

فرماندهی معظم کل قوا: «از پدید آمدن یک فکر در ذهن و مغز نابغه تا تحویل آن به مرکز علمی و تبدیل شدن به شاخه‌ای از یک علم و ورود این شاخه علمی به میدان فناوری و در آخر تجاری شدن آن فکر اولیه، یک چرخه است که این چرخه باید به صورت منسجم به وجود بیاید؛ البته این‌ها همت نخبگان و مدیریت دستگاه‌های مسئول را می‌طلبد و باید تشریک مساعی کنند که این اتفاق در کشور بیفتد.» (۱۳۸۹/۰۷/۱۴)

مقاله پژوهشی: شناسایی مؤلفه‌های مدیریت کارکنان دانشی در سازمان‌های

دانش بنیان ارتش ج.ا.ایران

[Dor: 20.1001.1.17351723.1400.19.73.4.5](https://doi.org/10.17351/20.1001.1.17351723.1400.19.73.4.5)

حسین فتح‌آبادی^۱ و جهانیار بامداد صوفی^۲

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۲/۰۵

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۹/۰۵

چکیده

بدون شک به‌کارگیری مفاهیم دانش در فرایندهای سازمانی در قرن حاضر موجب رشد و بالندگی سازمان‌ها گردیده و در این عصر دانش‌محوری، سازمان‌های دفاعی دانش‌بنیان به‌عنوان نهادهای حیاتی ایجاد ثبات و امنیت مطرح می‌باشند. در این سازمان‌ها، کارکنان دانشی مهم‌ترین عامل تحقق هدف‌های سازمانی می‌باشند. اما مدیریت این کارکنان خود چالش‌های فراوانی به همراه دارد. در این تحقیق به شناسایی مؤلفه‌های مدیریت کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان ارتش به‌عنوان هدف اصلی تحقیق پرداخته شده است. در این تحقیق کاربردی، پس از انجام مطالعات اکتشافی، تعداد ۲۲ مؤلفه استخراج و با استفاده از روش دلفی و سه دور پیمایش، موردبررسی قرار گرفت. روش گردآوری اطلاعات در این پژوهش، پرسشنامه‌های نیمه ساختاریافته و ساختاریافته می‌باشد که تجزیه و تحلیل آنها از طریق نرم‌افزار SPSS انجام گردیده است. نتایج به‌دست آمده از تحقیق حاضر نشان می‌دهد که در مجموع، چهار بعد (جذب و استخدام، بهسازی، نگهداری و به‌کارگیری) و هشت مؤلفه شامل (جذب نیروی کیفی (متعهد و متخصص)، اجرای فرایند جامعه‌پذیری، توسعه توانایی‌های علمی و تخصصی، توسعه توانایی‌های شناختی، مدیریت عملکرد، نظام جبران خدمات، رهبری اثربخش و گروه‌های خودگردان) به‌عنوان مهم‌ترین ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان ارتش ج.ا.ایران شناخته شده‌اند.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، سازمان دانش‌بنیان، کارکنان دانشی، مدیریت راهبردی، منابع انسانی، ارتش

ج.ا.ایران.

۱. استادیار دانشگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) (نویسنده مسئول) - fh_ie@yahoo.com

۲. دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی - df1397.bf@gmail.com

مقدمه

با عبور از عصر صنعتی به عصر اطلاعات و دانایی، بازیگرانی کلیدی به‌طور گسترده مورد توجه قرار گرفته‌اند که کارکنان دانش‌محور نامیده می‌شوند. این کارکنان، دارای سطوح بالایی مهارت‌های شناختی، نتیجه‌گیری‌های انتزاعی، ترکیب و تفسیر داده‌ها و ارتباط با دیدگاه‌ها و بینش‌های جدید هستند. (میرباقری، ۱۳۸۹) کارکنان دانشی در عرصه کسب و کار تنها منبع کلیدی کسب مزیت رقابتی پایدار (نعمتی و همکاران، ۱۳۹۲) و در حوزه‌های دفاعی و امنیتی نیز پیش‌شرط قدرت نظامی (تافلر، ۱۳۷۴: ۳۳) می‌باشند. در دهه‌های اخیر، به تدریج تعداد کارکنان دانشی در سازمان‌ها و جوامع افزایش یافته است. در سال ۱۹۲۰، تنها ۲۵ درصد شاغلان «یقه سفید» بوده‌اند، در حالی که نزدیک به دو برابر این مقدار یعنی ۴۸ درصد، دارای شغل‌های سنتی و کارگری بوده‌اند. در سال ۱۹۸۱، درصد شغل‌های «یقه سفید» به ۵۳ درصد افزایش یافته است. (هولتزر و هوآن لی، ۱۳۹۳: ۶۷) در حوزه مدیریت کارکنان دانشی، به دلیل شرایط جمعیتی و توقع‌های فرهنگی و تحولات در دنیا، کار حفظ و نگهداری کارکنان به چالشی پیچیده برای سازمان‌ها تبدیل شده است. (کتاب برگزیده هاروارد، ۱۳۹۲: ۷۴) بهره‌گیری و استفاده بهینه از افراد پرتلاش و هوشمند، نیازمند رویکردی متفاوت از سایر کارکنان می‌باشد. (Jacobs, 2017) همچنین در حالی که سازمان‌ها به نخبگان و کارکنان دانشی برای ارزش‌آفرینی از راه به‌کارگیری و رشد دانش وابسته‌اند، این‌گونه افراد نسبت به گذشته تحرک و جابه‌جایی بیشتری دارند و تعهد و وفاداری آنها نسبت به سازمان‌ها کاهش یافته است. (عباس‌زاده، ۱۳۸۹: ۵۶)

۱. کلیات

۱-۱. بیان مسئله

عصر دانایی‌محوری که در آن دانش به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها به شمار می‌آید و دانش کارکنان در دنیای پیشرفته امروز به سرعت در حال تبدیل شدن به مزیت رقابتی اصلی سازمان‌ها می‌باشد و به همین منظور نیازمند رویکرد مدیریتی متفاوت نسبت به مسائل سازمان و کارکنان است. در این میان، با توجه به ماهیت سازمان‌های نظامی که

تمرکز فعالیت‌ها بر کارهای دانشی استوار است، اهمیت مقوله مدیریت کارکنان دانشی پررنگ‌تر می‌شود. اما مسائل مربوط به کارکنان دانشی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. حفظ و نگهداری این کارکنان دانشی و پرورش ظرفیت فکری و یادگیری این افراد نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و ارتقای توان رزمی و آمادگی سازمان‌های دفاعی دارد. کارکنان دانشی سرمایه‌های فکری سازمان‌های نظامی هستند و از این رو مدیریت کارکنان دانشی می‌تواند بسیار مهم و بارز باشد. بیان مسئله از آنجا ناشی می‌شود که پرداختن به حوزه مدیریت کارکنان دانشی و حفظ این سرمایه‌های بارز و گران‌بها در سازمان دانش‌بنیان ارتش ج.ا.ایران یکی از دغدغه‌های اصلی فرماندهان و مدیران ارشد این سازمان می‌باشد.

۱-۲. اهمیت و ضرورت تحقیق

در بخش‌های دفاعی و امنیتی همانند سایر حوزه‌ها، حرکت به سمت دفاع دانش‌بنیان و نوآور باعث تغییر گرانگه به طرف کارکنان دانشی و دانش‌گران گردیده است. افراد به جای استفاده از زور بازو یا مهارت دست، بیشتر از ذهن و نگرش استفاده می‌کنند (دراکر، ۱۳۹۰: ۲۲). زیرا توان رزمی و فناوری‌های پیشرفته به هر میزان که در سازمان‌های دفاعی باشد، نمی‌توانند اطلاعاتی کامل و جامع درباره توانایی‌ها و هدف‌های دشمن احتمالی به ما بدهند. دانش و بینش، بیش از مواد خام بستگی به ظرفیت تجزیه و تحلیل انسان در مدیریت صحنه نبرد داشته و هوش آدمی همچنان عامل اصلی عملیات اطلاعاتی باقی خواهد ماند. (کمیسون امنیت ملی آمریکا، ۱۳۸۳: ۱۱۵) با این حال، در این حوزه نیز مشکلات جذب، نگهداری و به‌کارگیری کارکنان دانشی به‌عنوان چالشی اساسی مطرح می‌باشد. (کمیسون امنیت ملی آمریکا، ۱۳۸۳: ۲۴۰) در این میان، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت کارکنان دانشی و نیز تدوین برنامه‌های عملی در راستای مدیریت کارکنان دانشی در سازمان ارتش ج.ا.ایران بر این اساس می‌تواند نقشی حیاتی در بهبود فرایندهای گفته‌شده و نیز حفظ و ارتقای توان رزمی سازمان‌های نظامی، به‌ویژه ارتش ج.ا.ایران و ثبات به‌عنوان پیش‌شرایط اصلی توسعه ایفا نماید. به‌همین منظور، حرکت به سمت دفاع دانش‌بنیان نیازمند توجه بیشتر و نگاه ویژه به نخبگان و مدیریت کارکنان دانشی در سطوح مختلف سازمان ارتش ج.ا.ایران بوده و

ضرورت دارد در برنامه‌های راهبردی سازمان ارتش مورد توجه قرار گرفته و در همه سطوح سازمانی ساری و جاری گردیده و نظارت‌های لازم در این زمینه انجام پذیرد.

۳-۱. پیشینه تحقیق

مدیریت کارکنان دانشی نیازمند نگرشی راهبردی به حوزه مدیریت منابع انسانی می‌باشد. فلسفه مدیریت راهبردی منابع انسانی تا اندازه زیادی مبتنی بر نگرش منبع‌بنیان است. این نگرش می‌گوید طیف منابع (از جمله منابع انسانی) سازمان است که شخصیت یگانه خود را نمایان می‌سازد و برتری رقابتی پدید می‌آورد. (آرمسترانگ، ۱۳۹۳: ۶۷) در این رویکرد به قاعده بازی و به ویژه نرم افزارهای اداره کارکنان دانشی که عنصر اصلی سازمان‌های یادگیرنده هستند، توجه ویژه‌ای می‌شود. (میرسپاسی، ۱۳۹۳: ۴) در ادامه، نتایج برخی تحقیق‌ها که مبنای طراحی الگوی مفهومی بوده، ارائه می‌گردد.

(۱) «حسن کاویانی» (۱۳۹۶) در تحقیقی داده‌بنیاد با عنوان «شناسایی علل خروج کارکنان دانشی از قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا» به شناسایی علل خروج کارکنان دانشی از یگان‌های نظامی پرداخته است. وی پس از مصاحبه با برخی کارکنان دانشی که از سازمان‌های نظامی خارج شده‌اند، اذعان می‌دارد که این کارکنان مشکلاتی چون عدم توجه اولیه از سوی سازمان در مورد ارزش‌ها و اصول بنیادین سازمان‌های نظامی، حقوق مزایای پایین، عدم احترام و رعایت شئون، عدم وجود برنامه‌ای مدون در سازمان جهت رشد و توسعه استعدادها و نیز پرورش خود را دلیل عدم رضایت شغلی خود و ترک سازمان عنوان نموده‌اند. (کاویانی، ۱۳۹۶)

(۲) «رضا رسولی و مهدی رشیدی» (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان «طراحی و تبیین حفظ و نگهداری کارکنان دانش پایه» براساس نظرهای تعداد ۲۴۴ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی استان خراسان جنوبی به این نتیجه رسیده‌اند که توسعه مهارت‌ها، حقوق و مزایا، فرصت مشارکت، حمایت سازمانی و عدالت رویه‌ای اثر مثبتی بر ماندن کارکنان دانشی در سازمان‌ها خواهد داشت. (رسولی و رشیدی، ۱۳۹۴)

(۳) «ادگار و همکاران» (۲۰۱۵) در تحقیق پدیدارشناسانه‌ای که در سال ۲۰۱۲ از ۷۳ نفر از کارکنان دانشی انجام داده‌اند، به این نتیجه دست یافتند که حمایت از کارکنان دانشی و برخورد صادقانه در کنار احترام و تقدیر از زحمات‌های آنها موجب انگیزش کارکنان دانشی خواهد شد. (Edgar&et.al, 2015)

(۴) «سیدعلی اکبر افجه و عادل صالح‌غفاری» (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان «عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور در جهاد دانشگاهی واحد تهران» پس از بررسی نظرهای ۱۶۰ نفر از جامعه نمونه به این مهم دست یافتند که بین برنامه‌های توسعه فردی، فرایند اجتماعی شدن و برنامه‌ریزی توسعه سازمانی با نگهداری کارکنان دانش‌محور و نیز بین شوک‌های کاری با ترک خدمت کارکنان دانش‌محور رابطه معنادار وجود دارد. همچنین مطابق با نتایج این تحقیق بین متغیرهای فرعی ترسیم مسیر شغلی و ارتقای سازمانی، ایجاد فضای توسعه دانش فردی، مشارکت در تصمیم‌سازی، زمان حضور مختلف و شناور، توسعه ارتباطات در گروه‌های کاری، انجام فعالیت‌های چالشی، استقلال عمل در فعالیت‌ها، نظام‌های پرداخت و پاداش فعالیت، مشارکت در هدف‌های تجاری سازمان با نگهداری کارکنان دانش‌محور و از سوی دیگر بین برآورده نشدن انتظارات شغلی و کاهش شأن و منزلت کار با ترک خدمت کارکنان دانش‌محور رابطه معناداری وجود دارد. (افجه و صالح‌غفاری، ۱۳۹۲)

(۵) «مونا خبرآوران» در رساله کارشناسی ارشد خود با عنوان «بررسی عوامل تأثیرگذار بر تمایل به ترک خدمت دانش‌گران فناوری و اطلاعات در ایران» پس از بررسی ۵ شرکت فعال در حوزه فناوری اطلاعات به این نتیجه دست یافت که رضایت شغلی و تعهد سازمانی بر تمایل دانش‌ورزان برای ترک خدمت اثر منفی خواهد داشت. در کنار این موضوع، عوامل استرس‌زا، ابهام و تضاد در نقش، کار بیش‌ازحد و تعارض میان کار و خانواده اثر مثبتی بر خروج کارکنان دانشی خواهند داشت. (خبرآوران، ۱۳۹۲)

- (۶) «کلی و همکاران» (۲۰۰۷) در تحقیقی که در بین کارکنان دانشی ۱۲۹ شرکت بریتانیایی فعال در حوزه فناوری اطلاعات انجام داده بودند، به این نتیجه دست یافتند که با توجه به رابطه مثبت بین سازمان‌های یادگیرنده و ماندگاری کارکنان دانشی، مدیران منابع انسانی جهت کاهش احتمال بالقوه خروج کارکنان دانشی باید از راهبردهای مناسبی چون برقراری ارتباط بین چشم‌انداز مشترک، چالش‌ها و تفکر نظام‌مند (سیستمی) از راه مهارت‌های فردی، توسعه و به‌اشتراک گذاشتن الگوهای ذهنی در درون سازمان و توسعه سامانه‌های یادگیری گروهی در سازمان استفاده نمایند. (Kelly&et.al, 2007)
- (۷) «سنجقی و همکاران» (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان «آسیب‌شناسی نظام نگهداری منابع انسانی با رویکرد راهبردی و ارائه الگوی مناسب» بر اساس نظرهای ۲۰۱ نفر از کارکنان پایور م‌شاغل در ستاد یک سازمان دفاعی به این نتیجه دست یافتند که احساس عدالت سازمانی، تعهد سازمانی و تأمین نیازهای برتر بر ماندگاری کارکنان در سازمان‌های نظامی اثرگذار است. (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۰)
- (۸) «فرتوک‌زاده و همکاران» (۱۳۹۴) در تحقیقی با عنوان «بررسی علل خروج کارکنان دانشی از شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد پویایی شناسایی سیستم» به این نتیجه دست یافتند که عدم وجود فرصت‌های کافی برای رشد و ارتقا و غیرمنصفانه پنداشتن ارزیابی سرپرستان از علل تشدید انگیزه ترک خدمت کارکنان دانشی است. (فرتوک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴)
- (۹) «ملاذکوا و همکاران» (۲۰۱۵) در مطالعات داده‌بنیاد خود به این نتیجه دست یافتند که دستیابی به هدف‌ها، رضایت، ویژگی‌های کار و آزادی و نیز دو مقوله مخرب انگیزه یعنی استفاده ناکارآمد از انرژی و توان کارکنان دانشی و بی‌اخلاقی مدیران بر انگیزش و ماندگاری کارکنان دانشی اثرگذار است. (Mládková&et.al, 2015)
- (۱۰) «مهدی‌نژاد نوری و همکاران» (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان «طراحی الگوی سازمان‌های دفاعی دانش‌بنیان» به طراحی الگوی سازمان‌های دفاعی دانش‌بنیان پرداخته و عوامل اثرگذار در الگوی گفته شده را به چهار دسته ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، سرمایه انسانی و مدیریت و رهبری تقسیم‌بندی نموده‌اند. در حوزه سرمایه انسانی خلاقیت،

بصیرت، ولایت‌مداری، تعهد و تناسب تعداد متخصصین با نیاز سازمانی به‌عنوان شاخص‌های اصلی معرفی گردیده‌اند. (مهدی‌نژاد نوری و همکاران، ۱۳۹۶)

همچنین نتایج برخی دیگر از تحقیق‌های این حوزه در جدول شماره (۱) ارائه گردیده است:

جدول شماره (۱): نتایج برخی تحقیق‌های صورت‌گرفته در زمینه مدیریت کارکنان دانشی

نتایج	محقق
بین حقوق و دستمزد مناسب، علاقه به شغل، امکان ارتقای شغلی، صلاحیت و شایستگی مقام‌های تصمیم‌گیرنده تطابق شغل با تحصیلات و تخصص و تداوم خدمت کارکنان پژوهشی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.	صفرخانلو (۱۳۷۳)
دریافت‌های سازمانی و احساس امنیت شغلی موجب ایجاد نگرش مثبت نسبت به کار در سازمان می‌شود.	محمدی و همکاران (۱۳۷۷)
بین میزان پاداش و انگیزش کارکنان دانشی رابطه‌ای وجود ندارد.	Smith&Rupp (2003)
فرصت‌های شغلی، یکنواخت بودن کار، حمایت اجتماعی همکاران، پرداخت، عدالت توزیعی، مسئولیت خانوادگی، فرصت ارتقای تعهد به شغل، عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانشی در مشاغل است.	Price&Mouler (2006)
کاهش خروج کارکنان دانشی از طریق مدیریت قراردادهای روان‌شناختی امکان‌پذیر است.	Wang&et.al (2008)
پرداخت حقوق، دستمزد و پاداش مناسب، دادن آزادی عمل و استقلال کاری و مشارکت در کار باید جهت نگهداری کارکنان دانشی موردنظر سازمان‌ها قرار گیرد.	میریباقری و همکاران (۱۳۸۹)
مدیریت استعداد و توسعه بانک‌های اطلاعاتی متناسب باعث ایجاد خزانه استعداد، کاهش ترک سازمانی و خالی نماندن منصب‌های کلیدی می‌شود.	حسینی (۱۳۸۹)
ویژگی‌های مربوط به فرصت شغلی نسبت به کیفیت محیط کاری اثر بیشتری بر جذب و نگهداری کارکنان دانشی دارد.	Darchen&Temblay (2010)
کیفیت یا سنن کاری زندگی کاری، عدم امکان خودابرازی و بی‌معنی بودن کار از علل ازخودبیگانگی کاری کارکنان دانشی می‌باشد.	Nair&Vohra (2010)
موفقیت در نگهداری کارکنان دانشی با عملکرد مناسب مالی شرکت مرتبط است.	Nelson&Mccan (2010)
پاداش، فرصت‌های توسعه شغلی، حمایت سرپرستان و محیط کاری ارتباط مثبتی با حفظ و نگهداری کارکنان دارد.	Fatima (2011)
فرهنگ سازمانی بر روی اعتماد اثر مثبت، مستقیم و معنادار دارد و اعتماد بر روی تمایل به ترک کار کارکنان دانشی، اثر معکوس و معنادار دارد.	افخمی اردکانی (۱۳۹۰)

نتایج	محقق
عوامل فردی، محیط خارجی و خانوادگی و عوامل سازمانی در ترک خدمت اختیاری مدیران و کارکنان مؤثر است.	میرزایی (۱۳۹۰)
سوءمدیریت رهبران یکی از علل خروج کارکنان دانشی از سازمان‌ها می‌باشد.	Mladkova (2012)
بین پذیرش و تحقق ارزش‌های اخلاقی و میزان ترک خدمت کارکنان رابطه معکوس وجود دارد.	احمدی و همکاران (۱۳۹۱)
حمایت از حق مالکیت معنوی کارکنان دانشی اثرگذار است.	Hans&Eirik (2012)
کارکنان دانشی، متغیرهای آموزش‌های عمومی، استقلال حمایت اجتماعی و پرداخت را در اولویت اول خود جهت ماندگاری در سازمان در نظر گرفته‌اند.	قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۲)
غرور عضویت در شرکت، سرپرست‌های قابل احترام، جبران خدمات عادلانه شغل معنادار محرک‌های اصلی باقی ماندن در شغل است.	کتاب برگزیده هاروارد (۱۳۹۲)
کسب رهبری بر رضایت شغلی، تعهد و تعامل و مشارکت کارکنان دانشی اثرگذار است.	Widmann (2013)
منعقد کردن قراردادهای بهینه در حفظ کارکنان دانشی مؤثر است.	Englmaier&et.al (2014)
هدف‌های چالشی مطلوب، پذیرش اجتماعی، عدالت‌محوری عوامل اصلی انگیزش کارکنان دانشی هستند.	Alexander (2014)
حمایت سرپرستان و خدمت‌های شغلی مناسب بر ماندگاری کارکنان اثرگذار است.	صاحبدل (۱۳۹۵)
واگذاری قدرت و مسئولیت به کارکنان دانشی کلید بهره‌گیری بهینه از این افراد است.	گیسون (۱۳۸۶)
کارکنان دانشی به دانش حوزه کاری و توانایی‌های شناختی نیاز دارند این کارکنان نیازمند استقلال و آزادی بیشتر می‌باشند و اغلب با کارهای چالشی برانگیخته می‌شوند.	Jacobs (2017)
الگوی برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی و راهبردی دفاعی معرفی شد.	قاضی‌زاده و اتابکی (۱۳۹۱)
نظام مدیریت عملکرد ارتش جمهوری اسلامی ایران مورد آسیب‌شناسی قرار گرفت.	قادرپناه و همکاران (۱۳۹۳)
راهبرد تربیتی - آموزشی دانشگاه‌های افسری نیروهای مسلح ارائه شد.	فیروزآبادی (۱۳۸۸)

۴-۱. سؤال‌های تحقیق

۱-۴-۱. سؤال اصلی

ابعاد مدیریت کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان ارتش ج.ا.ایران کدام است؟

۲-۴-۱. سؤال فرعی

مؤلفه‌های مدیریت کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان نظامی ارتش ج.ا.ایران کدام است؟

۱-۵. هدف‌های تحقیق

۱-۵-۱. هدف اصلی

شناسایی و معرفی ابعاد مدیریت کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان ارتش ج.ا.ایران.

۱-۵-۲. هدف فرعی

شناسایی و معرفی مؤلفه‌های مدیریت کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان ارتش ج.ا.ایران.

۱-۶. روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی است. به منظور دستیابی به هدف‌های تحقیق، در گام اول بر اساس مطالعات اکتشافی در حوزه تحقیق، تعداد بسیاری از شاخص‌های مهم مدیریت کارکنان دانشی شناسایی و استخراج و بر اساس الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی «میر سپاسی» در چهار بعد جذب، نگهداری، بهسازی و به‌کارگیری تقسیم‌بندی گردیدند. در مرحله بعد با انجام سه دور روش دلفی و با بهره‌گیری از نظرهای تعداد ۱۸ نفر از فرماندهان و مدیران عالی نظامی دارای تحصیلات بالاتر از کارشناسی ارشد (با میانگین سنی ۳۰ تا ۵۵ سال) و آشنا با مباحث مدیریتی، سازمانی و نظامی ستاد فرماندهی یکی از نیروهای چهارگانه ارتش ج.ا.ایران به‌عنوان اعضای کارگروه دلفی مؤلفه‌های اساسی مؤثر بر مدیریت کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان شناسایی شدند. در این تحقیق بعد از تشکیل کارگروه دلفی، پرسشنامه‌های نظرخواهی تدوین گردید. پرسشنامه دور اول با ۲۲ عامل اثرگذار از مطالعات اکتشافی، پرسشنامه دوم شامل پرسش برگرفته از نتایج دور اول و عوامل استخراج شده از نظرهای خبرگان و در نهایت پرسشنامه سوم براساس نتایج دور سوم بوده است. در هر سه پرسشنامه، یک معیار ۵ رتبه‌ای برای رتبه‌بندی به کار گرفته شده است. در این پژوهش، برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای کارگروه از «ضریب هماهنگی کندال» استفاده شده است. ضریب هماهنگی کندال نشان می‌دهد که افرادی که چند مقوله را بر مبنای موضوعی

مرتب کرده‌اند، معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره اهمیت هریک از مقوله‌ها به کار برده‌اند و از این لحاظ با یکدیگر اتفاق نظر دارند. مقدار این مقیاس هنگام هماهنگی و موافقت کامل برابر با یک و در زمان نبود کامل هماهنگی برابر با صفر است. (میرکمالی و متاجی نیمور، ۱۳۹۳) روش تعیین روایی پرسش‌نامه‌ها در این تحقیق، روایی محتوایی و روایی همگراست که روش سنجش آن به وسیله نرم‌افزار SPSS صورت گرفته است. البته نباید فراموش کرد که باتوجه به اینکه قلمرو تحقیق سازمان نظامی می‌باشد، مواردی از محدودیت‌های اطلاعاتی و حفاظتی برای بررسی داده‌ها وجود دارد. چرا که بسیاری از فرماندهان به دلایل امنیتی و موضوع اطلاعات طبقه‌بندی شده، در دادن پاسخ به پرسشنامه‌ها ضوابط مشخصی را رعایت کرده که همین موضوع یافته‌های تحقیق را دستخوش تغییر قرار می‌دهد.

قلمرو تحقیق به لحاظ زمانی سال ۱۳۹۶ تا ۱۳۹۸ بوده و قلمرو مکانی تحقیق سازمان ارتش ج.ا.ایران بوده و قلمرو موضوعی این تحقیق مدیریت دانش می‌باشد. در این تحقیق توافق قابل قبول در دور سوم دلفی به دست آمد و دلیلی برای ادامه روند دلفی وجود نداشت.

۲. ادبیات و مبانی نظری تحقیق

۱-۲. سازمان دانش‌بنیان

اصطلاح سازمان دانش‌بنیان^۱ مفهوم جدیدی است که با ظهور اقتصاد دانش‌بنیان شکل گرفته است. امروزه بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که منشأ دارایی و سرمایه اصلی، اطلاعات و منابع دانشی سازمان است. دانش، نقش برجسته‌ای در فعالیت‌های افراد و سازمان‌ها ایفا می‌کند و سرمایه‌های فکری^۲ به تدریج جایگزین سرمایه‌های قابل لمس در کسب و کار می‌گردند. تلاش‌ها برای شناسایی نوع مدیریت و به کارگیری دانش، روزبه‌روز شتاب بیشتری گرفته و در حال حاضر با اولویت‌ترین محور در بیشتر سازمان‌ها شده است.

1 Knowledge Intensive Organization (Knowledge Based Organization)

2 Intelligence Capital

درخواست برای دریافت خدمات بهتر از طرف افراد، سازمان‌ها را به اعمال سیاست‌های مؤثرتر هدایت می‌کند. به دلیل اهمیت اقتصادی منابع دانش‌بنیان، توجه بیشتری به سوی اکتساب، فراگیری و مدیریت منابع دانش معطوف گشته است. از این رو، درک مفهوم سازمان‌های دانش‌بنیان بسیار اهمیت دارد. سازمان‌های دانش‌بنیان سرمایه‌های گسترده‌ای را در زمینه اطلاعات و به‌روزرسانی آن انجام می‌دهند، بیشترین توجه آنها به آینده بوده و بر الگوها، شبیه‌سازی‌ها و تحلیل نظام (سیستم) تأکید دارند. (William, 1996) (رمضان و حسنی، ۱۳۹۱: ۱۸) یک سازمان دانش‌بنیان به توانمندی‌هایی دست پیدا می‌کند که قادر است از نیروی اندک قدرتی عظیم بیافریند و ویژگی «اهرمی»^۱ و «اثر پروانه‌ای»^۲ را در خدمت هدف‌های سازمان قرار می‌دهد. در ویژگی اهرمی، سازمان به یاری دانش، نقطه‌اتکایی که همان نقطه راهبردی توسعه است، پیدا می‌کند و با صرف منابع ناچیز، به توسعه و گسترش قابل توجهی دست پیدا می‌کند.

با وجود اصول مشترک سازمان‌های دانش‌بنیان، نباید از تمایزهای موجود میان سازمان‌های دانش‌بنیان نظامی و غیرنظامی غافل شد. مهم‌ترین این تفاوت‌ها، اصل کمترین هزینه در فعالیت‌های سازمان‌های صنعتی و بازرگانی به دلیل وجود رقابت، کارایی و سوددهی است. درحالی‌که در سازمان‌های نظامی به دلیل اهمیت هدف‌های عملیاتی، به اثربخشی پشتیبانی آمادی بیشتر توجه می‌شود. بنابراین اصل حداقل هزینه و سودآوری در اولویت بعدی قرار می‌گیرد. افزون‌بر آن، در سازمان‌های غیرنظامی محصولات و خدمات تولید شده به مشتریان در بیرون سازمان عرضه می‌شود و نیاز به خدمات پس از فروش نیز دارد، درحالی‌که در سازمان‌های نظامی، خدمات آمادی بیشتر در داخل سازمان و واحدهای عملیاتی آن است. (قاضی‌زاده و اتابکی، ۱۳۹۱)

در سازمان‌های دانش‌بنیان، اهمیت نسبی ماده (فیزیکی) کم‌رنگ شده و منابع غیرفیزیکی، جایگاه ویژه‌ای یافته‌اند. در جوامع دانش‌بنیان، دانش به‌عنوان عامل کلیدی در امر تولید به شمار می‌رود. (رمضان و حسنی، ۱۳۹۱: ۲۰-۱۹) جدول شماره (۲) برخی از ویژگی‌های جوامع

صنعتی و دانشی را از دیدگاه‌های مختلف نمایش می‌دهد. مطالعه و مقایسه این ویژگی‌ها می‌تواند به درک تفاوت‌های سازمان‌های سنتی و سازمان‌های نوین کمک کند.

جدول شماره (۲): مقایسه ویژگی‌های جوامع صنعتی و دانشی (رمضان و حسینی، ۲۰۱۳:۹۱)

دیدگاه دانشی	دیدگاه صنعتی	دیدگاه موضوع
مولد درآمد و سود	مولد هزینه - منبع	انسان
وابسته به سطح دانش	وابسته به سطح سلسله‌مراتب	قدرت مدیریت
دانش‌کاران در مقابل مدیران	کارگران در مقابل سرمایه‌داران	چالش قدرت
حمایت از همکاران	ریاست بر زیردستان	نقش مدیر
ابزار برای ارتباطات و منابع	ابزار واپاش (کنترل)	اطلاعات
تبدیل دانش توسط دانش‌کاران در ساختارهای مادی/ غیرمادی	فرایندهای کارهای فیزیکی منابع فیزیکی برای ایجاد محصول مادی	تولید
از راه شبکه‌هایی از مجموعه‌های دانشی	از راه هرم سازمانی	جریان دانش
غیرمادی/ مادی - ایده‌های جدید تحقیق و توسعه و مشتریان جدید	مادی و ملموس	عایدی اصلی
زمان و دانش	سرمایه پولی و توانایی انسانی	خمیرمایه تولید
ساختارهای ناملموس، فکر، نرم‌افزار و مفهوم کارآفرینی	ملموس و مادی (سخت‌افزاری)	محصول
محرك ایده‌های متنوع	متوالی (محرك ماشین)	جریان تولید
هدف در شبکه‌های اقتصادی	سهم اقتصادی در فرایند تولید	تأثیر اندازه
تعاملی از راه شبکه‌ها	از راه بازار	رابطه با مشتری
متمركز بر تجارت	یک ابزار از میان دیگر منابع	دانش
ایجاد دارایی‌های جدید	یافتن ابزار جدید	آموختن
دارایی‌های ناملموس	دارایی‌های ملموس	ارزش نهفته در بازار
هم افزایش و هم بازگشت سرمایه و سود	بازگشت سرمایه و سود	اقتصاد

۲-۲. کارکنان دانشی

واژه کارکنان دانشی (دانش‌کاران) که با عنوان «يقه سفیدها» مطرح می‌شود، در سال ۱۹۵۹ توسط «پیتر دراگر» مطرح شد. (نیکوکار و همکاران، ۱۳۹۳) از دیدگاه وی، امروزه واقعیت بزرگ، وجود تعداد زیادی سازمان‌های بزرگ دانش‌گری است. جامعه جدید، جامعه نهادی سازمان‌یافته بزرگ است. در هر یک از آن نهادها و از جمله نیروی‌های مسلح، گرانیگاه به‌طرف دانش‌کاران تغییر محل داده است؛ به‌طرف کسی که به جای استفاده از زور بازو یا مهارت دست، بیشتر از ذهن و نگرش استفاده می‌کند. (دراگر، ۲۲:۱۳۹۰) در گذر از عصر صنعتی

به عصر اطلاعات و دانایی، به تدریج تعداد کارکنان دانشی در سازمان‌ها و جوامع افزایش یافته است. در سال ۱۹۲۰ تنها ۲۵ درصد شاغلان «یقه سفید» بوده‌اند، در حالی که نزدیک به دو برابر این مقدار یعنی ۴۸ درصد دارای شغل‌های سنتی و کارگری بوده‌اند. در سال ۱۹۸۱ در صد شغل‌های بهبودیافته (یقه سفید) به ۵۳ درصد افزایش یافته است. (هولتز و هوآن لی، ۱۳۹۳: ۶۷) از این رو، در حوزه سازمان و مدیریت نیز تحقیق‌های مرتبط با این موضوع با رشد چشمگیر مواجه گردیده است.

از زمان ارائه مفهوم کارکنان دانشی تاکنون، مفاهیم و تعاریف فراوانی در این زمینه ارائه شده که در وجوه بسیاری از یکدیگر متمایز می‌باشند. اما همگی در این نکته اجماع دارند که کارکنان دانشی، گروه‌های مهم و در حال رشدی هستند. (Mladkova, 2012) به اعتقاد برخی محققان در حوزه ادبیات مدیریت سه رویکرد اصلی مفهومی، داده‌محور و محتوای شغل در خصوص اصلاح کارکنان دانشی وجود دارد. (Brinkley & et.al, 2009)

۱. **رویکرد مفهومی:** در این رویکرد کارکنان دانشی از نقطه نظر اهمیت کارکنان برای سازمان‌ها و سبک کار کردن آن‌ها تبیین می‌شوند، تعاریف «دراکر»، «وینسون» و «دانپورت» در این تقسیم‌بندی قرار می‌گیرند. (Mladkova, 2012)

به اعتقاد «دراکر»، کارکنان دانشی افراد مهم و منحصربه‌فردی هستند که دانش مهمی برای سازمان دارند. «وینسون» نیز کارکنان دانشی را کارمندانی معرفی می‌نماید که از مغز شان بیشتر از دست‌شان استفاده می‌نمایند. (Mladkova, 2012) «دانپورت» نیز کارکنان دانشی را به عنوان افرادی که دارای درجه‌های بالایی از تخصص، آموزش یا تجربه بوده، معرفی نموده است. (Maruta, 2012)

۲. **رویکرد داده‌محور:** در این رویکرد، کارکنان دانشی را به عنوان همه کسانی که در سازمان ویژه‌ای کار می‌کنند تبیین می‌نمایند. بر این اساس، «آلوسن» کارکنان دانشی را کارکنانی می‌داند که در سازمان‌هایی با هدف‌های دانش‌بنیان، تحقیق و توسعه و شرکت‌های با فناوری بالا مشغول به کار می‌باشند. (Mladkova, 2012)

۳. رویکرد محتوای شغل: در این رویکرد، از ویژگی‌های مشاغل جهت شناسایی کارکنان دانشی استفاده می‌شود. (Brinkley&et.al, 2009) که در این چارچوب می‌تواند از تعاریف «تافلر» و «کید» یاد نمود. به اعتقاد «تافلر»، کارکنان دانشی شامل دانشمندان، مهندسان و افرادی هستند که با فناوری پی‌شرفته کار می‌کنند. «کید» نیز از کارکنانی که در حوزه‌های طراحی، مدیریت، مشاوره، تبلیغات، حقوق مالی و تحقیق کار می‌نمایند، به‌عنوان کارکنان دانشی یاد می‌نماید. (Mladkova, 2012)

در عصر اطلاعات و دانایی در کنار کارکنان یدی، از گروه دیگری از کارکنان با عنوان کارکنان دانشی به‌عنوان منبع حیاتی سازمان‌ها و مزیت رقابتی پایدار یاد می‌شود. (Englmaier&et.al, 2014:4) با توجه به اینکه همه کارکنان دارای ارزش یکسانی برای سازمان‌ها نمی‌باشند، نیاز است چگونگی مدیریت آنها متفاوت از یکدیگر باشد. (کتاب برگزیده هاروارد، ۱۰۷:۱۳۹۲) نتیجه برخی تحقیق‌ها نیز حاکی از آن است که سبک مدیریتی در مورد کارکنان دانشی نسبت به کارکنان غیردانشی متفاوت است. (Mládková&et.al, 2015) و نقش‌های مدیریت کارکنان دانشی به رهبری در حال تغییر است. (Mladkova, 2012) با توجه به اینکه ارزشمندترین دارایی یک نهاد قرن بیست و یکمی اعم از تجاری و غیرتجاری کارکنان دانشی آن نهاد است (دراک، ۱۶۷:۱۳۹۳)، جذب، آموزش، نگهداری و به‌کارگیری آنها امری حیاتی در حفظ و بقای سازمان‌هاست. در میان چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها در مورد کارکنان دانشی، موضوع جذب، نگهداری و به‌کارگیری کارکنان دانشی در کنار بهره‌وری بیشتر از سایر حوزه‌ها مورد توجه محققان قرار گرفته است. (دراک، ۱۶۹:۱۳۹۳؛ فرتوک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴) در حوزه مدیریت کارکنان دانشی به‌دلیل شرایط جمعیتی و توقعات فرهنگی و تحولات در دنیا، کار حفظ ۴۵٪ و نگهداری کارکنان به چالشی پیچیده برای سازمان‌ها تبدیل شده است. (کتاب برگزیده هاروارد، ۷۴:۱۳۹۲)

۲-۳. جذب و استخدام

۱-۳-۲. جذب نیروی کیفی

آنچه در جهان امروز مزیت رقابتی سازمان‌ها را تضمین می‌کند، نیروی انسانی باکیفیت، خلاق و پویاست. (تیموری‌نژاد و دینی، ۱۳۸۴) از دیدگاه برخی محققان نیروی انسانی باکیفیت

درکنار داشتن تخصص عالی در حوزه کاری، متعهد و اخلاق مدار می باشد. (خوشدل امامی و همکاران، ۱۳۹۲؛ میرسپاسی، ۱۳۹۳) ویژگی هایی که در جذب و استخدام کارکنان دانشی باید مورد توجه قرار گیرد.

۲-۳-۲. فرایند جامعه پذیری

فرایند جامعه پذیری سازمانی فرایندی است که از راه آن، کارکنان ارزش های سازمانی، عرف ها و رفتارهای لازم را می آموزند. (فرهی، ۱۳۷۸) این فرایند که از پیش از ورود کارکنان آغاز می گردد می تواند تأثیرهای بالقوه ای بر عملکرد، ماندگاری و یا خروج کارکنان داشته باشد. (فرهنگی و صمدی، ۱۳۸۶) نتایج برخی تحقیق ها نشانگر آن است که یکی از علل خروج کارکنان دانشی از سازمان های نظامی، ناآشنایی و عدم شناخت از فرهنگ، قوانین و نیروهای نظامی بوده است. (کاوایی، ۱۳۹۶)

۲-۴. بهسازی

۱-۴-۲. توسعه توانایی های علمی و تخصصی

پیشرفت های روزافزون فناوری های نوین و پیچیدگی های محیط کسب و کار، افراد و سازمان ها را ملزم به اجرای برنامه های آموزشی جهت به روزرسانی مهارت ها و دانش علمی و تخصصی آنها می نماید. (میرسپاسی، ۱۳۹۳) امری که در حوزه کارکنان دانشی نیز ضرورتی انکارناپذیر می باشد. (Jacobs, 2017)

۲-۴-۲. توسعه توانایی های شناختی

توسعه توانایی و مهارت شناختی به عنوان توانایی افراد برای پردازش افکار یکی از ضرورت های موفقیت سازمان ها است. این توانایی ها برای کارکنان دانشی شامل مواردی چون قدرت حل مسائل در سطوح عالی، تجزیه و تحلیل و تفکر انتقادی می باشد. (Jacobs, 2017)

۳-۴-۲. مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد فرایندی است جامع که دربرگیرنده تعیین هدف های سازمانی، گروهی و فردی، فرایند اثربخش ارزیابی و هم راستاسازی راهبردهای پاداش، ارائه بازخوردهای سودمند و حمایت از کارکنان به منظور آموزش و توسعه مهارت های مورد نیاز برای موفقیت

سازمان است. (قادرپناه و همکاران، ۱۳۹۳) این رویکرد با ترکیب مدیریت کیفیت جامع و مدیریت مبتنی بر هدف با ارزیابی عملکرد، مسئله‌یابی و مشارکت کارکنان در این فرایندها به دنبال پرورش و توسعه منابع انسانی می‌باشد. (میرسپاسی، ۱۳۸۸: ۲۴۴)

۲-۵. نگهداری

۲-۵-۱. نظام جبران خدمات

نظام جبران خدمات به کلیه حقوق و مزایای نقدی و غیرنقدی گفته می‌شود که کارکنان سازمان‌ها متناسب با نوع سازمان و شرایط محیط کار و همچنین ویژگی هر شغل و چگونگی انجام کار از آن برخوردار می‌شوند. (کاملی و رحیمی، ۱۳۹۴) مزایای مالی به صورت مستقیم و غیرمستقیم و مزایای غیرمالی در ارتباط با شغل و محیط شغل می‌باشند. (میرسپاسی، ۱۳۸۸: ۹۲)

۲-۶. به کارگیری

۲-۶-۱. رهبری اثربخش

از دیدگاه راهبردی، تفاوت بین رهبری با مدیریت به این صورت مطرح شده که وظیفه رهبر تصمیم‌گیری و هدایت راهبردی و مدیریت اجرای مؤثر تصمیم‌های راهبردی است. از این رو، رهبری راهبردی در حوزه نظام کاربرد منابع انسانی، به چگونگی توزیع اختیارها و نظام واپایش (کنترل) و نظارت می‌پردازد. (میرسپاسی، ۱۳۸۸: ۳۶۵) رهبری اثربخش به عنوان عامل اصلی ایجاد همفکری و همدلی است و رهبران مؤثر کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را زیر یک چتر فکری گرد آورند. (مختاری دینانی و همکاران، ۱۳۹۶) هرچند تعریف سبک رهبری اثربخش متناسب با شناخت از انسان و ماهیت وجودی وی می‌باشد، اما با توجه به نظریه‌های مختلف موجود در این حوزه می‌توان اذعان داشت که این نوع رهبری، آمیزه‌ای از رهبری فرهنگد (کاریزما)، مراوده‌ای و تحول‌آفرین است. (ساعتچی و عزیزپور، ۱۳۸۴)

۲-۶-۲. گروه‌های خودگردان

گروه‌های خودگردان، گروه‌های کوچکی از کارکنان هستند که مسئولیت مدیریت فرایندهای داخلی را بر عهده دارند. (مشبکی و قلیچلی، ۱۳۸۲) این گروه‌ها برخلاف گروه‌های حل مسئله، جنبه اجرایی نیز دارند و مسئولیت کامل نتیجه کار را بر عهده دارند. (رایبیز،

۱۷۴:۱۳۸۲) نتایج تحقیق‌ها نشان می‌دهد که استفاده از گروه‌های خودگردان بر بهره‌وری، نگرش‌های ویژه خود مدیریتی (کریتنر و کینیکی، ۳۷۲:۱۳۸۴) انگیزش، کیفیت و تعالی عملکرد تأثیر مثبتی دارند. (مشبکی و قلیچ‌لی، ۱۳۸۲)

۳. یافته‌های تحقیق و تجزیه و تحلیل آنها

۳-۱. نتایج دور اول دلفی

در اولین پرسشنامه از اعضای کارگروه خواسته شد تا به مؤلفه‌های ۲۲ گانه استخراج شده از پیشینه تحقیق با توجه به درجه مرتبط بودن آنها با مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت کارکنان دانشی در یک پیوستار ۵ طیفی امتیاز دهند و در آخر با بیان یک سؤال باز از آنها خواسته شد تا آنجا که می‌توانند عواملی را که به نظرشان یا بر اساس تجربه‌شان با مدیریت کارکنان دانشی مرتبط است معرفی و بیان نمایند.

پس از گردآوری پرسشنامه‌های مرحله اول، تک تک عوامل با استفاده از نرم‌افزار SPSS مورد بررسی قرار گرفت و میانگین، انحراف معیار، میانگین رتبه و ترتیب اهمیت هر عامل بر اساس میانگین رتبه بررسی شد. با توجه به شرط اجماع متخصصین و مراجعه به پیشینه این فن، عواملی که میانگین آنها کمتر از ۴ بود در این مرحله از پرسشنامه حذف شدند و بقیه عوامل وارد دور دوم شدند. نتایج دور اول دلفی در جدول شماره (۳) ارائه شده است.

جدول شماره (۳): نتایج پرسشنامه دور اول دلفی

ردیف	مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت کارکنان دانشی	میانگین	انحراف معیار	میانگین رتبه	ترتیب اهمیت براساس میانگین رتبه
۱	نظام جبران خدمات	۴/۹۱	۰/۲۶	۱۹/۱۴	۱
۲	رهبری اثربخش	۴/۸۳	۰/۲۹	۱۸/۷۸	۲
۳	جذب نیروی کار کیفی (متعهد و متخصص)	۴/۷	۰/۳۲	۱۸/۱۳	۳
۴	آشنا نمودن کارکنان ورودی جدید با فرهنگ و ارزش‌های سازمانی (جامعه‌پذیری)	۴/۶۷	۰/۳۷	۱۶/۸۳	۴
۵	توسعه توانایی‌های علمی و تخصصی	۴/۶۲	۰/۵۷	۱۶/۴۴	۶
۶	چالشی بودن کار	۴/۴۱	۰/۶۳	۱۵/۶۴	۸
۷	توسعه توانایی‌های شناختی	۴/۴	۰/۴۷	۱۴/۶۵	۹
۸	فرصت شغلی مناسب	۴/۳۷	۰/۵۹	۱۴/۱۲	۱۰
۹	دادن بازخورد	۴/۳۴	۰/۶۱	۱۴/۰۳	۱۱
۱۰	دادن آزادی و استقلال عمل	۴/۳۱	۰/۳۱	۱۳/۶۴	۱۲
۱۱	ارزیابی نتیجه‌گرا	۴/۲۳	۰/۷۱	۱۲/۹۲	۱۴
۱۲	برخورد محترمانه و صادقانه با کارکنان	۴/۱۷	۰/۳۹	۱۱/۸۷	۱۶
۱۳	تطابق شاغل با شغل	۳/۹۸	۰/۶۱	۱۱/۲۶	۱۷
۱۴	توسعه مهارت‌های اخلاقی	۳/۹۱	۰/۶۷	۱۰/۷۱	۱۸
۱۵	حلقه‌های کیفیت	۳/۸۳	۰/۷۹	۱۰/۳۸	۱۹
۱۶	مشارکت در قدرت	۳/۸	۰/۴۲	۱۰/۲۵	۲۰
۱۷	گروه‌های مجازی	۳/۶۸	۰/۶۹	۸/۶	۲۱
۱۸	ایجاد بانک اطلاعاتی از کارکنان	۳/۳۶	۰/۶۱	۷/۳	۲۲
۱۹	امنیت استخدامی	۳/۳	۰/۳۸	۶/۱۴	۲۳
۲۰	امنیت شغلی	۳/۱۹	۰/۶۱	۶/۰۹	۲۴
۲۱	زمان حضور شناور در سازمان	۳/۱۷	۰/۱۹	۵/۶	۲۵
۲۲	دورکاری	۲/۳۶	۰/۰۰	۳/۲	۲۶

از میان ۲۲ مؤلفه درج شده در پرسشنامه اول ۱۲ مؤلفه دارای میانگین ۴ و بالاتر بوده‌اند و ۱۰ مؤلفه، میانگین کمتر از ۴ را به دست آوردند.

برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای کارگروه در نتایج دور اول دلفی، از «ضریب هماهنگی کندال» استفاده شده است. با اجرای آزمون «دبلیو کندال» ضریب کندال برابر ۰/۴۹۱ است. با توجه به آنکه مقدار ضریب نشان‌دهنده اتفاق نظر به طور تقریبی متوسط می‌باشد، در نتیجه تحقیق وارد مرحله دوم می‌شود.

جدول شماره (۴): نتایج میزان توافق دور اول دلفی

مقدار	N
۰/۴۹۱	Kendall W(a)
۵۱/۱۴	Chi- Square
۲۱	Df
۰/۰۳	Sig

با توجه به توضیح و اظهارنظرهای کارگروه در پایان پرسشنامه، مرحله اول مطابق جدول شماره (۵) در مجموع ۳ مؤلفه جدید به پرسشنامه جدید اضافه شد.

جدول شماره (۵): عوامل جدید ارائه شده در دور اول دلفی

ردیف	مؤلفه	فراوانی
۱	مدیریت عملکرد	۱۳
۲	گروه‌های خودگردان	۸
۳	استخدام گزینشی	۵

۲-۳. نتایج دور دوم دلفی

نتایج دور دوم دلفی در جدول شماره (۶) ارائه گردیده است. در این مرحله از اعضای کارگروه خواسته شد در صورتی که نظرشان با رتبه‌بندی به دست آمده و حذف عوامل تطابق ندارد، نسبت به توجیه نظر خود با نتایج دور اول و یا تعدیل آن اقدام نمایند.

جدول شماره (۶): نتایج پرسشنامه دور دوم دلفی

ردیف	مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت کارکنان دانشی	میان گین	انحراف معیار	میانگین رتبه	ترتیب اهمیت بر اساس میانگین رتبه
۱	نظام جبران خدمات	۴/۸۶	۰/۱۱	۱۳/۶	۱
۲	رهبری اثربخش	۴/۷۲	۰/۲۶	۱۲/۷۸	۲
۳	جذب نیروی کار کیفی (متعهد و متخصص)	۴/۶۸	۰/۳۶	۱۲/۱۳	۳
۴	مدیریت عملکرد	۴/۵۵	۰/۴۷	۱۱/۳۶	۴
۵	آشنا نمودن کارکنان ورودی جدید با فرهنگ و ارزش‌های سازمانی	۴/۴۲	۰/۳۵	۱۱/۱۲	۵
۶	توسعه توانایی‌های علمی و تخصصی	۴/۳۶	۰/۱۹	۱۰/۷	۶
۷	گروه‌های خودگردان	۴/۳۲	۰/۶۳	۱۰/۱۲	۷
۸	توسعه توانایی‌های شناختی	۴/۲۳	۰/۵۱	۹/۱۶	۸
۹	دادن آزادی و استقلال عمل	۴/۱۲	۰/۹۱	۸/۶۶	۹
۱۰	ارزیابی نتیجه‌گرا	۴/۰۱	۰/۷۱	۸/۱۱	۱۰
۱۱	چالشی بودن کار	۳/۹۶	۰/۹۶	۷/۳۶	۱۱
۱۲	برخورد محترمانه و صادقانه با کارکنان	۳/۸۷	۰/۳۹	۷/۱۷	۱۲
۱۳	استخدام گزینشی	۳/۸۴	۰/۴۱	۶/۷۸	۱۳
۱۴	فرصت شغلی مناسب	۳/۷۶	۰/۶۴	۶/۳۶	۱۴
۱۵	دادن بازخورد	۳/۷۵	۰/۳۶	۵/۶۷	۱۵

در این مرحله نیز از مجموع ۱۵ مؤلفه (۱۲ مؤلفه باقی‌مانده از دور اول دلفی و ۳ مؤلفه پیشنهادی خبرگان) تعداد ۵ مؤلفه حذف گردیدند.

برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای کارگروه در نتایج دور دوم دلفی، از ضریب هماهنگی کندال استفاده شده است. با اجرای آزمون دیپلو کندال، ضریب کندال برابر ۰/۵۶۹ است. با توجه به آنکه مقدار ضریب نشان‌دهنده اتفاق نظر متوسط می‌باشد، در نتیجه تحقیق وارد مرحله سوم می‌شود.

جدول شماره (۷): نتایج میزان توافق دور دوم دلفی

مقدار	N
۰/۵۶۹	Kendall W(a)
۴۳/۶	Chi- Square
۱۶	Df
۰/۰۲۵	Sig

۳-۳. نتایج دور سوم دلفی

در سومین پرسشنامه، از اعضای کارگروه خواسته شد که عوامل استخراج شده از دو پرسشنامه قبل را در یک پيوستار ۱ الی ۵ درجه بندی نمایند. در این پرسشنامه ۱۰ مؤلفه مطرح شد. در جدول شماره (۸) نتایج این دور ارائه گردیده است.

جدول شماره (۸): نتایج پرسشنامه دور سوم دلفی

ردیف	مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت کارکنان دانشی	میانگین	انحراف معیار	میانگین رتبه	ترتیب اهمیت بر اساس میانگین رتبه
۱	نظام جبران خدمات	۴/۹	۰/۱۱	۸/۸۶	۱
۲	رهبری اثربخش	۴/۷۳	۰/۱۹	۸/۱۶	۲
۳	جذب نیروی کار کیفی (متعهد و متخصص)	۴/۶۴	۰/۲۱	۷/۵۶	۳
۴	مدیریت عملکرد	۴/۵۱	۰/۲۶	۷/۰۱	۴
۵	آشنا نمودن کارکنان ورودی جدید با فرهنگ و ارزش‌های سازمانی (جامعه‌پذیری)	۴/۳۹	۰/۳۱	۶/۷	۵
۶	توسعه توانایی‌های علمی و تخصصی	۴/۳۱	۰/۱۶	۶/۲۶	۶
۷	گروه‌های خودگردان	۴/۲۹	۰/۳۸	۵/۲	۷
۸	توسعه توانایی‌های شناختی	۱/۴	۰/۴۱	۴/۶۳	۸
۹	دادن آزادی و استقلال عمل	۳/۹۶	۰/۵۳	۳/۶۶	۹
۱۰	ارزیابی نتیجه‌گرا	۳/۷	۰/۶۳	۳/۱۱	۱۰

در این مرحله نیز بر اساس نظرهای کارگروه دو مؤلفه آزادی و استقلال عمل و ارزیابی نتیجه‌گرا حذف گردیدند.

برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای کارگروه در نتایج دور سوم دلفی، از ضریب هماهنگی کندال استفاده شده است. با اجرای آزمون دیلو کندال، ضریب کندال برابر ۰/۵۶۹ است. با توجه به آنکه مقدار ضریب نشان‌دهنده اتفاق نظر قوی و قابل قبول می‌باشد، آزمون در همین مرحله متوقف می‌شود.

جدول شماره (۹): نتایج میزان توافق دور دوم دلفی

مقدار	N
-------	---

۰/۷۰۲	Kendall W(a)
۳۴/۴	Chi- Square
۱۱	Df
۰/۰۱	Sig

۳-۴. نتایج نهایی دلفی

در پایان، براساس نظرهای اعضای کارگروه نتایج سه دور روش دلفی شامل ۸ مؤلفه مدیریت کارکنان دانشی تعیین گردیدند که این مؤلفه‌ها بر اساس ابعاد الگوی مدیریت راهبردی منابع انسانی «میرسپاسی» در جدول شماره (۱۰) ارائه گردیده است. در روش استخراج این چهار مؤلفه اصلی و در واقع خلاصه سازی داده‌ها، از روش تحلیل عاملی هم استفاده شده است. مهم‌ترین نکته در مورد تحلیل عاملی، محاسبه ماتریکس همبستگی است. چرا که این روش همبستگی، بین متغیرها شناسایی شده و با توجه به میزان رابطه بین متغیرها، خوشه‌ها شکل می‌گیرد، به گونه‌ای که متغیرهای داخل هر خوشه باهم ارتباط دارند.

جدول شماره (۱۰): نتایج نهایی سه مرحله اجرای فن (تکنیک) دلفی

جذب و استخدام	بهسازی	نگهداری	به کارگیری
جذب نیروی کیفی (متعهد و متخصص) اجرای فرایند جامعه‌پذیری	توسعه توانایی‌های علمی و تخصصی توسعه توانایی‌های شناختی مدیریت عملکرد	نظام جبران خدمات	رهبری اثربخش گروه‌های خودگردان

جدول شماره (۱۱): ضرایب بارهای عاملی ابعاد مربوط به مؤلفه‌های مدیریت کارکنان دانشی

مؤلفه	ابعاد	جذب و استخدام	بهسازی	نگهداری	به کارگیری
جذب نیروی کیفی (متعهد و متخصص) فرهنگ اعتماد و شایسته‌محوری اجرای فرایند جامعه‌پذیری توسعه توانایی‌های علمی و تخصصی توسعه توانایی‌های شناختی		۰/۹۳۵	۰/۹۲۱ ۰/۹۴۰ ۰/۹۱۴	۰/۹۳۶ ۰/۹۱۳	۰/۹۶۰ ۰/۹۱۳
		۰/۸۳۰			
مدیریت عملکرد نظام جبران خدمات رهبری اثربخش گروه‌های خودگردان					

در مورد الگوی پژوهش حاضر، مقادیر بارهای عاملی به دست آمده برای سنججهای

تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۵ می‌باشد که نشان‌دهنده پایایی مناسب سنججهای می‌باشد.

۴. نتیجه گیری

۴-۱. جمع بندی

در این تحقیق شنا سایی مؤلفه‌های مدیریت کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان دفاعی در دستورکار پژوهشگران قرار گرفت. نتایج تحقیق بیانگر آن است که در قالب چهار بعد مدیریت کارکنان دانشی (جذب و استخدام، به‌سازی، نگهداری و به‌کارگیری) هشت مؤلفه جذب نیروی کیفی (متعهد و متخصص)، اجرای فرایند جامعه‌پذیری، توسعه توانایی‌های علمی و تخصصی، توسعه توانایی‌های شناختی، مدیریت عملکرد، نظام جبران خدمات، رهبری اثربخش و گروه‌های خودگردان به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی مدیریت کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان ارتش ج.ا.ایران مورد تأیید قرار گرفته‌اند. این نتایج با یافته‌های تحقیق‌های «کاویانی» (۱۳۹۶)، «ژاکوب» (۲۰۱۷)، «میرباقری و همکاران» (۱۳۸۹)، «رسولی و رشیدی» (۱۳۹۴) و «کلی» (۲۰۰۷) مشابهت دارد. نتایج این پژوهش نشانگر این موضوع است که مدیریت کارکنان دانشی نیازمند رویکردی راهبردی در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌باشد. در چنین رویکردی، درگنار تأکید بر هدف‌ها و منافع سازمانی به صورتی متوازن بر هدف‌های افراد و جامعه نیز تأکید می‌گردد. از این‌رو، شناخت نیازها و توقعات افراد و جامعه در کنار هدف‌های سازمانی امری ضروری است. پیشنهاد می‌گردد نظام جامعی جهت شناسایی نیازها، هدف‌ها و توقعات جامعه و کارکنان از سازمان‌های دانش‌بنیان دفاعی بر اساس تعامل مستمر علمی و عملی تدوین و سپس بر اساس یافته‌های این نظام براساس اولویت‌ها، مقدرات و محدودیت‌های برنامه‌های اجرایی تدوین گردد. در تحقق این روند، پاسخگوبودن و شفاف‌سازی با در نظر گرفتن اصول امنیتی امری ضروری می‌باشد. همچنین، تحقق مدیریت اثربخش کارکنان دانشی، نیازمند ایجاد بسترهای لازم در این حوزه می‌باشد. این بسترها از راه تغییرات ساختاری، اقدام در جهت تغییر نگرش‌های سنتی به کارکنان، تعامل پویا با سایر حوزه‌ها و صنایع، قابلیت اجرایی خواهند داشت. از دیگر وجوه دارای اهمیت در نهادینه سازی مدیریت مؤثر کارکنان دانشی، ایجاد

خزانه اطلاعاتی از کارکنان بااستعداد می‌باشد. این خزانه که مبنایی جهت مدیریت استعدادهای می‌باشد، در کنار ایجاد بسترهای مناسب جهت هدایت صحیح کارکنان در مسیر مورد نظر سازمان، به عنوان عاملی مؤثر بر انگیزش کارکنان می‌تواند ایفای نقش نماید. با توجه به تحقیق انجام شده، پاسخ سؤال فرعی تحقیق شامل گروه‌های خودگردان، فرهنگ اعتماد و شاید سسته محوری، اجرای فرایند جامعه‌پذیری، توسعه توانایی‌های علمی و تخصصی، توسعه توانایی‌های شناختی، مدیریت عملکرد، نظام جبران خدمات، رهبری اثربخش و جذب نیروی کیفی (متعهد و متخصص) می‌باشد. همچنین با توجه به تحقیق انجام شده، پاسخ سؤال اصلی تحقیق شامل ابعاد جذب و استخدام، بهسازی، نگهداری و به‌کارگیری می‌باشد.

۲-۴. پیشنهادها

در اجرای پژوهش حاضر، محققان با محدودیت‌هایی چون کمبود منابع در خصوص سازمان‌های دانش‌بنیان دفاعی و تأخیر در تکمیل پرسشنامه‌ها از سوی پاسخگویان به علت مشغله‌های سازمانی مواجه بوده‌اند. همچنین با توجه به جامعه هدف این مطالعه، تعمیم این نتایج به سایر حوزه‌ها، نیازمند بررسی و تأمل می‌باشد. براین اساس پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

(۱) همراه با اجرای تحقیق‌های مشابه در سایر حوزه‌ها، طراحی الگوی بومی مدیریت راهبردی کارکنان دانشی در سازمان‌های دانش‌بنیان دفاعی در دستورکار سایر محققان قرار گیرد.

(۲) فرماندهان و مدیران ارشد ارتش ج.ا.ایران در جهت توسعه توانایی‌های علمی و تخصصی کارکنان دانشی به منظور بهره‌مندی در شغل‌های کلیدی سازمان تلاش کنند.

(۳) با مشخص کردن نخبگان نیروهای مسلح با توجه به معیارهای دانشی نسبت به تشکیل هیئت‌های اندیشه‌ورز در جهت ارتقای دانش کارکنان سازمان‌های دانشی و ایجاد فرایند ارتباط شبکه‌ای بین نیروها اقدام شود.

- (۴) برای ایجاد مدیریت اثربخش به عنوان مهم ترین عامل در سازمان های دانش محور نظامی نسبت به ارتقای فرهنگ سازمانی در قالب تبیین هدف ها و مأموریت های سازمان آگاه سازی گردد.
- (۵) در سازمان های دانش بنیان ارتش ج.ا.ایران تدوین و ابلاغ شیوه نامه ها و بخشنامه های مناسب برای جذب کارکنان دانشی در اولویت قرار گیرد.
- (۶) فرماندهان و مدیران ارشد سازمان های ارتش ج.ا.ایران با مدیریت استعدادها و کارکنان دانشی خود، آنها را پرورش و در جایگاه های کلیدی سازمان به کار گیرند.
- (۷) شایسته سالاری و تقویت انگیزه و تشویق معنوی و مادی کارکنان دانشی و حفظ سرمایه های انسانی کارآمد در ارتش ج.ا.ایران هرچه بیشتر توسعه یابد.
- (۸) نظامی جامع جهت شناسایی نیازها، هدف ها و توقعات کارکنان دانشی در سازمان های دانش بنیان ارتش ج.ا.ایران تدوین گردد.
- (۹) فرهنگ ارج نهادن به کارکنان دانشی با استفاده از تدوین قوانین و مقررات جاری در سازمان های دانش بنیان ارتش ج.ا.ایران هرچه بیشتر توسعه یابد.



۱. احمدی، پرویز؛ صفری، محمد؛ میرمهدی، سیدمهدی و اسماعیلی، فرشید، (۱۳۹۱) رابطه بین ارزش‌های اخلاقی کارکنان با تناسب شخص- سازمان و ترک خدمت، *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، دوره ۴، شماره ۷.
۲. افجه، سید علی‌اکبر و صالح‌غفاری، عادل، (۱۳۹۲) عوامل مؤثر بر نگهداری و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور، *راهبرد فرهنگ*، سال ششم، شماره ۲۱.
۳. افخمی اردکانی، مهدی، (۱۳۹۰) اعتماد سازمانی حلقه مفقوده سازمان‌های دانشی، بررسی نقش میانجی اعتماد در رابطه بین فرهنگ و تمایل به ترک شغل کارکنان دانشی، *هفتمین اجلاس توسعه منابع انسانی*، مرکز مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی.
۴. آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۹۳) *مدیریت راهبردی منابع انسانی: راهنمای عمل*، ترجمه محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۵. تافلر، آلوی، (۱۳۷۴) *جایجایی قدرت*، ترجمه شهیندخت خوارزمی، تهران: نشر سیمرغ.
۶. حسینی، ابوالحسن، (۱۳۸۹) نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع مستعد، *فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین*، شماره ۲۳.
۷. خوش‌دل امامی، محسن؛ خادم‌حسینه، احمد و لطفی، محمد، (۱۳۹۲) بررسی راهکارهای مناسب برای جذب نیروی انسانی کیفی در ارتش جمهوری اسلامی ایران، *فصلنامه علوم و فنون نظامی*، دوره ۹، شماره ۲۶.
۸. خبرآوران، مونا، (۱۳۹۲) *بررسی عوامل تأثیرگذار بر تمایل به ترک خدمت دانش‌گران فناوری اطلاعات در ایران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی، مؤسسه آموزش عالی مهر البرز.
۹. دراکر، پیتر، (۱۳۹۰) *مدیر اثربخش*، ترجمه فضل‌الله امینی، تهران: نشر فرا.
۱۰. دراکر، پیتر، (۱۳۹۳) *چالش‌های مدیریت در سده ۲۱*، ترجمه محمود طلوع، تهران: مؤسسه رسا.
۱۱. رایبیز، استیفن، (۱۳۸۲) *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: دفتر نشر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۲. رسولی، رضا و رشیدی، مهدی، (۱۳۹۴) طراحی تبیین مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش‌پایه، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال ۱۳۹۴، شماره ۱.
۱۳. رمضان، مجید و حسینی، رضا، (۱۳۹۱) *سرمایه فکری سازمان*، تهران: آتی‌نگر.
۱۴. ساعتچی، محمود و عزیزپور، علی‌اکبر، (۱۳۸۴) طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی، *دانشور رفتار*، سال دوازدهم، شماره ۱۱.
۱۵. سنجدی، محمدابراهیم، فرهی بوزنجانی، برزو و شمس‌احمر، مهران، (۱۳۹۰) آسیب‌شناسی نظام نگهداری منابع انسانی با رویکرد راهبردی و ارائه الگوی مناسب (مطالعه موردی در یک سازمان دفاعی)، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال نهم، شماره ۳۴.
۱۶. صاحب‌دل، سونیا، (۱۳۹۵) *عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارمندان فناوری اطلاعات در شرکت ارتباطات زیرساخت*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه پیام‌نور غرب تهران.

۱۷. صفرخانلو، فریدون، (۱۳۷۳) *عوامل مؤثر بر تداوم خدمت کارکنان پژوهشی در شرکت‌های سازمان صنایع ملی ایران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبایی.
۱۸. عباس‌زاده، حسن، (۱۳۸۹) طراحی تبیین سازمان‌های دانشی. *نشریه بانک*، شماره ۸.
۱۹. فرتوک‌زاده، حمیدرضا، مصطفایی، خدیجه، رجبی، میثم و مجیبیان، فاطمه، (۱۳۹۴) بررسی علل خروج کارکنان دانشی از شرکت‌های دانش‌بنیان با رویکرد پویایی‌شناسی سیستم، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، دوره ۱۰، شماره ۳۷.
۲۰. فرهنگی، علی‌اکبر و صمدی، مهران، (۱۳۸۶) جامعه‌پذیری کارکنان در بدو خدمت و تأثیر آن در نگهداشت کارکنان، *فصلنامه بصیرت*، سال ۱۴، شماره ۳۸.
۲۱. فرهی، برزو، (۱۳۷۸) فرآیند جامعه‌پذیری سازمانی، *توسعه مدیریت*، شماره ۷.
۲۲. فیروزآبادی، سیدحسین، خورشیدی، عباس، (۱۳۸۸) راهبرد تربیتی - آموزشی دانشگاه‌های افسری نیروهای مسلح، *فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک*، دوره ۷، شماره ۳۸.
۲۳. قادرپناه، فریبرز؛ بهدادفر، محمدرسول و شیخ، علیرضا، (۱۳۹۳) آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد ارتش جمهوری اسلامی ایران، *فصلنامه مدیریت نظامی*، دوره ۱۴، شماره ۵۶.
۲۴. قلی‌پور، رحمت‌الله؛ امیری، علی‌نقی؛ مهدی‌زاده، محمدرضا و زمانی‌فر، محسن، (۱۳۹۲) شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداری کارکنان دانشی در شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۱، شماره ۲، پیاپی ۲۸.
۲۵. قاضی‌زاده فرد، سیدضیاءالدین و اتابکی، محمد، (۱۳۹۱). معرفی الگوی برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال دهم، شماره ۳۹.
۲۶. کاملی، محمدجواد، رحیمی، محمدرضا، (۱۳۹۴) بررسی اثر سرمایه اجتماعی بر سرمایه فکری و توسعه مدیریت دانش با در نظر گرفتن نقش میانجی ساختار سازمانی (مورد مطالعه: فروگاه‌های زنجیره‌ای اتکا و شهروند)، *فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، سال سوم، شماره ۱.
۲۷. کاویانی، حسن، (۱۳۹۶) *شناسایی علل خروج کارکنان دانشی از قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا*، تهران: مرکز مطالعات قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) آجا.
۲۸. کریتر، رابرت و کینیکی، آنجلو، (۱۳۸۴) *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه علی‌اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، تهران: انتشارات پویش.
۲۹. کتاب برگزیده هاروارد، (۱۳۹۲) *راهنمای قدم‌به‌قدم مدیریت منابع انسانی با مثال‌های واقعی: استخدام و حفظ بهترین کارکنان*، ترجمه علی شیرازی، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
۳۰. کمیسون امنیت ملی آمریکا، (۱۳۸۳) *استراتژی‌های امنیت ملی در قرن ۲۱*، ترجمه جلال دهم‌شگی، بایک فرهنگی و ابوالقاسم راه‌چمنی. تهران: مؤسسه فرهنگی مطالعات بین‌المللی ابرار معاصر تهران.
۳۱. گیسون، ران، (۱۳۸۶) *نواندیشی در عصر تحول*، ترجمه علی شیرازی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

۳۲. محمدی، فتح‌اله، غروی‌ان، احمد و باصری، احمد، (۱۳۷۷) بررسی علل ترک خدمت متخصصین نیروگاه، *سیزدهمین کنفرانس بین‌المللی برق*.
۳۳. مختاری دینانی، مریم؛ کوزه چیان، هاشم و نظریان، عباس، (۱۳۹۶) طراحی الگوی هوشمندهای موردنیاز رهبری اثربخش ورزشی، *پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، سال ۶، شماره ۱.
۳۴. مشبکی، اصغر و قلیچ‌لی، بهروز، (۱۳۸۲) تیم‌های خودگردان، *کمال مدیریت*، شماره ۲ و ۳.
۳۵. میرباقری، سیدعلیرضا، (۱۳۸۹) استراتژی‌های اثربخش در نگهداری کارکنان دانش‌محور، *تدبیر*، ۲۱۹.
۳۶. میرزایی، سارا (۱۳۹۰) *رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر ترک خدمت کارکنان (مورد مطالعه شرکت راه‌آهن ج.ا.ایران)*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی، دانشگاه علامه طباطبائی.
۳۷. میرسپاسی، ناصر، (۱۳۸۸) *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار*، تهران: انتشارات میر.
۳۸. میر سپاسی، ناصر، (۱۳۹۳) *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار (تمرین و مقالات)*، تهران: انتشارات میر.
۳۹. میر سپاسی، ناصر، (۱۳۹۳) ویژگی‌های کیفیت منابع انسانی در سازمان‌ها و دولت الکترونیک، *فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، دوره ۱، شماره ۱.
۴۰. میرکمالی، سیدمحمد و متاجی نیمور، علیه، (۱۳۹۳) شناسایی عوامل مرتبط با انتقال آموزش به محیط کار از دیدگاه متخصصان شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی با استفاده از روش دلفی، *فصلنامه بهبود مدیریت*، سال هشتم، شماره ۲.
۴۱. مهدی‌نژاد نوری، محمد؛ سعادت، مجتبی؛ خسروجردی، علی و فخری، مجید، (۱۳۹۶) طراحی الگوی سازمان‌های دفاعی دانش‌بنیان، *فصلنامه مطالعات دفاعی راهبردی*، سال ۱۵، شماره ۶۸.
۴۲. نعمتی، سمیه؛ خائف الهی، احمدعلی و مؤمنی، نوند، (۱۳۹۲) طراحی نظام جبران خدمات در سازمان‌های دانش‌بنیان رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری، *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، سال دوم، شماره ۳.
۴۳. نیکوکار، غلامحسین؛ مهدوی، محمد؛ موسوی، سید جلال و علی‌دادی، یاسر، (۱۳۹۳) ارائه‌ی مدلی جهت ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی، *دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال ششم، شماره ۲.
۴۴. هولتز، مارک و هوآن لی، سئوک، (۱۳۹۳) *مدیریت بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی*، ترجمه حسن بولادی، محمد خانباشی، مهدی نیکنام و علیرضا کوشکی، تهران: انتشارات ترمه.

ب. منابع انگلیسی

- Alexander, K. (2014). *Generation Y knowledge workers' experience of work motivation: A grounded theory study*. Ph.D. dissertation, Capella University. Umi number: 3682566

2. Brinkley, I. Fauth, R. Mahdon, M and Theodoropoulou, S. (2009), *Knowledge Workers and Knowledge Work*, A Knowledge Economy Programme Report, www.theworkfoundation.com.
3. Darchen, Sebastien and Tremblay, Diane-Gabrielle. (2010). *What attracts and retains knowledge workers/students: The quality of place or career opportunities?*, The cases of Montreal and Ottawa. *Cities*, 27.
4. Edgar, Fiona. Alan, Geare and Paula, O'Kane. (2015). The changing dynamic of leading knowledge workers. *Employee Relations*, 37 (4).
5. Englmaier, F., Gerd, Muehlheusser and Andreas, Roider. (2014). Optimal incentive contracts for knowledge workers. *European Economic Review*, 67.
6. Fatima, H. (2011). Does Employee retention affect Organizational Competence? *Industrial Engineering Letters*, 1 (1).
7. Hans K, Hvide and Eirik, Gaard Kristiansen. (2012). Management of Knowledge Workers. *The Journal of Law & Economics*, 55 (4).
8. Jacobs, R. (2017). Knowledge Work and HumanResource Development, *Human Resource Development Review*, 16 (2).
9. Kelley, L., Lee, D., Blackman and Jeffrey r Hurst. (2007). An exploration of the relationship between learning organisations and the retention of knowledge workers. *The Learning Organization*, 14 (3).
10. Maruta, R. (2012). Transforming knowledge workers into innovation workers to improve corporate productivity. *Knowledge-Based Systems*, 30.
11. Mládková, Ludmila. (2012). Leadership in management of knowledge workers. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 41.
12. Mládková, Ludmila. (2012). Knowledge Workers and the Principle of 3S (Self-management, Selforganization, Self-control), *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181.
13. Mládková, Ludmila. Jarmila, Zouharová and Jindřich, Nový. (2015). Motivation and Knowledge Workers, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207.
14. Nair, Nisha and Vohra, Neharika. (2010). An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. *Management Decision*. 48 (4).
15. Nelson, Klara and McCann, Joseph. (2010). Designing for knowledge worker retention & organization performance. *Journal of Management and Marketing Research*, 143(2).
16. Price, J. and Mouler. (2006). Reflection on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22 (7).
17. Smith, Alan and Rupp, William. (2003). Knowledge worker: exploring the link among performance rating, pay and motivational aspect. *Journal Knowledge Management*, 54(3).
18. Wang, Yumei. Zhen, Zhu and Qing, Cong. (2008). An Analysis on the Knowledge Workers' Turnover: A Psychological Contract Perspective. *International Journal of Business and Management*, 3 (3).
19. Widmann, Bruce Scott. (2013). *Influence of leadership style on work engagement of knowledge workers in an engineering organization...*, Doctor of Education thesis, Indiana Wesleyan University.

