

فرمانده معظم کل قوا: خودتان را مجهز کنید، خودتان را آماده کنید؛ هم از لحاظ آمادگی علمی و فنی، هم از لحاظ آمادگی سازمانی و انضباطی و هم از لحاظ آمادگی ایمانی و عقیدتی و روحی که این پشتوانه همه آنهاست» (۱۳۹۵/۷/۷)

## الگوی اثرگذاری سازوکارهای تسهیم دانش بر توانمندسازی سازمان در یکی از سازمان‌های تحقیقاتی نظامی با در نظر گرفتن ملاحظه‌های امنیتی

مهدی صمیمی<sup>۱</sup>، فرزاد طرحانی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۱/۱۷

تاریخ دریافت: ۹۶/۸/۱۵

### چکیده

امروزه استفاده از دانش سازمانی و تسهیم مؤثر آن بین کارکنان سازمان‌ها، به منبعی راهبردی برای دستیابی به مزیت رقابتی و حفظ آن تبدیل شده است. برای دستیابی به چنین مزیتی، سازمان‌ها نیازمند سازوکارهایی هستند که آنها را قادر به بهبود عملکرد تسهیم دانش کرده و در دستیابی به موقعیت بهتر یاری رسانند. اما در سازمان‌های نظامی ملاحظه‌های امنیتی در اولویت قرار دارد و این موضوع ممکن است در چگونگی و نتایج تسهیم دانش در سازمان و عملکرد سازمان اثرهای متفاوتی داشته باشد. این تحقیق که در آن به دنبال بررسی میزان اثرگذاری سازوکارهای تسهیم دانش بر ارتقای بهره‌وری یک سازمان نظامی<sup>۳</sup> با در نظر گرفتن متغیر میانجی ملاحظه‌های امنیتی هستیم، از نظر جهت‌گیری کاربردی، از نظر هدف، توصیفی-تحلیلی و قلمرو مکانی آن، یکی از سازمان‌های نظامی کشور است. به منظور اجرای تحقیق ابتدا با مطالعه ادبیات و روش کتابخانه‌ای عوامل و مؤلفه‌های اثرگذار تحقیق شناسایی و الگوی مفهومی تحقیق دریافت شد. سپس برای بررسی روابط الگوی تحقیق از روش معادلات ساختاری<sup>۴</sup> استفاده شد. جامعه آماری تحقیق ۱۳۰ نفر بوده که با استفاده از فرمول «کوکران» ۹۸ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. نتایج تحقیق بیانگر اثرگذاری مثبت سازوکارهای تسهیم دانش (با پنج مؤلفه) بر توانمندسازی سازمان با میانجیگری ملاحظه‌های امنیتی (با چهار مؤلفه) است.

**واژگان کلیدی:** دانش سازمانی، تسهیم دانش، انتقال دانش، ملاحظه‌های امنیتی.

۱. دکترای مدیریت فناوری اطلاعات و مدرس دانشگاه افسری امام علی (ع)، (نویسنده مسئول) -

samimi\_1385@yahoo.com

۲. دکترای مدیریت راهبردی و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب.

۳. به جهت مسائل امنیتی از ذکر نام سازمان خودداری شده است.

4. Structural equations modeling (SEM)

## مقدمه

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف، پیوستن به روند دانش را آغاز کرده‌اند. مفاهیم جدیدی چون کار دانشی، دانش کار، مدیریت دانش و سازمان‌های دانشی، خبر از شدت یافتن این روند می‌دهند. «پیتر دراگر» با به‌کارگیری این واژگان خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها می‌دهد که در آنها به‌جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. براساس این نظریه، در آینده جوامعی می‌توانند انتظار توسعه و پیشرفت داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند. به این ترتیب برخورداری از منابع طبیعی نمی‌تواند به اندازه دانش مهم باشد. سازمان دانشی به توانمندی‌هایی دست می‌یابد که قادر است از نیرویی اندک، قدرتی عظیم بسازد. (الوانی، ۱۳۸۰: ۲۸۳) از این‌رو دانش به‌عنوان تنها منبع راهبردی مزیت رقابتی شناخته می‌شود و کسب‌وکارهایی که بتوانند دانش موجود در سازمان را به‌طور اثربخش در اختیار گیرند و آن را به‌شکلی مناسب در سازمان توزیع و در فرایندها، محصولات و خدمات به‌کار بندند، نسبت به رقبای برتری نسبی خواهند داشت. (Grant, 1991; Zack, 1999)

اشتراک دانش فرایندی است که از طریق آن افراد به تبادل دوجانبه دانش خویش با یکدیگر پرداخته و دانش فردی به دانش سازمانی تبدیل می‌شود. به‌طور بالقوه به‌وسیله این فرایند فرصت برای یادگیری تجربه‌های جدید و تمرین و به اجرا گذاشتن تجربه‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌ها فراهم می‌شود. (یو و همکاران، ۲۰۰۷)

در اکثر کتاب‌ها و مقاله‌هایی که درباره مدیریت دانش نوشته شده است، بر توزیع دانش مناسب از افراد مناسب، به افراد مناسب و در زمان مناسب، به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های تسهیم دانش تأکید شده است. تسهیم دانش به‌عنوان فعالیتی پیچیده، ولی ارزش‌آفرین، پایه بسیاری از سیاست‌های مدیریت دانش سازمان است. (کشاورزی، ۱۳۸۶)

با وجود آگاهی روزافزون در خصوص فواید تسهیم دانش، هنوز در زمینه دسترسی به دانشی که در ذهن افراد جای دارد و به دانش ضمنی (پنهان) مشهور است و یا به صورت مستند شده و مکتوب در اختیار افراد خاصی قرار دارد (دانش صریح یا آشکار)، محدودیت‌هایی وجود دارد. این واقعیت یکی از مهم‌ترین دلایلی است که تعداد روزافزونی از سازمان‌ها، دانش پنهان ذخیره شده به وسیله کارکنان را یک سرمایه سازمانی بسیار ارزشمند می‌دانند. در واقع، تسهیم دانش پنهان میان افراد با زمینه‌ها، دیدگاه‌ها و انگیزه‌های مختلف، قدم مهم و اساسی برای دستیابی به تولید دانش سازمانی است. (Nonaka and Takeuchi, 1995)

یکی از مهم‌ترین اولویت‌های اعلام شده از سوی محققان مدیریت دانش، ایجاد انگیزه در افراد برای تسهیم دانش آنهاست. نقش تسهیم دانش در مدیریت دانش آن اندازه مهم است که بعضی از نویسندگان اظهار می‌کنند که «وجود مدیریت دانش برای پشتیبانی تسهیم دانش است». (Davenport et al, 1998)

در سال‌های اخیر، رشد روزافزونی در زمینه توجه به تسهیم دانش از سوی محققان و مدیران سازمان‌ها به خصوص در راستای استفاده از بهترین روش‌های انجام کار در جهان و ایران به چشم می‌خورد. دلیل این توجه این است که کسب مزیت رقابتی و رسیدن به بسیاری از موفقیت‌ها از سوی سازمان‌ها ریشه در به‌کارگیری دانش به دست آمده از فرایند مدیریت دانش دارد که فعالیت‌ها و ابتکارهای تسهیم دانش در زمینه یادگیری سازمانی و فردی عنصر اصلی آن بوده‌اند. معادله این یادگیری این است که هرچه تسهیم دانش مفید در سازمان هدفمندتر انجام شود، یادگیری فردی و سازمانی و نوآوری را سرعت بخشیده و در توسعه محصول‌ها و ارائه خدمات بهتر، خود را نشان می‌دهد که موفقیت بیشتر در بازار هدف و در نهایت دستیابی به اهداف کلان سازمان را امکان‌پذیر می‌کند. (کشاورزی، ۱۳۸۶).

«اینگرام و آرگوته» انتقال دانش را فرایندی می‌دانند که به وسیله آن یک واحد از تجربه دیگران اثر می‌پذیرد. آنها معتقدند که تسهیم دانش به وسیله تغییر در دانش و عملکردهای واحدهای گیرنده دانش آشکار می‌شود و چنین تغییراتی را می‌توان به-عنوان معیاری برای انتقال دانش سازمان‌ها مورد استفاده قرار داد. (Argote&Ingram, 2000)

«بروچنر» بر فرایند ارسال و تسری که ذات انتقال دانش است تأکید می‌کند که در آن یک نفر دانش را مهیا، به یک گیرنده بالقوه ارسال و گیرنده آن را جذب می‌کند. (Bartol&Srivastava, 2002)

«ویتو و همکارانش» انتقال دانش را راهبردی می‌دانند که به وسیله آن، سازمان‌ها قادرند مزیت رقابتی را به دست آورند. انتقال دانش و تسهیم آن، عاملی حیاتی برای سازمان است تا با سرعت به تغییرات و نوآوری‌ها پاسخ داده و در رقابت به موفقیت دست یابد. (Kimble&Bourdon, 2008)

## ۱. کلیات

### ۱-۱. بیان مسئله

فرایند مدیریت دانش شامل فعالیت‌های مختلفی است. امروزه عمده‌ترین بحث در فرایند مدیریت دانش تسهیم و یا انتقال دانش است. تسهیم دانش در موفقیت شرکت بسیار مهم است؛ چون منجر به کاربرد سریع دانش توسط بخش‌های مختلف سازمان شده و سازمان می‌تواند از آن بهره زیادی ببرد. (پروست و دیگران، ۱۳۸۵)

«لی» نشان داده است که با تسهیم دانش مناسب، سازمان‌ها می‌توانند کارایی را بهبود، هزینه‌های آموزشی را کاهش و خطر بی‌اطمینانی در سازمان را کم کنند. کلیه فعالیت‌های مربوط به انتقال یا توزیع دانش از یک فرد یا سازمان به فرد، گروه یا سازمان دیگر، فرآیند انتشار یا تسهیم دانش نامیده می‌شود. (Lee & Kim, 2001)

پیامبر اکرم (ص) نیز در حدیثی در این باره می‌فرمایند: «مثل الذی یتعلم العلم ثم لا یحدث به کمثل الذی یکنز الکنز فلا ینفق منه». حکایت کسی که علم بیاموزد و آن را نقل نکند، چون کسی است که گنجی دارد و آن را خرج نکند.

سازمان‌ها می‌توانند دانش را به روش‌های مختلف به اشتراک گذارند. از جمله این روش‌ها می‌توان به سازوکارهای ارائه شده در الگوی دیکسون (۲۰۰۱) اشاره کرد. وی پنج سازوکار را برای تسهیم دانش پیشنهاد می‌کند که عبارتند از: ترتیبی، آشکار، پنهان، راهبردی و کارشناسی. پژوهش حاضر به دنبال ارائه سازوکارهای تسهیم دانش در سازمان با در نظر گرفتن ملاحظه‌های امنیتی است. ابعاد مورد استفاده برای تسهیم دانش، ترتیبی، آشکار، ضمنی، راهبردی و کارشناسی است و ابعاد مورد استفاده برای ملاحظه‌های امنیتی، آموزش و آگاه‌سازی شبکه همکاران دفاعی، حفاظت کارکنان، حفاظت اسناد و مدارک، حفاظت اطلاعات و فناوری اطلاعات است. برای این منظور تسهیم دانش براساس هریک از این سازوکارها و براساس الگوی ارائه شده توسط دیکسون (۲۰۰۱) مورد مطالعه قرار گرفته و در نهایت به بررسی وضعیت هریک از این ابعاد در سازمان نظامی با در نظر گرفتن ملاحظات امنیتی می‌پردازیم. با عنایت به موارد بالا و با در نظر گرفتن اهمیت تسهیم دانش در سازمان‌های نظامی با ویژگی‌های خاص خود که یکی از بارزترین آنها ملاحظه‌های امنیتی است، مسئله اصلی تحقیق این است که: «سازوکارهای تسهیم دانش در سازمان‌های نظامی با در نظر گرفتن نقش میانجی ملاحظه‌های امنیتی کدامند؟»

## ۱-۲. اهمیت و ضرورت موضوع

در بسیاری از نظریه‌های سازمانی به اهمیت مدیریت دانش اشاره شده است و یکی از عوامل کلیدی و مهم در مدیریت دانش، توانایی سازمان در انتقال و اشتراک‌گذاری دانش است. «نوناکا» معتقد است سازمان‌های موفق قرن بیست و یکم آنهایی هستند که به‌طور

مداوم دانش جدید تولید می‌کنند و به صورت گسترده آن را در کل سازمان منتشر کرده و به صورت محصولات و فناوری های جدید عرضه می‌کنند. در مدیریت دانش مفهوم اساسی تسهیم دانش است. زمانی که افراد اطلاعات، فعالیت‌های مؤثر، دیدگاه‌ها، تجربه‌ها، مزیت‌ها، درس‌های آموخته شده علمی و غیرعلمی خود را با سایر افراد به اشتراک می‌گذارند، بهره‌وری در قسمت‌های مختلف سازمان ارتقاء پیدا می‌کند. (نوناکا، ۱۳۸۵)

«لیبوتز» بیان می‌کند که مدیریت دانش فرایند ایجاد ارزش از دارایی‌های ناملموس سازمان است. برای فهم توجه و تمرکز مدیریت دانش، «هندریک» پیشنهاد می‌کند که فعالیت‌های مدیریت دانش بایستی بر تسهیم دانش متمرکز شود. تسهیم دانش فرایند مهمی در سازمان‌های پیشرفته امروزی به شمار می‌آید. زیرا تسهیم دانش موفق منجر به تسهیم سرمایه‌های فکری و افزایش منابع مهم سازمان می‌شود. تنها هنگامی که دانش فردی و گروهی به دانش سازمانی تبدیل می‌شود، سازمان قادر به مدیریت این منابع با ارزش است. (ون دن هوف و همکاران، ۲۰۰۴)

### ۱-۳. پیشینه تحقیق

«هندریکس»<sup>۱</sup> بیان می‌کند که اهمیت تسهیم دانش برای سازمان‌ها، در برقراری ارتباط میان سطح افراد، یعنی محلی که دانش قرار دارد و سطح سازمان، یعنی جایی که این دانش ارزش اقتصادی و رقابتی خود را می‌یابد، نهفته است. (Hendriks, 1999)

«چیو<sup>۲</sup> و همکاران» تأکید می‌کنند که نه تنها انتظار مربوط به کسب منافع فردی، بلکه انتظار مفید بودن، محرک تسهیم دانش است. (Chiu, 2006)

1 Hendriks

2 Chiu

«وه» معتقد است افرادی که دارای شایستگی بالایی در توانمندی‌های شغلی‌شان هستند، در صورت نامناسب بودن نظام تشویق، کمترین تمایل را به تسهیم آنچه می‌دانند، نشان می‌دهند. (Wah, 2009)

«بکر و همکاران» معتقدند که تسهیم دانش در ادبیات مدیریت دانش به دو شیوه مطرح شده است. تسهیم دانش یا به‌عنوان بخشی از فرایند ترکیب دانش<sup>۱</sup> یا بهره‌برداری<sup>۲</sup> مطرح شده که عبارت است از کسب دانش بیرونی و تسهیم آن میان اعضای سازمان و یا به‌عنوان مرحله‌ای از فرایند تولید دانش<sup>۳</sup> یا اکتشاف<sup>۴</sup> مطرح شده، که عبارت است از تسهیم دانش و ترکیب آن به‌منظور ایجاد دانش جدید. این محققان معتقدند که در فرایند اول، تعداد بیشتری از افراد سازمان سهیم شده و هدف مشخصی از تسهیم دانش دنبال نمی‌شود؛ اما در نوع دوم، هدف مشخصی چون حل یک مسئله خاص مطرح است و لذا دانش با افراد مشخصی به‌اشتراک گذاشته می‌شود. (Bakker, 2006)

«وو و همکاران» تسهیم دانش را جزیی از فرایند انتقال دانش تعریف می‌کنند و آن را مرحله‌ای می‌دانند که منبع دانش، دانش خود را در اختیار سایرین می‌گذارد. این محققان مرحله دومی به‌نام یادگیری را مطرح می‌کنند که افراد دانش تسهیم‌شده را فراگرفته و به‌کار می‌بندند. به‌این ترتیب کل فرایند انتقال دانش در نگاه این محققان از دو جزء تسهیم دانش و یادگیری تشکیل می‌شود. در نگاه محققانی که فرایند انتقال دانش را شامل دو جزء تسهیم دانش و یادگیری می‌دانند، علاوه بر بررسی متغیرهای مربوط به تسهیم دانش، باید متغیرهای مربوط به یادگیری نیز مورد بررسی قرار گیرد. (WuW, et all, 2007)

---

1 Knowledge Integration

2 Exploitation

3 Knowledge Production

4 Exploration

«ون دن هوف»<sup>۱</sup> و «هوئسمن»<sup>۲</sup> در بررسی ادبیات موضوع تسهیم دانش به دو رویکرد عمده اشاره کرده‌اند. رویکرد غالب از دید این دو محقق، تسهیم دانش را پدیده‌ای شخصی<sup>۳</sup>، ذهنی (غیرعینی)<sup>۴</sup> و پنهان<sup>۵</sup> دانسته و معتقدند که تسهیم دانش مفهومی پیشامدی<sup>۶</sup> و غیرقابل مدیریت است. در مقابل، رویکرد دومی وجود دارد که تسهیم دانش را موضوعی مدیریت‌پذیر می‌داند. این رویکرد معتقد است که مدیریت می‌تواند مشوق‌هایی را فراهم کرده و محیطی را به وجود آورد که به این فرایند کمک کند. آنها نام این رویکرد را رویکرد مهندسی به تسهیم دانش گذاشته‌اند. اگرچه آنها اشاره دارند که تحقیقات تجربی نشان می‌دهد، تلاش‌های مستقیم مدیریت برای اثرگذاری بر تسهیم دانش، کارایی نداشته است، اما در تحقیق میدانی خود نشان دادند که ابزارهای مورد استفاده در رویکرد مهندسی بر متغیرهای محتوایی/زمینه‌ای (به‌طور ویژه سرمایه اجتماعی) اثر گذاشته و این متغیرها بر تسهیم دانش اثر مستقیم داشته‌اند. (Van den Hooff, 2008)

از سوی دیگر برخی از محققان عقیده دارند که برای تشویق و آسان‌شدن تسهیم دانش نظام‌مند، مداخله مدیریت سازمان نه تنها امکان‌پذیر، که دراصل لازم است. این مداخله از آن جهت لازم دانسته شده که اول اینکه، تسهیم دانش دارای هزینه‌هایی برای فرد تسهیم‌کننده است که باید از سوی سازمان جبران شود و دوم اینکه، برای انتقال بخشی از دانش‌های سازمان که قابل تدوین شدن نیستند، رویه‌های ویژه‌ای مورد نیاز است که باید به شکل رسمی در سازمان جاری شوند. هزینه‌های مربوط به تسهیم دانش عبارتند از: زمان و منابع صرف‌شده جهت مدون کردن دانش پنهان و تبدیل آن به دانش

---

1 Van den Hooff

2 Huysman

3 Personal

4 Subjective

5 Tacit

6 Emergent



آشکار، هزینه‌های مربوط به انجام فعالیت‌های مرتبط با تسهیم دانش که سبب می‌شود فرد نتواند به سایر فعالیت‌ها پردازد و در نهایت هزینه‌های مربوط به از دست دادن قدرت و اختصاصی بودن دانش فرد. (HSUI-C, 2008)

#### ۴-۱. اهداف تحقیق

هدف اصلی:

بررسی اثرگذاری سازوکارهای تسهیم دانش بر ارتقای عملکرد سازمان نظامی موردنظر با در نظر گرفتن متغیر میانجی ملاحظه‌های امنیتی.

اهداف فرعی:

(۱) بررسی اثرگذاری سازوکارهای تسهیم دانش بر ملاحظه‌های امنیتی در سازمان نظامی موردنظر؛

(۲) بررسی اثرگذاری ملاحظه‌های امنیتی بر ارتقای عملکرد سازمان نظامی موردنظر.

#### ۵-۱. فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی:

سازوکارهای تسهیم دانش در سازمان بر ارتقای عملکرد سازمان نظامی موردنظر اثر مثبت دارد.

فرضیه‌های فرعی:

(۱) سازوکارهای تسهیم دانش بر ملاحظه‌های امنیتی در سازمان نظامی موردنظر اثر

مثبت دارد؛

(۲) ملاحظه‌های امنیتی بر ارتقای عملکرد سازمان نظامی مورد نظر اثر مثبت دارد.

### ۶-۱. روش تحقیق

این تحقیق، از نظر جهت‌گیری، کاربردی، از نظر هدف توصیفی - تحلیلی و از نظر زمانی به صورت مقطعی است. در این تحقیق ابتدا با استفاده از مطالعه ادبیات تحقیق و روش کتابخانه‌ای به شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار بر متغیرهای تحقیق پرداخته شده و سپس با ارائه الگوی مفهومی پیشنهادی تحقیق نسبت به جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از روش میدانی و ابزار پرسشنامه پرداخته شده است. به این معنا که ابتدا با توجه به مطالعه ادبیات داخلی و خارجی نسبت به استخراج مؤلفه‌ها و شاخص‌ها اقدام و سپس با ارائه الگوی مفهومی پیشنهادی جهت سنجش آن از روش معادلات ساختاری استفاده شده است. همچنین از تحلیل عاملی اکتشافی جهت شناسایی و تعیین نهایی عوامل و مؤلفه‌های تحقیق استفاده شده است. جهت اطمینان از درستی الگوی پیشنهادی و ارتباط درست شاخص‌های تعریف شده و تأیید یا رد فرضیه‌های تحقیق، از تحلیل عاملی تاییدی و جهت آسانی در پردازش آماری از نرم‌افزار پی.اِل.اِس<sup>۱</sup> و اِس.پی.اِس.اِس<sup>۲</sup> استفاده شده است.

### ۷-۱. جامعه آماری و نمونه‌گیری

قلمرو مکانی تحقیق؛ یک سازمان دفاعی است. جامعه آماری تحقیق شامل فرماندهان ارشد و میانی سازمان نظامی که شغل آنها به نوعی در ارتباط با توزیع دانش در سازمان مانند کاربران مدیریت دانش و مسئولان فاوا است. تعداد اعضای جامعه مورد مطالعه ۱۳۰ نفر است که از این جامعه بر مبنای فرمول کوکران نمونه‌ای با حجم ۹۸ نفر با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای مجاز ۵ درصد، با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی تعیین شد. اما به منظور به دست آوردن درصد پاسخ‌دهی بالا

1. PLS
2. SPSS

تعداد ۱۱۰ پرسشنامه پخش و در نهایت تعداد ۱۰۳ پرسشنامه پاسخ داده شد. جدول شماره (۱) مربوط به فراوانی سابقه کاری پاسخ‌دهندگان می باشد.

جدول شماره (۱): توزیع بر مبنای سابقه کار

سنوات خدمت	فراوانی	درصد فراوانی
کمتر از ۵ سال	۱۶	۱۵/۵۳٪
۵-۱۵ سال	۵۵	۴۰٪
بیشتر از ۱۵ سال	۲۹	۲۸/۱۵٪
جمع	۱۰۳	۱۰۰٪

باتوجه به اینکه آمار کفایت نمونه‌برداری<sup>۱</sup> برای شاخص‌های گفته‌شده درمورد متغیرهای پژوهش اندازه‌گیری شد و مقادیر به دست آمده، روایی سازه متغیرها بیش از ۵۰ درصد قابل قبول است؛ اندازه کفایت نمونه و همچنین آزمون معناداری کرویت نمونه بارتلت<sup>۲</sup> توسط اس.پی.اس.اس به ترتیب برابر ۰/۷۱۷ و ۰/۰۰۰ است. بنابراین مورد تأیید قرار گرفته است و پژوهشگر می‌تواند، نتیجه به دست آمده را به کل جامعه آماری تعمیم دهد، بنابراین نتایج تحقیق را می‌توان به کل مجموعه نسبت داد.

جدول شماره (۲): آزمون کایزر میر و اوکلین بارتلت

اندازه گیری کفایت تعداد نمونه کایزر میر	۰/۷۱۷
BARTLETT'S TEST OF SPHERICITY	APPROX. CHI-SQUARE
درجه آزادی	۱۴۳۱
عدد معناداری	۰/۰۰۰

1. KMO
2. Bartlett

## ۲. ادبیات و مبانی نظری تحقیق

یکی از مهم‌ترین اولویت‌های اعلام شده از سوی محققان مدیریت دانش، ایجاد انگیزه در افراد برای تسهیم دانش آنها است. (Huang, 2009) نقش تسهیم دانش در مدیریت دانش آن اندازه مهم است که برخی از نویسندگان اظهار می‌کنند که «وجود مدیریت دانش، برای پشتیبانی تسهیم دانش است». (Davenport et al, 1998)

### ۲-۱. سازوکارهای تسهیم دانش

یک سازمان، گروه اجتماعی است که ویژگی آن سرعت و کارایی در ایجاد و انتقال دانش است. سازمان‌ها دارای قابلیت‌های خاصی برای ایجاد و تسهیم دانش هستند که برای آنها در سنجش با سازمان‌های دیگر، مزیت مشخص ایجاد می‌کند. تسهیم دانش فرایندی است که به توسعه یک روح جمعی که در آن افراد به‌عنوان همکاران در راستای تحقق هدف‌های مشترک به یکدیگر وابسته‌اند، کمک می‌کند.

«مک درمت»<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) تسهیم دانش را به این صورت تشریح می‌کند: «وقتی می‌گوییم فردی دانش خود را تسهیم می‌کند، به این معنی است که آن فرد، فرد دیگری را با استفاده از دانش، بینش و افکار خود راهنمایی می‌کند تا به او کمک کند که موقعیت خود را بهتر ببیند. به علاوه فردی که دانش خود را تسهیم می‌کند باید از هدف دانش تسهیم شده، کاربرد آن و همچنین نیازها و شکاف‌های اطلاعاتی فرد گیرنده دانش اطلاع داشته باشد. همچنین تسهیم دانش به‌عنوان تعاملات میان فردی گسترده‌ای که موجب می‌شود دانش و تجربه به‌طور مؤثر و شایسته‌ای توزیع و جذب شود، تعریف شده است». (Molina Azorin JF, 2012)

## جدول شماره (۳): مقایسه الگوهای تسهیم دانش

مؤلفه‌ها	الگو
انتقال دانش در این الگو در چهار مرحله انجام می‌شود: انتقال از سوی فرستنده؛ پیاپی سازی؛ دریافت توسط گیرنده؛ یکپارچگی.	الگوی زولانسکی <sup>۱</sup> (۱۹۹۹)
دیکسون پنج سازوکار برای تسهیم دانش بیان می‌کند: تسهیم ترتیبی؛ تسهیم آشکار؛ تسهیم پنهان؛ تسهیم راهبردی؛ تسهیم کارشناسی.	الگوی دیکسون (۲۰۰۰)
اسویبای نه حالت برای تسهیم دانش بیان می‌کند: (قلیچ لی، ۱۳۹۲) تسهیم دانش بین افراد؛ تسهیم دانش از افراد به ساختار بیرونی؛ تسهیم دانش از ساختار بیرونی به افراد؛ تسهیم دانش از شایستگی به ساختار درونی؛ تسهیم دانش از ساختار درونی به شایستگی فردی؛ تسهیم دانش به درون ساختار بیرونی؛ تسهیم دانش از ساختار بیرونی به ساختار درونی؛ تسهیم دانش از ساختار درونی به ساختار بیرونی؛ تسهیم دانش در درون ساختار درونی سازمان.	الگوی اسویبای (۲۰۰۱)
در الگوی لدهی چهار عامل به تسهیم دانش در سازمان کمک می‌کنند: رفتار فردی؛ رفتار گروهی؛ کانال‌های ارتباطی؛ فرهنگ/قوانین سازمانی.	الگوی لدهی <sup>۲</sup> (۲۰۰۵)
زاویا محمد یوسف و محد بخاری اسماعیل الگوی جدید خود را در سه بُعد معرفی می‌کنند: بُعد فردی؛ بُعد سازمانی؛ بُعد فناوری.	الگوی زاویا محمد یوسف و محد بخاری اسماعیل <sup>۳</sup> (۲۰۰۷)

1. Szulanski
2. Lodhi
3. Bakhari & Zawiyah

تسهیم دانش به عنوان فرایندی پیچیده ولی ارزش آفرین، بنیاد و پایه بسیاری از روش‌های مدیریت سازمان‌ها بیان شده و عوامل متعدد، تعیین‌کننده الگوهای هستند که جهت تسهیم دانش در سازمان‌ها به کار گرفته می‌شوند. تفاوت‌هایی که در الگوها دیده می‌شود، براساس دیدگاه‌های مختلفی است که محققان از زوایای متفاوت به دانش داشته‌اند. (Kroll T, 2009) در جدول شماره (۳) برخی الگوهای تسهیم دانش باهم مقایسه شده‌اند.

از آنجایی که محقق در این پژوهش به دنبال سازوکارهای انتقال دانش است و نه عوامل مؤثر بر تسهیم آن، از الگوی دیکسون استفاده شده است. دیکسون معتقد است که انتخاب یک فرایند تسهیم دانش مناسب در یک سازمان به عواملی چون نوع دانش (صریح یا ضمنی)، روش معمول و فراوانی تسهیم دانش و گیرنده دانش (فرد، گروه و یا کل سازمان) بستگی دارد. (Chuch C, 2008) دیکسون پنج سازوکار برای تسهیم دانش پیشنهاد می‌دهد که عبارتند از: تسهیم ترتیبی، تسهیم آشکار، تسهیم پنهان، تسهیم راهبردی و تسهیم کارشناسی. (Dixon, 2000)

## ۲-۲. ملاحظه‌های امنیتی

ابلاغیه مورخه ۱۳۸۸/۷/۴ ستادکل نیروهای مسلح در خصوص نظام مدیریت دانش نیروهای مسلح، تعریفی را برای این نوع مدیریت ارائه کرده که براساس آن مدیریت دانش عبارت است از: «مدیریت افراد، گروه‌ها، شبکه‌ها و فرایندهای دانشی و فراهم آوردن زیرساخت‌های لازم، به گونه‌ای که سازمان بتواند با تشدید تعامل و هم‌افزایی بین نیروها و کانون‌های دانشی و به شیوه‌ای نظام‌مند، از منابع دانشی خود (اعم از منابع مشهود و قابل دسترس و یا منابعی که در گنّه تجربه‌ها و رهیافت‌های درونی افراد پوشیده مانده است) در جهت ارتقای سطح بهره‌وری، نوآوری و عملکرد سازمان به‌بترین روش بهره‌برداری کند». اما ملاحظه‌های امنیتی، یکی از اولویت‌های هر سازمان نظامی است.

مجموعه وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، مفهوم ملاحظه‌های امنیتی را با چهار بُعد: (۱) حفاظت ارتباطات و فناوری اطلاعات؛ (۲) حفاظت اسناد و مدارک؛ (۳) حفاظت کارکنان؛ و (۴) آموزش و آگاه‌سازی شبکه همکاران دفاعی معرفی می‌کند. در تحقیق حاضر نیز با استناد به پژوهش صورت گرفته در وزارت دفاع، همین چهار بُعد به‌عنوان ابعاد ملاحظه‌های امنیتی در نظر گرفته شده است.

### ۲-۳. توانمندی سازمانی<sup>۱</sup>

مفهوم توانمندسازی در فرهنگ فشرده واژه انگلیسی آکسفورد «قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن» معنا شده است. این واژه در اصطلاح، دربرگیرنده قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره خود است و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهادت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. (Samsun & challis, 1999)

توانمندی سازمانی؛ به توانمندی یک سازمان در ایجاد نوآوری و شکل‌دهی مجدد منابع داخلی اطلاق می‌شود. (British Quality Foundation, 1998)

در این تحقیق نیز شاخص‌های ارتقای عملکرد سازمان، براساس الگوی EFQM، پنج معیار توانمندساز سازمان که عبارتند از: رهبری، راهبرد، کارکنان، شراکت‌ها و منابع و فرایندها (Artly, 2001) در نظر گرفته شده است.

### ۲-۴. ساختار عمومی سازمان‌های تحقیقاتی دفاعی

مأموریت اصلی سازمان‌های تحقیقاتی دفاعی، رفع نیازهای تحقیقاتی نیروهای مسلح در قالب تعریف، تصویب و اجرای طرح‌های تحقیقاتی است که باید با برقراری

تعامل و ارتباط مناسب با کاربران عملیاتی، صنعت دفاعی و سایر حوزه‌های مرتبط، جهت انتقال دانش فنی طرح‌های تحقیقاتی به صنعت دفاعی، زمینه خودکفایی و ارتقای توانمندی‌ها و قابلیت‌های دفاعی را فراهم کنند. (توفیق و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۱۴).

### ۳. یافته‌های تحقیق

#### ۳-۱. پایایی پرسشنامه تحقیق

روش به کار رفته در این پژوهش برای محاسبه اعتبار پرسشنامه، روش آلفای کرونباخ است. برای تعیین ضرایب آلفای کرونباخ از نرم‌افزار اس.پی.اس.اس استفاده شده که پایایی هرکدام از مؤلفه‌ها و متغیرها در جدول شماره (۴) هم قابل مشاهده و حاکی از پایایی مناسب آنها است.

جدول شماره (۴): ضریب آلفای کرونباخ

ردیف	متغیر	آلفای کرونباخ
۱	تسهیم ترتیبی	۰/۷۵۷
۲	تسهیم آشکار	۰/۸۰۹
۳	تسهیم ضمنی	۰/۷۴۱
۴	تسهیم راهبردی	۰/۸۳۱
۵	تسهیم کارشناسی	۰/۹۳۲
۶	حفاظت ارتباطات و فناوری اطلاعات	۰/۷۹۶
۷	حفاظت اسناد و مدارک	۰/۷۲۲
۸	حفاظت کارکنان	۰/۷۷۳
۹	آموزش و آگاه‌سازی شبکه همکاران دفاعی	۰/۷۵۲

#### ۳-۲. روایی ابزار تحقیق (پرسشنامه)

برای ارزیابی روایی در الگوی حداقل مربع‌های جزئی، باید هم روایی همگرا (متوسط آمار استخراج شده) و هم روایی افتراقی (روش فورنر و لارکر) را مورد



محاسبه قرارداد. از میانگین آمار استخراج شده<sup>۱</sup> برای محاسبه روایی همگرا استفاده شده که در جدول شماره (۵) آورده شده است. میانگین آمار استخراجی برای تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۵ است که نشان دهنده روایی همگرایی مناسب سازه‌هاست. به عبارتی دیگر، باید بین شاخص‌هایی که دنبال بیان یک مفهوم هستند همگرایی مناسب وجود داشته باشد؛ زیرا تمام شاخص‌های مربوط به هر سازه به دنبال ارائه یک مفهوم هستند.

جدول شماره (۵): روایی همگرایی سازه‌ها

سازه	میانگین واریانس استخراج شده
تسهیم دانش	۰/۶۱۴
تسهیم ترتیبی	۰/۵۳۳
تسهیم آشکار	۰/۶۵۰
تسهیم ضمنی	۰/۵۸۹
تسهیم کارشناسی	۰/۵۸۸
تسهیم راهبردی	۰/۵۷۶

برای بررسی روایی افتراقی سازه‌ها از آزمون چن استفاده شده است که در آن جذر میانگین آمار استخراج شده برای هر سازه، باید از ضریب همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها بیشتر باشد. در جدول شماره (۶) نتایج این آزمون را مشاهده می‌کنید. همان‌گونه که در جدول قابل مشاهده است، مقدار جذر متوسط آمار استخراج شده برای تمامی سازه‌ها از ضریب همبستگی آن، با سایر سازه‌ها بیشتر است که نشان دهنده روایی افتراقی مناسب سازه‌هاست.

جدول شماره (۶): قالب همبستگی و جذر میانگین آمار استخراج شده (روش فورنل و لارکر)

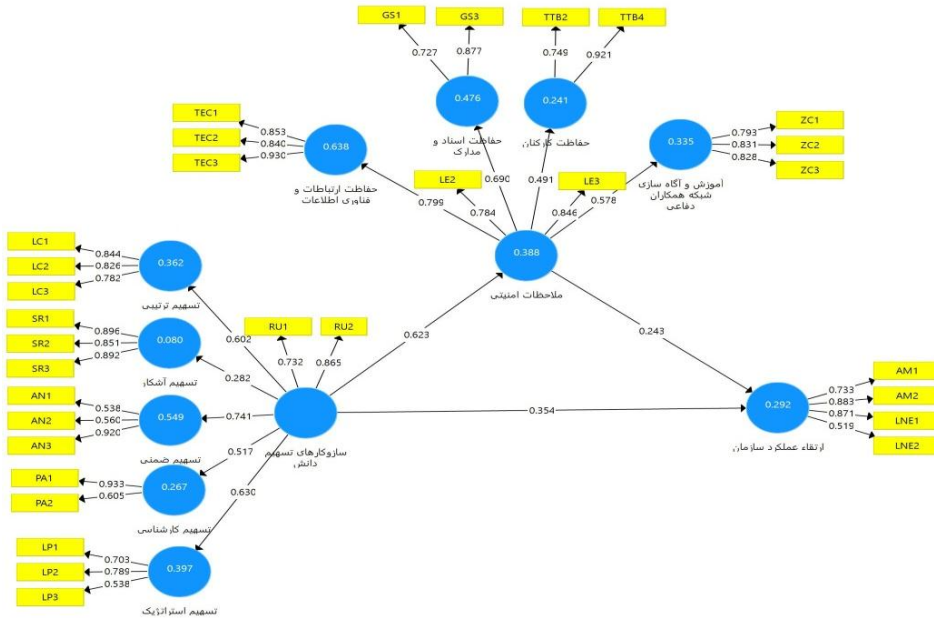
تسهیم	تسهیم	تسهیم	تسهیم	تسهیم	تسهیم دانش	
راهبردی	کارشناسی	ضمنی	آشکار	ترتیبی	سازمانی	
					۰/۷۸۳	تسهیم دانش سازمانی
				۰/۷۳۰	۰/۴۷۱	تسهیم ترتیبی
			۰/۸۰۶	۰/۶۲۷	۰/۵۱۳	تسهیم آشکار
		۰/۷۶۷	۰/۴۰۳	۰/۶۴۹	۰/۲۳۲	تسهیم ضمنی
	۰/۷۶۶	۰/۴۱۷	۰/۷۱۱	۰/۶۵۳	۰/۲۹۸	تسهیم کارشناسی
۰/۵۶۵	۰/۶۶۵	۰/۴۵۲	۰/۵۶۴	۰/۶۳۵	۰/۵۲۳	تسهیم راهبردی

### ۳-۳. نتایج ضرایب مسیر و ضرایب تعیین

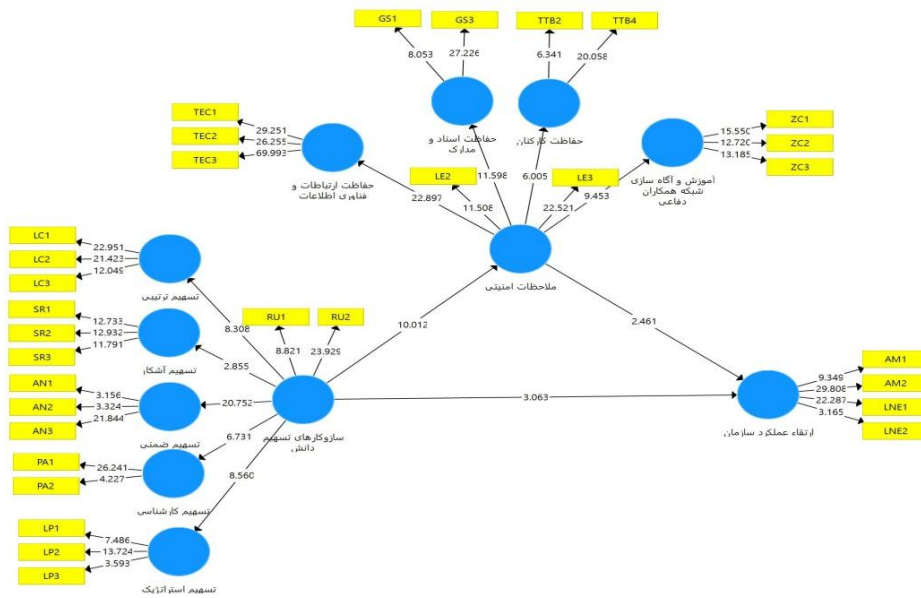
در این بخش با استفاده از فرایندهای پی.اس.ال.اس<sup>۱</sup> و همچنین بوت استرپ<sup>۲</sup> با زیرنمونه ۲۰۰ به بررسی فرضیه‌ها پرداخته می‌شود. الگوی پژوهش بدین گونه است که یک متغیر مستقل، یک متغیر وابسته و یک متغیر میانجی وجود دارد. پس از بررسی روایی و پایایی، الگوی مفهومی پژوهش در سطح ساختار مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. در این بخش ابتدا الگو را در نرم‌افزار رسم کرده و الگو اجرا می‌شود تا میزان ضریب مسیر بین دو متغیر مشخص شود. در ادامه با استفاده از فرمان بوت استرپ، معناداری هر یک از این ضرایب مسیرها تعیین می‌شود. در شکل شماره (۱) و (۲) مقادیر ضریب مسیر و در جدول شماره (۷) و (۸) آماره T مربوط به هر یک از مسیرها نمایش داده شده است.

1. PLS

2. Bootstrapping



شکل شماره (۱): الگو در حالت اندازه گیری



شکل شماره (۲): الگو در حالت معناداری

با توجه به ضرایب مسیر در شکل‌های (۱) و (۲)، در می‌یابیم که اثرگذاری تسهیم دانش راهبردی (۰/۸۵۶) از سایر متغیرها بیشتر بوده و همچنین ملاحظه‌های امنیتی نیز به‌عنوان متغیر میانجی در اثرگذاری سازوکارهای تسهیم دانش بر سازمان، بیشترین نقش را داراست.

#### ۳-۴. بررسی ضرایب معناداری Z مربوط به هریک از فرضیه‌ها

خروجی نرم‌افزار نشان می‌دهد که سازوکارهای تسهیم دانش سازمانی بر سازمان با میانجی‌گری ملاحظه‌های امنیتی در سطح اطمینان ۰/۹۵ اثر مثبت و معنادار دارد. سازوکارهای تسهیم دانش سازمانی بر سازمان در سطح اطمینان ۰/۹۵ اثر مثبت و معنادار دارد. در جدول شماره (۷) فرضیه‌های پژوهش به‌صورت کوتاه شرح داده شده است.

#### ۳-۵. آزمون فرضیه‌ها

پس از بررسی الگوهای اندازه‌گیری و سنجش روایی آنها به کمک تحلیل عاملی تأییدی می‌توان روابط میان متغیرهای تحقیق را براساس الگوی ساختاری بررسی کرد. از این‌رو جهت بررسی درستی و نادرستی فرضیه‌های تحقیق، از روابط علی مبتنی بر الگوسازی معادلات ساختاری استفاده شده است. آزمون الگوی ساختاری، با استفاده از بررسی ضرایب مسیر، معناداری ضرایب مسیر و مقادیر R2 یا آمار تبیین‌شده، فرضیه‌ها را مورد آزمون قرار داده است.

#### آزمون فرضیه اصلی

همان‌گونه که اشاره شد، فرضیه اصلی تحقیق عبارت است از: «سازوکارهای تسهیم دانش در سازمان بر ارتقای عملکرد سازمان اثر مثبت دارد».

جدول شماره (۷): ضریب مسیر و آماره t

متغیر وابسته	متغیر پیش بین	ضریب مسیر (β)	آماره t
ارتقای عملکرد سازمان	سازوکارهای تسهیم دانش	۰/۳۵۴	۴/۰۶۳

فرضیه اصلی این پژوهش اثرگذاری سازوکارهای تسهیم دانش در سازمان بر ارتقای عملکرد سازمان را آزمون می‌کند. مطابق آماره  $t$  ( $t=۴/۰۶۳$ ) که در خارج بازه  $-۱/۹۶$  تا  $+۱/۹۶$  است، می‌توان گفت که سازوکارهای تسهیم دانش در سطح ۹۹ درصد اطمینان بر ارتقای عملکرد سازمان اثرگذار بوده و در نتیجه فرضیه اصلی تحقیق تأیید می‌شود.

#### آزمون فرضیه‌های فرعی

همان‌گونه که اشاره شد، فرضیه فرعی اول تحقیق عبارت است از: «سازوکارهای تسهیم دانش بر ملاحظه‌های امنیتی در سازمان اثر مثبتی دارد».

جدول شماره (۸): ضریب مسیر و آماره t

متغیر وابسته	متغیر پیش بین	ضریب مسیر (β)	آماره t
ملاحظه‌های امنیتی در سازمان	سازوکارهای تسهیم دانش	۰/۶۲۳	۱۰/۰۱۲

فرضیه فرعی اول این پژوهش اثر سازوکارهای تسهیم دانش بر ملاحظه‌های امنیتی در سازمان را آزمون می‌کند. مطابق آماره  $t$  ( $t=۱۰/۰۱۲$ ) که در خارج بازه  $-۱/۹۶$  تا  $+۱/۹۶$  است، می‌توان گفت که سازوکارهای تسهیم دانش در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر ملاحظه‌های امنیتی در سازمان اثرگذار بوده و در نتیجه، فرضیه فرعی اول تحقیق تأیید می‌شود.

فرضیه فرعی دوم تحقیق عبارت است از: «ملاحظه‌های امنیتی بر ارتقای عملکرد سازمان اثر مثبتی دارد».

جدول شماره (۹): ضریب مسیر و آماره  $t$

متغیر وابسته	متغیر پیش بین	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره $t$
ارتقای عملکرد سازمان	ملاحظه‌های امنیتی	۰/۲۴۳	۲/۲۶۳

فرضیه فرعی دوم این پژوهش اثر ملاحظه‌های امنیتی بر ارتقای عملکرد سازمان را آزمون می‌کند. مطابق آماره  $t$  ( $t=۲/۲۶۳$ ) که در خارج بازه  $-۱/۹۶$  تا  $+۱/۹۶$  است، می‌توان گفت که ملاحظه‌های امنیتی در سطح اطمینان  $۰/۹۵$  درصد بر ارتقای عملکرد سازمان اثرگذار بوده و در نتیجه فرضیه فرعی دوم تحقیق تأیید می‌شود.

#### ۴. نتیجه‌گیری

##### ۴-۱. جمع‌بندی

هدف اصلی این پژوهش اثرگذاری سازوکارهای تسهیم دانش بر ارتقای عملکرد سازمان با در نظر گرفتن ملاحظه‌های امنیتی است. در این زمینه، ابتدا معناداری هر فرضیه در هر جامعه بررسی و سپس هر فرضیه به صورت تناظر با جامعه مقایسه شد. خروجی‌های نرم‌افزار نشان می‌دهد سازوکارهای تسهیم دانش سازمانی بر ارتقای عملکرد سازمان با میانجی‌گری ملاحظه‌های امنیتی اثر مثبت دارد و با توجه به اینکه شاخص نیکویی شایستگی<sup>۱</sup> الگوی اول و دوم یعنی ارزش این دو الگو بیشتر از  $۰/۳۶۰$  است، می‌توان الگوهای گفته‌شده را الگوهای مناسب برای اثرگذاری بین متغیرها دانست. همان‌گونه که در حالت معناداری نیز مشاهده می‌شود، ضرایب مسیر  $۰/۲۴۳$ ،

1. Goodness of fit (GOF)

۰/۳۵۴ و ۰/۶۲۳ است که بیانگر میزان اثرگذاری متغیرها در الگوست. بنابراین، باتوجه به وجود اثر میانجی در الگوی نهایی تحقیق، میزان ضریب مسیر بین دو متغیر تقسیم شده و باتوجه به معادله برگشت ضریب مسیر برای دو متغیر، کمتر از اندازه معمول اثرگذاری یک متغیر به نظر می‌رسد.

الگوی نهایی تحقیق برای تبیین چگونگی اثرگذاری سازوکارهای تسهیم دانش بر ارتقای عملکرد سازمان با در نظر گرفتن ملاحظه‌های امنیتی به شرح زیر است. گفتنی است، این الگو باتوجه به ملاحظه‌های امنیتی ویژه سازمان‌های دفاعی فقط برای این نوع سازمان‌ها کاربرد خواهد داشت.



شکل شماره (۳): الگوی پیشنهادی تحقیق

## ۲-۴. پیشنهادها

با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادهای کاربردی زیر برای سازمان نظامی موردنظر ارائه می‌شود:

(۱) فراهم کردن زمینه‌های مساعد تحول سازمانی: مدیران سازمان نظامی موردنظر در شرایط کنونی که کشور نیاز به رشد و توسعه دارد، باید بستری فراهم کنند که مدیریت دانش در سازمان‌ها حاکم شده و با تدوین اصول دانش‌محوری در سازمان‌ها موجب رشد و توسعه و شکوفایی در کارکنان شوند. برای توسعه و تحول در سازمان نظامی موردنظر، باید به ایجاد سازمان‌هایی با ساختار جدید که انطباق بیشتری با مدیریت دانش دارند، دست پیدا کرد. بدیهی است، چنانچه در کلیه سازمان‌های دانش-محور توسعه‌یافتگی محقق شود، به یقین منجر به رشد و شکوفایی شده که این مسئله کشور را متحول می‌کند. بنابراین باید مدیران سازمان نظامی موردنظر به ایجاد تغییرات ساختار سازمانی به منظور تسهیل تسهیم دانش به عنوان یک اصل اساسی بپردازند.

(۲) ارائه راهکارهای مؤثر جهت تغییر در مسیر توسعه سازمانی به ویژه مفاهیم پویایی تسهیم دانش سازمانی: یکی از مهم‌ترین راهکارها در سازمان نظامی موردنظر، راهکار مهم و مؤثر «نظام پیشنهادها» است. نظام پیشنهادها روشی است که می‌توان از فکر و اندیشه کارکنان برای مسئله‌یابی، چاره‌جویی و حل مسائل و مشکلات سازمانی بهره جست. براساس نظام پیشنهادها کلیه کارکنان از عالی‌ترین رده سازمانی تا پایین‌ترین سطح آن، می‌توانند پیشنهادها، ایده‌ها، ابتکارها و نظرهای خود را برای از بین بردن نارسایی‌های موجود در روند کاری و یا بهبود روش‌های انجام کار و یا افزایش کیفیت خدمات ارائه دهند. البته نظام پیشنهادها فقط انتقاد نیست، بلکه در آن راهکار نیز ارائه می‌شود. بنابراین، کارکنان می‌توانند به همه امور و فعالیت‌های سازمان پرداخته و پیشنهادهای اصلاحی خود را براساس فرایندی مشخص تدوین و ارائه کنند. استقرار نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در یک سازمان، توجه و



حساسیت کارکنان را به فرایندهای کار بیشتر کرده و باعث مشارکت بیشتر کارکنان در سازمان می‌شود. با افزایش مشارکت، خلاقیت و روحیه کارکنان، راهکارهای عملی برای حل مسائل و مشکلات سازمان پیدا می‌شود. برای سازمان نظامی موردنظر ضروری است تا با ایجاد نظام پیشنهادها در سازمان، از قوت‌ها و فرصت‌های سازمانی آگاه شده و با استفاده از سیاست‌های مناسب و کاربردی، جهت پیشبرد اهداف سازمان از آنها استفاده کند.

(۳) ایجاد مجاری تسهیم دانش سازمانی برای کارکنان و مدیران، ارائه آموزش به منابع انسانی با استفاده از کاربرد فناوری (سخت‌افزاری - نرم‌افزاری) در سازمان، ایجاد گروه‌های یادگیرنده و امکان ارتباط مؤثر میان بخش‌های مختلف سازمان، ارائه شبکه ارتباطی مناسب برای سازمان در تعامل با محیط خارج:

مطابق نتایج به عمل آمده از پرسشنامه‌ها، پاسخ‌دهندگان اظهار کردند که وضعیت تسهیم دانش در سازمان متوسط و کمتر از میانگین است. طی بررسی‌های به عمل آمده در این طرح، متوجه شدیم که ساختار این سازمان، متمایل به سلسله‌مراتبی است. از جمله مهم‌ترین معایب این ساختار، کندی تسهیم دانش در سازمان است که هزینه‌های بسیاری را برای سازمان دارد. برای تسهیل در فرایند تسهیم دانش در سازمان نظامی موردنظر، دو راهکار اساسی پیشنهاد می‌شود:

الف) امکان‌سنجی‌های مداوم و مؤثر در راستای تبدیل سازمان دفاعی به سازمان یادگیرنده دفاعی: امکان‌سنجی عبارت است از بررسی‌ها و فعالیت‌های لازم، قبل از اقدام به انجام عملی در سازمان. در راستای تسهیم دانش مؤثر و کارآمد در سازمان نظامی موردنظر باید امکان‌سنجی‌های متخصصانه و مدبرانه‌ای در رابطه با ساختار سازمان، مورد اقدام و بررسی قرار گیرد. ساختار سازمانی، تجلی تفکر نظام‌مند است. سازمان، مرکب از عناصر، روابط بین عناصر و ساختار روابط به‌عنوان مجموعه‌ای از واحدها بوده که آن را تشکیل می‌دهند. ساختار، ترکیب روابط بین عناصر سازمانی بوده

که شامل فعالیت‌های سازمانی است. نگاه نظام‌مند سازمان به ساختار نشان می‌دهد که عناصر سخت‌افزار و نرم‌افزار سازمان را تشکیل می‌دهند.

ب) استفاده از ادوات و نظام‌های جدید دانشی یا نظام‌های مدیریت دانش<sup>۱</sup>: پیشنهاد می‌شود که سازمان نظامی موردنظر با پیاده‌سازی این نظام‌های مؤثر در سازمان‌ها و زیرمجموعه‌هایش، اطلاعات درست را در زمان مناسب در اختیار افراد قرار دهد. به عبارت دیگر، سازمان به وسیله نظام‌های مدیریت دانش و با به‌کارگیری راهبردی جامع برای مدیریت دارایی‌های دانشی، یادگیری را در سازمان ترویج داده و برای تبدیل شدن به سازمانی دانش‌محور پیشگام باشد.

## منابع و یادداشت‌ها

## الف. منابع فارسی

۱. الوانی، سیدمهدی، و حسن دانایی‌فرد، (۱۳۸۰)، *گفتارهایی در فلسفه تئوری‌های سازمان دولتی*، تهران: انتشارات صفار- اشرفی.
۲. پروبست، گیلبرت، استفان روب و کای رومهاردت، (۱۳۸۵)، *مدیریت دانش*، ترجمه علی حسینی‌خواه، تهران: انتشارات یسطرون.
۳. توفیق، علی‌اصغر، سیدضیاءالدین قاضی‌زاده‌فرد و حسن رجبی مسرور، (۱۳۹۴)، شناسایی و اولویت‌بندی محرک‌ها و عوامل مؤثر در تعیین قابلیت برون‌سپاری طرح‌های تحقیق و توسعه دفاعی، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال سیزدهم، شماره ۵۱.
۴. قلیچ‌لی، بهروز، (۱۳۹۲)، *مدیریت دانش*، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۵. کشاورزی، علی حسین، (۱۳۸۶)، موانع و تسهیل‌کننده‌های تسهیم دانش در سازمان‌ها، *کنفرانس مدیریت دانش*.
۶. نوناکا، ایکوجیرو و تاکوچی هیروتاكا، (۱۳۸۵)، *شرکت‌های دانش آفرین*، ترجمه علی عطافر و دیگران، قم: انتشارات سمای قلم.

## ب. منابع لاتین

1. Argote, L. and Ingram, P, (2000), Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82 No. 1.
2. Artly, will (2001), Training Resources and Data Exchange Performance-Based Management Special Interest Group, *Performance Based management handbook*, volume 2 , semptember.
3. Bakker M., LeendersR.Th.A.J., Gabbay S.M., Kratzer J, Van Engelen J.M.L (2006), Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects, *The Learning Organization*, Vol. 13, No. 6.
4. Bartol K., Srivastava A, (2002), Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems, *Journal of Leadership and Organization Studies*, Vol. 19, No. 1.
5. British Quality Foundation, (1998), *central government interpretation of the business excellence model*.

6. Chiu C.M., Hsu M.H., Wang E.T.G, (2006), Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories; *Decision Support Systems*, 42.
7. Chuch C. H. law, Eric W.T. Ngai, (2008), An empiricul study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance”, *Expert Systems with Applications*, Volume 34, Issue 4.
8. Davenport, TH. and Prusak, L, (1998), *Working Knowledge: How Organisations Manage what they Know*, HBS Press: Boston, MA.
9. Dixon Nancy M, (2000), *Common knowledge : How companies thrive by sharing what they know*, Harvard Business School Press (HBS Press).
10. Grant, R.M, (1991), The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33, 3.
11. Hendriks P, (1999), Why share knowledge? The Influence of ICT on motivation for knowledge sharing; *Knowledge and Process Management*, 6 (2).
12. HSU I-C, (2008), Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test, *Expert Systems with applications*, 35.
13. Huang C, (2009), Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: An empirical study of technology R&D teams in Taiwan, *Journal of Technovation*, Vol. 20.
14. Kimble C, Bourdon I, (2008), Some success factors for the communal management of knowledge, *International Journal of Information*, Vol. 28.
15. Kroll T, Neri M, (2009), Designs for Mixed Methods Research. In: Head SARRD, BAppSc, MSc(Hons),, FRCNA Senior Lecturer, Lecturer EJHRB, GradCert IntCareNurs., MRCNA Senior, editors. **Mixed Methods Research for Nursing and the Health Sciences. Wiley-Blackwell.**
16. Lee, J.H and Kim, Y.G, (2001), A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis, *Expert Systems with Applications*, 20.
17. Lodhi S (2005) culture based knowledge sharing model, *phD, national college of business Administration & economics*, lahor, pakestan.
18. Molina Azorin JF, (2012), Mixed methods research in strategic management impact and applications, *Organ Res Methods*, 15 (1).
19. Samsun & challis, (1999), *patterns of excellence*, Financial Times/Prentice Hall.

20. Szulanski, G, (1999), The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1).
21. Van den Hooff B., Huysman M, (2008), Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches, *Information & Management*.
22. Wah C.Y., Menkhoff T., Loh B., Evers H.D, (2009), Social Capital and knowledge sharing in Knowledge-Based Organizations-an empirical study; in Jennex M.E.; Knowledge Management, Organizational Memory and Transfer Behavior: Global Approaches and Advancements (Premier Reference Source), *Idea Group Inc (IGI)*.
23. Wu W.L., Hsu B.F., Yeh R.S, (2007), Fostering the determinants of knowledge transfer: a team-level analysis, *Journal of Information Science*, 33 (3).
24. Yu T., Lu L., Liu T, (2009), Exploring factors that influence knowledge sharing behavior via Weblogs, *Journal of Computers in Human Behavior*, Vol.8, No. 1.
25. Zack, M, (1999) Developing a knowledge strategy, *California Management Review*, 41, 3.

