

## مقاله پژوهشی: معرفی الگویی جهت مدیریت دانش نظامی با رویکرد رفتاری

احمد عسکری<sup>۱</sup>، امید اردلان<sup>۲</sup> و حسین مینایی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۳/۰۱

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۹/۰۵

### چکیده

سازمان‌های نظامی با توجه به ماهیت مأموریتی خود در خط مقدم استفاده از دانش‌های جدید می‌باشند و همچنین با تهدیدهای متنوعی چون موشک‌ها و هواپیماها با سرعت و قابلیت حرکتی بالا، پهبادهای چندمنظوره، سایبرالکترونیک، بیوتروریسم، علوم و فناوری‌های همگرا، رایانه‌ها، فناوری‌های زیستی، عملیات روانی و رسانه روبه‌رو بوده و جهت پاسخگویی به این تهدیدها چالش‌های بزرگی در راستای دستیابی به دانش و فناوری‌های در لبه دانش دارند. هدف از انجام تحقیق حاضر ارائه الگویی جهت مدیریت دانش بر اساس تجزیه و تحلیل سطوح فرد، گروه و سازمان (رویکرد رفتاری) به جهت درک کلی و ایجاد بینش جدید در سازمان‌های نظامی می‌باشد. تحقیق حاضر از نوع آمیخته (کمی و کیفی) بوده که جامعه آماری بخش کمی شامل کارکنان یکی از سازمان‌های نظامی و حجم نمونه به تعداد ۵۰ نفر انتخاب گردید، حجم نمونه بخش کیفی نیز ۷ نفر از خبرگان حوزه مدیریت دانش و روایی پرسشنامه نیز توسط ۴ نفر از استادان مدیریت دانشگاه‌های نظامی صاحب‌نظر در این حوزه انجام و مورد تأیید و پایایی نیز با محاسبه آلفای کرونباخ ۰/۸۵ به دست آمد. جهت آزمون فرضیه‌ها از الگوی معادلات ساختاری و از نرم‌افزار PLS استفاده شد و همه فرضیه‌ها مورد تأیید قرار گرفتند. برابر نتایج به دست آمده الگویی با ۴ بعد، ۱۴ مؤلفه و ۵۳ شاخص ارائه گردید و بیانگر این بود که فرایندهای مدیریت دانش از متغیرهای پنهان سطح فردی، سطح گروه و سطح نظام‌های سازمانی به صورت یکپارچه اثر می‌پذیرند و همچنین مؤلفه‌ها و شاخص‌های سطح گروه، بیشترین تأثیر را بر فرایندهای مدیریت دانش می‌گذارند.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش، سطوح تجزیه و تحلیل سازمان، سطح فردی، سطح گروه، سطح نظام‌های سازمانی.

۱. مربی دانشگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء (ص) - (نویسنده مسئول) ya\_gaem151@yahoo.com

۲. استادیار دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا - ardalan62omid@gmail.com

۳. استادیار دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا - hoseinminae2@gmail.com

## مقدمه

دانش همیشه از جمله مقوله‌های بنیادی انسان بوده و جوامع پیشرفته به اهمیت آن پی برده و برای کسب و سازماندهی و کاربرد آن، قاعده‌ها، روال‌ها و روش‌هایی را کشف کردند تا از این راه سرعت بیشتری به رشد دانش داده و اثربخشی به‌همراه کارایی در سازمان‌ها متبلور شود. سازمان‌های نظامی با توجه به ماهیت مأموریتی خود در خط مقدم استفاده از دانش‌های جدید بوده و رقابت بسیار شدیدی در این زمینه جهت کسب قدرت و تسلط بر کشورهای دیگر به‌ویژه در دنیای غرب و حتی گروه‌های تروریستی وجود دارد. مقام معظم رهبری<sup>(مدظله‌العالی)</sup> در ۲۲ بهمن ۱۳۹۷ در بیانیه گام دوم انقلاب در حوزه علم و پژوهش این‌گونه فرمودند: «دانش، آشکارترین وسیله عزت و قدرت یک کشور است. روی دیگر دانایی، توانایی است». و در این میان برای اینکه دانش در کشور و به‌ویژه در سازمان‌های نظامی به بهترین شیوه مدیریت شود، نیاز به تلاش و کوشش فراوان جهت کسب دانش از منابع گوناگون، ذخیره‌سازی و پالایش و سپس کاربردی کردن دانش در سراسر سازمان به‌صورت مستمر جهت حرکت در لبه دانش به‌منظور ایجاد قدرت نظامی کشور در برابر استکبار و تهاجم دشمن لازم و ضروری است.

## ۱. کلیات

### ۱-۱. بیان مسئله

در حال حاضر سازمان‌های نظامی جهت ایجاد مزیت رقابتی پایدار و شکست دشمن در صحنه نبرد بدون قدرت و سرمایه‌های دانشی مبتنی بر انسان نمی‌توانند به موفقیت دست پیدا کنند، زیرا بدون دانش سازمان‌یافته و رفتارهای اثربخش دانشی در سازمان‌های نظامی امکان انتقال دانش و تجربه و مهارت‌های پیچیده به بقیه افراد وجود ندارد. در بخش دیگر مانند بخش‌های تعمیرات و نگهداری، تحقیق و توسعه و ساخت تجهیزات و سامانه‌ها نیز کارکنان دانشی باید بتوانند اندوخته‌های مهارتی خود را به کارکنان دیگر انتقال داده تا دانش به‌صورت مستمر در تمام پیکره سازمان ساری و جاری باشد. باوجود

تجربه‌های گوناگون در حوزه مدیریت دانش در سطح جهان و کشور و همچنین در سطح سازمان‌های نظامی هنوز رویکرد واحد و یکپارچه‌ای جهت این فرایند مهم سازمانی وجود نداشته و بررسی‌ها نشان می‌دهد که عدم اثربخشی مدیریت دانش و فرایندهای آن، عدم توجه به متغیرهای اثرگذار به صورت یکپارچه بر فرایندهای مدیریت دانش می‌باشد و این عوامل اثرگذار را می‌توان در حوزه رفتاری جستجو کرد. بنابراین بیشترین کاستی در رفتارهای انسان به شکل فردی و گروهی و همچنین رفتار در سطح نظام‌های سازمانی موجب ناکامی در اجرا و پیاده‌سازی فرایندهای مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی می‌شود و مسئله اصلی، غفلت و عدم توجه کافی به مدیریت دانش از منظر رفتاری می‌باشد.

#### ۱-۲. اهمیت و ضرورت تحقیق

در حال حاضر با وجود پیچیدگی و پویایی محیطی و تهدیدهای گوناگون در حوزه نظامی مانند هواپیماها و موشک‌های پنهان‌کار با قابلیت مانور و سرعت و دقت بالا، ماهواره‌های پیشرفته جاسوسی، پهبادها و ربات‌های جنگجو و انواع سلاح‌های کشنده و مرگبار دشمن و همچنین گروه‌های تروریستی (داعش)، سایبرالکترونیک، بیوتروریسم، علوم و فناوری‌های همگرا، رایانه‌ها، فناوری‌های زیستی، عملیات روانی و رسانه (عسکری و همکاران، ۱۳۹۷)، بدون دستیابی، سازماندهی و کاربردهی علم و دانش نمی‌توان موفقیت را در عملیات سازمان‌های نظامی امروز و آینده رقم زد.

با توجه به شکاف علمی و فناوری در کشور و برنامه‌های دانشی منسجم و پیشرفته در کشورهای توسعه‌یافته و لزوم جهاد علمی و رسیدن به قله‌های دانش برابر بیانات مقام معظم رهبری<sup>(مدظله‌العالی)</sup> که در بیانیه گام دوم انقلاب به آن اشاره فرمودند، لازم است که پژوهش‌های اثربخش جهت مقابله با نفوذ دشمن در تمام عرصه‌ها انجام پذیرد. در این میان تجزیه و تحلیل متغیرهای اثرگذار بر سازمان‌های نظامی با رویکرد رفتاری، ابزار مناسبی جهت شناسایی و تحلیل متغیرهای سطوح مختلف و الگوسازی آن می‌تواند باشد، زیرا

اثر بخشی فرایندهای مدیریت دانش، مجموع اثربخشی در سطح فرد، سطح گروه‌ها و سطح نظام‌های سازمانی بوده و بدون توجه به هر کدام از این سطوح، فرایندهای مدیریت دانش با چالش‌های عمده‌ای روبه‌رو خواهد بود. با این وصف شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اثرگذار سطوح مختلف سازمان‌های نظامی با رویکرد رفتاری بر فرایندهای مدیریت دانش و ارائه یک الگوی یکپارچه در جهت تقویت بنیه دفاعی و ایجاد مزیت رقابتی امری ضروری و مهم به نظر می‌رسد.

### ۱-۳. پیشینه تحقیق

با بررسی‌های به عمل آمده از تحقیقات انجام شده از مدیریت دانش و متغیرهای اثرگذار و یا فرایندهای آن هنوز الگوی کاملی جهت مدیریت دانش با رویکرد رفتاری انجام نگرفته است، بخشی از پژوهش‌های انجام شده به شرح زیر می‌باشد.

(۱) «یاسر علی‌دای و همکاران» (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان «ارایه مدلی جهت ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی» با طراحی الگویی جهت ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی در یکی از سازمان‌های دانش محور دفاعی به این نتیجه رسیدند که چهار مؤلفه فعالیت‌های پژوهشی، علمی، آموزشی و اجرایی با ۲۵ شاخص، الگوی یادشده را تبیین کرده و فعالیت‌های پژوهشی با شاخص‌های ثبت اختراع، نوآوری و اکتشاف بالاترین رتبه را به دست آوردند. (علی‌دای و همکاران، ۱۳۹۳)

(۲) «چئونگ و تسوی» (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان «نقش‌ها و ارزش‌های مدیریت دانش فردی: یک مطالعه مقدماتی» نشان داد که مدیریت دانش در سطح فرد نقش مهمی را در فرایند دانش ایفا کرده که هم به افراد و هم به سازمان‌ها در بهبود شایستگی‌ها سود می‌رساند. (Cheong&Tsu, 2010)

(۳) «مصطفی جعفری و همکاران» (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان «بررسی ارتباط ویژگی‌های روان‌شناسی افراد با ابعاد مدیریت دانش شخصی» به این نتیجه رسیدند که هر چه ویژگی‌های برون‌گرایی در افراد قوی‌تر باشد، توانایی آن‌ها در مدیریت دانش شخصی قوی‌تر است و

همچنین ویژگی‌های شخصیتی با توانایی افراد در مدیریت دانش شخصی ارتباط معناداری دارد. (جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)

(۴) «محمدابراهیم سنجقی و همکاران» (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان «طراحی مدل تعاملی گونه‌های فرهنگ سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش» به این نتیجه نایل آمدند که به‌جای فرهنگ مشارکتی و فرهنگ اثربخشی، فرهنگ نوآورانه بیشترین همبستگی را با دو فرایند انتشار و اشتراک و فرایند به‌کارگیری دانش داشته و همچنین سطح بلوغ سازمانی در این مسئله اثرگذار بوده است. (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۲)

(۵) «سیدمحسن علامه و همکاران» (۱۳۹۲) در تحقیقی با عنوان «عوامل مؤثر بر فرایندهای مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط» به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی، سبک‌های مدیریتی، انگیزش کارکنان و فرصت‌های یادگیری رابطه‌ی معنی‌داری با تولید دانش دارند و سهولت تدریس دانش و حداقل فاصله‌ی فیزیکی کارکنان و زمان کافی برای انتقال دانش از موارد دیگر و همچنین ساختارهای سازمانی سلسله‌مراتبی کمتر، منعطف و مدیران حامی و روشنگر و اشتیاق اعضا و تعهد کارکنان در این تحقیق از عوامل اثربخش دیگر بودند. (علامه و همکاران، ۱۳۹۲)

(۶) «فاطمه درتاج و آمنه خدیور» (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان «ارائه چارچوبی برای موفقیت در پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش مبتنی بر رایانش ابری» به نتیجه رسیدند که عوامل فنی، سازمانی، محیطی، اقتصادی، اعتماد، عوامل انسانی و فرهنگی جزو عواملی هستند که در استقرار و پیاده‌سازی نظام‌های مدیریت دانش مؤثر هستند. (درتاج و خدیور، ۱۳۹۵)

(۷) «اصغر مشبکی و مسعود ربیع» (۱۳۸۸) در تحقیقی با عنوان «فراموشی سازمانی هدفمند (استراتژیک) اکسیر رقابت‌پذیری در سازمان» که در صنعت خودروسازی، در رابطه با فراموشی سازمانی هدفمند (استراتژیک) انجام شد، به این نتیجه رسیدند که بین رهبری فرهمند و فراموشی هدفمند رابطه‌ی معناداری وجود دارد. (مشکی و ربیع، ۱۳۸۸)

(۸) «امیرحسین امیرخانی و رقیه صفی‌خانی» (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان «بررسی نقش توسعه‌ی دانش در کاهش تعارض سازمانی و تعدیل بیگانگی شغلی در بین اعضای هیئت علمی

و غیرهیئت علمی وزارت علوم» به این نتیجه نائل آمدند که توسعه دانش باعث کاهش تعارض در سازمان و همچنین باعث کاهش بیگانگی شغلی می‌گردد. (امیرخانی و صفی‌خانی، ۱۳۹۵)

(۹) «مهدی یزدان‌شناس و علی خشنود» (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان «تبیین الگوی روابط بین تسهیم دانش و رفتار شهروندی سازمانی در شرکت مادر تخصصی فرودگاه‌های کشور» به این نتیجه رسیدند که سرمایه روانشناختی مثبت و توانمندسازی روانشناختی هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم از راه رفتار شهروندی سازمانی بر رفتار تسهیم دانش اثرگذار است. (یزدان‌شناس و خشنود، ۱۳۹۳)

#### ۴-۱. سؤال‌های تحقیق

##### ۴-۱-۱. سؤال اصلی

الگوی مدیریت دانش نظامی با رویکرد رفتاری چگونه است؟

##### ۴-۱-۲. سؤال‌های فرعی

(۱) ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت دانش نظامی با رویکرد رفتاری چگونه

است؟

(۲) میزان تأثیر هر کدام از ابعاد بر فرایندهای مدیریت دانش نظامی چقدر است؟

#### ۵-۱. هدف‌های تحقیق

##### ۵-۱-۱. هدف اصلی

ارائه الگوی مدیریت دانش نظامی با رویکرد رفتاری.

##### ۵-۱-۲. هدف‌های فرعی

(۱) شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت دانش نظامی با رویکرد رفتاری؛

(۲) شناسایی میزان تأثیر هر کدام از ابعاد بر فرایندهای مدیریت دانش نظامی.

### ۶-۱. روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر مبانی فلسفی در محدوده دیدگاه فکری (پارادایم) اثبات‌گرایی قرار دارد. اما با توجه به اینکه به وضع موجود می‌پردازد، از نوع توصیفی بوده و چون به‌منظور حل یکی از مشکلات سازمان‌های نظامی انجام شده، از نظر هدف کاربردی است. همچنین به علت استفاده از مصاحبه نیمه عمیق با خبرگان (کیفی) و استفاده از نرم‌افزارهای آماری برای تجزیه و تحلیل داده‌ها (کمی) و بهره‌گیری از تحلیل عاملی، به‌عنوان یک تحقیق اکتشافی به‌شمار رفته و به‌علت استفاده از داده‌های کیفی و کمی نوع تحقیق آمیخته بوده و از آنجایی که داده‌های تحقیق با پرسشنامه گردآوری گردیده، پژوهش میدانی تلقی می‌شود.

#### ۱-۶-۱. بخش کیفی

جهت انجام تحقیق حاضر ابتدا تعداد ۷۰ مقاله در زمینه مدیریت دانش از وبگاه‌های داخلی و خارجی استخراج و سپس با غربالگری، تعداد ۵۰ مقاله از میان آن‌ها انتخاب و پس از مطالعه دقیق آن‌ها و همچنین منابع کتابخانه‌ای معتبر، تمامی متغیرهایی که در سطوح مختلف سازمانی شامل: سطح نظام‌های سازمانی، سطح گروه و سطح فردی در مورد آن‌ها تحقیق انجام شده بود، استخراج و سپس الگوی مفهومی اولیه از آن استخراج گردید. جهت معنادار کردن اطلاعات به‌دست آمده با ۷ نفر (۴ نفر عملی و ۳ نفر نظری) از خبرگان مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی مصاحبه نیمه‌عمیق انجام شد، در این فرایند، همه شاخص‌های به‌دست آمده مرور و سپس با تعدیل و مرتب کردن آن‌ها، در ادامه شاخص‌ها با توجه به مبانی نظری در یک مفهوم کلی‌تر (مؤلفه‌ها) قرار گرفته و کُدگذاری می‌شدند و در ادامه با بررسی مؤلفه‌ها و قراردادن آن‌ها در یک مفهوم جامع‌تر، ابعاد الگو استخراج شد. در دهه ۱۹۸۰ «گوبا و لینکلن» مفهوم «قابلیت اعتماد» را به‌عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح کردند تا به کمک آن دقت علمی پژوهش کیفی مورد ارزیابی قرار گیرد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۱) که در این تحقیق از روش بازبینی شاخص‌ها در زمان کُدگذاری، تأیید همکاران پژوهشی، مثلث‌سازی منابع داده‌ها جهت روایی و پایایی روش کیفی استفاده شد.

در این تحقیق ابعاد الگو در چهار بخش شامل سطح نظام‌های سازمانی، سطح گروه، سطح فرد و فرایندهای مدیریت دانش (شکل شماره ۱) و مؤلفه‌های الگو (۱۴ مورد) و شاخص‌های الگو (۵۳ مورد) شناسایی گردید.

### ۱-۶-۲. بخش کمی

جامعه آماری در بخش کمی شامل ۵۰ نفر از کارشناسان یکی از سازمان‌های نظامی که سال‌ها در زمینه‌های مدیریت دانش فعالیت داشتند، می‌باشد؛ به‌علت کمبود کارکنان در این حوزه کل جامعه آماری به‌عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. در ادامه شاخص‌های الگو به‌صورت مجزا شامل شاخص‌های سطح نظام‌های سازمانی، سطح گروه و فرد به‌عنوان ورودی و داده یا متغیرهای مستقل و فرایندهای مدیریت دانش به‌عنوان متغیر وابسته و آرمان در نظر گرفته شد. شاخص‌های استخراج‌شده از بخش کیفی به‌صورت پرسشنامه محقق‌ساخته، تنظیم و جهت روایی محتوا، در اختیار ۴ نفر از استادان مدیریت نظامی دانشگاه‌های نظامی قرار داده شده و پس از اصلاحات لازم، مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه از راه آلفای کرونباخ با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه و مقدار آن بالای ۰/۸ شد و این نشان از پایایی متغیرها در سطوح مختلف سازمان جهت الگو می‌باشد.

## ۲. ادبیات و مبانی نظری تحقیق

### ۲-۱ مفهوم مدیریت دانش

دانش به‌عنوان یکی از منابع مهم مزیت رقابتی و ایجاد ارزش و بخش واجب و ضروری برای توسعه قابلیت‌های اصلی پویا و به‌طورکلی تر به‌عنوان عامل تعیین‌کننده برای شرکت‌ها با یک دید جهانی به‌شمار می‌رود. به گفته «پیتر دراگر»، راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ همان مدیریت دانش است. (Hadizadeh&et.al, 2013) به‌واسطه مدیریت دانش، افراد در سازمان‌ها با یکدیگر تبادل اطلاعات کرده و دانش خویش را به اشتراک می‌گذارند که نتیجه آن جاری شدن دانش در سطح سازمان و در بین تمام کارکنان می‌باشد. به این ترتیب با خروج کارکنان از سازمان (با توجه به هزینه، زمان و سایر منابعی که صرف آموزش،



پرورش و تجربه‌اندوزی آن‌ها شده است)، دانش موجود یا تولیدشده در سازمان باقی مانده و خطرپذیری و از دست دادن آن به‌وسیله سازمان و کارکنان به کمترین میزان خود می‌رسد. (Broadbent, 1998)

## ۲-۲. مدیریت دانش در سطح نظام‌های سازمانی

دانش به‌عنوان یک منبع راهبردی در سازمان‌ها در نظر گرفته شده است. بنابراین، به‌منظور ارتقای عملکرد رقابتی، بایستی سازمان مدیریت شود. (Storey&Barent, 2000) در واقع انتظار می‌رود که برای موفقیت شرکت‌ها، آن‌ها از دارایی‌های دانش خود بهره‌برداری کنند. (Chase, 1997; Wu&Lin, 2009) از آن‌جا که این دارایی‌ها نقش مهمی در شکل‌گیری راهبردهای رقابتی دارند، مأموریت سازمان و هدف‌ها و راهبرد مدیریت دانش باید باهم هماهنگ شوند. (Murray, 2000) با توجه به راهبرد سازمان، بیشتر نویسندگان (Bareny, 1991; Wu&Lin, 2009; Swan, 2013) به جنبه تجاری اشاره دارند؛ درون آن، مزیت رقابتی یک نتیجه قطعی است. دلایل این کار این است که فرایندهای یادگیری مرتبط با مدیریت دانش در تقویت موقعیت رقابتی سازمان‌ها نقش مثبتی در حفظ پایداری آن‌ها ایفا می‌کند. (Bagnoli&Vedovato, 2012) فرهنگ سازمانی از جمله مواردی است که به‌عنوان عوامل کلیدی در موفقیت مدیریت دانش سازمانی شناخته شده و بر یادگیری افراد، اکتساب و اشتراک دانش اثر می‌گذارند. (Martin, 2009, 2010) و فرهنگ سازمانی نامناسب به‌عنوان مانعی جهت عدم موفقیت فرایندهای مدیریت دانش تلقی می‌شود. (Ribere&Sitar, 2003) یادگیری و کاربرد واقعی دانش و فرهنگ خلق و تعاملات دانش ارتباط متقابل و تنگاتنگی باهم دارند. (قاسمی‌نژاد و فرامرزی، ۱۳۹۶) بعضی از محققین دانش را وابسته به زمینه و بافت و محیط اشتراکی دانسته‌اند که این مسئله ریشه در فلسفه ژاپنی داشته و دانش در این بافت اشتراکی تولید و تسهیم می‌گردد. (Nonaka&Takeuchi, 2008) آن‌ها چهار نوع جو دانش که حاصل تعامل فردی و گروهی است را به صورت جو خلاق، جو سیستمی، جو گفت‌وگو و جو عملگرایی بیان کرده و یادآور شدند؛ زمانی که افراد به‌صورت فردی به تعامل

دانشی می‌پردازند، در این سطح کمتر بر نظام‌های دانشی مبتنی بوده و جو ابتکار، خلاقیت و نوآوری و خطرپذیری به دست می‌آید و زمانی که فضای ارتباط‌گیری افراد به صورت گروهی است و زمانی که تعاملات بین فردی شکل گرفته و نظام استاندارسازی دانش نیز وجود دارد، بهره‌برداری از مدیریت دانش به صورت جو عملگرایی اتفاق می‌افتد. (سنجی و همکاران، ۱۳۹۲)

نظام حقوق و دستمزد نیز از جمله متغیرهای سطح نظام‌های سازمانی است که بر عملکرد کارکنان دانشی اثرگذار می‌باشد. تحقیقی که در این زمینه انجام شده نشان می‌دهد که در استقرار نظام حقوق دستمزد برای کارکنان دانشی باید به عواملی چون انصاف، پایبندی به قوانین و مقررات، توجه به گسترش دانش و مهارت‌های شغلی، قابلیت واپایش توسط کارکنان، جامع بودن و سادگی توجه نمود. (صراف جوشقانی و قربان‌زاده کریمی، ۱۳۹۳)

همچنین تحقیق دیگری به مطالعه رابطه بین عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ و فناوری) مدیریت دانش پرداخت و نتایج آن نشان داد که رابطه معناداری میان عناصر ساختار سازمانی با خلق و انتقال دانش وجود دارد؛ ارتباط راهبرد مدیریت دانش و راهبرد سازمان، رابطه‌ای دوسویه است به این صورت که راهبردهای تدوین شده برای مدیریت دانش، بخش جدایی‌ناپذیری از راهبرد کلان سازمان می‌باشند. اما از سوی دیگر، راهبرد دانش و مدیریت آن در سازمان نیز بر کیفیت و چگونگی راهبرد کلان سازمان اثرگذار است، چرا که توانایی و قابلیت مدیریت دانش در قبل، حین و بعد از برنامه‌ریزی جایگاه ویژه‌ای داشته که باید مورد توجه قرار گیرد. (Gottschalk, 2006) به کمک قابلیت‌های نظام‌های فناوری اطلاعات در این مسیر می‌توان دانش موجود در تمامی بخش‌ها و منابع سازمانی را به کمک برنامه‌ریزی فراخواند و پس از آن با کمک همین نظام‌های فناوری اطلاعات نسبت به نشر و اشتراک‌گذاری برنامه‌ها اقدام کرد. (Hakim, 2004) اجزای زیرساخت مدیریت دانش شامل: نظام جذب کارکنان دانشی که شایستگی لازم را دارا بوده (Davenport, 1999)، ظرفیت ذخیره دانش که مستلزم حافظه سازمانی و قابلیت لازم جهت استفاده از این حافظه سازمانی بوده، رابطه مشتری/ عرضه‌کننده و مدیر ارشد دانشی که هماهنگی لازم میان

اجزای زیرساخت‌ها را با فعالیت دانشی انجام داده و در نقش مبدل دارایی‌های فکری به ارزش تجاری می‌باشد. (Lee&Choi, 2003) شاخص‌های مربوط به آمادگی سازمان برای مدیریت دانش طبق الگوی «راس و همکاران» شامل: منابع انسانی، فناوری‌های مدیریت دانش، در نظر گرفتن پاداش برای مدیریت دانش، ساختار فرایند، هدف‌های بلندمدت، کار گروهی، زمان برای پخش دانش، فرهنگ پخش دانش، وضعیت مالی در مدیریت دانش، مدیریت تغییر و پشتیبانی مدیریت ارشد و مزایای مدیریت دانش شناخته شده می‌باشد. (موسی‌خانی و همکاران، ۱۳۸۹)

### ۲-۳. مدیریت دانش در سطح گروه و فرد

در صحنه رقابت امروزی، سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند به سرمایه‌های انسانی افراد به‌عنوان یک مزیت راهبردی بنگرند. (Bassi&Mc Murrer, 2007) سازمان‌های دانش‌محور دارای سرمایه‌های فکری فردی و گروهی هستند که به انجام فعالیت‌های صحیح می‌پردازند (منوریان و همکاران، ۱۳۸۶) و به‌عنوان اصلی‌ترین دارایی‌های سازمان به‌شمار می‌آیند. (Probst&et.al, 2000) ارتباطات گسترده در سازمان به‌عنوان تسهیم دانش (فرهنگی، ۱۳۹۵) و نقش ارتباطات و تعاملات بین رهبران و کارکنان اثر زیادی بر موفقیت، نوآوری و عملکرد سازمان داشته‌اند. (Mayfield&Mayfield, 2010: 407-422) و ارتباطات علمی عامل اصلی توسعه ترویج دانش و تسریع استفاده از علم می‌باشد. (Hanson, 2008)

رویکردهای اخیر بحث‌هایی مانند ارتباطات، خلاقیت، حل مسئله، شبکه‌های اجتماعی و رهبری را به مدیریت دانش شخصی افراد افزوده و این باعث شد که مدیریت شخصی به سطح بالاتری از مدیریت اطلاعات تبدیل شود. (Jefferson, 2006:35-37)

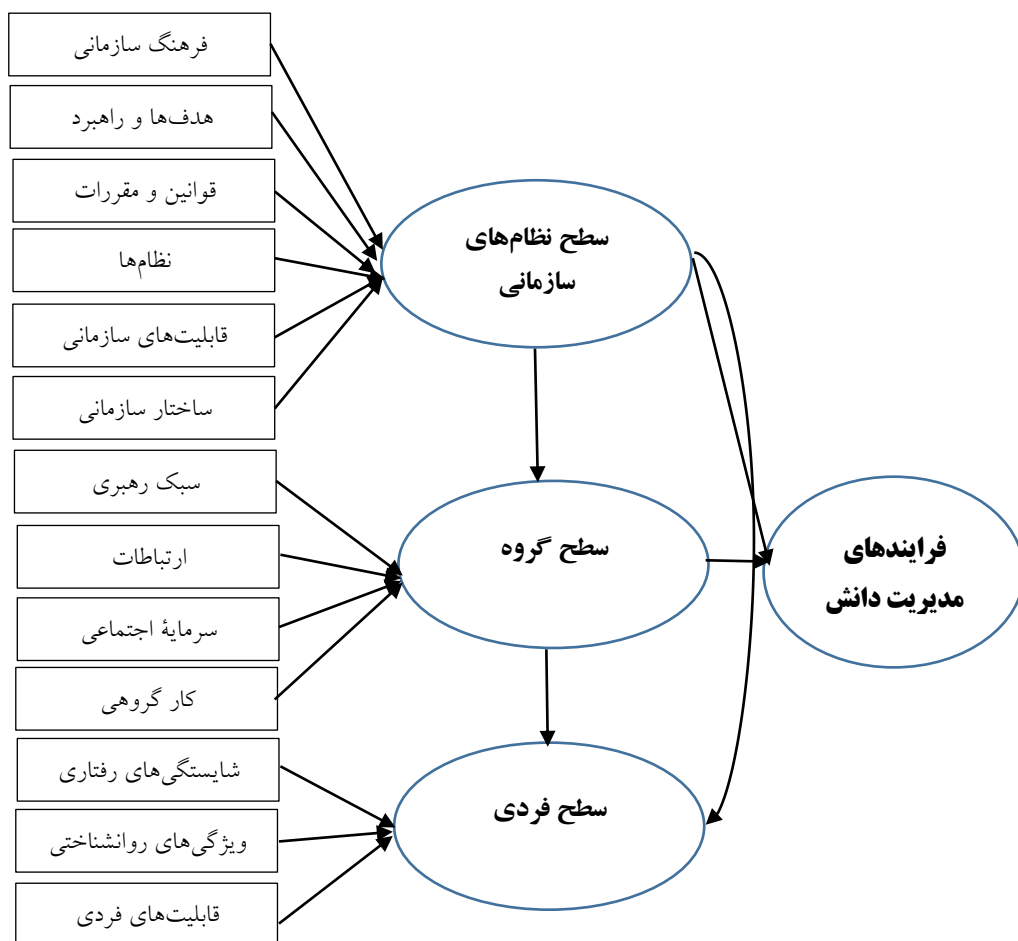
سطح بلوغ سازمانی می‌تواند در بهره‌وری سازمانی تأثیر زیادی داشته باشد؛ زمانی که سازمان به سطوح بالای بلوغ حرکت می‌کند، مدیریت دانش، تسهیم دانش و مدیریت استعداد در آن اتفاق می‌افتد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۶). بخش انسانی مدیریت دانش بخش دشواری است، این بخش نیازمند شالوده استواری است که براساس آن یک سازمان از

دانش فردی به دانش سازمانی حرکت کرده و به خودش برای تولید و تسهیم دانش و بازنگری در رفتارها و سودبردن از خرد جمعی نیرو می‌بخشد. (Martiny, 1988) برای موفقیت در اجرای مدیریت دانش یکی از مهم‌ترین قدم‌ها این است که فرهنگ و نگرش مجموعه و تک‌تک کارکنان نسبت به اشتراک دانش تغییر پیدا کند. هنوز در بسیاری از سازمان‌ها بعضی از کارکنان بر این عقیده هستند که دانش منحصر به فرد آن‌ها در افزایش سطح عملکرد شخصی آن‌ها مؤثر بوده و با اشتراک دانش، موقعیت خود را در سازمان به‌خطر می‌اندازند. (Skryme&Debera, 1997) مدیریت دانش شخصی اشاره به راهبرد و فرایند گسترش دانش شخصی دارد که طی آن افراد، اطلاعات مهم را به‌عنوان بخشی از دانش خود سازماندهی و متمرکز می‌کنند و این یعنی تبدیل دانش ضمنی به صریح می‌باشد. (Efimova, 2005) در اقتصاد و جامعه دانش‌بنیان، تمرکز تولید بر ذهن و اندیشه انسان و چگونگی استفاده از دانش برای ساخت یک اقتصاد کارآمد و مولدتر است. (Phillips&Phillips, 2015) در همین رابطه مطالعات صورت گرفته در ۲۰۰۰ سازمان در سطح دنیا، دیدگاه انسان‌محوری (کارکنان به عنوان سرمایه‌گذار) نسبت به کارکنان را محرک بنیادین خلق ارزش در سازمان، معرفی کرده‌اند. بر همین اساس، صاحب‌نظران اذعان دارند که سرمایه‌گذاری جهت تعالی سرمایه‌های انسانی افراد، راهبردی اساسی در سطح کلان برای توسعه کشورها و عامل بنیادین موفقیت راهبردی پایدار در سازمان‌ها در سطح خرد، به‌شمار می‌رود. (Robbins&Coulter, 2016) مدیریت دانش شخصی را می‌توان ترکیبی از تجربه‌ها، ارزش‌ها، اطلاعات و نگرش‌های حرفه‌ای دانست. مدیریت دانش شخصی فرایندی ناخودآگاه است که به‌طور طبیعی رخ می‌دهد. (Wright, 2007) مدیریت دانش در سطح فرد پاسخ به احساس و تمایل افراد برای یادگیری بیشتر و ارتقای سطح آگاهی و دانش آن‌ها بوده و ابعاد آن شامل تجزیه و تحلیل، اطلاعات، اجتماعی و یادگیری می‌باشد. از عوامل دیگر که در فرایند حل مسئله مؤثر هستند، می‌توان به سوابق تحصیلی، سابقه کار، انگیزه، خلاقیت، ظرفیت خطرپذیری اشاره کرد. (Costa&McCrae 1986) «دراکر» خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها می‌دهد که در آن به جای بازوی قدرت، قدرت ذهن

حاکمیت دارد. (Salavati, 2006) یکی از فرایندهای مدیریت دانش تسهیم دانش بوده و انگیزش افراد برای تسهیم دانش در سازمان‌ها یکی از اولویتهای مهم از نظر متخصصین می‌باشد. (Huff&Huff, 2000) دانش به‌تنهایی از دیدگاه اغلب افراد نمی‌تواند قدرت باشد، بلکه تسهیم دانش است که باعث ایجاد قدرت می‌شود. تسهیم دانش ضمنی در میان اعضای سازمان تابع تعاملات اجتماعی است. (Käser&Miles, 2002) سرمایه اجتماعی یکی از قابلیت‌ها و دارایی‌های سازمانی است که می‌تواند به سازمان‌ها در خلق و تسهیم دانش کمک نموده و مزیت پایدار را جهت سازمان‌ها ایجاد نماید. (Cicourel, 1973) زمانی که فرد از سرمایه اجتماعی بیشتری برخوردار باشد، نسبت به بقیه همکاران تمایل بیشتری جهت تسهیم دانش با توجه به ارزش‌های مشترک و روابط متقابل خواهد داشت. (Share pour, 2005) افراد اغلب بر مبنای ادراک‌های خود از آنچه در مورد دیگران فکر می‌کنند، عمل می‌کنند و قصد آن‌ها جهت پذیرش رفتار به‌صورت بالقوه متأثر از افرادی است که ارتباطات نزدیکی با آن‌ها دارد. (Aizen, 1991: 179-211) ارزش‌ها و احساس‌ها در حکمت اهمیت اساسی دارند. (Baltes&Kubzmann, 2003) حکمت فرایندی است که به‌وسیله آن درست از غلط تشخیص داده شده و بین خوب و بد قضاوت می‌شود. (Rowley, 2006) حکمت چهارمین سطح مدیریت دانش را شکل داده و به بهترین وجه از راه‌الگوی اخلاقی، فضیلت معنوی درک می‌شود. (Small, 2004:761-774) مورد دیگری که برخی از صاحب‌نظران جزو سطوح مدیریت دانش بیان کرده‌اند، مهارت بوده و مهارت حاصل می‌شود. (بیندر و فیش، ۱۳۸۰)

## ۲-۴. چارچوب مفهومی اولیه تحقیق

با بررسی و مطالعه مبانی نظری و همچنین استفاده از مصاحبه نیمه‌عمیق با خبرگان عملی و نظری مدیریت دانش در سازمان‌های تحقیقاتی دفاعی، ابعاد الگو در ۴ بخش سطح نظام‌های سازمانی با ۵ مؤلفه، سطح گروه با ۴ مؤلفه، سطح فردی با ۳ مؤلفه به صورت شکل شماره (۱) استخراج گردید:



شکل شماره (۱): چارچوب مفهومی اولیه تحقیق

### ۳. یافته‌های تحقیق

ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های به‌دست آمده از مبانی نظری و مصاحبه نیمه عمیق با خبرگان جهت الگو به شرح درج شده در جدول شماره‌های (۱)، (۲) و (۳) می‌باشد.

جدول شماره (۱): ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر سطح سازمانی بر فرایندهای مدیریت دانش (منبع: خبرگان بخش کیفی)

ابعاد	مؤلفه	شاخص	منبع
سطح نظام‌های سازمانی	فرهنگ سازمانی	جو سازمانی	(Nonaka&Takeuchi, 2008) (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۲)
		خطرپذیری	(Nonaka&Takeuchi, 2008)
		خلاقیت	(Nonaka&Takeuchi, 2008) (جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)
		ارزش‌های فراگیر	(جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)
		یادگیری سازمانی	(Bagnoli&Vedovato, 2012) (علامه و همکاران، ۱۳۹۲)
	هدف‌ها، راهبردها و پیشران‌ها	سبک مدیران	(جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)
		توجه مدیران به ایده‌های خلاقانه	(موسی‌خانی و همکاران، ۱۳۸۹)، (جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)
		راهبردهای سازمانی	(Barney, 1991); (Bagnoli&Vedovato, 2012); (Zack, 1999); (Murray, 2000); (Tiwana, 2000); (Wu&Lin, 2009); (Swan, 2013) (موسی‌خانی و همکاران، ۱۳۸۹)
		ایجاد روندهای پایدار	(جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)
	قوانین و مقررات	ارتباط با مراکز تحقیق و توسعه	(محمودی میمند و شهبایی، ۱۳۹۳)
		استانداردسازی دانش	(سنجقی و همکاران، ۱۳۹۲)
		قوانین و مقررات	(درتاج و خدیور، ۱۳۹۵)، (جوشقانی و همکاران، ۱۳۹۳)
		جریان آزاد اطلاعات	(محمودی میمند و شهبایی، ۱۳۹۳)
	نظام‌ها	فرصت‌های یادگیری	(علامه و همکاران، ۱۳۹۲)
		نظام حقوق و دستمزد	(جوشقانی و همکاران، ۱۳۹۳)
		فناوری اطلاعات	(Lawrence, 2004); (Hakim, 2004)
		زیرساخت‌های مدیریت دانش	(درتاج و خدیور، ۱۳۹۵)
	قابلیت‌های سازمانی	عوامل فنی	(درتاج و خدیور، ۱۳۹۵)
		سرمایه‌های انسانی	(موسی‌خانی و همکاران، ۱۳۸۹)
		مشوق‌های سازمانی	(محمودی میمند و شهبایی، ۱۳۹۳)
سطح بلوغ سازمانی		(قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۶)	
ساختار سازمانی	مدیریت تغییر	(موسی‌خانی و همکاران، ۱۳۸۹)	
	ساختار سازمانی	(عسگری، ۱۳۸۴)، (موسی‌خانی و همکاران، ۱۳۸۹)	

جدول شماره (۲): ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر سطح گروه بر فرایندهای مدیریت دانش

ابعاد	مؤلفه	شاخص	منبع
سطح گروه	سبک رهبری	رهبری اثربخش	(Jefferson, 2006)، (جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)
	ارتباطات	شبکه‌های اجتماعی	(Mayfield&Mayfield, 2010: 407-422)
		تعاملات میان‌فردی	(Mayfield&Mayfield, 2010: 407-422) (Nonaka&Takeuchi, 2008) (فرهنگی، ۱۳۹۵)
	سرمایه‌های اجتماعی	روابط	(Jefferson, 2006:35-37)
		اعتماد	(جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)
	کار گروهی	گروه‌های اثربخش	(جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)، (موسی‌خانی و همکاران، ۱۳۸۹)

جدول شماره (۳): ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر سطح فرد بر فرایندهای مدیریت دانش

ابعاد	مؤلفه	شاخص	منبع
سطح فرد	شایستگی‌های رفتاری	ویژگی‌های روانشناختی	(Martin, 2009)
		هوش هیجانی	(Martin, 2009)
		یادگیری	(علامه و همکاران، ۱۳۹۲)
		حکمت	(Baltes&Kubzmann, 2003), (Rowley, 2006)
		ارزش‌های فردی	(Wright, 2007), (Baltes&Kubzmann, 2003), (Rowley, 2006)
	ویژگی‌های روان‌شناختی	دانش پایه	(Pauleen, 2009: 221-224)
		آمادگی ذهنی	(salavati, 2006), (Martin, 2009)
		اراده	(Martin, 2009)
		نگرش‌ها	(Davenport, 2002), (Wright, 2007)
		احساسات	(Baltes&Kubzmann, 2003), (Rowley, 2006), (Costa&McCrae 1986)
		ادراک از عدالت	(جوشقانی و همکاران، ۱۳۹۳)
		تربیت و آموزش	(سنجفی و همکاران، ۱۳۹۲)
		مؤلفه‌های شناختی	(Pauleen, 2009: 221-224)
		سرمایه روانشناختی مثبت	(یزدان‌شناس و خوشنود، ۱۳۹۳)
		انگیزه و اشتیاق	(علامه و همکاران، ۱۳۹۲)، (Martin, 2009)
	قابلیت‌های فردی	ظرفیت خطرپذیری	(Costa&McCrae 1986)
		ویژگی‌های شخصیتی	(جعفری و همکاران، ۱۳۹۰)
		حل مسئله	(Jefferson, 2006:35-37)
		سوابق کاری	(Costa&McCrae 1986)
		تعهد	(علامه و همکاران، ۱۳۹۲)
توانمندسازی		(یزدان‌شناس و خوشنود، ۱۳۹۳)	
مهارت‌های فردی	خلأقت فردی	(Jefferson, 2006:35-37)	
	مهارت‌های فردی	(Pauleen, 2009: 221-224)، (جوشقانی و همکاران، ۱۳۹۳)	



در این تحقیق عوامل و شاخص‌های سطوح مختلف سازمان به صورت زیر به دست آمد و الگوی مفهومی نیز بر اساس مبانی نظری و نظر خبرگان ترسیم گردید.

### تحلیل عاملی تأییدی ابعاد و مؤلفه‌های تحقیق:

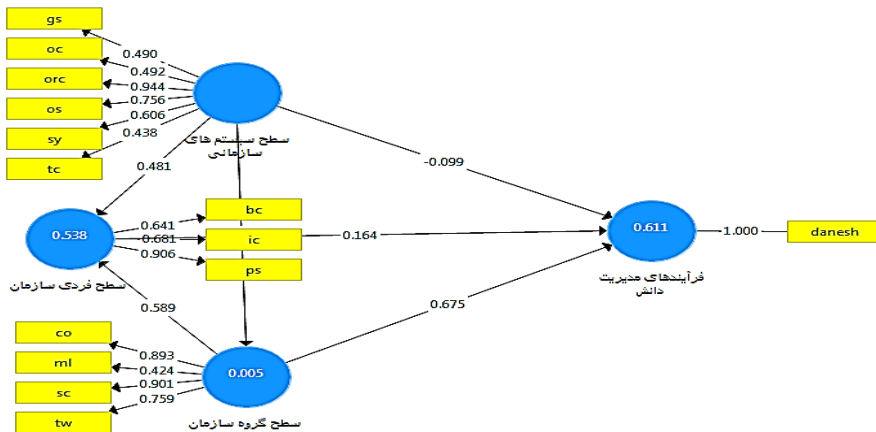
برای اطمینان از تقلیل داده‌ها به چندین عامل پنهانی در تحلیل عاملی از شاخص کفایت نمونه‌گیری کیزر-میر-اولکین (KMO) استفاده گردید. که در این تحقیق، شاخص KMO برای شاخص‌های احصا شده در سه سطح سازمان بالای ۰/۶ بوده و مقدار آزمون بارتلت کمتر از ۰/۵ درصد که حاکی از کفایت لازم جهت انجام تحلیل عاملی بوده و همچنین فرض شناخته شدن ماتریس همبستگی رد گردید. برای آزمون فرضیات نیز از الگوی معادلات ساختاری PLS استفاده گردید.

جدول شماره (۴): آزمون تحلیل عاملی ابعاد و مؤلفه‌های مختلف سطوح سازمانی

سطح معناداری	ضریب KMO	مؤلفه‌ها	ابعاد
۰/۰۰۰	۰/۸۲۵	فرهنگ سازمانی	سطح نظام‌های سازمانی
۰/۰۰۰	۰/۶۹۶	هدف‌ها و راهبردها و پیشران‌ها	
۰/۰۰۰	۰/۸۰۷	قوانین و مقررات	
۰/۰۰۰	۰/۷۱۴	نظام‌ها	
۰/۰۰۰	۰/۶۲۱	قابلیت‌های سازمانی	
۰/۰۰۰	۰/۶۹۶	ساختار سازمانی	
۰/۰۰۰	۰/۸۰۷	شایستگی‌های رفتاری	سطح فردی سازمان
۰/۰۰۰	۰/۷۱۴	ویژگی‌های روانشناختی	
۰/۰۰۰	۰/۶۲۱	قابلیت‌های فردی	
۰/۰۰۰	۰/۸۷۸	سبک رهبری	سطح گروه سازمان
۰/۰۰۰	۰/۸۷۹	ارتباطات	
۰/۰۰۰	۰/۷۴۸	سرمایه‌های اجتماعی	
۰/۰۰۰	۰/۸۴۸	کار گروهی	

### پاسخ به سؤال‌های تحقیق و آزمون فرضیه‌های تحقیق:

در این قسمت به پاسخ به سؤال‌های تحقیق با استفاده از نرم‌افزار PLS پرداخته شده است.



شکل شماره (۲): الگوی ساختاری تحقیق همراه با ضرایب بارهای عاملی

### برازش الگو:

جهت بررسی برازش الگو، از برازش الگوی اندازه‌گیری، برازش الگوی ساختاری و برازش کلی الگو استفاده می‌کنیم.

### سنجش بارهای عاملی:

مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی  $0/4$  می‌باشد. در شکل شماره (۲) میانگین اعداد ضرایب بارهای عاملی سؤال‌ها از  $0/4$  بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

### آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی:

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی  $0/7$  است و مطابق با یافته‌های جدول شماره (۵) این معیارها در مورد میانگین متغیرهای پنهان مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید نمود.

جدول شماره (۵): نتایج معیار آلفای کروناخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پنهان تحقیق

ضریب پایایی ترکیبی (CR > 0.7)	ضریب آلفای کروناخ (Alpha > 0.7)	متغیرهای پنهان
۱	۱	فرایندهای مدیریت دانش
۰/۸۹۱	۰/۸۴۸	سطح نظام‌های سازمانی
۰/۷۱۹	۰/۸۷۳	سطح فردی سازمان
۰/۸۳۵	۰/۷۷۲	سطح گروه سازمان

روایی همگرا:

معیار دوم از بررسی برازش الگوی اندازه‌گیری، روایی همگراست که به بررسی میزان همبستگی هر سازه با سؤال‌های (شاخص‌ها) خود می‌پردازد. با توجه به اینکه مقدار مناسب برای AVE، ۰/۵ است و مطابق با یافته‌های جدول شماره (۶) این معیار در مورد میانگین متغیرهای پنهان مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند. در نتیجه مناسب بودن روایی همگرایی پژوهش تأیید می‌شود.

جدول شماره (۶): نتایج روایی همگرا متغیرهای پنهان تحقیق

متغیرهای پنهان	میانگین واریانس استخراجی (AVE > 0.5)
فرایندهای مدیریت دانش	۱
سطح نظام‌های سازمانی	۰/۵۹۱
سطح فردی سازمان	۰/۵۸۱
سطح گروه سازمان	۰/۵۷۹

با توجه به مقدار به‌دست آمده در جدول بالا، حاکی از برازش بسیار مناسب الگوی کلی می‌باشد.

جدول شماره (۷): نتایج برازش الگوی کلی

Q <sup>2</sup>	GOF	R <sup>2</sup>	Communality
۰/۲۱۸۰	۰/۶۲	۰/۶۵۸	۰/۵۹۳

## آزمون فرضیه‌های تحقیق:

جدول شماره (۸): نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری

مسیر	ضریب مسیر	معناداری	نتایج آزمون
سطح فردی سازمان بر فرایندهای مدیریت دانش تأثیر دارد	۰/۰۴۹	۳/۰۱	قبول
سطح گروه سازمان بر فرایندهای مدیریت دانش تأثیر دارد	-۰/۱۳	۲/۰۷	قبول
سطح نظام‌های سازمانی بر فرایندهای مدیریت دانش تأثیر دارد	۰/۰۶۸	۲/۹۹	قبول

با توجه به نتایج جدول شماره (۸) تمامی فرضیه‌های تحقیق پذیرفته می‌شوند.

## ۴. نتیجه‌گیری

## ۴-۱. جمع‌بندی

پاسخ به تغییرهای سریع محیطی، چابکی، فشارهای اقتصادی، خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها، رقابت سخت، انعطاف‌پذیری، جهانی‌شدن، مدیریت تنوع کار، عدم اطمینان محیطی، تعادل کار و زندگی رفتارهای اخلاقی، بهبود خدمات، ارتقای مهارت‌های جدید مدیران و کارکنان باعث شده که مطالعه رفتار سازمانی در سه سطح فردی، گروه و نظام‌های سازمانی اهمیت خود را در سطح جهانی پیدا کند؛ و رویکرد رفتاری یک روشی برای بررسی تأثیر متغیرهای سطوح مختلف در سه سطح سازمان بوده و از این راه می‌توان رفتار سازمان را برای پاسخگویی به چالش‌های یادشده و استفاده از فرصت‌ها و اثرهای متغیرها بر یکدیگر مورد بررسی قرار داد. رویکرد رفتاری در پژوهش‌های سازمانی هنوز تا رسیدن به مرحله بلوغ خود فاصله زیادی داشته و کمتر پژوهشی را به‌ویژه در پژوهش‌های داخلی مبنی بر این موضوع پیدا می‌کنیم. بنابراین پژوهش حاضر با رویکرد رفتاری تأثیر متغیرهای سطوح مختلف سازمان را بر فرایندهای مدیریت دانش به صورت یکپارچه بررسی کرده، با این وصف در فرایند انجام این پژوهش با استفاده از مصاحبه نیمه‌عمیق با خبرگان و فن کمی، ۵۳ شاخص شناسایی شد و سپس در متغیرهای سطح بالاتری (انتزاعی‌تر) دسته‌بندی شدند و در نهایت در مرحله بعدی کل مؤلفه‌ها در بالاترین مفهوم‌ها یعنی سطوح سازمانی سازماندهی شدند.

در سطح نظام‌های سازمانی ۲۳ شاخص در ۶ مؤلفه پنهان شامل فرهنگ سازمانی، هدف‌ها و راهبردها و پیشران‌ها، قوانین و مقررات، نظام‌ها، قابلیت‌های سازمانی و ساختار سازمانی و در سطح گروه ۶ شاخص در ۴ مؤلفه پنهان شامل سبک رهبری، ارتباطات، سرمایه‌های اجتماعی و کار گروهی و در سطح فردی نیز ۲۴ شاخص در ۳ مؤلفه پنهان شامل شایستگی‌های رفتاری، ویژگی‌های روانشناختی و قابلیت‌های فردی قرار گرفتند. برابر یافته‌ها سطح گروه بیشترین تأثیر را نسبت به سطح نظام‌های سازمانی بر سطح فردی در سازمان‌های نظامی می‌گذارد و این با مبانی نظری نیز همخوانی داشته؛ مبنی بر اینکه وقتی افراد در داخل گروه‌ها قرار می‌گیرند، تحت تأثیر هنجارها، ساختار، ارزش‌های گروه قرار می‌گیرند و رفتار متفاوت نسبت به زمانی که تنها بودند از خود بروز می‌دهند. یافته دیگر اینکه بیشترین تأثیر را سطح گروه و کمترین را سطح نظام‌های سازمانی بر فرایندهای مدیریت دانش می‌گذارد و در نهایت قدرت پیش‌بینی الگو ۰/۶۵۸ بوده که نشان از برازش خوب الگو بوده و بقیه ۰/۳۴۲ توسط متغیرهای دیگری که در این الگو موجود نیست توضیح داده می‌شود. نتیجه نهایی اینکه در سازمان‌های نظامی بیشترین تأثیر به وسیله سطح گروه بر سطح فردی و در نهایت از سطح گروه بر فرایندهای مدیریت دانش گذاشته می‌شود، یا به عبارت دیگر سازمان‌های نظامی با توجه به تهدیدهای نوظهور به صورت گروه‌محور عمل می‌کنند و برای اثربخشی این گروه‌ها نیاز است که بر متغیرهای سطح گروه، مانند سبک رهبری، ارتباطات، سرمایه اجتماعی و همچنین در سطح فرد بر متغیرهای فردی توجه ویژه‌ای شود. تفاوت مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی با غیرنظامی در این است که سازمان‌های نظامی در خط مقدم استفاده از دانش‌های در لبه با توجه به تهدیدهای عنوان شده بوده و درک فرایندهای مدیریت دانش به شیوه رفتاری در سازمان‌های نظامی کمک شایانی به بهبود اجرای فرایندهای مدیریت دانش خواهد داشت. بیشترین نوآوری پژوهش حاضر استفاده از رویکرد جامع رفتار سازمانی برای حل یکی از چالش‌های مدیریتی، یعنی مدیریت دانش می‌باشد، یعنی پیش‌فرض محققین این بوده که چالش مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌تواند از نوع رفتاری باشد و سازمان‌ها چون در سه سطح تولید رفتار می‌نمایند، بنابراین فرایندهای مدیریت دانش

نیز همانند بقیه فرایندها در سه سطح بررسی می‌شود تا اثربخشی کل ایجاد شود. با این وصف با توجه به یافته‌های پژوهش ضمن جوابگویی به سؤال‌های مطرح شده، هدف‌های تحقیق محقق گردید.

#### ۴-۲. پیشنهادها

##### ۴-۲-۱. پیشنهادهای اجرایی

(۱) پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های نظامی و یا سازمان‌ها با مأموریت‌های مشابه برای اینکه فرایندهای مدیریت دانش شامل اکتساب، ذخیره، سازماندهی و کاربردهی و همچنین اشاعه دانش را بتوانند به صورت اثربخش انجام دهند، از نتایج پژوهش حاضر به‌عنوان پایه نظری استفاده نمایند.

(۲) سازمان‌های نظامی و یا سازمان‌ها با مأموریت‌های مشابه برابر یافته‌های این پژوهش برای ایجاد گروه‌های اثربخش تلاش بیشتری کنند و به متغیرهای حاصل از این پژوهش توجه بیشتری داشته باشند.

(۳) سازمان‌های نظامی و یا سازمان‌ها با مأموریت‌های مشابه برابر یافته‌های این پژوهش به متغیرهای سطح فردی به‌عنوان یک پتانسیل پنهان توجه بیشتری را داشته باشند، زیرا افراد هستند که گروه‌ها و یا سازمان را تشکیل داده و در نهایت فرد با تغییر رفتار می‌تواند خود را با سطح گروه و سطح نظام‌های سازمانی سازگار کند.

(۴) برای موفقیت در برنامه‌ریزی و سازماندهی فرایندهای مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی نیاز است که بر فرایندهای گروهی در تشکیل گروه‌های عملیات توجه بیشتری شود.

##### ۴-۲-۲. پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی

پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران آتی بر اساس روندهای دانشی در سطح جهان مانند توسعه دانش ۲۰۳۰ جهانی با رویکرد آینده‌پژوهی برای پیش‌بینی رفتار در سازمان‌های نظامی الگویی را ارائه نمایند.

\*\*\*\*\*

## فهرست منابع

## الف. منابع فارسی

۱. امیرخانی، امیرحسین و رقیه صفی‌خانی، (۱۳۹۵)، بررسی نقش توسعه دانش در کاهش تعارض سازمانی و تعدیل بیگانگی شغلی در بین اعضای هیئت علمی و غیرهیئت علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، *مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران*، دوره ۸، شماره ۱.
۲. بیندر، اسلاویک و الان فیش، (۱۳۸۰)، انتقال دانش و حفظ مهارت: نیاز پیوسته فرآیند جهانی شدن، ترجمه جهان‌شاه میرزاییگی، *مدیرساز*، سال پنجم، شماره ۳ و ۴.
۳. جعفری، مصطفی، پیمان اخوان، حمیدرضا ضرغامی و اسماعیل سبزیکاران، (۱۳۹۰)، عوامل انگیزشی ارتباطات اثربخش در سازمان‌های دانش‌محور، *دوفصلنامه پژوهشی مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال سوم، شماره ۱.
۴. جعفری، مصطفی، پیمان اخوان، رضا حسنوی و علی اباصلتیان، (۱۳۹۰)، بررسی ارتباط ویژگی‌های روان‌شناسی افراد با ابعاد مدیریت دانش شخصی، *دوفصلنامه پژوهشی مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال چهارم، شماره ۲.
۵. دانایی‌فرد، حسن، سیدمهدی الوانی و عادل آذر، (۱۳۹۱)، *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکرد جامع*، تهران: انتشارات صفار.
۶. درتاج، فاطمه و آمنه خدیور، (۱۳۹۵)، ارائه چارچوبی برای موفقیت در پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش مبتنی بر رایانش ابری، *پژوهش‌های مدیریت ایران*، دوره ۲۰، شماره ۲.
۷. سنجقی، محمد ابراهیم، پیمان اخوان و حامد اجاقی، (۱۳۹۲)، طراحی مدل تعاملی گونه‌های فرهنگ سازمانی و فرآیندهای مدیریت دانش، *دوفصلنامه پژوهشی مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال پنجم، شماره ۱.
۸. صراف جوشقانی، حسن و حمیدرضا قربان‌زاده کریمی، (۱۳۹۳)، الگوی پرداخت حقوق کارکنان در سازمان‌های دانشی، *دوفصلنامه پژوهشی مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، سال ششم، شماره ۲.
۹. عسکری، احمد، برات ابراهیمی، پرویز پارسا و حسین فاندیز، (۱۳۹۷)، شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر تحول در ساختار سازمان‌های نظامی، *فصلنامه مدیریت نظامی*، دوره ۱۸، شماره ۷۱.
۱۰. عسگری، ناصر، (۱۳۸۴)، *بررسی رابطه عوامل سازمانی وزارت کار و امور اجتماعی با استراتژی مدیریت دانش*، تهران: دانشگاه تهران: دانشکده مدیریت.

۱۱. علامه، سیدمحسن، مهشید قریپ‌پور و فرهام امیری، (۱۳۹۲)، عوامل مؤثر بر فرآیندهای مدیریت دانش در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، *دوفصلنامه پژوهشی مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین<sup>(ع)</sup>*، سال پنجم، شماره ۱.
۱۲. علیدادی، یاسر، مهدی مهدوی مزده، سیدجلال موسوی و غلامحسین نیکوکار، (۱۳۹۳)، ارائه مدلی جهت ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی، *دوفصلنامه پژوهشی مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین<sup>(ع)</sup>*، سال ششم، شماره ۲.
۱۳. فرهنگی، علی‌اکبر، (۱۳۹۵)، *ارتباطات انسانی*، جلد ۱، تهران: مؤسسه فرهنگی رسا.
۱۴. قاسمی‌نژاد، یاسر و محمد فرامرزی، (۱۳۹۶)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد نظام مدیریت دانش (مطالعه موردی: یک دانشگاه دفاعی)، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال پانزدهم، شماره ۳.
۱۵. قلی‌پور، آرین، محمد اسماعیلی و افشین دبیری، (۱۳۹۶)، *مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی*، تهران: کتاب مهربان نشر.
۱۶. محمودی میمند، محمد و مریم شهابی، (۱۳۹۳)، نقش سرمایه‌های اجتماعی و کنترل رفتاری به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر تسهیم دانش ضمنی در میان کارکنان: بانک ملی شهر کرمانشاه، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دوره ۴، شماره ۴.
۱۷. مشبکی، اصغر و مسعود ربیع، (۱۳۸۸)، فراموشی سازمانی هدفمند (استراتژیک) اکسیر رقابت‌پذیری در سازمان، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران*، دوره ۱۳، شماره ۴.
۱۸. منوریان، عباس، ناصر عسکری و مصطفی آشنا، (۱۳۸۶)، *ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان دانش‌محور*، تهران: اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
۱۹. موسی‌خانی، محمدرضا، مهدی اجلی قشلاجوقی و سیدرحیم صفوی میرمحله، (۱۳۸۹)، ارائه مدلی برای سنجش میزان آمادگی سازمان‌ها در زمینه مدیریت دانش (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران)، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، دوره ۱۴، شماره ۲.
۲۰. یزدان‌شناس، مهدی و علی خشنود، (۱۳۹۳)، تبیین الگوی روابط بین تسهیم دانش و رفتار شهروندی سازمانی، *فصلنامه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران*، دوره ۶، شماره ۱.



## ب. منابع انگلیسی

1. Aizen I. (1991). The theory of planned behavior; *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 50.
2. Baltes P. Kubzmann, U. (2003). Wisdom. *The Psychologist*, 16 (3).
3. Broadbent M. (1998). The phenomenon of knowledge management: What does it mean to the information profession?, *Information Outlook*, vol. 2, No 5.
4. Bagnoli, C. and Vedovato, M. (2012), The impact of knowledge management and strategy configuration coherence on SME performance, *Journal of Management Governance*, Vol. 18.
5. Barney, J.B., (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1.
6. Bassi, L. J., & Mc Murrer, D. P. (2007). Maximizing Your Return on People. *Harvard Business Review*, 8 (71).
7. Chase, R.L. (1997), The Knowledge-Based Organization: An International Survey, *The Journal of Knowledge Management*, Vol. 1, No. 1.
8. Cheong, R.; Tsui, E. (2010). The Roles and Values of Personal Knowledge Management: an Exploratory Study, *Journal of Information and Knowledge Management System (VINE)*, Vol.30, No.2.
9. Cicourel A. (1973). *Cognitive sociology*; Harmondsworth, England; Penguin Books.
10. Costa, P. T.; McCrae, R. R. (1986). Cross-Sectional Studies of Personality in National Sample: Development and Validation of Survey Measure, *Psychology and Aging*, Vol. 30, No. 1.
11. Davenport T.;(1999). *Think tank.Making the most of an information –rich environment: the future knowledge management.*
12. Davenport, T. (2002). Can you Boost Knowledge Work.s Impact on the Bottom Line?, *Management Update*, Vol. 7, No. 11.
13. Efimova, L. (2005), Understanding Personal Knowledge Management, *a WeblogCase*.
14. Gottschalk P. (2006), *Knowledge management systems: Value shop creation*; Hershey, PA: Idea Group Publishing.
15. Hadizadeh A., Ghlichli B ., Mohebbi P. (2013) A study on the relationship between knowledge sharing and in novation at financial services organizations, *Journal of Management Studies in Iran*, No.17, Vol.1, pp.187- 207[In Persian].
16. Hakim A.;(2004). *Information Technology Concepts*; Tehran: Azadi Academy.
17. Hanson, C.W. (2008). *Introduction to information.* science work, London.
18. Huff A. S., Huff J. O. (2000), When firms change direction; Oxford University Press,Oxford, Mc Dermott R., O'Dell C.; "Overcoming cultural barriers to sharing knowledge"; *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1.
19. Jefferson, T. (2006). Taking it Personally: Personal Knowledge Management, *Journal of Information and Knowledge Management System, (VINE)*, Vol. 36, No. 1.
20. Käser P. A. W., Miles R. E.;(2002). Understanding knowledge activists' successes and failures; *Long Range Planning*, Vol. 35.

21. Lawrence T., (2004), *SFU Business-Newsletter*. Available at: [www.bus.sfu.ca/enewsletter/summer04 .htm](http://www.bus.sfu.ca/enewsletter/summer04.htm), 2004.
22. Lee H., Choi B.:(2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination; *Management Information Journal*:Vol.20, No.1.
23. Martin, J. (2009). the Basic of Corporate and Institutional Knowledge management, *Personal Knowledge Management*.
24. Martiny Aslib,M. (1998), knowledge management at HP consulting, *organization Dynamics*, 2 (47).
25. Mayfield, J., & M. Mayfield (2010). Leader-level influence on motivating language: A two-level model investigation on worker performance and Job satisfaction, *Competitiveness Review*, Vol. 20, No. 5.
26. Murray, P. (2000). Designing for business benefits from knowledge management, in Despres, C. and Chauvel, D. (Eds.), *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management*, Butterworth Heinemann, Boston, MA.
27. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press; Inc.
28. Pauleen, D. (2009). Personal Knowledge Management: Putting the Person Back into the Knowledge Equation, *Online Information Review*, Vol. 33, No. 2.
29. Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2015). *High-Impact Human Capital Strategy*. USA: American Management Association (AMACOM).
30. Probst, G., S. Raub, & K. Romhardt, (2000). *Managing Knowledge*, John Wiley & Sons, Chichester.
31. Ribere, V.M. and Sitar, A.S. (2003). Critical Role of Leadership in Nurturing a Knowledge Supporting Culture, *Knowledge Management Research and Practice*, Vol. 1.
32. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management*. USA: Pearson Education.
33. Rowley, J. (2006). What do we need to know about wisdom? *Management Decision*, 44 (9).
34. Salavati A. (2006). *Knowleg management in organization*, Tehran, Paivand No Publication.
35. Skyrme D.J., Debera M.:(1997). *Creating the Knowledg Based Business*, Business Intelligent.
36. Share pour M.:(2005). *Social capital and Education*; Tehran, Samt Publication.
37. Small M.W (2004). Wisdom and now managerial wisdom: do they have a place in management development programs? *Journal of Management Development*, 23 (8).
38. Storey J. and Barnett E. (2000), Knowledge Management Initiatives: Learning from Failure, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 2.
39. Swan, J. (2013). Managing Knowledge Work, in Currie, W. L. and Galliers, R. D., (Eds), *The Oxford Handbook of Management Information Systems: Critical Perspectives and New Directions*.
40. Tiwana, A. (2000). *The knowledge management toolkit: practical techniques for building a knowledge management system*. Prentice Hall PTR.from Oxford Handbooks Online ([www.oxfordhandbooks.com](http://www.oxfordhandbooks.com)), Oxford University Press.

41. Wright, K. (2007). Personal Knowledge Management: Supporting Individual Knowledge Worker Performance, *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 3, No. 3.
42. Wu, I-L. and Lin, H-C., (2009), A Strategy-Based Process for Implementing Knowledge Management: An Integrative View and Empirical Study, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 60, No. 4.
43. Zack, M. H., (1999), Developing a knowledge strategy, *California Management Review*, Vol. 41, No. 3.

