



ORIGINAL RESEARCH PAPER

Drivers and inhibitors of knowledge management in Iran's insurance industry

S. Refoua

Department of Library, Scientific Documents and Publications, Iranian Insurance Research Center, Tehran, Iran

ARTICLE INFO

Article History:

Received 16 January 2024

Revised 10 March 2024

Accepted 06 April 2024

Keywords:

Driving factors of knowledge management

Implementation of knowledge management

Inhibiting factors of knowledge management

Knowledge management in Iran's insurance industry

*Corresponding Author:

Email: refoua@irc.ac.ir

Phone: +9821 22092265

ORCID: [0000-0002-5991-9340](https://orcid.org/0000-0002-5991-9340)

DOI: [10.22056/ijir.2024.04.02](https://doi.org/10.22056/ijir.2024.04.02)

ABSTRACT

BACKGROUND AND OBJECTIVES: Insurance industry is a knowledge-based industry by nature. Therefore, knowledge management strategy can be considered a factor for the success of insurance companies. Considering the importance of this issue, knowing its drivers and inhibitors in insurance will play an essential role in the successful implementation of knowledge management in insurance companies. Accordingly, the main goal of the research is to identify the driving and inhibiting factors of the implementation of knowledge management in insurance industry.

METHODS: The current research is developmental-applied in terms of its purpose and is categorized as a qualitative research. The data collection tool was in-depth interviews and a purposive sampling method with a theoretical approach. In this research, semi-structured interviews were conducted with 15 executive and operational managers of insurance companies. A qualitative data analysis was done using the thematic analysis method.

FINDINGS: In this research, 155 codes were identified in two main groups of drivers and inhibitors. These codes are in 17 driving themes, including improving organizational relationships and interactions, improving organizational atmosphere, creating and promoting knowledge culture, redesigning organizational structure, developing knowledge behaviors of the organization, databases, software and hardware infrastructure supporting knowledge management, general competence of human resources, specialized competence and professional, merit selection and retention of human resources, job and worker suitability, motivational and incentive policies, management insight and thinking, management approach to knowledge, on-the-job training based on job requirements, development of effective training, update training, knowledge evaluation, career advancement, pillars were placed in insurance industry. 45 codes were also categorized into 7 inhibiting themes, including human, job, knowledge-related, managerial, appointment, institutional, political, and economic factors.

CONCLUSION: The results of this research can be used as a model for the implementation of knowledge management in insurance industry, and based on that, insurance companies can strengthen the drivers and weaken the inhibitors for this purpose.





مقاله علمی

پیشران‌ها و بازدارنده‌های مدیریت دانش در صنعت بیمه ایران

شبلم رفوا

گروه کتابخانه، اسناد علمی و نشریات، پژوهشکده بیمه، تهران، ایران

چکیده:

پیشینه و اهداف: صنعت بیمه، ماهیتاً صنعتی دانش‌محور است. از این رو، راهبرد مدیریت دانش می‌تواند به‌عنوان عاملی برای موفقیت شرکت‌های بیمه محسوب شود. با توجه به اهمیت این موضوع، شناخت پیشران‌ها و بازدارنده‌های آن در بیمه نقشی اساسی در پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش شرکت‌های بیمه خواهد داشت. بر این اساس، هدف اصلی پژوهش، شناسایی عوامل پیشران و بازدارنده پیاده‌سازی مدیریت دانش در صنعت بیمه است.

روش‌شناسی: پژوهش حاضر از لحاظ هدف، توسعه‌ای-کاربردی است و در دسته پژوهش‌های کیفی قرار دارد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق و روش نمونه‌گیری از نوع هدفمند با رویکرد نظری بود. در این پژوهش مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با ۱۵ نفر از مدیران اجرایی و عملیاتی شرکت‌های بیمه انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد.

یافته‌ها: در این پژوهش تعداد ۱۱۲ کد در دو گروه اصلی پیشران و بازدارنده شناسایی شدند. ۷۹ کد در ۱۷ مضمون پیشران شامل بهبود روابط و تعاملات سازمانی، بهبود فضای سازمانی، فرهنگ‌سازی و ترویج فرهنگ دانشی، بازطراحی ساختار سازمانی، توسعه رفتارهای دانشی سازمان، بانک‌های اطلاعاتی، زیرساخت نرم‌افزاری و سخت‌افزاری پشتیبان مدیریت دانش، صلاحیت عمومی نیروی انسانی، صلاحیت تخصصی و حرفه‌ای، شایسته‌گزینی و حفظ نیروی انسانی، تناسب شغل و شاغل، سیاست‌های انگیزشی و تشویقی، بینش و تفکر مدیریتی، رویکرد مدیریتی به دانش، آموزش‌های ضمن خدمت براساس نیاز شغلی، توسعه آموزش‌های اثربخش، آموزش‌های به‌روزرسانی، ارزشیابی دانشی، پیشرفت شغلی، ارکان صنعت بیمه قرار گرفتند. ۳۳ کد نیز در ۷ مضمون بازدارنده شامل عوامل انسانی، عوامل شغلی، عوامل مرتبط با دانش، عوامل مدیریتی، عوامل انتصاباتی، عوامل نهادی، عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی دسته‌بندی شدند.

نتیجه‌گیری: از نتایج این پژوهش می‌توان به‌عنوان الگویی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در صنعت بیمه استفاده کرد و براساس آن شرکت‌های بیمه می‌توانند به تقویت پیشران‌ها و تضعیف بازدارنده‌ها بپردازند. براساس نتایج این پژوهش، در صنعت بیمه نیاز به حکمرانی دانش داریم.

اطلاعات مقاله

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۲۶ دی ۱۴۰۲

تاریخ داوری: ۲۰ اسفند ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش: ۱۸ فروردین ۱۴۰۳

کلمات کلیدی:

پیاده‌سازی مدیریت دانش

عوامل بازدارنده مدیریت دانش

عوامل پیشران مدیریت دانش

مدیریت دانش در صنعت بیمه ایران

نویسنده مسئول:

ایمیل: refoua@irc.ac.ir

تلفن: +۹۸۲۱ ۲۲۰۹۲۳۶۵

ORCID: 0000-0002-5991-9340

DOI: 10.22056/ijir.2024.04.02

توجه: مدت زمان بحث و انتقاد برای این مقاله تا ۱ ژوئیه ۲۰۲۴ در وبسایت IJIR در «نمایش مقاله» باز است.

فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی برای پشتیبانی از این فرایندهای مدیریت دانش کرده‌اند، اما بیشتر پروژه‌های مدیریت دانش شکست خورده‌اند (Abolhasanisamarin, 2023). نرخ بالای این شکست‌ها تا حد زیادی می‌تواند به این دلیل باشد که بسیاری از سازمان‌ها فقط بر فناوری تمرکز می‌کنند، بنابراین برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش لازم است در کنار توجه به عوامل فناورانه به دیگر عوامل، از جمله عوامل محیطی، انسانی و سازمانی نیز توجه کرد (Chang and Wang, 2009).

برای موفقیت در بحث مدیریت دانش به زیرساخت‌ها و عواملی نیاز داریم که به‌عنوان پیش‌شرایط شناخته می‌شوند. به گفته Zaid et al. (2012) توانمندسازی‌های مدیریت دانش، عوامل و سازوکارهای مؤثری هستند که باعث افزایش دانش از طریق فعالیت‌ها و شیوه‌های فرایندی مدیریت دانش می‌شوند. به‌طوری که به‌عنوان سازوکارهای توسعه دانش در سازمان تعریف می‌شوند که روند ایجاد و تولید دانش را تحریک می‌کنند. بر این اساس، لازم است سازمان‌ها قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش، عوامل تأثیرگذار بر مدیریت دانش را در بافت خود شناسایی و فراهم کنند (safarzadehetal., 2011; Karbassi Yazdian and Haddadi, 2018).

این مهم می‌تواند با بررسی دقیق شرایط سازمانی و شناخت دقیق سازمان محقق شود. از آنجاکه بیمه صنعتی منحصر به فرد است و در زمینه خاصی فعالیت می‌کند، از این رو لازمه پیاده‌سازی مدیریت دانش در این صنعت نیز لحاظ کردن تمام زمینه‌های خاص این صنعت است (Babu and Bhide, 2012). لذا هدف اصلی این پژوهش، شناسایی پیش‌شرایط و عوامل بازدارنده در صنعت بیمه است. برای دستیابی به این هدف، پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به پرسش‌های زیر است:

۱. چه عواملی به‌عنوان پیش‌شرایط پیاده‌سازی مدیریت دانش در صنعت بیمه ایران عمل می‌کنند؟
۲. چه عواملی به‌عنوان بازدارنده پیاده‌سازی مدیریت دانش در صنعت بیمه ایران عمل می‌کنند؟

مروری بر پیشینه پژوهش

در زمینه مدیریت دانش پژوهش‌های زیادی انجام شدند. در این بخش به تعدادی از پژوهش‌هایی اشاره می‌شود که در شرکت‌های بیمه‌ای انجام شده‌اند و ارتباط بیشتری با پژوهش حاضر دارند.

Rahmati Noudehi (2012) پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود را با عنوان «ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در شرکت بیمه آسیا» با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در آن شرکت انجام داد. یافته‌های تحقیق نشان داد که به‌جز عوامل زیرساخت سیستم اطلاعاتی و محیط یادگیری و کنترل منابع، استراتژی الگوگیری و ساختار دانشی، فرهنگ سازمانی، درگیری و آموزش افراد، رهبری و تعهد قوی مدیریت ارشد، ارزیابی از آموزش حرفه‌ای و کار تیمی در موفقیت سیستم مدیریت دانش در شرکت بیمه آسیا مؤثرند.

Laturkar and Singh (2012) مقاله خود را با عنوان «مدیریت

در بحث اقتصاد دانش‌محور، مدیریت دانش عنصر مهمی برای راهبرد کسب‌وکار محسوب می‌شود که باعث افزایش سرعت رویارویی با فرصت‌ها و چالش‌های جدید موجود در بازارها می‌شود. از این رو است که مدیریت دانش در بین سازمان‌های مختلف محبوبیت کسب کرده است. مدیریت دانش از طریق کسب، سازماندهی، اشتراک‌گذاری و ذخیره دانش داخلی سازمان و سرمایه فکری آن به ایجاد ارزش کمک می‌کند (Joshi et al., 2016). مدیریت دانش، مزایای چشمگیری برای عملکرد سازمان دارد (Huang et al., 2011). به سازمان کمک می‌کند تا از راه کسب، نگهداری، انتقال و استفاده از دانش، بهبود اثربخشی سازمانی، افزایش بهره‌وری، تصمیم‌گیری بهتر، تبدیل شدن به سازمان نوآورانه و بهبود عملکرد سازمانی فراهم شود (Mararo, 2013; Huang and Lai, 2014; Aramjoo et al., 2014). یکی از عوامل پیشرفت و توسعه هر شرکت بیمه بر سرمایه‌های انسانی و نیروی انسانی متخصص آن متکی است. در راستای اجرای سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی، صنعت بیمه برنامه عملیاتی خود را تدوین و ارائه کرده است که یکی از بندهای آن به ایجاد و انتشار گنجینه تجارب بیمه‌ای اشاره دارد. تجارب و دانش متخصصان شرکت فقط زمانی مفید خواهد بود که گردآوری، مستند، سازماندهی و نگهداری شده، به شیوه‌ای مؤثر با دیگران به اشتراک گذاشته شود. از همین رو، شرکت‌های بیمه برای اجرای کارآمد و اثربخش مدیریت دانش باید ابتدا با توجه به دانش‌های آشکار و پنهان موجود در سازمان، راهبردهای مدیریت دانش خود را انتخاب کنند (Refoua et al., 2022).

مدیریت دانش با کسب تجارب و دانش عملی و عینی کارکنان در رشته‌های مختلف بیمه در سطح شرکت، و مستندسازی آن به ایجاد حافظه سازمانی منجر می‌شود، به‌طوری که دانش سازمانی به‌صورت یکپارچه و منسجم همواره در سازمان باقی خواهد ماند و افراد در هر جایی از سازمان و هر زمان که به اطلاعات و دانش نیاز داشته باشند خواهند توانست به راحتی به آن دسترسی داشته باشند و از سوی دیگر، از زوال دارایی‌های فکری و ذهنی به‌عنوان ثروت اصلی شرکت جلوگیری خواهد شد. استفاده از تجربیات ارائه شده به کاهش هزینه‌های ناشی از تکرار روش‌ها و اقداماتی که نادرستی و ناکارآمدی آنها در گذشته اثبات شده است، منجر می‌شود. پیاده‌سازی و استقرار نظام مدیریت دانش با ایجاد دانش، و انتقال تجربه بین کارکنان، زمینه‌ساز یادگیری مستمر و توسعه حرفه‌ای است که سرعت یادگیری را در میان آنان افزایش می‌دهد و به‌روز ماندن دانش کارکنان شرکت منجر می‌شود و به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می‌کند. با مدیریت دانش سازمانی، خلأهای دانشی شرکت شناسایی و جایگاه دانش شرکت مشخص می‌شود. با فرهنگ‌سازی تسهیم دانش در شرکت، دارایی دانشی کارکنان به دارایی مشترک دانشی سازمان تبدیل می‌گردد.

البته باید توجه داشت که سازمان‌های بسیاری در راستای اجرای فرایندهای مدیریت دانش، سرمایه‌گذاری‌های سنگینی در زمینه

Aramoon and Aramoon (2019) مقاله خود را با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل فرهنگی مؤثر بر اجرای موفق مدیریت دانش در صنعت خدمات بیمه الکترونیک انجام دادند. با بررسی ادبیات موضوع، شش عامل اصلی همراه با ۱۸ عامل فرعی شناسایی شدند. داده‌های پژوهش با استفاده از پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. نتایج نشان داد که در میان عوامل اصلی، عامل «فرهنگ ایجاد دانش» در رتبه نخست قرار دارد. در نهایت با استفاده از روش تاپسیس فازی مؤلفه‌های هر یک از عوامل فرهنگی مؤثر بر اجرای مدیریت دانش رتبه‌بندی شدند. به‌طوری که آموزش مستمر، فرهنگ اشتراک دانش، تعهد رهبری، کار گروهی، مشارکت و درگیری کارکنان، فرهنگ سازمانی آگاه در بین مؤلفه‌های فرعی رتبه اول قرار دارند.

Kamau and Kwanya (2019) در مطالعه خود به بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر رقابت‌پذیری شرکت‌های بیمه در کنیا پرداختند. داده‌ها با استفاده از مصاحبه جمع‌آوری شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که استراتژی‌های مدیریت دانش به عنوان ابزاری برای کسب مزیت رقابتی در صنعت بیمه در کنیا استفاده می‌شود. نویسندگان همچنین ضعف‌هایی را در مدیریت دانش در بخش بیمه شناسایی و پیشنهاد کردند که صنعت باید روش‌های مدیریت دانش ساختاریافته را بپذیرد. این امر رقابت‌پذیری و پتانسیل آنها را برای مرتبط ماندن در دنیای تجارت افزایش می‌دهد.

Nouri et al. (2019) به تعیین تأثیر مدیریت دانش تجاری مشتریان بر عملکرد کارکنان شرکت بیمه در استان اردبیل پرداختند. داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. نتایج نشان داد که مدیریت دانش تجاری مشتری می‌تواند عملکرد کارکنان را پیش‌بینی کند. از این رو یکی از عوامل مؤثر در بهبود عملکرد کارکنان است.

Khadem et al. (2021) نقش فرایندهای مدیریت دانش به‌عنوان واسطه برای افزایش چابکی استراتژیک شرکت‌های بیمه عراق را بررسی کردند. داده‌های پژوهش با استفاده از پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. نتایج این تحقیق نشان داد که کسب تخصص تأثیر عمده‌ای بر عملکرد سازمانی عراق دارد. این مطالعه نشان داد که سن کسب‌وکار ارتباط بین مدیریت دانش و کارایی عملیاتی شرکت‌های بیمه عراق را تعدیل می‌کند، که هم با دارایی‌ها و هم با زده حقوق صاحبان سهام اندازه‌گیری می‌شود.

Achoki et al. (2022) در مقاله خود به تعیین عوامل فردی مؤثر بر اشتراک دانش ضمنی در میان کارکنان بیمه در کنیا پرداختند. در این مطالعه از پرسش‌نامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. نتایج حاکی از آن بود که چهار متغیر فردی اعتماد، خودکارآمدی، نوع دوستی و عمل متقابل مورد انتظار به‌طور معنادار و مثبتی بر اشتراک دانش ضمنی محل کار در میان کارکنان بیمه تأثیر می‌گذارد. جوایز مورد انتظار رابطه منفی ناچیزی با اشتراک دانش ضمنی در محل کار دارند. بنابراین، شرکت‌های بیمه باید فرهنگ اعتماد، یادگیری و توسعه مستمر، شیوه‌های نوع‌دوستانه و مبادلات متقابل را در محل کار ترویج دهند تا کارکنان خود را تشویق کنند دانش ضمنی مرتبط با کار خود را با همکاران خود به اشتراک بگذارند.

دانش در صنعت بیمه زندگی» و با هدف مقایسه شیوه‌های مدیریت دانش در شرکت‌های بیمه زندگی خصوصی با شرکت بیمه دولتی در هند انجام دادند. متغیرهای پژوهش شامل استراتژی دانش، ساختار، فرایندهای مدیریت دانش، منابع انسانی، فناوری ارتباطی و اطلاعاتی بود. روش پژوهش، پیمایشی و ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه بود. در مجموع میانگین نمره‌ها نشان داد که شرکت‌های بیمه خصوصی در مقایسه با شرکت بیمه دولتی در وضعیت بهتری قرار دارند. همچنین نتایج نشان داد که شرکت‌های بیمه خصوصی و دولتی در مرحله رشد و توسعه قرار دارند.

Sedigi (2012) پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود را به‌منظور بررسی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش به‌منظور افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی در شرکت‌های بیمه انجام داد. نتایج کلی تحقیق حاکی از آن بود تمامی هفت عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش (فرهنگ سازمانی، اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش‌محور، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسانی، استفاده از فناوری اطلاعات) تأثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی دارند.

Hasanpour et al. (2013) در مقاله خود با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر فرایند مدیریت دانش در صنعت بانکداری و بیمه» روابط بین عوامل (توانمندی‌ها)، فرایندهای مدیریت دانش را بررسی کردند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که بین توانمندی‌ها و فرایندهای مدیریت دانش به‌لحاظ آماری ارتباط معناداری وجود دارد. به‌طوری که هر چهار متغیر فرهنگ یادگیری، فناوری اطلاعات، افراد با مهارت‌های تی‌شکل و ساختار متمرکز بر فرایند مدیریت دانش تأثیر معنادار داشتند. نتایج گویای آن بود که توانمندی‌های مدیریت دانش باعث بهبود فرایندهای مدیریت دانش می‌شود.

Javadein et al. (2013) مقاله زیرساخت مدیریت دانش مؤثر و ارتباط آن با کیفیت خدمات در شرکت بیمه را انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که بین زیرساخت مدیریت دانش (فرایندهای دانشی، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی) و عملکرد مالی ارتباط معناداری وجود دارد.

Jafari Peyro (2019) پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود را با عنوان «بررسی نقش زیرساخت‌های مدیریت دانش در افزایش رضایت شغلی (مورد مطالعه: شرکت بیمه پاسارگاد همدان)» انجام داد. نتایج نشان داد که زیرساخت مدیریت دانش فناورانه و زیرساخت مدیریت دانش فرهنگی، رضایت شغلی کارکنان بیمه پاسارگاد شهر همدان را تبیین و پیش‌بینی می‌کنند.

Mehdizadeh et al. (2019) پژوهش خود را با عنوان «بررسی عوامل زمینه‌ساز استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های بیمه‌گر: مطالعه موردی سازمان تأمین اجتماعی» انجام دادند. نتایج مطالعه نشان داد فرهنگ سازمانی، کارکنان، فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی، استراتژی و رهبری بر استقرار مدیریت دانش تأثیر دارند. همچنین نتایج نشان داد عامل فرهنگ سازمانی و کارکنان بالاترین و استراتژی و رهبری کمترین اولویت را در بین زمینه‌سازهای مدیریت دانش داشت.

جدول ۱. جدول توصیفی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان
Table 1. Descriptive table of demographic characteristics of the interviewees

فرآوانی	ویژگی
	جنسیت:
1	زن
14	مرد
	تحصیلات:
4	لیسانس
8	فوق لیسانس
3	دکتری
	سمت شغلی:
5	مدیریت فنی
5	مدیریت ستادی
3	رئیس شعبه
2	سرپرست مناطق

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، توسعه‌ای-کاربردی است و در دسته پژوهش‌های کیفی قرار می‌گیرد. علت انتخاب رویکرد کیفی در این پژوهش آن است که به بیشترین اطلاعات درباره مدیریت دانش با توجه به ویژگی‌های ساختاری و محتوایی شرکت‌های بیمه دست یابیم. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران اجرایی و عملیاتی صنعت بیمه است و از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. نمونه‌گیری هدفمند روشی است که به‌طور گسترده در تحقیقات کیفی برای شناسایی و انتخاب موارد غنی از اطلاعات برای استفاده مؤثرتر از منابع محدود استفاده می‌شود (Patton, 2002). شامل شناسایی و انتخاب افراد یا گروه‌هایی از افراد است که به‌ویژه در خصوص پدیده مورد علاقه‌ای آگاهی یا تجربه‌ای دارند (Cresswell and Clark, 2011). معیارهای نمونه‌گیری هدفمند عبارت بودند از: حداقل ۵ سال سابقه فعالیت در شرکت بیمه، آشنایی با مفهوم مدیریت دانش و یا انجام اقداماتی در جهت اجرای مدیریت دانش در شرکت. نمونه‌گیری تا سرحد اشباع اطلاعات انجام شد و ۱۵ نفر شناسایی و در فرایند مصاحبه مشارکت داده شدند. در جدول ۱ مشخصات و اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش ارائه شده است.

برای جمع‌آوری اطلاعات به‌منظور تدوین ادبیات، پیشینه موضوعی و بررسی مدل‌های مختلف مدیریت دانش از منابع کتابخانه‌ای (کتاب، مقالات منتشرشده در نشریات و ارائه‌شده در کنفرانس‌ها، پایان‌نامه و طرح پژوهشی فارسی و لاتین) استفاده شد. از سوی دیگر، در بخش میدانی پژوهش نیز مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، به‌عنوان ابزار گردآوری داده‌ها انتخاب شد. برای جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری صورت گرفت. از روش تحلیل مضمون نیز برای تحلیل داده‌های پژوهش استفاده

(Liu et al., 2022) در پژوهش خود به درک نقش فناوری‌های

مبتنی بر اینترنت اشیا در مدیریت دانش پرداختند. این پژوهش مبتنی بر مدل اجتماعی‌سازی-برونی‌سازی-ترکیب-درونی‌سازی بود. این مقاله از یک مطالعه موردی برای توضیح نحوه استفاده شرکت‌ها از اینترنت اشیا برای تسهیل جریان دانش و افزایش اشتراک دانش استفاده کرده است. نتایج نشان داد که با تجزیه و تحلیل داده‌های اینترنت اشیا می‌توان فرایند تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح را ارتقا داد. همچنین نتایج حاکی از آن بود که فناوری‌های مبتنی بر اینترنت اشیا می‌توانند از شرکت‌ها در مدیریت دانش و خودکارسازی فرایند مدیریت دانش پشتیبانی کنند. این فناوری به‌دلیل توانایی در ارائه اطلاعات به‌موقع برای بهبود تصمیم‌گیری و کاهش عدم قطعیت، تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش را به سطح جدیدی ارتقا می‌دهد.

(Kajwang 2022) در مقاله خود به بررسی تأثیر استراتژی‌های

مدیریت دانش بر کارایی عملیاتی شرکت‌های بیمه پرداخت. پژوهش به‌دنبال آن بود که اطمینان حاصل کند فعالیت‌های دانش به‌بهبود عملکرد و سودآوری کمک می‌کند یا خیر. نتایج پژوهش نشان داد که روش‌های مدیریت دانش به‌مثابه ابزاری در صنعت بیمه با هدف دستیابی به مزیت عملکردی به‌منظور رقابت با دیگر مشاغل استفاده می‌شود.

مرور پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد، مطالعاتی که به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در بیمه پرداخته‌اند، عوامل اثرگذار در این پژوهش‌ها، مبتنی بر یک مدل و یا براساس ادبیات کتابخانه‌ای، شناسایی شده‌اند. همان‌گونه که مشخص است، تمایز پژوهش حاضر نسبت به سایر مطالعات پیشین، شناسایی پیشران‌ها و بازدارنده‌های استقرار برنامه‌های مدیریت دانش در شرایط و فضای صنعت بیمه براساس مصاحبه با فعالان صنعت بیمه است.

ذکر است که کدها حاصل بررسی و تحلیل مطالبی است که از مصاحبه‌ها استخراج شده است و حداقل دو بار در مصاحبه‌ها تکرار شده است. چند نمونه از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان در خصوص محتوای کدهای استخراج شده به شرح زیر است:

«... اینک فرهنگ تسهیم دانش و انتقال رو داشته باشیم. نه اینکه با گفتنش از من {داره} کم می‌شه و به اونا اضافه می‌شه.»
 «... بحث دیگه اینکه خوبه که ما برای کارکنانمون داخل خود سازمان چرخش و دگرگونی داشته باشیم.»

«... یعنی آدم مناسب در محل مناسب قرار بگیرد. انتقال دانش و تجارب به نحو احسن انجام می‌شود، ولی اگه آدم نامناسب در جای نامناسب بشیند زنجیره انتقال دانش درست انجام نمی‌شود.»

«... اینکه باید فرهنگ‌سازی بشه. از خود مدیریت عالی باید برایش فرهنگ‌سازی بشه تا مدیریت‌های پایین‌دستی و کارشناسی‌ها.»

«... تا زمانی که مدیریت ارشد نگاه مثبت به این قضیه نداشته باشد پیاده‌سازی توی سیستم با مشکلات روبه‌رو می‌شه.»

«... نیاز است که ارتقای مقام با معیار همکاری در ثبت، نشر و کاربرد دانش همراه شود.»

«بعضی از افراد شاید ۱۰-۱۵ سال در یک شعبه ساکن بودند. نیاز به جابه‌جایی نیروها بین شعب داریم که یک سری دانش رو با خودشون می‌برن تو شعبه جدید و وقتی هم وارد محیط جدید می‌شن با روش جدید اونجا هم آشنا شده و یاد می‌گیرند.»

این کدهای به‌دست‌آمده در قالب ۱۷ تم اصلی قرار گرفتند که جنبه‌های مختلف پیشران را نشان می‌دهند. در مجموع، ۷۹ کد، ۱۷ تم اصلی به دست آمد.

استخراج بازدارنده‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در صنعت بیمه ایران

منظور از عوامل بازدارنده در پژوهش حاضر، شرایط حاکم، چالش‌ها و موانعی هستند که بر سر راه مدیریت دانش در شرکت بیمه است. براساس مصاحبه‌های صورت‌گرفته با مدیران و تحلیل مصاحبه‌ها، تعداد ۳۳ کد شناسایی و استخراج شد.

همان‌گونه که جدول ۳ نشان می‌دهد، بر مبنای تحلیل مصاحبه‌های صورت‌گرفته با مدیران، در مجموع ۳۳ کد شناسایی شد. شایان ذکر است که کدهای حاصل بررسی و تحلیل مطالبی است که از مصاحبه‌ها استخراج شده است و حداقل ۲ مرتبه در مصاحبه‌ها تکرار شده است. در ادامه، چند نمونه از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان در خصوص محتوای کدهای استخراج شده به شرح زیر است:

«در حال حاضر حالت تدافعی و مانعی برای نشر دانش از طرف افراد وجود دارد.»

«کارکنانی که توی شعبه کار می‌کنند وقت آن‌چنانی برای این کار ندارند.»

«نیروهای جدید توسط نیروهای قبلی پذیرش نمی‌شن. یعنی بنده قبلی با به فرهنگی اومده بالا. اینا هم با یک تصور دیگه میان توی سازمان. تضاد فرهنگی دارن. عقاید و دانش‌شون با هم همخوانی

شد. تحلیل مضمون یکی از روش‌های رایج و کارآمد در تحلیل محتوای کیفی است که برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی به کار می‌رود. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است که داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (Braun and Clarke, 2006).

روش انجام کار بدین صورت بود که با استفاده از برنامه ضبط صدا، مصاحبه‌ها ضبط شد. فایل هر مصاحبه، پس از اتمام بلافاصله به‌صورت متن پیاده‌سازی و تایپ شدند. متن مصاحبه‌ها چندین نوبت ویرایش و بازبینی شد. متن مصاحبه‌ها برای رسیدن به درک کلی از محتوای پنهان و آشکار آن خوانده شد.

واحدهای معنایی و کدهای اولیه تعیین شد. کدهای اولیه درون کدهای جامع‌تر (تعیین مقوله‌های کلی) طبقه‌بندی شدند. مقوله‌های کلی، کدهای اصلی و کدهای فرعی به‌دست‌آمده از مراحل قبلی بازبینی نهایی شدند. در پژوهش حاضر برای افزایش سرعت و دقت کار تمامی مراحل کدگذاری، مقوله‌بندی و تحلیل مقوله‌ها با کمک نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. برای رسیدن به اعتبار در پژوهش حاضر، کوشش پژوهشگر در تمام مراحل مختلف بخش کیفی مبتنی بر رعایت نکات مهم برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌های باکیفیت و معتبر بود، به‌طوری که در مرحله گردآوری داده‌ها، پیش از انجام هر مصاحبه توضیحاتی در خصوص موضوع و اهداف پژوهش به افراد داده شد. همچنین سعی شد مصاحبه‌ها با رعایت نکات صحیح و اصولی انجام شود. برای استخراج کدها، متن هر مصاحبه چندین بار بازبینی شدند و پژوهشگر تلاش کرد تا با حساسیت لازم به کدگذاری اقدام کند. همچنین از بازخورد مشارکت‌کنندگان برای رسیدن به قابلیت اعتماد یافته‌ها استفاده شد. به این صورت که تفسیر گفته‌های مشارکت‌کنندگان و نتایج حاصل از تحلیل آنها به مشارکت‌کنندگان عرضه شد و مواردی که نتیجه ادراک نادرست بودند تعیین و اصلاح شدند. در نهایت، کدها را سه نفر متخصص که با شرکت بیمه و مدیریت دانش آشنا بودند، بازنگری کردند و مواردی نیز اصلاح شد و بدین ترتیب در مجموع اجماع نظر حاصل گردید.

نتایج و بحث

استخراج پیشران‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در صنعت بیمه ایران پیشران‌های مدیریت دانش زمینه‌های لازم برای ایجاد دانش، کسب، ذخیره و اشتراک دانش در سازمان‌ها را ایجاد می‌کنند. در نتیجه، برای رشد و تقویت فرایندهای مدیریت دانش، توجه و فراهم‌آوری مجموعه‌ای از توانمندسازها مهم و ضروری است (Najib Razali and Juanil, 2011; Kazemi and Zafar Allahyari, 2010).

بر پایه مصاحبه‌های صورت‌گرفته و تحلیل مصاحبه‌ها، ۱۰۸ کد باز شناسایی و استخراج شد. سپس فرایند کدگذاری انجام شد. جدول ۲ نتیجه کدگذاری و انتخاب مضمون اصلی مربوط به پیشران‌ها را نشان می‌دهد.

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، بر پایه تحلیل مصاحبه‌های صورت‌گرفته، در مجموع ۷۹ کد شناسایی شد. شایان

جدول ۲. کدها و مضمون اصلی مربوط به پیشرانها
Table 2. Codes and main themes related to engines

تم اصلی	کدها
بهبود روابط و تعاملات سازمانی	تعامل و همکاری بین همکاران ارتباط مؤثر بین مدیر و کارمند ارتباط واحد صدور و خسارت روابط غیررسمی بین ستاد و شبکه فروش روابط غیررسمی بین کارکنان ارتباط مؤثر بین شعب
بهبود فضای سازمانی	ایجاد فضای صمیمی پرورش حس تعلق سازمانی ایجاد فضای رقابتی مطلوب ایجاد فضای خرد جمعی
فرهنگ‌سازی و ترویج فرهنگ دانشی	ایجاد نگاه نقادانه و روحیه نقدپذیری لزوم فرهنگ مشارکتی لزوم فرهنگ اشتراک دانش ایجاد فرهنگ مطالعه و یادگیری ترویج فرهنگ پژوهش ترویج فرهنگ نوآوری
بازطراحی ساختار سازمانی	توجه به کار تیمی ایجاد گروه‌های فنی عدم تمرکزگرایی ساختار مسطح
توسعه رفتارهای دانشی سازمان	فعالیت اتاق فکر ایجاد کمیته پیشنهادها چرخش کاری کارکنان بین شعب چرخش فعالیت کارکنان در رشته‌های بیمه تهیه و انتشار بولتن علمی داخلی
بانک‌های اطلاعاتی	دسترسی به بانک‌های اطلاعاتی بیمه ایجاد کتابخانه الکترونیکی دسترسی به پایگاه‌های علمی سازگاری سیستم اطلاعاتی سازمان با سیستم مدیریت دانش ایجاد بانک اطلاعاتی متخصصان
زیرساخت نرم‌افزاری و سخت‌افزاری پشتیبان مدیریت دانش	آموزش استفاده از سخت‌افزار و نرم‌افزار نیاز به بستر نرم‌افزاری نیاز به بستر سخت‌افزاری
صلاحیت عمومی نیروی انسانی	علاقه فردی به یادگیری داشتن انگیزه کارمند علاقه‌مندی فرد به کار تحلیلگر بودن کارمند خلاق بودن کارمند دارای روحیه کار تیمی متعهد بودن کارمند به سازمان دارای وجدان کاری دارای قدرت مذاکره

ندارد و نهایتاً اینها فضا رو مناسب نمی‌دونند که بیان داشته‌هاشون رو در اختیار سازمان بذارن».

«... بیشتر موارد براساس روابط هست و براساس ضوابط خاصش نیست. بسیاری از نیروهای با دانش و با تحصیلات عالی جذب سازمان‌ها نمی‌شن. برعکس یک سری براساس ارتباطاتشون جذب سیستم می‌شن».

«در سراسر دنیا انتصاباتنی که صورت می‌گیرد مدیر جدید میاد کنار مدیر قدیم و به تغییر و تحولاتی برای انتقال امور، کار، تجربیات مثلاً به هفته به ماه با هم کار می‌کنند که این تجارب منتقل بشه، ولی در شرکت مرسوم نیست. یعنی مدیر قبلی از شرکت می‌ره یا اصلاً

جدول ۲. کدها و مضمون اصلی مربوط به پیشران‌ها
Table 2. Codes and main themes related to engines

تم اصلی	کدها
صلاحیت تخصصی و حرفه‌ای	تأیید صلاحیت حرفه‌ای مدیران تأیید صلاحیت فنی رئیس شعبه توجه به تجارب فنی و علمی فرد در انتصاب
شایسته‌گزینی و حفظ نیروی انسانی	استخدام افراد شایسته حذف تبعیض‌ها سیاست حفظ نیروی انسانی استخدام نیرو متناسب با شغل انتصابی
سیاست‌های انگیزشی و تشویقی	تقدیر و اهدای جوایز به تجارب برتر رعایت حقوق مالکیت معنوی افراد استقبال از نظرات و ایده‌های کارکنان ارتقای شغلی به تناسب شایستگی اختصاص اضافه‌کاری تشویق مالی و معنوی
بینش و تفکر مدیریتی	نوع نگاه مدیر واحد به مدیریت دانش نگاه و ذهنیت مثبت مدیران ارشد حمایت تمام مدیران از اجرای مدیریت دانش حمایت مدیریت ارشد از پروژه مدیریت دانش ابلاغ اجرای مدیریت دانش از سوی مدیرعامل
آموزش‌های ضمن خدمت براساس نیاز شغلی	برگزاری همایش و سمینارهای آموزشی برگزاری دوره‌های آموزش عمومی توجه به آموزش ضمن خدمت برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی
توسعه آموزش‌های اثربخش	آموزش توسط مدرس بیرونی آموزش در حین عمل آموزش عملی به روش استاد- شاگردی شرکت در دوره‌های خارج از کشور نیاز به آموزش دانش روز بازآموزی براساس بخشنامه‌های جدید
ارزشیابی دانشی	نظارت و پیگیری انجام کار دانشی در واحدهای سازمان رتبه‌بندی شعب براساس عملکرد دانشی ارزشیابی عملکرد دانشی کارکنان
پیشرفت شغلی	ارتقای کارکنان به صورت سلسله‌مراتبی ارتقای کارکنان از شعبه به ستاد تأکید بر عملکرد دانشی کارکنان در ارتقا
ارکان صنعت بیمه	تصویب آیین‌نامه مدیریت دانش در شورای عالی بیمه نقش پژوهشکده بیمه به عنوان متولی اجرای مدیریت دانش در این صنعت اجبار بیمه مرکزی به انتقال دانش شرکت‌های بیمه

جدول ۳. کدها و مضمون اصلی مربوط به بازدارنده‌ها
Table 3. Main codes and themes related to inhibitors

تم اصلی	کدها
عوامل انسانی	مقاومت فردی در اشتراک دانش فقدان انگیزه فردی ترس از قضاوت دیگران ترس از دست دادن موقعیت ترس از عدم نیاز سازمان به فرد شاغل فقدان روحیه مکتوب کردن ترس از مکتوب کردن
عوامل شغلی	بی‌علاقگی فرد به رشته مورد فعالیت فعالیت در نقش مشاور بعد از بازنشسته شدن مشغله‌های کاری کارمند اشتغال به‌عنوان کارشناس رسمی دادگستری
عوامل مرتبط با دانش	ضعف دانش پایه بیمه‌ای کارکنان بی‌اطلاعی کارکنان از فعالیت‌های سازمان ناآشنایی کارکنان با مدیریت دانش ضعف در استفاده از نرم‌افزارهای فنی تضاد دانشی بین کارکنان فقر دانش روز بیمه در میان کارکنان شرکت دانش وارداتی بیمه
عوامل مدیریتی	اولویت‌دار بودن موضوعات دیگر برای مدیر نیمه رها شدن برنامه‌ها با تغییر مدیریت بی‌ثباتی مدیریت و تغییر دائم مدیران تغییر مدیران شرکت با تغییر مدیرعامل انتقال ندادن تجربیات و امور در سطح مدیر انتصابات سلیقه‌ای
عوامل انتصاباتی	استخدام کارکنان براساس رابطه انتصاب در یک جایگاه شغلی با حداقل تجربه در آن حوزه عدم تطابق تخصص فرد با شغل انتصابی چندشغله بودن مدیران
عوامل سیاسی	محدودیت ارتباط با دنیا سیاسی بودن انتصابات
عوامل اقتصادی	مشکلات مادی زندگی کارمند نیازمندی کارمند به حقوق ثابت اشتغال کارمند به شغل دوم

عواملی مانند بهبود روابط و تعاملات سازمانی، بهبود فضای سازمانی، فرهنگ‌سازی و ترویج فرهنگ دانشی، بازطراحی ساختار سازمانی، توسعه رفتارهای دانشی سازمان، بانک‌های اطلاعاتی، زیرساخت نرم‌افزاری و سخت‌افزاری پشتیبان مدیریت دانش، صلاحیت عمومی نیروی انسانی، صلاحیت تخصصی و حرفه‌ای، شایسته‌گزینی و حفظ نیروی انسانی، تناسب شغل و شاغل، سیاست‌های انگیزشی و تشویقی، بینش و تفکر مدیریتی، رویکرد مدیریتی به دانش، آموزش‌های ضمن خدمت براساس نیاز شغلی، توسعه آموزش‌های اثربخش، آموزش‌های به‌روزرسانی، ارزشیابی دانشی، پیشرفت شغلی، ارکان صنعت بیمه

از اون بخش می‌ره. دو تا مدیر حتی همونمی‌بینند». این کدهای به‌دست‌آمده در قالب ۷ تم اصلی، عوامل انسانی، عوامل شغلی، عوامل مرتبط با دانش، عوامل مدیریتی، عوامل انتصاباتی، عوامل نهادی، عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی قرار گرفتند. در مجموع، ۳۳ کد و ۷ تم اصلی به دست آمد.

جمع‌بندی و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف شناسایی نیروهای ترغیب‌کننده و بازدارنده اجرای مدیریت دانش در صنعت بیمه انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد، پیاده‌سازی مدیریت دانش وابسته به مهیا کردن

در بخش «بانک‌های اطلاعاتی» و «زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری» است. در شرکت بیمه برای انجام عملیات بیمه‌گری به بانک‌های اطلاعاتی بیمه و نیز پایگاه‌های علمی داخلی و خارجی برای کسب دانش بیمه نیاز است. همچنین از دید مصاحبه‌شوندگان، لزوم ایجاد کتابخانه الکترونیکی و نیز بانک اطلاعاتی از متخصصان سازمان که در آن سوابق کاری، تجربیات و دانش آموختگی کارکنان ثبت شده است، احساس می‌شود. به دنبال آن ضروری است، زمانی که بستر نرم‌افزاری و سخت‌افزاری برای این امر فراهم شد، آموزش‌های لازم برای استفاده از آنها نیز به کارکنان داده شود.

براساس نتایج پژوهش، چهار عامل «صلاحیت عمومی نیروی انسانی»، «صلاحیت تخصصی و حرفه‌ای»، «شایسته‌گزینی و حفظ نیروی انسانی» و «تناسب شغل و شاغل» از دیگر عوامل پیشران هستند. نیروی انسانی ارزشمندترین سرمایه یک شرکت بیمه به شمار می‌رود. به همین دلیل «انتخاب و انتصاب کارکنان» یکی از مسائل مهم در فرایند اداری شرکت بیمه محسوب می‌شود. بر این اساس، باید در انتخاب افراد شایسته به صلاحیت عمومی نیروی انسانی توجه داشت. جمع این صلاحیت‌ها از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان شامل علاقه فرد به یادگیری، داشتن انگیزه، علاقه‌مندی فرد به کار، تحلیلگر بودن، خلاق بودن، دارای روحیه کار تیمی، متعهد بودن به سازمان، دارای وجدان کاری و دارای فن بیان عنوان شدند. علاوه بر این، برای اینکه افراد واجد شرایط، تصدی جایگاه‌های مدیریت را بر عهده بگیرند، باید صلاحیت حرفه‌ای در حوزه تخصصی آنها نیز به‌عنوان پیش‌نیازی برای قرارگیری در جایگاه شغلی بررسی شود. طبق گفته مصاحبه‌شوندگان، باید در ساختار جذب فعلی نیروی انسانی در شرکت بیمه تغییراتی صورت گیرد. در این خصوص، باید افراد لایق و کارداران گزینش شوند. این مستلزم آن است که در معیارها و ضوابط جذب و توسعه نیروی انسانی تغییراتی اعمال شود که بتوان مناسب‌ترین افراد را در تمام سطوح سازمانی انتخاب کرد. همچنین باید به انتخاب و به‌کارگیری شایسته‌ترین افراد در هر شغل، براساس دانش و تخصص مورد نیاز و توسعه مستمر شایستگی افراد در سازمان نیز بها داده شود. این امر مستلزم تعریف و تعیین دقیق معیارهای شایستگی است. از سوی دیگر، مدیران شرکت باید نگرش و رویکردی مبنی بر حذف تبعیض‌ها و تلاش برای نگهداشت نیروهای دانشی داشته باشند تا شرکت‌های رقیب به‌راحتی قادر به جلب و جذب کارکنان دانشی سازمان نباشند. باید در نظر داشت که دانش و مهارت‌های شاغل با جایگاهی که گمارده می‌شود، انطباق داشته باشد. در نتیجه لازم است در شرایط احراز شغل، رشته‌های مرتبط، تجربیات فنی و علمی و مهارت‌های فرد مدنظر قرار گیرد.

برای افزایش انگیزه و تمایل کارکنان در همکاری و مشارکت در پروژه پیاده‌سازی مدیریت دانش نیاز به محرکه‌های انگیزه‌آفرین است. اختصاص پاداش و تشویق مالی و معنوی، استقبال از ایده‌ها و پیشنهادها، تقدیر و ارائه جوایز به صورت سالانه به تجارب برتر و ارتقای شغلی می‌تواند موجب تشویق افراد شود. از طرفی دیگر، سازمان باید این اطمینان را به کارکنان دهد که از دارایی‌های دانشی

است که این عوامل پیشران نامیده می‌شوند. یکی از تغییرات مورد نیاز، «توسعه ارتباطات و تعاملات» است. از طرفی، تعامل بین همکاران در واحدهای صف و ستاد و نیز ارتباط مؤثر بین مدیر با کارکنان مجموعه از جمله عوامل تأثیرگذار در بحث ارتباطات درون واحدی است که در واقع به نگرش مدیر واحد و نوع برخوردش با کارکنان بستگی دارد. از سوی دیگر، ارتباط بین واحد صدور و خسارت در بخش‌های فنی شرکت بیمه نیز ضروری به نظر می‌رسد، زیرا ممکن است واحد خسارت در حین کار به خسارت‌هایی برخورد کند که برای اجرای بهتر امور و یا پیشگیری از بسیاری موارد، نیاز به انعکاس و انتقال آن به واحد صدور باشد. ارتباطات غیررسمی نیز عامل مهم دیگری در بحث بهبود روابط سازمانی است که نقش مهمی در اشتراک دانش سازمانی دارد.

«بهبود فضای سازمانی» عاملی برای تغییرات دانش‌مدار در سازمان است. فضای حاکم بر سازمان باید حس تعلق را در کارکنان ایجاد کند تا خود را مالک شرکت بدانند. ایجاد حس تعلق سازمانی، وفاداری و دلسوزی به سازمان را به همراه دارد و باعث می‌شود افراد با میل و انگیزه بیشتری در برنامه‌های سازمانی همراهی کنند. ایجاد روابط انسانی دوستانه و صمیمی، ایجاد فضای رقابتی مطلوب بین کارکنان و برخورد عادلانه با همه نیروهای انسانی از دیگر عوامل بهبود فضای سازمانی است. تصمیمات سازمانی باید به‌صورت مشارکتی و جمعی گرفته شود و افراد بتوانند نظراتشان را به‌راحتی بیان کنند. از جمله عوامل دیگر، ضرورت «فرهنگ‌سازی و ترویج فرهنگ دانشی» است. فرهنگ سازمانی از نظر تأثیری که بر دیدگاه و رفتار اعضای سازمان دارد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بنابراین سازمان ناگزیر است در فرهنگ سازمانی خود تغییرات بنیادی در جهت پشتیبانی از برنامه مدیریت دانش ایجاد کند. همچنین، نیاز است که فرهنگ و بسترهای نشر و انتقال دانش در سطح شرکت تسری یابد و افراد به این باور برسند که ذکات علم نشر آن است. از سوی دیگر، باید در نیروهای انسانی انگیزه‌های لازم برای یادگیری و پژوهش ایجاد کرد. پرورش ظرفیت‌های یادگیری، مطالعه و پژوهش و نوآوری در زمینه کاری کارکنان می‌تواند نقش مهمی در کسب و تولید دانش داشته باشد. بنابراین ایجاد درک و الگوی رفتاری مشترکی در میان همه کارکنان و ترویج و توسعه فرهنگ حمایت‌کننده مدیریت دانش در سازمان الزامی است. پیشران دیگر، «بازطراحی ساختار سازمانی» است که باید به آن توجه شود. در این راستا، لازم است که نگاه و تفکر سلسله‌مراتبی از سازمان حذف و از میزان بوروکراسی اداره کاسته شود. از این‌رو، باید در جهت ایجاد ساختاری مسطح حرکت کرد که در آن مراتب سازمانی کمی بین افراد و واحدها برقرار باشد و به دور از تمرکز اداره شود.

«توسعه رفتارها و اقدامات دانشی» در سازمان شامل راه‌اندازی اتاق فکر، ایجاد کمیته پیشنهادها، تهیه و انتشار بولتن علمی داخلی، چرخش کاری کارکنان بین شعب و فعالیت در انواع رشته‌های بیمه هستند. سازمان برای دستیابی به مدیریت دانش و تسهیل و پشتیبانی از فرایندهای مختلف آن، نیازمند «توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات»

آنها سوءاستفاده نمی‌شود و حقوق مالکیت معنوی صاحبان دانش رعایت می‌شود. در این صورت است که کارکنان با اطمینان خاطر به مستند کردن و بیان دانسته‌ها و نظرات خود خواهند پرداخت.

از جمله پیشران‌های دیگر، نقش مدیریت و رهبری از بعد «بینش و تفکر مدیریتی» است. گفته‌های مصاحبه‌شوندگان نیز اهمیت نگرش مدیریت ارشد را در شکل‌گیری مدیریت دانش در سازمان تأیید کرد. در واقع، در وهله اول، نوع نگاه و ذهنیت مدیریت ارشد و سایر مدیران شرکت در این خصوص دارای اهمیت است، زیرا اجرا و پیاده‌سازی هر طرح و برنامه‌ای در سازمان به نوع نگرش و حمایت مدیران بستگی دارد. پس از آن مدیر با خواست و تدابیری که می‌اندیشد می‌تواند یاریگر شروع اجرای مدیریت دانش در سازمان باشد. این نوع نگاه مثبت به برنامه مدیریت دانش باید در سایر لایه‌های مدیریتی سازمان نیز تسری یابد تا پروژه مدیریت دانش بتواند به‌درستی انجام شود. بدیهی است تا زمانی که کارکنان جدیت این قضیه را از سوی مدیریت رده بالا احساس نکنند، ممکن است تمایلی به مشارکت در فعالیت‌ها و برنامه‌های دانشی سازمان نداشته باشند.

شرط لازم دیگر برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، توجه به نیروی انسانی است. در این زمینه باید به «آموزش‌های ضمن خدمت براساس نیاز شغلی افراد»، «توسعه آموزش‌های اثربخش» توجه کرد. آموزش کارکنان نقش مهمی در کسب، انتقال و احیای دانش‌های نیروی انسانی دارد. ترکیب آموزش و مدیریت دانش با هم می‌تواند نتایج چشمگیری داشته باشد. بنا به نظر مصاحبه‌شوندگان، نیاز است که آموزش‌ها به روش‌های مختلف و هدفمندتری در شرکت هدایت شود. بهتر است برای آموزش از مدرسان خارج از سازمان بهره گرفته شود تا بدین طریق دانش تخصصی وارد مجموعه شود. همچنین باید دوره‌های آموزشی مورد نیاز از خود بخش‌ها و واحدها نظرسنجی شود. درعین حال برای اثربخشی بیشتر دوره‌ها نیاز است که آموزش‌ها به‌جای تکرار مطالب کتابی مبتنی بر انتقال تجربیات افراد باشد و از نیروهای قدیمی و باتجربه سازمان برای آموزش افراد تازه‌کار بهره گرفته شود. آموزش به‌صورت عملی و به روش استاد-شاگردی از دیگر روش‌ها عنوان شد که افراد و نیروهای جوان در کنار کارکنان باتجربه قرار گیرند و بدین روش به‌مرور تجربه کسب کنند و مهارت و دانش به نسل جوان منتقل شود. استفاده از ظرفیت‌های آموزشی مؤسسات بین‌المللی و نیز استفاده از مدرس خارج از کشور برای کسب اطلاعات بین‌المللی بیمه‌ای نیز مفید دانسته شد.

نظام ارزشیابی دانشی یکی دیگر از عوامل پیشران است. با توجه به اینکه معمولاً هر فعالیت جدیدی ممکن است بدون نظارت و پیگیری متوقف شود، از این رو، اجرای مؤثر پروژه مدیریت دانش نیز مستلزم رصد و پیگیری مستمر وضعیت اجرای فعالیت‌های مدیریت دانش در هر واحد سازمانی است. در واقع، می‌توان در ارزیابی و رتبه‌بندی سالانه بررسی شود که هر یک از کارکنان به چه عملکرد دانشی رسیده است و بین افرادی که فعالیت داشته و کسانی که مشارکت نکرده‌اند تمایز قائل شده و متناسب با آن از ابزارهای تشویقی استفاده شود. در این خصوص کارکنان باید بدانند که چه هدف‌های دانشی برای آنها

تعیین شده است و چه چیزی از آنها انتظار می‌رود. پیشرفت شغلی موضوع مهم دیگری در نظام ارزیابی عملکرد و ارتقا در سازمان مبتنی بر دانش است. شرکت بیمه باید این رویکرد را داشته باشد که به‌جای استخدام افرادی از خارج از سازمان که شناختی از دانش و عملکردشان ندارند، به ارتقای کارکنان داخل سازمان به‌صورت سلسله‌مراتبی بپردازد که در این صورت فرد دانش و اشراف کافی به فعالیت‌ها و خود سازمان دارد. همچنین لازم است عملکرد دانشی به‌عنوان یکی از معیارهای ترفیع نیروی انسانی لحاظ شود. بدین نحو که نیروی انسانی که عملکرد مطلوبی در مقایسه با سایر همکاران در بحث رفتار دانشی داشته باشد، پیشرفت شغلی برایش تعیین شود.

«نهادهای عالی و نظارتی صنعت بیمه» نیز در این میان نقش مهمی ایفا می‌کنند. از یک سو، شورای عالی بیمه می‌تواند با تدوین و تصویب آیین‌نامه مدیریت دانش در شرکت‌های بیمه در این راه کارگشا باشد. از سوی دیگر، بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران نیز باید به‌عنوان نهاد ناظر با تدوین مقرراتی در خصوص الزام شرکت‌های بیمه به مدیریت دانش سازمانی خود و نیز انتقال دانش در صنعت بیمه کمک کند. پژوهشکده بیمه نیز از دیگر ارکان صنعت بیمه است که به‌عنوان بازوی پژوهشی صنعت بیمه می‌تواند نقش مهمی در ترویج مدیریت دانش داشته باشد. حتی می‌تواند به‌عنوان متولی، تجربیات کارکنان بیمه را در قالب مقالات، گزارش‌ها و طرح‌های پژوهشی و کتاب‌های مختلف منتشر و یا بستری برای تبادل تجربیات مفید بین شرکت‌های بیمه فراهم کند.

در بخش دیگری از پژوهش عوامل بازدارنده شناسایی شد. در بحث «عوامل انسانی»، یکی از مهم‌ترین چالش‌ها بر سر راه مدیریت دانش، مقاومت و حالت تدافعی نیروی انسانی در اشتراک‌گذاری دانش است. بخشی از این مقاومت‌ها، به‌دلیل احساس‌ها و ترس‌هایی است که درون فرد ایجاد می‌شود. این ترس‌های به‌وجودآمده دلایل مختلفی دارد. ترس از قضاوت دیگران، ترس از دست دادن موقعیت شغلی، ترس از عدم نیاز سازمان به فرد شاغل از جمله آن عوامل است. علاوه‌براینها، بی‌انگیزگی کارکنان، فقدان روحیه مکتوب کردن از دیگر عوامل درونی نیروی انسانی شناسایی شدند.

در بحث «عوامل شغلی» نیز، با توجه به اینکه برخی افراد بعد از بازنشستگی به‌عنوان مشاور فعالیت خواهند کرد، در نتیجه از اشتراک دانش خود امتناع می‌کنند تا در آینده از دانش خود استفاده کنند. از دیگر عوامل، بی‌علاقگی فرد به رشته بیمه‌ای است که در آن فعالیت می‌کنند، زیرا در صورت بی‌علاقگی، فرد احساس خوشایندی نخواهد داشت و هیچ‌گونه استقبالی برای ارتقا دانش خود و یا یادگیری در آن رشته فنی نخواهد کرد. از سوی دیگر، نیروی انسانی دچار روزمرگی می‌شود و روز کاری خود را بدون هیچ‌گونه خلاقیت و پویایی می‌گذرانند و در واقع روند کارمندی‌وار خواهد بود. همچنین کارکنان به‌علت گرفتاری‌های کاری، فرصتی برای انجام دادن کار دانشی نخواهند داشت.

عامل دیگر، «عوامل مرتبط با دانش» شناسایی شد. ضعف دانش

دانش بیمه، وارداتی است و تحت تأثیر تحریم‌های بین‌المللی موجود، دچار فقدان توسعه دانش روز در برخی رشته‌های بیمه‌ای شده است. همچنین، «عوامل اقتصادی» نیز تأثیرگذارند. با توجه به پاسخ بسیاری از مصاحبه‌شوندگان، بخشی از نیروهای انسانی به‌علت نیازهای مالی به کار فعلی مشغول‌اند و بعضاً نیز در ساعات اداری به انجام کارهای غیراداری و شغل دوم مشغول‌اند. از این‌رو، دغدغه‌های اقتصادی و مشکلات مادی می‌توانند ولو به‌طور غیرمستقیم، بر فرایندهای مدیریت دانش تأثیر بگذارند.

در این بخش، پیشنهادها، کاربردی و توصیه‌های عملیاتی به‌منظور برنامه‌ریزی برای پیاده‌سازی بهتر مدیریت دانش در صنعت بیمه ارائه می‌شود:

۱. برای بهبود روابط سازمانی، ارتباطات غیررسمی می‌تواند در قالب نشست‌های دوستانه خارج از ساعات اداری تحت عناوین مختلف، بین‌واحدی و نیز بین ستاد و شعب سراسر کشور صورت گیرد. این امر به ایجاد هم‌افزایی و افزایش تعاملات بین مدیریت‌های ستادی و واحدهای اجرایی کمک می‌کند.

۲. همچنین در سطح شرکت بیمه، تیم‌های کاری و یا کارگروه‌های مختلف فنی تشکیل شود که در آن خبره‌های هر رشته بیمه حضور داشته باشند که موضوعات تخصصی مربوط به شرکت را بررسی و یا خسارت‌های سنگین را تجزیه و تحلیل کرده، دانش نهفته در پرونده‌های خسارت را کشف و ارائه کنند.

۳. لحاظ کردن عملکرد دانشی به‌عنوان معیاری برای رتبه‌بندی سالیانه شعب بیمه به همراه سایر معیارهای بررسی، می‌تواند مفید واقع شود. به‌عبارتی، نیاز به بازنگری در دستورالعمل ارزیابی عملکرد شعب و اضافه کردن معیار درصد مشارکت در نظام پیشنهاددهی، آموزش و مدیریت دانش در رتبه‌بندی شعب است. به‌طور کلی، ارزیابی دانشی در معیارهای ارزشیابی سازمان مدنظر قرار گیرد. به‌گونه‌ای که میزان مشارکت کارکنان و واحدهای سازمانی در همه ابعاد مدیریت دانش از جمله تولید، تبادل و استفاده از دانش در نظر گرفته شود.

۴. با توجه به اینکه شعبه محل مناسبی برای کسب تجربه و دانش محسوب می‌شود، در نتیجه، بهتر است در روند پیشرفت شغلی بین واحد صف و ستاد، فعالیت در شعب بیمه‌ای پیش‌نیازی برای شروع فعالیت در بخش ستادی باشد.

۵. به‌منظور فرهنگ‌سازی و ایجاد شناخت مدیریت دانش و فواید آن در نیروهای انسانی، ضمن ارائه اطلاعات به‌صورت کارگاه‌های مختلف عمومی و تخصصی در سطوح مختلف، واحد مدیریت دانش با هماهنگی و یاری روابط عمومی شرکت، در این حوزه از ابزارهای ترویجی همچون کتب و خبرنامه، بروشور، پوسترهای اطلاع‌رسانی، تهیه محتوای آموزشی، انتشار پیام‌های تبلیغی و آموزشی استفاده کند.

۶. راه‌اندازی اتاق‌های فکر به‌منظور اتخاذ تصمیمات مناسب با کمک تفکر جمعی در هر یک از حوزه‌های تخصصی بیمه می‌تواند به‌عنوان بازوی مشورتی برای مدیران شرکت یاری‌رسان باشد.

کارکنان و مدیران شرکت در زمینه‌های مختلفی از جمله در زمینه دانش پایه و تخصصی بیمه، دانش درباره فعالیت‌های سازمانی، دانش روز بیمه و دانش کاربرد فناوری اطلاعات از جمله عواملی بودند که مصاحبه‌شوندگان بیان کردند. شاید بتوان گفت که فقر در دانش به‌روز بیمه در برخی رشته‌های بیمه‌ای به‌دلیل ماهیت وارداتی بودن این‌گونه دانش‌هاست. بدین دلیل که دانش بیمه‌ای ما برگرفته از تجربه دیگر کشورهاست و با توجه به اینکه در گذشته امکان تعاملات با شرکت‌های بیمه مطرح دنیا وجود داشت و به‌موجب آن کارشناسان، در چارچوب مأموریت‌های آموزشی و کاری به شرکت‌های مطرح اعزام می‌شدند و از این طریق دانش و تجربه روز را کسب می‌کردند، ولی در دوران تحریم این قضیه از بین رفته است و شرکت بیمه فاقد آموزش هدفمند و به‌روز در ارتباط با دانش نوین بیمه‌ای شده است. بخش دیگر، مربوط به تضاد دانشی بین نسل قدیم و جدید کارکنان سازمان است. به‌گونه‌ای که دانش نیروهای جدید و قدیم با یکدیگر همخوانی ندارند و دانش نیروهای جدید را نیروهای قدیمی نمی‌پذیرند و بالعکس.

در دسته دیگر، مواردی چون «عوامل مدیریتی» و «عوامل انتصابی» شناسایی شدند. بررسی‌ها نشان داد که شرکت‌های بیمه دچار یکی از معضلات رایج سازمانی هستند که عبارت است از تغییرات زیاد مدیریتی در سطوح خرد و کلان و کوتاهی عمر دوران مدیریت. به‌طوری‌که با تغییر مدیرعامل، مدیریت‌های ستادی و معاونت‌ها نیز دچار تغییر و تحول می‌شوند. بدیهی است که این امر سبب بی‌ثباتی در شرکت می‌شود. این بی‌ثباتی از یک‌سو باعث می‌شود که مدیران پروژه‌های جدید را شروع نکنند، و از سوی دیگر، پروژه‌ها به‌صورت ناتمام رها شوند. کوتاه بودن دوره مدیریتی مدیران اصلی در شرکت سبب می‌شود برنامه بلندمدتی نداشته باشند و توجه‌ها بیشتر معطوف به برنامه‌های کوتاه‌مدت (زودبازده) و فعالیت‌های روزمره باشد. بنابراین، این شرایط می‌تواند برنامه‌ریزی و اجرای مدیریت دانش را که برنامه بلندمدتی است با مشکل مواجه کند. دغدغه‌های مدیریت ارشد سازمان به‌گونه‌ای است که باعث می‌شود پروژه مدیریت دانش در اولویت‌های سازمان قرار نگیرد. از جمله دغدغه‌های اصلی مدیران ارشد سازمان بیمه، دغدغه‌های مالی است که در صدر اولویت‌های سازمان قرار دارد.

یکی دیگر از دشواری‌های پیش روی صنعت، «استخدام، انتصاب و ارتقای نیرو» بدون ارائه ضوابط و معیارهای مشخص است. معضل دیگر در بحث انتصابات، عدم انتقال تجربیات مدیریتی به مدیر جدید است. جایگاه مدیریت به‌طور طبیعی تجاربی را برای هر مدیری به ارمغان می‌آورد. این تجارب بیشتر از هر کس دیگری برای مدیر بعدی مفید خواهد بود. از این‌رو، انتقال تجارب مدیریتی در تغییر مدیران قابل توجه است.

«عوامل سیاسی» و «عوامل اقتصادی» نیز از دیگر بازدارنده‌ها هستند. در بعد «عوامل سیاسی»، یکی از چالش‌های اصلی شرکت بیمه به‌عنوان نماینده‌ای از صنعت بیمه، این است که طی ده سال گذشته، از بازارهای حرفه‌ای جهانی دور مانده است. بخش اعظمی از

ادبی، رضایت آگاهانه، سوءرفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر از سوی نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

کپی‌رایت نویسنده(ها) ©2024: این مقاله تحت مجوز بین‌المللی Creative Commons Attribution 4.0 اجازه استفاده، اشتراک‌گذاری، اقتباس، توزیع و تکثیر را در هر رسانه یا قالبی مشروط بر درج نحوه دقیق دسترسی به مجوز CC و منوط به ذکر تغییرات احتمالی در مقاله می‌داند. لذا به استناد مجوز یادشده، درج هرگونه تغییرات در تصاویر، منابع و ارجاعات یا سایر مطالب از اشخاص ثالث در این مقاله باید در این مجوز گنجانده شود، مگر اینکه در راستای اعتبار مقاله به اشکال دیگری مشخص شده باشد. در صورت درج نکردن مطالب یادشده و یا استفاده‌ای فراتر از مجوز بالا، نویسنده ملزم به دریافت مجوز حق نسخه‌برداری از شخص ثالث است.

به‌منظور مشاهده مجوز بین‌المللی Creative Commons Attribution 4.0 به نشانی زیر مراجعه شود:

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

یادداشت ناشر

ناشر نشریه پژوهشنامه بیمه با توجه به مرزهای حقوقی در نقشه‌های منتشرشده بی‌طرف باقی می‌ماند.

منابع

- Abolhasanisamarin, S., (2023). Examining the requirements of preparation areas of executive bodies in implementing knowledge-creating management processes of organizations. *Prog. Excellence. Res.*, 5(4): 1-13 (13 Pages). [In Persian]
- Achoki, P.; Swansi, K.; Pondi, K.; Luntungan, R., (2022). An empirical study of factors influencing workplace tacit knowledge sharing among insurance employees in Kenya. *Pan-Afr. J. Educ. Social. Sci.*, 3(1): 34-48 (15 Pages).
- Aramoon, E.; Aramoon, V., (2019). Identifying and prioritizing the cultural factors affecting the successful implementation of knowledge management in the industry of electronic insurance services by using the fuzzy multi-criteria decision-making method. *Rom. J. Inf. Technol. Autom. Control.*, 29(2): 69-84 (16 Pages).
- Aramjoo, H.; Ghaseminezhad, Y.; Tayar, Sh., (2014). The effect of organizational capabilities on competitive performance with regard to the mediating role of knowledge management. *IJIR*, 3(3): 332-347 (16 Pages). [In Persian]
- Babu, M.; Bhide, P., (2012). How can insurance organizations cash in on knowledge management? *The Malaysian Insurance Institute*, 41-44 (4 Pages).
- Braun, V.; Clarke, V., (2006). Using thematic analysis in psy-

7. بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران یا پژوهشکده بیمه می‌توانند نقش مؤثری در استقرار مدیریت دانش در صنعت بیمه و کسب تجارب خیرگان صنعت بیمه داشته باشد. پیشنهاد می‌شود یک شورای سیاست‌گذاری مدیریت دانش در یکی از این دو نهاد ایجاد شود که همه سیاست‌گذاری‌ها و تدوین سیاست کلان در این زمینه توسط آن شورا صورت گیرد. به‌طوری که، نمایندگان نیز از هر یک از شرکت‌های بیمه عضو این شورا باشند. همچنین در رتبه‌بندی شرکت‌های بیمه شاخصی در این خصوص مدنظر قرار گیرد. همچنین بیمه مرکزی جمهوری اسلامی ایران، باید بسترهای مناسبی به‌منظور آموزش و ارتقای سطح علمی فعالان صنعت بیمه مهیا کند و استانداردهای لازم دانشی، تجربی و مهارتی مناسب را برای صنعت بیمه تعریف و شرکت‌های بیمه را ملزم به رعایت و به‌کارگیری آنها کند.

مشارکت نویسندگان

شبنم رفوا: طرح مقاله، جمع‌آوری داده‌ها، بازنگری کیفی مقاله و تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها.

تشکر و قدردانی

از پیشنهادهای داوران محترم که به غنای علمی مقاله کمک کردند، بسیار سپاسگزارم.


تعارض منافع

نویسنده (گان) اعلام می‌دارند که در خصوص انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه‌براین، موضوعات اخلاقی شامل سرقت

- chology. *Qual. Res. Psychol.*, 3(2): 77-101 (25 Pages).
- Chang, T.H.; Wang, T.C., (2009). Using the fuzzy multi-criteria decision making approach for measuring the possibility of successful knowledge management. *J. Inf. Sci.*, 179(4): 355-370 (16 Pages).
- Cresswell, J.W.; Clark, V.L.P., (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage. Publ.
- Hasanpour, A.; Vaezi, R.; Sefidkar, P., (2013). Investigating the factors affecting the knowledge management process in the banking and insurance industry. *Dev. Transform. Manage. J.*, 5(15): 31-37 (7 Pages). [In Persian]
- Huang, L.S.; Lai, C., (2014). Critical Success Factors for Knowledge Management Implementation in Life Insurance Enterprises. *Int. J. Manage. Mark. Research.*, 7(2): 79-89 (11 Pages).
- Huang, L.S.; Quaddus, M.; Rowe, A.; Lai, C.P., (2011). An investigation in to the factors affecting knowledge management adoption and practice in the life insurance business. *Knowl. Manage. Res. Pract.*, 9: 58-72 (15 Pages).
- Jafari Peyro, M., (2019). Investigating the role of knowledge management infrastructure in increasing job satisfaction (Case study: Hamedan Pasargad insurance company). Master's thesis. Payam Noor University, Payam Noor Cen-

- ter, Hamedan. [In Persian]
- Javadein, S. R. S.; Ramazani, M.; Keshavarzi, S., (2013). The effective knowledge management infrastructure and relationship with service quality in insurance company. *Int. J. Acad. Res. Bus. Social. Sci.*, 3(12): 541-549 (9 Pages).
- Joshi, H.; Farooquie, J.A.; Chawla, D., (2016). Use of knowledge management for competitive advantage: The case study of max life insurance. *Global. Bus. Rev.*, 17(2): 1-20 (20 Pages).
- Kajwang, B., (2022). Influence of knowledge management practices on the performance of insurance firms. *Afr. J. Inf. Knowl. Manage.*, 1(1): 1-11 (11 Pages).
- Kamau, R.C.; Kwanya, T., (2019). The impact of knowledge management on the competitiveness of insurance firms in Kenya. *Emerging. Trends. Inf. Knowl. Manage.*, 145-156 (12 Pages).
- Karbassi Yazdi, A.; Haddadi, M., (2018). Prioritising critical successful factors of knowledge management in insurance companies. *Int. J. Oper. Res.*, 31(3): 281-299 (19 Pages).
- Kazemi, M.; Zafar Allahyari, M.Z., (2010). Defining a knowledge management conceptual model by using MADM. *J. Knowl. Manage.*, 14(6): 872-890 (19 Pages).
- Khadem, E. N.; Mohammed, M. A.; Mahmood, Y. R., (2021). The role of knowledge management processes in enhancing the strategic agility of Iraqi insurance companies through the mediating part of strategic intelligence. *J. Contemp. Issues. Bus. Gov.*, 27(1): 3653-3664 (12 Pages).
- Laturkar, V.N.; Singh, K., (2012). Knowledge management in life insurance industry—evidence from India. *Int. Res. J. Agric. Econ. Stat.*, 3(2): 213-218 (6 Pages).
- Liu, L.; Li, W.; He, W.; Zhang J.Z., (2022). Improve enterprise knowledge management with internet of things: A case study from auto insurance industry. *Knowl. Manage. Res. Pract.*, 20(1): 58-72 (15 Pages).
- Mehdizadeh, P.; Dopeykar, N.; Ghaed, M.; Akbari, S.M.; Kohistani, S., (2019). Investigating the underlying factors of the establishment of knowledge management in insurance organizations: case study in Social Security Organization. *J. Mil. Med.*, 21(4): 353-361 (9 Pages). [In Persian]
- Mararo, E., (2013). Knowledge management practices as a competitive tool in insurance companies in Kenya. Master Thesis. Unpublished MBA project, University Of Nairobi.
- Najib Razali, M.; Juanil, D.M., (2011). A study on knowledge management implementation in property management companies in Malaysia. *Facilities*, 29(9/10): 368–390 (23 Pages).
- Nouri, B.A.; Oleykie, F.; Soltani, M., (2019). The role of customer commercial knowledge management in improving the performance of employees of insurance firms in Iran. *Int. J. Customer. Relat. Mark. Manage. (IJCRMM)*, 10(1): 17-33 (17 Pages).
- Patton M.Q., (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. 3rd. Sage. Publ.
- Rahmati Noudehi, R., (2012). Evaluation of the key success factors of knowledge management in Asia insurance company. Master's thesis. Islamic Azad University, Center. Tehran. Branch. Fac. Manage, Tehran. [In Persian]
- Refoua, S.; Riahinia, N.; Farajpahlou, A.; Mahmoudi Topkanlo, H., (2022). Presentation and Evaluation a Knowledge Management Implementation Model for Dana Insurance Company. *Lib. Inf. Sci. J.*, 25(2): 116-139 (24 Pages). [In Persian]
- Sedigi, M., (2012). Investigating the key success factors of knowledge management in order to increase creativity and organizational learning in insurance companies. Master. Thesis. Islamic. Azad. Univ. Firuzkoh. Branch. [In Persian]
- Safarzadeh, H.; Soloukdar, A.; Khosravi, M., (2011). Explaining the pattern of the impact of information technology on knowledge management in Iranian insurance industry. *Am. J. Sci. Res.*, 19: 66-75 (10 Pages).
- Zaied, A.N.H.; Hussein, G.S.; Hassan, M.M., (2012). The role of knowledge management in enhancing organizational performance. *Int. J. Inf. Eng. Electron. Bus.*, 5: 27-35 (9 Pages).

AUTHOR(S) BIOSKETCHES	معرفی نویسندگان
<p>شبنم رفوآ، دکتری علم اطلاعات و دانش شناسی، رئیس اداره کتابخانه، اسناد علمی و نشریات، پژوهشکده بیمه، تهران، ایران</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Email: refoua@irc.ac.ir ▪ ORCID: 0000-0002-5991-9340 ▪ Homepage: https://www.irc.ac.ir/ 	

HOW TO CITE THIS ARTICLE	
<p>Refoua, S., (2024). Drivers and inhibitors of knowledge management in Iran's insurance industry. <i>Iran. J. Insur. Res.</i>, 13(4): 299-312.</p>	
<p>DOI: 10.22056/ijir.2024.04.02 URL: https://ijir.irc.ac.ir/article_160322.html?lang=en</p>	