رعایت اصول شرعی، موجب ارتقای کیفیت مدیریت دانش می‌شود. (P۲)
پژوهش	تحقیق و پژوهش نه تنها یک فعالیت علمی، بلکه مسئولیتی دینی در قبال منابع و نعمت‌های الهی است. پژوهش موجب کشف راه‌های بهتر برای بهره‌برداری مشروع از منابع می‌شود و زمینه‌ساز تعالی اقتصادی و اجتماعی خواهد بود. (P۲)
فرآیندهای اجتماعی و فرهنگی در مدیریت دانش	ذخیره و نگهداری دانش در سازمان باید بر اساس اصول امانت‌داری و امنیت اطلاعات انجام شود. این رویکرد باعث حفظ دانش به‌عنوان یک دارایی با ارزش و جلوگیری از سوءاستفاده‌های احتمالی از آن می‌شود. (P۴)
بهره‌وری	پژوهش برای حل مسائل فنی و ارتقای بهره‌وری در شرکت گاز از اهمیت زیادی برخوردار است. آموزه‌های اسلامی، همچون کشف حقیقت و تحقیق مداوم، به پژوهشگران انگیزه می‌دهد تا در این زمینه تلاش کنند. (P۴)
طلب	اکتساب دانش در سازمان‌هایی مانند شرکت گاز از اهمیت بالایی برخوردار است. ارزش‌های اسلامی مانند طلب علم و یادگیری مستمر، کارکنان را برای فراگیری دانش جدید ترغیب می‌کند و مهارت‌های فنی و مدیریتی را تقویت می‌کند. (P۴)



مدیریت	اخلاق اسلامی از مهم‌ترین مؤلفه‌های مؤثر در مدیریت دانش است که تأثیر زیادی بر عملکرد کارکنان و مدیران دارد. اصولی مانند صداقت، امانت‌داری، انصاف و عدالت، باعث تقویت اعتماد در سازمان و تسهیل فرآیندهای مدیریت دانش می‌شود.(P۴)		
مشارکت	اخلاق اسلامی، از جمله تعاون و خیرخواهی، به کارکنان انگیزه می‌دهد تا در فرآیندهای مدیریت دانش مشارکت فعال داشته باشند. این باعث می‌شود که دانش به‌طور مؤثر به اشتراک گذاشته شود و فرهنگ یادگیری در سازمان تقویت گردد.(P۴)		
نوآوری	ایجاد دانش نیازمند خلاقیت و نوآوری است که بر اساس اصول اسلامی مانند تفکر و تدبیر و تشویق به تولید ایده‌های جدید در راستای منافع جمعی انجام می‌شود. این اصول باعث می‌شود که کارکنان به نوآوری‌های بیشتری دست یابند.(P۴)		
نوع‌دوستی	انتشار دانش در سازمان باید با تأکید بر اصول شفافیت و نوع‌دوستی صورت گیرد. این کار باعث ایجاد فضای تعاونی و هم‌افزایی می‌شود و کارکنان را به اشتراک‌گذاری دانش و همکاری در پروژه‌های مختلف ترغیب می‌کند.(P۴)		
مبانی و اصول مدیریت دانش اسلامی	و مفهومی اصولی	ارزش	کاربرد دانش در عمل نه تنها یک ضرورت مدیریتی، بلکه یک ارزش اسلامی محسوب می‌شود. هر بار که دانش به کار می‌رود و موجب خیر و پیشرفت می‌شود، ارزش معنوی و دنیوی ایجاد می‌کند.(P۱)
تجربه	یکی از منابع ارزشمند دانش، تجربه‌های مستند شده پیشینیان است. باید از تجربیات ثبت‌شده دیگران درس گرفت و مسیرهای آزموده‌شده را بهبود بخشید.(P۱)		
جهاد	صرف دانستن کافی نیست؛ عمل به دانش باید با روحیه جهاد و مبارزه همراه باشد. در شرایط حساس، کارکنان باید همچون رزمندگان دانش خود را بدون چشمداشت و با تعهد کامل به میدان عمل بیاورند.(P۱)		
خدمت	بر اساس مبانی دینی، هر دانشی که در اختیار داریم باید در خدمت نظام و جامعه به کار گرفته شود. نگهداشتن دانش بدون کاربرد، اتلاف نعمت الهی است و باید الزام به کارگیری دانش در سیستم نهاده‌شده شود.(P۱)		
نیت	در مدیریت دانش اسلامی، نباید صرفاً به انباشت دانش بسنده کرد؛ ثبت و استفاده از دانش باید همراه با نیت الهی و رویکرد جهادی انجام شود. ما مکلفیم که دانش را به عمل تبدیل کنیم، نه این که فقط در اسناد بایگانی شود.(P۱)		
وظیفه	در مدیریت دانش اسلامی، استفاده از علم و تجربه، یک وظیفه الهی است. ما باید بر مبنای حس مسئولیت دینی و تکلیف‌گرایی، دانش موجود را در جهت خدمت به مردم و کشور به کار ببریم.(P۱)		
پشتوانه	هیچ اقدامی نباید بدون پشتوانه علمی صورت گیرد. نخست باید دانش لازم را کسب کرد، سپس وارد عرصه عمل شد تا از خطا و اشتباه جلوگیری شود.(P۱)		
کسب	کسب دانش نباید سطحی و تقلیدی باشد، بلکه باید با اجتهاد و تعمق صورت گیرد. خبرگان باید با دقت و تحلیل، دانش معتبر را استخراج کرده و به کار بندند.(P۱)		
تشخیص	در انتشار دانش، رعایت اصل امانت‌داری از اصول اسلامی باید کاملاً حفظ شود. محتوا باید بدون کاهش یا افزایش و با صداقت کامل منتشر گردد. در سیستمی که اصول اسلامی جاری است، این اصل با زمینه اعتقادی کارکنان به‌طور مؤثر رعایت خواهد شد.(P۸)		
رعایت	در فرآیند اکتساب دانش، باید با عقلانیت اسلامی و تمیز مناسب، ورودی‌های غیر شرعی حذف و ورودی‌های متناسب با آموزه‌های اسلامی وارد فرآیند شوند. این کار باعث می‌شود که سازمان از دانش‌های مشروع و صحیح بهره‌برداری کند و از انحرافات جلوگیری شود.(P۸)		
شاخص‌ها	در سازمانی که اصول اخلاقی حاکم است، دانش باید بر مبنای تشخیص صحیح، اکتساب مناسب و نگهداری اصولی به‌کار گرفته شود. اخلاق اسلامی نه تنها در فرآیندهای مدیریت دانش بلکه در تمامی کاری تأثیرگذار است و باعث بهبود کیفیت و صحت اطلاعات می‌شود.(P۸)		
فیلتر	در این مدل، تمام مراحل از تولید و کسب دانش تا انتشار و استفاده از آن باید با نیت قرب به خداوند و رضایت او انجام شود. این رویکرد معنوی باعث می‌شود که دانش در سازمان تقویت شده، استمرار یابد و مورد توجه قرار گیرد، که در نهایت باعث تعالی سازمان نسبت به سایر دستگاه‌ها خواهد شد.(P۸)		

نیت_قرب	در رویکرد مبتنی بر ارزش‌های اسلامی، همه مدل مدیریت دانش باید به‌طور هماهنگ اجرا شوند، از تولید و کسب دانش گرفته تا انتشار، حفظ و کاربرد آن. این فرآیند باید با هدف رضایت خداوند و در راستای تحقق خواسته‌های الهی در سازمان انجام شود، که نتیجه آن تقویت دانش و اثرات مثبت برای شرکت گاز استان همدان خواهد بود.(P۸)			
نوآوری و توسعه	باور	موفقیت مدیریت دانش منوط به این است که مدیران ارشد به آن باور داشته باشند. این الگو باید به عنوان نقشه راه در سطح کلان به تصویب برسد و موجب قانع کردن و اقناع مدیران و سیاست‌گذاران شود.(P۳)		
تولید		در شرکت گاز استان همدان، تولید و کسب دانش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این بعد به‌ویژه در ارتباط با اصول اسلامی مانند تفکر و تدبیر، در راستای مأموریت‌های شرکت در حوزه انرژی، می‌تواند به‌خوبی پیاده‌سازی شود.(P۴)		
حفظ		حفظ و صیانت از دانش به عنوان سرمایه‌های فکری و معنوی سازمان با استفاده از اصول اسلامی مانند امانت‌داری و عدالت بسیار مؤثر خواهد بود. حفاظت از دانش به‌طور صحیح و با رعایت موازین دینی و اخلاقی در سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است.(P۴)		
شفافیت		انتشار دانش با نیت خیرخواهی، شفافیت و مسئولیت‌پذیری باید در سازمان پیاده‌سازی شود. استفاده از فناوری اطلاعات و جلسات تیمی می‌تواند به گسترش دانش در شرکت گاز کمک کند و بر اساس اصول اسلامی، شفافیت و خیرخواهی را تضمین نماید.(P۴)		
عمل		در فرهنگ اسلامی، عمل به علم از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در شرکت گاز استان همدان، استفاده از دانش برای حل مشکلات عملی سازمان و بهبود فرآیندها، با سازوکارهای تشویقی مناسب، می‌تواند تأثیر زیادی داشته باشد.(P۴)		
ممیزی		ممیزی دانش قبل از اجرا و ارزیابی نتایج پس از اجرا، از ضروریات مدیریت دانش موفق است. این اقدام در صنعت گاز و نفت رایج بوده و باید در شرکت گاز استان همدان هم به صورت جدی دنبال شود.(P۳)		
ویژگی		شرایط و ویژگی‌های سازمانی مانند ساختار، فرهنگ و تعهد کارکنان و مدیران به اصول اسلامی تأثیر زیادی در اجرای موفقیت‌آمیز مدل مدیریت دانش دارند. به‌ویژه در شرکت گاز استان همدان، این عواملی چون فرهنگ اسلامی و سطح دانش موجود، تعیین‌کننده‌اند.(P۴)		
یکپارچگی		در مدیریت دانش، تمامی باید به‌صورت یکپارچه و هماهنگ اجرا شوند. هیچ کدام از این نمی‌تواند به تنهایی مؤثر باشد، بلکه همه آن‌ها باید دست به دست هم دهند تا فرآیند مدیریت دانش به بهترین نحو اجرا شود و به هدف نهایی سازمان کمک کند.(P۴)		
پشتیبانی، تکمیل و بهینه‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش	تکمیلی و پشتیبانی	و	ارزیابی	یکی از کلیدی مدیریت دانش که می‌تواند در شرکت گاز استان همدان به‌خوبی اجرا شود، حفظ و صیانت از دانش است. این شامل شناسایی دارایی‌های فیزیکی و ذهنی کارکنان و تبدیل آن‌ها به دارایی‌های سازمانی می‌شود که به تقویت عملکرد شرکت کمک خواهد کرد.(P۹)
استراتژی				تمامی مؤلفه‌های مدیریت دانش مانند اکتساب، ایجاد، ذخیره‌سازی و انتشار می‌توانند تحت تأثیر ارزش‌های اخلاقی قرار گیرند. ارزش‌هایی مانند صداقت، همکاری و وفای به عهد موجب می‌شوند که فرآیندهای مدیریت دانش به‌طور مؤثر و بر اساس نیازهای سازمانی انجام شوند.(P۱۲)
افزایش				برای ارزیابی بهتر وضعیت مدیریت دانش، لازم است که شاخص‌هایی برای خلق دانش و استفاده از فناوری‌های روز دنیا ایجاد شود. از جمله این شاخص‌ها می‌توان به ایجاد زمینه‌های مناسب برای استفاده از فناوری اطلاعات، ارتباط با مدیران موفق، و تعامل با شرکت‌های دانش‌محور جهت بهبود سیستم‌ها و کاهش هزینه‌ها اشاره کرد.(P۱۰)
انتقال				انتشار دانش باید با رعایت کامل اصل امانت‌داری انجام شود. در این فرآیند، هیچ‌گونه تغییر یا تحریفی در محتوای دانش نباید صورت گیرد. این اصل، که بر اساس اصول اسلامی استوار است، در سیستمی که ارزش‌های دینی در آن جاری است، به‌طور طبیعی رعایت می‌شود و باعث اطمینان از صحت اطلاعات منتشر شده خواهد شد.(P۹)
بازنگری				کشف و اکتساب دانش باید هدفمند و بر اساس نیازهای واقعی سازمان انجام شود. این فرآیند به‌ویژه زمانی تأثیرگذار است که از تجارب حرفه‌ای کارکنان و توان علمی آن‌ها بهره‌برداری شود، تا دانش جدید به‌طور مؤثر به سازمان منتقل گردد.(P۱۲)



ترکیب	سرمایه انسانی در شرکت‌های با سابقه عملیاتی بالا مانند شرکت گاز، اهمیت ویژه‌ای دارد. انتقال تجربه‌های کارکنان با سابقه به نسل‌های جدید و مدیریت دانش نهفته، باعث توسعه و انتقال دانش می‌شود که موجب بهبود عملکرد و توسعه سازمان می‌گردد. (P۹)
تسهیل	مدیریت دانش بر اساس ارزش‌های اسلامی به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به عدالت اجتماعی و ارتقاء رضایت مشتری و سازمان اهمیت بسیاری دارد. در این رویکرد، هدف نهایی دستیابی به رضایت خداوند و خدمت به خلق است که می‌تواند موجب رشد معنوی، مادی و اجتماعی سازمان و جامعه شود. (P۱۰)
تعامل	حفظ سرمایه‌های انسانی به‌عنوان یکی از اهداف مدیریت دانش اسلامی اهمیت زیادی دارد. این شامل داشتن پرسنلی پرانرژی و با انگیزه است که در جهت پیشبرد اهداف سازمانی به کار گرفته می‌شوند. وجود چنین نیروی انسانی، به‌ویژه در راستای شایسته‌سالاری و عدالت در سازمان، به رشد و توسعه شرکت کمک می‌کند. (P۹)
تعهد	مدیریت دانش شامل شناسایی، جمع‌آوری، سازماندهی، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری، کاربرد و بازنگری دانش است. این مراحل باید به‌طور ساختاریافته انجام شوند تا از دانش به نحو مؤثر در سازمان استفاده شود. (P۱۱)
توسعه	برای ارزیابی وضعیت مدیریت دانش در شرکت گاز استان همدان، شاخص‌های مختلفی باید مد نظر قرار گیرد. این شاخص‌ها شامل رعایت امانت‌داری در نگهداری و انتشار دانش، انتخاب منابع بر اساس آموزه‌های اسلامی و اطمینان از اینکه مرجع اکتساب دانش از مراجع غیر دینی نباشد، است. همچنین، انگیزه ایجاد دانش باید در راستای رضایت خالق باشد. (P۹)
حمایت	ارزش‌های اخلاقی و تعهد سازمانی نقش بسیار مهمی در پیشبرد موفقیت‌آمیز برنامه‌های مدیریت دانش دارند. همبستگی و همکاری در سازمان به تحقق اهداف دانشی متعالی کمک می‌کند و باعث افزایش کارآمدی و بهره‌وری سازمان می‌شود. (P۱۲)
خیرخواهی	سرمایه انسانی در شرکت‌های با سابقه عملیاتی بالا مانند شرکت گاز، اهمیت ویژه‌ای دارد. انتقال تجربه‌های کارکنان با سابقه به نسل‌های جدید و مدیریت دانش نهفته، باعث توسعه و انتقال دانش می‌شود که موجب بهبود عملکرد و توسعه سازمان می‌گردد. (P۱۰)
سرمایه	مدیریت دانش بر اساس ارزش‌های اسلامی، با تأکید بر منابع الهی و انسانی، می‌تواند در تمام خود از تولید و کسب دانش تا انتشار، حفظ و کاربرد آن به‌طور مؤثر در شرکت گاز استان همدان اجرا شود. این رویکرد که از اراده الهی نشأت می‌گیرد، تأثیرات مثبت و برکات زیادی برای سازمان به ارمغان می‌آورد و موجب تعالی آن می‌شود. (P۹)
شایسته‌سالاری	تمامی مراحل مدیریت دانش، از تولید و کسب آن تا انتشار و استفاده، باید با نیت رضایت خداوند و در جهت پیشبرد اهداف اسلامی انجام شود. این رویکرد معنوی، باعث تقویت و استمرار دانش در سازمان می‌شود و دانش‌های برتر را در شرکت گاز استان همدان مورد توجه قرار می‌دهد. (P۹)
صادرات	در فرآیند اکتساب دانش، به‌ویژه در دنیای امروز با تنوع اطلاعات، باید از عقل روشنگر اسلامی برای فیلتر کردن و انتخاب ورودی‌های متناسب با شریعت استفاده شود. این کار باعث می‌شود تا دانش‌های غیر شرعی حذف و تنها دانش‌هایی که با اصول اسلامی هم‌راستا هستند، وارد سیستم سازمانی شوند. (P۹)
عدالت	برای ارزیابی مؤثر مدیریت دانش در شرکت گاز استان همدان، شاخص‌های متعددی وجود دارد که به اصول اسلامی پایبند باشند. این شاخص‌ها شامل رعایت امانت‌داری در نگهداری و انتشار دانش، انتخاب منابع مناسب بر اساس آموزه‌های اسلامی و اجتناب از منابع غیر دینی است. همچنین انگیزه ایجاد دانش باید در راستای رضایت خالق باشد. (P۸)
عملکرد	برای ارزیابی وضعیت مدیریت دانش در شرکت گاز استان همدان، باید از مبانی اخلاقی و ارزیابی‌های منطقی و عقلانی استفاده کرد. این ارزیابی‌ها کمک می‌کنند تا وضعیت مدیریت دانش به‌طور دقیق‌تری بررسی شود و بهبودهای لازم در این زمینه اعمال گردد. (P۱۲)
فناوری	در سازمانی که اصول اخلاقی اسلامی حاکم است، دانش به‌طور مؤثر تشخیص، اکتساب، نگهداری و ترویج می‌شود. رعایت اصول اخلاقی در این فرآیندها باعث می‌شود که مدیریت دانش با رویکردی درست و معنادار پیش برود و همگان از آن بهره‌برداری کنند. (P۹)

مستمر	در مدل مدیریت اسلامی، شایسته‌سالاری در مباحث مدیریتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با توجه به عدالت و انتقادپذیری مدیران، می‌توان محیطی آزاداندیش برای کارکنان فراهم آورد که به شناسایی چالش‌ها و انتقال دانش بین نسل‌های مختلف کارکنان منجر می‌شود. (P۱۰)
موانع	اخلاق اسلامی نقش مهمی در مدیریت دانش دارد. اصولی مانند رایزنی، همنشینی با علما و استفاده از نخبگان برای تقویت فرآیندهای یادگیری و اشتراک‌گذاری دانش در سازمان ضروری است. (P۱۱)
نسلی	پس از خلق دانش، باید آن را به اشتراک گذاشت تا در جهت اهداف سازمانی و توسعه استفاده گردد. این فرآیند موجب ارتقای انگیزه و همکاری میان کارکنان خواهد شد. (P۱۱)
نوآور	مدیریت دانش بر اساس ارزش‌های اسلامی به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به عدالت اجتماعی و ارتقاء رضایت مشتری و سازمان اهمیت بسیاری دارد. در این رویکرد، هدف نهایی دستیابی به رضایت خداوند و خدمت به خلق است که می‌تواند موجب رشد معنوی، مادی و اجتماعی سازمان و جامعه شود. (P۹)
همکاری	حفظ سرمایه‌های انسانی به‌عنوان یکی از اهداف مدیریت دانش اسلامی اهمیت زیادی دارد. این شامل داشتن پرسنلی پرن انرژی و با انگیزه است که در جهت پیشبرد اهداف سازمانی به کار گرفته می‌شوند. وجود چنین نیروی انسانی، به‌ویژه در راستای شایسته‌سالاری و عدالت در سازمان، به رشد و توسعه شرکت کمک می‌کند. (P۱۰)
پایداری	در تمامی مراحل مدیریت دانش، از تولید تا انتشار، ارزش‌های اخلاقی و دینی مانند صداقت، وفای به عهد، راستی و اینار تأثیرگذار هستند. این ارزش‌ها به ایجاد محیطی سالم برای پردازش و به‌کارگیری دانش کمک می‌کنند و باعث می‌شوند که مدیریت دانش به نفع جامعه و سازمان باشد. (P۱۲)
پژوهش	خلق و توسعه دانش باید در راستای اصول اسلامی انجام شود، به‌طوری که کارکنان به یادگیری و انتقال دانش به دیگران ترغیب شوند و این باعث رشد سازمان شود. (P۱۱)
پیوسته	در مدل مدیریت اسلامی، شایسته‌سالاری در مباحث مدیریتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با توجه به عدالت و انتقادپذیری مدیران، می‌توان محیطی آزاداندیش برای کارکنان فراهم آورد که به شناسایی چالش‌ها و انتقال دانش بین نسل‌های مختلف کارکنان منجر می‌شود. (P۹)
چالش‌ها	یکی از کلیدی مدیریت دانش که می‌تواند در شرکت گاز استان همدان به‌خوبی اجرا شود، حفظ و صیانت از دانش است. این شامل شناسایی دارایی‌های فیزیکی و ذهنی کارکنان و تبدیل آن‌ها به دارایی‌های سازمانی می‌شود که به تقویت عملکرد شرکت کمک خواهد کرد. (P۱۰)
کسب_دانش	شاخص‌های ارزیابی شامل همنشینی با علما، استفاده از نخبگان، شناسایی موانع و تهدیدها و رضایت‌مندی کارکنان از دانش می‌شود. این‌ها معیارهای اصلی برای ارزیابی مدیریت دانش در سازمان هستند. (P۱۱)
گسترش	برای ارزیابی بهتر وضعیت مدیریت دانش، لازم است که شاخص‌هایی برای خلق دانش و استفاده از فناوری‌های روز دنیا ایجاد شود. از جمله این شاخص‌ها می‌توان به ایجاد زمینه‌های مناسب برای استفاده از فناوری اطلاعات، ارتباط با مدیران موفق، و تعامل با شرکت‌های دانش‌محور جهت بهبود سیستم‌ها و کاهش هزینه‌ها اشاره کرد. (P۹)
سرمایه‌گذاری و تحلیل	در مدیریت دانش بر مبنای ارزش‌های اسلامی، ابتدا باید دانش تولید و کسب شود و سپس به‌طور مؤثر منتشر گردد. این روند به شرکت گاز کمک می‌کند تا از دانش خود برای دستیابی به برتری‌های بلندمدت بهره‌برداری کند. در منابع اسلامی، خداوند به‌عنوان منبع نهایی دانش شناخته می‌شود و ایجاد انگیزه در کارکنان برای ارتقای دانششان، از این دیدگاه حمایت می‌شود. (P۷)
انتشار	در این مصاحبه، به نظر می‌رسد که شاخص‌های موجود برای ارزیابی وضعیت مدیریت دانش در شرکت گاز استان همدان کافی و جامع هستند. بنابراین، نیازی به معرفی شاخص‌های جدید دیده نمی‌شود. (P۶)
حمایت	بهره‌برداری از دانش در سازمان باید در راستای افزایش بهره‌وری انجام شود. این فرآیند نیازمند آن است که دانش‌های کسب‌شده به‌طور مؤثر در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و عملیاتی به کار گرفته شوند تا به اهداف سازمانی کمک کنند. (P۷)



فرآیند	حمایت از گروه‌های آموزشی باید هم از نظر معنوی و هم مادی باشد. این حمایت‌ها نه تنها باعث بهبود سطح دانش و انگیزه کارکنان می‌شود بلکه به حفظ ارزش‌های اخلاقی در سازمان کمک خواهد کرد. (P۷)
مؤثر	بسیج کارکنان برای آموزش و انتشار دانش باید با حمایت‌های معنوی و مادی از سوی مدیریت همراه باشد. ارتقاء سازمانی و پاداش‌های مناسب باعث می‌شود که کارکنان انگیزه بیشتری برای به اشتراک‌گذاری دانش و همکاری داشته باشند و از صفات منفی مانند تکبر و حسادت دوری کنند. (P۷)
یادگیری	انتشار دانش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، ولی نگهداری و تکرار دانش نیز باید در نظر گرفته شود تا از فراموشی آن جلوگیری گردد. مدیریت دانش در سازمان باید شامل فرآیندهایی باشد که دانش را به‌طور مؤثر ذخیره و در زمان مناسب برای تصمیم‌گیری و حل مشکلات به کار گیرد. (P۷)
پیشرفته و بازنگری	استخراج و تولید دانش یکی از مهم‌ترین مدیریت دانش است. در شرکت گاز استان همدان، به دلیل سابقه طولانی و وجود نیروهای با تجربه، باید از دانش همکاران پیش از بازنشتگی به نحو احسن استفاده شود. این موضوع می‌تواند به غنای سازمانی کمک کند و دانش موجود را حفظ کند. (P۶)
تکلیف	در منابع اسلامی، دانش به‌عنوان یک تکلیف انسانی در نظر گرفته شده است. عدم استفاده صحیح از دانش موجب فساد و خطا خواهد شد. به همین دلیل، اهمیت استفاده مؤثر از دانش در شرکت گاز استان همدان، به‌ویژه در جلوگیری از اشتباهات ناشی از کمبود دانش، ضروری است. (P۵)
خطا	یکی از راه‌های مهم در ارزیابی وضعیت مدیریت دانش، شناسایی و کاهش خطاهایی است که ناشی از کمبود دانش هستند. شرکت گاز استان همدان باید از روش‌های ارزیابی خطا برای شناسایی نقاط ضعف و بهبود مستمر استفاده کند، به‌ویژه در زمینه‌های مرتبط با انتقال دانش. (P۵)
شاخص‌ها	انتشار دانش، به‌ویژه پس از کسب آن، یکی از مؤلفه‌های حیاتی در شرکت گاز استان همدان است. این مرحله باعث می‌شود تا دانش به‌دست آمده بین کارکنان و بخش‌های مختلف سازمان توزیع شود و همه افراد از دستاوردهای علمی و تجربی بهره‌مند شوند. (P۶)
صرفه‌جویی	با توجه به اهمیت صرفه‌جویی در منابع و اهمیت دانش در سازمان، تولید و کسب دانش از مؤلفه‌های بسیار تأثیرگذار در شرکت گاز استان همدان هستند. این فرآیند به شرکت کمک می‌کند تا به‌طور مستمر از منابع انسانی خود بهره‌برداری کرده و دانش لازم را برای مواجهه با چالش‌ها و تغییرات ایجاد کند. (P۶)
مدیریت	در منابع اسلامی، اجماع و صرفه‌جویی به‌عنوان ارزش‌های کلیدی مطرح هستند. این اصول در فرآیند مدیریت دانش در شرکت گاز استان همدان تأثیر زیادی دارند، زیرا باعث می‌شوند که استفاده بهینه از دانش و منابع موجود صورت گیرد و از هدررفت آن جلوگیری شود. (P۶)

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که تم اصلی «پشتیبانی، تکمیل و بهینه‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش» با ۳۵ کد اولیه در قالب دو تم فرعی، و تم اصلی «نوآوری، توسعه و پیشرفت سازمانی» با ۱۹ کد اولیه در قالب سه تم فرعی، بیشترین غنای محتوایی را در میان مضامین هفت‌گانه به خود اختصاص داده‌اند؛ یافته‌ای که بیانگر اهمیت راهبردی ابعاد پشتیبانی و توسعه در تجربه‌زیسته خبرگان از مدیریت دانش اسلامی در شرکت گاز استان همدان است. شکل ۱ شبکه مضامین حاصل از این تحلیل را به‌صورت تصویری نمایش می‌دهد.

شکل ۱

شبکه مضامین مدل مدیریت دانش بر پایه ارزش‌ها و منابع اسلامی



بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مدیریت دانش بر پایه ارزش‌ها و منابع اسلامی در شرکت گاز استان همدان انجام شد و نتایج تحلیل مضمون نشان داد که مدل نهایی از ۹۵ کد اولیه، ۱۱ مضمون فرعی و ۷ مضمون اصلی تشکیل شده است. این مضامین اصلی شامل «اخلاق و مسئولیت‌های انسانی در مدیریت دانش»، «ارزیابی، نظارت و بهبود مستمر»، «فرایندها و ابزارهای اجرایی مدیریت دانش»، «فرایندهای اجتماعی و فرهنگی در مدیریت دانش»، «مبانی و اصول مدیریت دانش اسلامی»، «نوآوری، توسعه و پیشرفت سازمانی» و «پشتیبانی، تکمیل و بهینه‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش» بودند. علاوه بر این، مدل نهایی پژوهش این ساختار هفت‌بعدی را با یک فرایند پنج‌مرحله‌ای مبتنی بر منابع اسلامی شامل سکوت و تشخیص، اکتساب دانش، نگهداری دانش، به‌کارگیری دانش و انتشار دانش تلفیق کرد. در مجموع، این یافته‌ها نشان می‌دهند که مدیریت دانش اسلامی را نمی‌توان صرفاً به مجموعه‌ای از فعالیت‌های فنی برای ثبت، ذخیره و انتقال اطلاعات تقلیل داد، بلکه مدیریت دانش در این چارچوب، یک نظام چندبعدی و ارزش‌محور است که در آن مبانی اخلاقی، فرهنگی، سازمانی و فناورانه به‌صورت همزمان عمل می‌کنند. این برداشت با دیدگاه‌هایی همسو است که مدیریت دانش را پدیده‌ای فراتر از مدیریت اطلاعات می‌دانند و بر تعامل میان انسان، ساختار، فناوری و فرایندهای یادگیری سازمانی تأکید دارند (Izadian et al., 2013; Nakash et al., 2022).

نخستین مضمون اصلی به «اخلاق و مسئولیت‌های انسانی در مدیریت دانش» مربوط بود. یافته‌ها نشان دادند که در مدل مدیریت دانش اسلامی، مؤلفه‌هایی مانند ایمان، عقلانیت، حقوق انسانی، امانت‌داری، صداقت، عدالت، نیت خیرخواهانه و مسئولیت در برابر دیگران باید در تمام مراحل مدیریت دانش حضور داشته باشند. این نتیجه بیانگر آن است که اخلاق در مدیریت دانش اسلامی یک مؤلفه جانبی یا مکمل نیست، بلکه به‌عنوان زیرساخت تنظیم‌کننده تمامی فعالیت‌های دانشی عمل می‌کند. در چنین چارچوبی، ارزش دانش تنها به میزان سودآوری یا مزیت رقابتی حاصل از آن وابسته نیست، بلکه چگونگی کسب، نگهداری، انتقال و استفاده از دانش نیز باید از لحاظ اخلاقی موجه باشد. این

یافته با مطالعه حاجی اسماعیلی و حاجی ملامیرزایی همخوان است که نشان دادند مدل مدیریت دانش در نظام ارزشی اسلامی باید بر اصولی نظیر امانت‌داری، عدالت و مسئولیت اخلاقی استوار شود (Haji Esmaeili & Haji Mollamirzaei, 2020). همچنین، بررسی مدیریت دانش از دیدگاه اسلامی نشان داده است که آموزه‌های اسلامی می‌توانند مبنای بازتعریف اهداف و فرایندهای مدیریت دانش قرار گیرند و ارتباط میان دانش، اخلاق و مسئولیت اجتماعی را تقویت کنند (Hidayat et al., 2021). از سوی دیگر، نقش ارزش‌ها در تصمیم‌گیری مدیران نیز در مطالعات سازمانی تأیید شده است و مشخص شده که ارزش‌های شخصی و سازمانی می‌توانند جهت‌گیری‌های راهبردی و انتخاب‌های مدیریتی را تحت تأثیر قرار دهند (Lichtenstein et al., 2017). بنابراین، یافته پژوهش حاضر را می‌توان چنین تفسیر کرد که بدون نهادینه‌شدن ارزش‌های اخلاقی، فرایندهای مدیریت دانش ممکن است از هدف اصلی خود، یعنی خدمت به سازمان و جامعه، فاصله بگیرند.

مضمون دوم یعنی «ارزیابی، نظارت و بهبود مستمر» نشان داد که مدیریت دانش باید فرایندی پویا، قابل ارزیابی و مستعد بازنگری دائمی باشد. یافته‌های مصاحبه‌ها بر ضرورت ممیزی دانش، بازبینی وضعیت موجود، انعطاف در مؤلفه‌ها، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، نیازسنجی دانشی و اصلاح مستمر سیستم تأکید داشتند. این نتیجه نشان می‌دهد که مدل مدیریت دانش اسلامی نباید به‌عنوان ساختاری ایستا تلقی شود، بلکه باید ضمن حفظ اصول ارزشی بنیادی، با تحولات محیطی، فناوریانه و سازمانی انطباق یابد. این یافته با دیدگاه کل‌نگر ناکاش و همکاران همسو است که بر آینده‌نگری، پویایی و توسعه مستمر نظام‌های مدیریت دانش تأکید کرده‌اند (Nakash et al., 2022). همچنین، مرور نظام‌مند عوامل مؤثر بر مدیریت دانش نشان داده است که اثربخشی مدیریت دانش تابع مجموعه‌ای متغیر از عوامل ساختاری، انسانی، فناوریانه و فرهنگی است و نظام مدیریت دانش باید به‌طور مداوم با این عوامل تنظیم شود (Darmawan et al., 2023). یافته پژوهش حاضر همچنین با مدل‌های استقرار مدیریت دانش همسو است که تأکید دارند شناخت وضعیت موجود و ارزیابی پیوسته اجرای مدیریت دانش از شروط اصلی موفقیت سازمانی محسوب می‌شود (Miyahi et al., 2023).

مضمون سوم، «فرایندها و ابزارهای اجرایی مدیریت دانش»، بر ضرورت تبدیل اصول نظری مدیریت دانش اسلامی به سازوکارهای عملیاتی تأکید داشت. مشارکت‌کنندگان به مؤلفه‌هایی مانند تحقیق، اکتساب دانش، خلق دانش، مستندسازی، ذخیره‌سازی، پیاده‌سازی دانش، استفاده از فناوری، الگوبرداری و انتشار دانش اشاره کردند. این یافته نشان می‌دهد که اسلامی‌بودن مدل مدیریت دانش به معنای فاصله گرفتن از ابزارهای مدرن مدیریتی و فناوریانه نیست؛ بلکه تفاوت اصلی در نوع جهت‌دهی و استفاده از این ابزارهاست. به بیان دیگر، فناوری و ابزارهای مدیریتی در این چارچوب زمانی مطلوب تلقی می‌شوند که در خدمت اهداف اخلاقی و سازمانی قرار گیرند. این نتیجه با یافته‌های Othman و Yaakub همسو است که نشان دادند انطباق مدیریت دانش اسلامی با فناوری‌های اطلاعاتی و دیجیتال می‌تواند ظرفیت‌های مدیریت دانش را توسعه دهد، مشروط بر اینکه مبنای ارزشی در فرایند دیجیتالی‌شدن نادیده گرفته نشوند (Othman & Yaakub, 2025). همچنین، پژوهش Cabrilo و همکاران نشان داد که مدیریت دانش دیجیتال زمانی می‌تواند عملکرد نوآورانه را تقویت کند که با سرمایه انسانی و ساختاری سازمان در تعامل باشد (Cabrilo et al., 2024). بنابراین، یافته حاضر بر ضرورت ترکیب فناوری، ساختار اجرایی و ارزش‌های اسلامی تأکید دارد.

مضمون چهارم یعنی «فرایندهای اجتماعی و فرهنگی در مدیریت دانش» نشان داد که موفقیت مدیریت دانش به میزان زیادی به فرهنگ سازمانی، اعتماد، مشارکت، تعاون، نودوستی، یادگیری جمعی، ارتباط بین کارکنان و آمادگی آنان برای اشتراک دانش وابسته است. در واقع، حتی اگر سازمان از سامانه‌های فنی و زیرساخت مناسب برخوردار باشد، در نبود فرهنگ همکاری و اعتماد، احتمال شکل‌گیری احتکار دانش و مقاومت در انتقال تجربه افزایش می‌یابد. این یافته با پژوهش Hassanzadeh Pasikhani همسو است که نقش چرخه‌ای مدیریت دانش و یادگیری میان‌بخشی را در شکل‌گیری رفتارهای نوآورانه برجسته کرده است (Hassanzadeh Pasikhani, 2024). همچنین، نتایج

مطالعه Arefijou نشان می‌دهد که ارزش‌های اسلامی می‌توانند در حوزه مدیریت منابع انسانی، رفتارهای مشارکتی، مسئولیت‌پذیری و روابط انسانی را تقویت کنند (Arefijou, 2024). از این رو، می‌توان استنباط کرد که در محیطی مانند شرکت گاز، ایجاد بستر فرهنگی مناسب برای تعامل و اشتراک تجربه، به‌اندازه ایجاد مخازن دیجیتال و بانک‌های اطلاعاتی اهمیت دارد. این مسئله به‌ویژه درباره انتقال دانش ضمنی کارکنان باسابقه به نسل جدید اهمیت پیدا می‌کند.

مضمون پنجم با عنوان «مبانی و اصول مدیریت دانش اسلامی» هسته نظری مدل پژوهش را تشکیل داد. یافته‌ها نشان دادند که در چارچوب اسلامی، کسب دانش باید با تعمق، اجتهاد، عقلانیت و تشخیص صحیح همراه باشد، نگهداری دانش باید بر امانت‌داری استوار شود، کاربرد دانش باید در خدمت جامعه و سازمان باشد و انتشار دانش نیز با صداقت و حفظ اصالت محتوا انجام گیرد. این یافته با مطالعه Manteghi و Akbari همخوانی مستقیم دارد که نشان دادند منابع اسلامی می‌توانند مبنایی برای طراحی مراحل مدیریت دانش، از کسب تا کاربرد و انتشار آن، فراهم کنند (Manteghi & Akbari, 2013). همچنین، مقایسه مبانی نظری مدیریت دانش در دیدگاه اسلامی و غربی نشان داده است که تفاوت اصلی این دو رویکرد به نوع برداشت از منبع دانش، هدف دانش و مسئولیت انسان در استفاده از آن مربوط می‌شود (Hamzehpour & Javadi, 2015). از این دیدگاه، مدیریت دانش اسلامی تنها مدل متفاوتی برای سازمان‌دهی دانش نیست، بلکه بر نوعی معرفت‌شناسی و ارزش‌شناسی متفاوت استوار است. پژوهش Nemati Shamsabad نیز بر اهمیت مبانی نظری و معرفت‌شناختی در شکل‌گیری نظریه‌های مدیریت دانش تأکید کرده است (Nemati Shamsabad, 2014). بنابراین، بخش مهمی از تمایز مدل حاضر با مدل‌های متعارف در همین پیوند نظام‌مند میان فرایند مدیریت دانش و مبانی ارزشی و معرفتی اسلام قرار دارد.

مضمون ششم یعنی «نوآوری، توسعه و پیشرفت سازمانی» نشان داد که مدیریت دانش اسلامی در نهایت باید به نتایجی مانند توسعه دانش، افزایش خلاقیت، حل مسئله، بهبود عملکرد، ارتقای بهره‌وری و تعالی سازمانی منجر شود. این یافته بیانگر آن است که مدل اسلامی مدیریت دانش، برخلاف تصور احتمالی، صرفاً جهت‌گیری اخلاقی یا فرهنگی ندارد، بلکه انتظار می‌رود پیامدهای ملموس سازمانی نیز ایجاد کند. این نتیجه با پژوهش Safarzadeh و همکاران همسو است که نشان دادند راهبردهای مدیریت دانش می‌توانند نوآوری و عملکرد سازمانی را بهبود دهند (Safarzadeh et al., 2012). همچنین، Darmawan و همکاران در مرور نظام‌مند خود تأثیر عوامل مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی را تأیید کرده‌اند (Darmawan et al., 2023). در حوزه نوآوری نیز Cabrilo و همکاران نشان دادند که تعامل مدیریت دانش و سرمایه فکری می‌تواند عملکرد نوآورانه سازمان را ارتقا دهد (Cabrilo et al., 2024). افزون بر این، نتایج مطالعه Ghorbani بر نقش مدیریت دانش مبتنی بر آموزه‌های اسلامی در بهبود عملکرد سازمانی تأکید دارد (Ghorbani, 2026). در نتیجه، می‌توان گفت جهت‌گیری ارزشی مدل حاضر نه تنها با کارایی سازمانی تعارض ندارد، بلکه می‌تواند از طریق افزایش اعتماد، مسئولیت‌پذیری و مشارکت، زمینه ارتقای عملکرد را فراهم سازد.

یافته‌های مربوط به «پشتیبانی، تکمیل و بهینه‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش» نیز نشان داد که حمایت مدیران ارشد، توسعه سرمایه انسانی، انتقال تجربه، شایسته‌سالاری، استفاده از فناوری مناسب، تعامل با سازمان‌های دانش‌محور و بازنگری مستمر از عوامل مکمل موفقیت مدل محسوب می‌شوند. این نتیجه با پژوهش Aldhaheeri و Ahmad همسو است که نقش رهبری تحول‌آفرین را در تقویت قابلیت مدیریت دانش و عملکرد سازمانی نشان داده‌اند (Aldhaheeri & Ahmad, 2024). همچنین، Karimi نشان داده است که زیرساخت‌ها و راهبردهای مدیریت دانش می‌توانند با تقویت مدیریت دانش، شایستگی‌های محوری مدیران را توسعه دهند (Karimi, 2025). در سازمان‌های دولتی نیز اجرای مدیریت دانش نیازمند پشتیبانی ساختاری و مدیریتی است و بدون حمایت مدیران، تأمین منابع و طراحی نظام اجرایی مناسب، احتمال شکست برنامه‌های مدیریت دانش افزایش می‌یابد (Shahbandarzadeh & Tavakoli, 2014). بنابراین، یافته حاضر تأکید

می‌کند که ارزش‌های اسلامی زمانی می‌توانند به رفتار سازمانی تبدیل شوند که در ساختارها، سیاست‌ها و سازوکارهای اجرایی سازمان نهادینه شوند.

یکی دیگر از نتایج مهم پژوهش، ترکیب ساختار هفت‌بعدی مدل با فرایند پنج‌مرحله‌ای سکوت و تشخیص، اکتساب، نگهداری، کاربرد و انتشار دانش بود. این ساختار نشان می‌دهد که مدیریت دانش اسلامی از یک منطق فرایندی مشخص برخوردار است. مرحله سکوت و تشخیص به معنای ایجاد آمادگی شناختی، تأمل و تمایز میان دانش مفید و نامناسب است؛ اکتساب دانش بر یادگیری هدفمند تأکید دارد؛ نگهداری دانش ناظر بر مستندسازی و صیانت از سرمایه دانشی است؛ کاربرد دانش، دانش را به حل مسائل و بهبود عملکرد پیوند می‌دهد؛ و انتشار دانش نیز امکان بهره‌مندی جمعی از دانش را فراهم می‌کند. این فرایند با الگوی مدیریت دانش الهام‌گرفته از منابع اسلامی همخوان است (Manteghi & Akbari, 2013). همچنین، مدل راهبردی مدیریت دانش مبتنی بر اسلام ناب نیز نشان داده است که می‌توان میان مراحل مدیریت دانش و جهت‌گیری‌های ارزشی اسلامی ارتباط نظام‌مند ایجاد کرد (Tajabadi et al., 2019). از این رو، ارزش افزوده مدل حاضر در آن است که مجموعه‌ای از ارزش‌ها را به‌صورت پراکنده مطرح نمی‌کند، بلکه آن‌ها را در یک چرخه عملیاتی مدیریت دانش جای می‌دهد.

یافته‌های پژوهش حاضر از منظر بومی‌سازی نیز قابل توجه‌اند. نتایج نشان دادند که مدل مدیریت دانش برای سازمانی مانند شرکت گاز استان همدان باید با ویژگی‌های فرهنگی، دینی، ساختاری و عملیاتی آن همخوان باشد. این نتیجه با پژوهش Movafagh و همکاران هم‌هنگ است که بر بومی‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی با اتکا بر آموزه‌های اسلامی و فرهنگ ایرانی تأکید کرده‌اند (Movafagh et al., 2018). همچنین، مطالعه Mousavi نشان می‌دهد که تولید و توسعه علوم انسانی و مدیریتی متناسب با زمینه اسلامی نیازمند بازاندیشی در مبانی نظری و ارزشی است (Mousavi, 2012). از این منظر، انتقال مستقیم مدل‌های مدیریت دانش بدون توجه به بستر فرهنگی می‌تواند موجب شکاف میان ساختار رسمی و رفتار واقعی کارکنان شود. مطالعه Hosseinpour و Afrasiabi نیز نشان می‌دهد که اگرچه پژوهش‌های متعددی درباره مدیریت دانش با رویکرد دینی انجام شده است، این حوزه همچنان به توسعه مدل‌های یکپارچه و کاربردی نیاز دارد (Hosseinpour & Afrasiabi, 2024).

در حوزه صنعت گاز نیز یافته‌های پژوهش از اهمیت کاربردی ویژه‌ای برخوردارند. بخش قابل توجهی از دانش این صنعت از نوع تجربی و ضمنی است و در ذهن کارکنان باسابقه، کارشناسان فنی و مدیران عملیاتی قرار دارد. بنابراین، بازنشستگی، جابه‌جایی نیروی انسانی یا ضعف در مستندسازی می‌تواند به از دست رفتن سرمایه دانشی سازمان منجر شود. نتایج پژوهش Soltani و همکاران در شرکت انتقال گاز ایران نیز نشان داده است که پشتیبانی از مدیریت دانش می‌تواند به افزایش بهره‌وری و استفاده بهتر از تجربه‌های سازمانی کمک کند (Soltani et al., 2019). همچنین، مدیریت دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان زمانی اثربخش‌تر خواهد بود که فرایندهای شناسایی، حفظ و انتقال دانش به‌طور نظام‌مند طراحی شوند (Izadian et al., 2013). از سوی دیگر، تبدیل دانش به ارزش و مزیت سازمانی مستلزم آن است که دانش صرفاً ذخیره نشود، بلکه در تولید، حل مسئله و توسعه سازمان به‌کار گرفته شود؛ موضوعی که با نقش دانش در تجاری‌سازی و توسعه ظرفیت‌های فناورانه نیز هم‌هنگ است (Bandarian, 2011).

در جمع‌بندی می‌توان گفت مدل حاصل از پژوهش حاضر، مدیریت دانش اسلامی را به‌عنوان نظامی چندبعدی معرفی می‌کند که موفقیت آن وابسته به تعامل اصول اخلاقی و انسانی، فرهنگ سازمانی، فرایندهای اجرایی، فناوری، نوآوری، رهبری، ارزیابی مستمر و حمایت ساختاری است. مزیت این مدل در آن است که از یک سو با الزامات نوین مدیریت دانش مانند فناوری، یادگیری، نوآوری و بهینه‌سازی سیستم‌ها سازگار است و از سوی دیگر، این الزامات را در چهارچوبی ارزش‌محور قرار می‌دهد. چنین رویکردی می‌تواند به سازمان‌های دولتی کمک کند تا مدیریت دانش را از سطح ثبت و نگهداری اطلاعات فراتر برده و آن را به بخشی از فرهنگ، رفتار و تصمیم‌گیری سازمانی تبدیل کنند. در

این چارچوب، دانش نه فقط یک دارایی اقتصادی، بلکه سرمایه‌ای انسانی و اخلاقی است که باید به شکل مسئولانه حفظ، توسعه و در جهت بهبود عملکرد سازمان و خدمت به جامعه استفاده شود.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود. نخست، ماهیت کیفی مطالعه و محدود بودن مشارکت‌کنندگان به خبرگان دانشگاهی، حوزوی و صنعت گاز موجب می‌شود تعمیم مستقیم یافته‌ها به سایر سازمان‌ها با احتیاط انجام گیرد. دوم، مطالعه در شرکت گاز استان همدان انجام شد و ویژگی‌های فرهنگی، سازمانی و مدیریتی این شرکت ممکن است با سایر شرکت‌های گاز، صنایع یا سازمان‌های دولتی متفاوت باشد. سوم، داده‌ها بر اساس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند و بنابراین برداشت‌ها و تجربیات ذهنی مشارکت‌کنندگان می‌توانست بر ماهیت داده‌ها اثر بگذارد. همچنین، در پژوهش حاضر مدل استخراج‌شده در یک مرحله کمی مستقل بر روی نمونه‌ای بزرگ از کارکنان آزمون نشد و میزان برازش، قدرت پیش‌بینی یا روابط میان مؤلفه‌های آن به صورت آماری مورد بررسی قرار نگرفت.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده مدل استخراج‌شده با استفاده از طرح‌های آمیخته و روش‌های کمی مانند تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری اعتبارسنجی شود. همچنین، اجرای مطالعه در سایر شرکت‌های گاز، صنایع نفت و پتروشیمی، سازمان‌های دولتی و بخش خصوصی می‌تواند امکان مقایسه و بررسی میزان تعمیم‌پذیری مدل را فراهم سازد. مطالعه تفاوت‌های میان مدیران، کارکنان فنی و کارکنان اداری در ادراک مؤلفه‌های مدیریت دانش اسلامی نیز می‌تواند نتایج دقیق‌تری ارائه دهد. علاوه بر این، بررسی نقش متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، اعتماد سازمانی، آمادگی دیجیتال، تعهد کارکنان و یادگیری سازمانی در ارتباط با مدل پیشنهادی می‌تواند به توسعه نظری آن کمک کند. انجام مطالعات طولی نیز برای بررسی تأثیر اجرای مدل بر بهره‌وری، نوآوری، اشتراک دانش و عملکرد سازمانی پیشنهاد می‌شود.

پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت گاز استان همدان، اصول مدل ارائه‌شده را در سیاست‌ها و فرایندهای رسمی مدیریت دانش سازمان وارد کنند و منشور اخلاقی مدیریت دانش بر پایه صداقت، امانت‌داری، عدالت، مسئولیت‌پذیری و خدمت تدوین شود. طراحی سامانه منسجم برای ثبت تجربه‌های کارکنان با سابقه، اجرای برنامه‌های انتقال دانش بین‌نسلی، تشکیل اجتماعات حرفه‌ای و جلسات اشتراک تجربه، توسعه مخازن دانش دیجیتال و ایجاد مشوق برای مشارکت فعال کارکنان می‌تواند به حفظ سرمایه دانشی سازمان کمک کند. همچنین، پیشنهاد می‌شود شاخص‌های ارزیابی مدیریت دانش علاوه بر شاخص‌های فنی، ابعاد اخلاقی، فرهنگی و انسانی را نیز پوشش دهند. حمایت آشکار مدیران ارشد، آموزش مستمر کارکنان، استفاده هدفمند از فناوری‌های نوین، ممیزی دوره‌ای دانش و پیوند دادن فعالیت‌های مدیریت دانش با نظام ارزیابی عملکرد می‌تواند زمینه نهادینه‌شدن این مدل را در سازمان فراهم سازد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.



داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Aldaheri, S. M., & Ahmad, S. Z. (2024). The Influence of Transformational Leadership on Organizational Performance and Knowledge Management Capability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(9), 2830-2857. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2022-0532>
- Arefijou, M. (2024). Identifying and Analyzing Human Resource Management Functions in Light of Islamic Values Using a Meta-Synthesis Approach. *Education, Training and Sustainable Development*, 2(2), 11-30.
- Bandarian, R. (2011). Corporate Entrepreneurship as a Method for Commercializing Technological Achievements of Independent Research and Technology Organizations. *Technology Growth Quarterly*, 7(26), 43-50.
- Cabrilo, S., Dahms, S., & Tsai, F. S. (2024). Synergy between Multidimensional Intellectual Capital and Digital Knowledge Management: Uncovering Innovation Performance Complexities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100568. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100568>
- Darmawan, S., Agusvina, N., Lusa, S., & Sensuse, D. I. (2023). Knowledge Management Factors and Its Impact on Organizational Performance: A Systematic Literature Review. *JOIV: International Journal on Informatics Visualization*, 7(1), 161-167. <https://doi.org/10.30630/joiv.7.1.1644>
- Ghorbani, S. (2026). Knowledge Management from the Perspective of Islamic Teachings and Its Role in Improving Organizational Performance. Nur.
- Haji Esmaeili, M., & Haji Mollamirzaei, H. (2020). Presenting a Knowledge Management Model in the Islamic Value System and Comparing It with Other Common Models. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 3(4), 71-100.
- Hamzehpour, M., & Javadi, M. (2015). Explaining and Comparing the Theoretical Foundations of Knowledge Management from Islamic and Western Perspectives. *Fundamental Research in the Humanities*(4), 75-96.
- Hassanzadeh Pasikhani, M. S. (2024). The Cyclical Role of Knowledge Management and Cross-Sector Learning in the Relationship between Human Resource Management and the Development of Innovative Behaviors. *Governance and Development Management Studies*, 1(1), 45-68.
- Hidayat, P., Rusydiana, A. S., Raharjo, S., Adham, A., & Senjiati, I. H. (2021). Knowledge Management and the Islamic Perspective. *Journal of Islamic Economics and Business*, 7(2), 112-125.
- Hosseinpour, R., & Afrasiabi, Z. (2024). Meta-Analysis of Knowledge Management with an Islamic (Religion-Based) Approach. *Islamic Knowledge Management*, 6(1), 18-34.
- Izadian, Z., Abdollahi, B., & Kiani, M. (2013). Knowledge Management: A Model for Managing Knowledge-Based Companies Located in Science and Technology Parks. *Technology Growth Quarterly*, 10(1), 22-30.
- Karimi, M. A. (2025). Identifying the Impact of Knowledge Management Infrastructure and Knowledge Management Strategies on Managers' Core Competencies through the Mediating Variable of Knowledge Management in Rafsanjan Municipality.
- Lichtenstein, S., Lichtenstein, G., & Higgs, M. (2017). Personal Values at Work: A Mixed-Methods Study of Executives' Strategic Decision-Making. *Journal of General Management*, 43(1), 15-23. <https://doi.org/10.1177/0306307017719702>
- Manteghi, M., & Akbari, Z. (2013). Knowledge Management Inspired by Islamic Sources. *Islam and Management Research*, 3(1), 59-76.
- Miyahi, F., Ma'refzadeh, A., & Hosseinpour, M. (2023). A Knowledge Management Deployment Model at Farhangian University in Khuzestan Province. *Educational Leadership and Management*, 17(3), 179-202.
- Mousavi, S. M. (2012). Foundations of the Production of Humanities from Imam Khomeini's Perspective. *Sadra Cultural and Social Research Quarterly*(1), 105-126.
- Movafagh, H., Hashemzadeh Khorasani, G., & Doshmanziari, E. (2018). A Study of the Localization of Knowledge Management in Government Organizations Based on Islamic Teachings and Iranian Culture. *Cultural Management Journal*, 12(45), 17-39.

- Nakash, M., Baruchson-Arbib, S., & Bouhnik, D. (2022). A Holistic Model of the Role, Development, and Future of Knowledge Management: Proposal for Exploratory Research. *Knowledge and Process Management*, 29(1), 23-30. <https://doi.org/10.1002/kpm.1694>
- Nemati Shamsabad, H. A. (2014). From Theoretical Foundations to Knowledge Management Theories: Extending a Conceptual Model of Knowledge Management's Influence by Knowledge Theory. *Islam and Management*, 3(5), 7-33.
- Othman, K., & Yaakub, M. B. (2025). Islamic Knowledge Management Reservoir Adaptation to Information and Digitalize Technology for Global Islamic Higher Education Institution. *LECTURES: Journal of Islamic and Education Studies*, 4(2), 205-223. <https://doi.org/10.58355/lectures.v4i2.144>
- Rezaei Kalantari, M., & Salehi, M. (2015). The Role of Knowledge Management Models in Today's Organizations. Sari.
- Safarzadeh, H., Tadin, A., & Haram Mohammadi, M. (2012). Investigating the Impact of Knowledge Management Strategies on Innovation and Organizational Performance: A Case Study of Health and Medical Centers in Northern Fars. *Scientific Research Quarterly of Yazd School of Public Health*, 11(1), 76-86.
- Shahbandarzadeh, H., & Tavakoli, M. (2014). Presenting a Model for Implementing Knowledge Management in Government Organizations. Rasht.
- Soltani, S., Tavallai, R., Eslambolchi, A., & Ghaseminejad, Y. (2019). Knowledge Management Support for Productivity: Model and Experience of the Iranian Gas Transmission Company. *Management Improvement Quarterly*, 13(45), 107-134.
- Tajabadi, H., Nejati, M., & Nikchehreh Golafzani, M. (2019). Presenting a Strategic Knowledge Management Model Based on Pure Muhammadan Islam. *National Defense Strategic Management Studies*, 3(10), 227-250.