

مقاله پژوهشی: طراحی الگوی پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌های

ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر مدل یابی معادلات ساختاری

[20.1001.1.20084897.1401.20.88.4.2](https://doi.org/10.20084897.1401.20.88.4.2)

مرتضی رحمانی^۱، مرتضی خاکزار بفرولی^۲، امید اردلان^۳

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۲/۱۹

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۱/۱۹

چکیده

فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) در بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی بر جوشاندن چشمه علم و عبور از مرزهای کنونی دانش تأکید فرمودند. رسیدن به این مهم؛ مستلزم دست‌یابی به الگویی است که با رویکرد سیستمی، زیرساخت‌های مؤثر در پیاده‌سازی مدیریت دانش و رابطه بین آن‌ها را تبیین نماید. پژوهش حاضر باهدف دست‌یابی به الگوی پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران به رشته تحریر درآمده است. این روش از بعد هدف کاربردی است و از نظر گردآوری داده‌ها، پیمایشی به شیوه مدل یابی معادلات ساختاری است. در این پژوهش، ابتدا از روش دلفی از نظرات ۱۶ نفر از خبرگان و متخصصین در خصوص مدل استفاده شد. سپس جهت تأیید الگو، پرسشنامه بین ۱۳۰ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه-های آجا با مرتبه مربی به بالا توزیع گردید. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه بوده است و داده‌ها از طریق نرم-افزار SMART PLS و با استفاده از آزمون‌های توصیفی و روش مدل یابی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بر اساس یافته‌های تحقیق، الگوی پیاده‌سازی مدیریت دانش از ۶۶ شاخص در قالب ۱۳ عامل شامل؛ فرهنگ سازمانی (فرهنگ اعتماد، فرهنگ همکاری، فرهنگ یادگیری، فرهنگ دانایی)، ساختار سازمانی (رسمیت، عدم تمرکز) و منابع انسانی (انگیزش، نگهداشت) عوامل زیرساختی؛ و تولید دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و حفظ و نگهداری دانش می‌باشد. طبق رتبه‌بندی انجام‌شده، نگهداشت بیش‌ترین اهمیت و فرهنگ دانایی کمترین اهمیت را از دیدگاه خبرگان دانشگاه‌های آجا در پیاده‌سازی مدیریت دانش، داشته است.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، پیاده‌سازی مدیریت دانش، مدل یابی معادلات ساختاری، دانشگاه‌های

ارتش جمهوری اسلامی ایران

^۱ - استاد دانشگاه علم و فرهنگ

^۲ - دانشیار دانشگاه علم و فرهنگ

^۳ - استادیار مدیریت دولتی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا (نویسنده مسئول) ardalan62omid@gmail.com

مقدمه

امروزه دانش و اطلاعات جزء لاینفک موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شوند. این مسئله در سازمان‌های فرهنگی و نظامی که سرمایه‌های فکری و دارایی‌های نامشهود در این نوع از سازمان‌ها بسیار بااهمیت می‌باشد نقش حیاتی دارند. مدیریت دانش در سازمان، مزیتی رقابتی برای سازمان محسوب می‌شود (زعیم و همکاران، ۲۰۱۹)؛ و بر فرآیندهای خلق و اشاعه و بهره‌گیری از دانش متمرکز است (پاتیل و همکاران، ۲۰۲۰). در هر سازمانی پنج عامل کلیدی مؤثر بر اجرای مدیریت دانش عبارت‌اند از: فرهنگ، مدیریت منابع انسانی، رهبری، فناوری اطلاعات و کنترل (تمل و همکاران، ۲۰۲۰). وضعیت مطلوب مدیریت دانش در سازمان به ظهور و بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان می‌انجامد (گلویت و سامسون، ۲۰۲۰).

آموزش عالی به‌عنوان کانون علم، تفکر و نوآوری، وظایف و مسئولیت‌های مهمی چون توسعه و ارتقاء علوم، معارف، تربیت و تأمین نیروی انسانی متخصص موردنیاز کشور بر عهده دارد. همچنین زمینه‌های افزایش دانش عمومی در سطح جامعه، نوسازی سازمان‌ها با توجه به تحولات جهانی در عرصه‌های علم و فناوری و مشاوره به جامعه و فرهنگ‌سازی را فراهم می‌آورد. آموزش عالی محور توسعه و موتور محرکه ایجاد تحول در جامعه است و تنها کانون اصلی آموزش نیروی انسانی متخصص است که می‌تواند با برخورداری از ایده‌ها و اندیشه‌های نو، حرکت رو به رشد جامعه را تسریع نماید. دانشگاه‌ها در حال گذار از پارادایم رشد و جهانی‌شدن هستند، لذا باید مدیریت دانش را بخشی از مأموریت و استراتژی‌های خود قلمداد کنند؛ زیرا مدیریت دانش از یک‌طرف با جذب دانش‌های جدید به درون سیستم و از طرف دیگر با اداره مؤثر آن دانش می‌تواند مهم‌ترین عامل در ایجاد و توسعه دانایی‌محوری باشد. دانشگاه‌ها امروز در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است باید اداره شوند (اکبری و همکاران، ۲۰۱۸). اغلب صاحب‌نظران آموزش عالی معتقدند دانشگاه‌ها به‌عنوان اصلی‌ترین نهاد اشاعه دهنده فرآیند یاددهی - یادگیری در جامعه ناگزیر به دگردیسی در شیوه‌های آموزشی خود با ایجاد فرهنگ تسهیم مدیریت دانش و بهره‌گیری از راهبرد کارآمد مدیریت دانش هستند (نعمتی، ۱۳۹۶).

-
1. Zaim
 2. Patil
 3. Temel
 4. Gloet & Samson

رویکرد دولت در برنامه چهارم توسعه و برنامه چشم‌انداز بیست‌ساله، اولویت دادن به دانایی محوری و حرکت به سمت اقتصاد دانش‌محور است تا ایران ۱۴۰۴ به کشور نخست منطقه آسیا از تمامی ابعاد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تبدیل شود. تحقق این آرمان تحولی، مشروط به آن است که الزامات دیده شود و برنامه‌های راهبردی، متناسب با محوریت دانایی تدوین و اجرا گردد، زیرا برنامه‌های تغییر یا تحول بدون زیرساخت‌های لازم امکان تحقق نمی‌یابند. این موضوع در بند ۱۶ سیاست‌های کلی نظام اداری کشور (دانش‌بنیان کردن نظام اداری از طریق به‌کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات) مصوبه فروردین ۱۳۹۸ مطرح شده است.

مدیریت دانش می‌تواند با یکپارچه‌سازی سرمایه‌های دانشی سازمان‌ها در بخش‌های مختلف و تأثیرگذاری مستقیم بر مفاهیمی مانند مشتری‌مداری، یادگیری سازمانی، ارتقاء فرهنگ سازمانی، رهبری و تصمیم‌گیری هوشمندانه، بازطراحی فرآیندها، تولید دانش جدید و تبدیل دانش ضمنی به صریح، زمینه ارتقاء سطح فعالیت‌ها و رسیدن به اهداف موردنظر را به همراه داشته باشد (کبد، ۲۰۱۰: ۴۱۶). سازمان‌ها بدون داشتن راهبرد مشخصی در استفاده از مدیریت دانش نمی‌توانند بهره‌ای از این کارکردها داشته باشند و می‌بایست عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش شناسایی گردد (ژو و کوادوس، ۲، ۲۰۱۲: ۱۸)

در سازمان‌های نظامی کشور، بر اساس آیین‌نامه ابلاغی ستاد کل نیروهای مسلح (سال ۱۳۸۸)، در راستای تحقق چشم‌انداز بیست‌ساله نیروهای مسلح، آیین‌نامه مدیریت دانش برای سازمان‌های نیروهای مسلح ابلاغ گردیده و اقدامات قابل توجهی نیز در این خصوص در سطح سازمان‌های نظامی به‌عمل آمده است. با این وجود کاربرد راهبردی مدیریت دانش در محیط‌های نظامی هنوز در مراحل ابتدایی و آغازین خود قرار دارد، این در حالی است که در بسیاری از ارتش‌های دنیا نظیر ایالت متحده، بریتانیا، کانادا، استرالیا و چندین کشور منطقه‌ای مانند ژاپن، کره و تا حدودی هم سنگاپور، مدیریت دانش کاربردهای وسیعی دارد. از طرفی، هم‌اکنون ظهور جنگ شبکه‌محور در میان اغلب کشورهای هم‌پیمان گرایش جدیدی به سمت گزینش الگوهای جنگ شبکه‌ای به‌عنوان ابزاری برای برتری اطلاعاتی پیدا کرده است. مدیریت دانش مرکز انقلاب اطلاعاتی ارتش‌ها است که آن‌ها را قادر به انجام مأموریت، تولید دانش، تحویل اطلاعات و نوآوری دانش می‌نماید (آقامحمدی و همکاران، ۱۳۹۱: ۹۸)

برای حرکت در مسیر دستیابی به اهداف علم و فناوری سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و همچنین سیاست‌های کلی برنامه پنجم توسعه مورد تأکید قرار گرفته است. دانشگاه‌ها، مراکز علمی و پژوهشی کشور نیازمند استقرار سیستم‌های مناسب مدیریت دانش می‌باشند. بدون طراحی و استقرار سیستم‌های کارآمد و اثربخش، ایجاد و راهبری جریان‌های علمی پشت‌تاز و ارتقاء جایگاه علمی کشور در منطقه میسر نیست. به دلیل این‌که برنامه‌های توسعه کشور با رویکرد مدیریت دانایی تهیه و تدوین می‌شوند، از دانشگاه‌ها انتظار می‌رود که در این رابطه به‌عنوان کانون خلق دانش عمل کنند و برای مدیریت بهتر محصول اصلی خود یعنی دانش عوامل مؤثر در مدیریت آن را بهتر بشناسند و با بینشی عمیق‌تر، مدیریت دانش را در دانشگاه‌ها پیاده‌سازی گردد.

از این‌رو مهم این است که دانشگاه‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران بدانند آیا برای پیاده‌سازی مدیریت دانش زیرساخت‌های لازم را فراهم نموده‌اند یا خیر؟ مسئله این است که "چه عواملی در پیاده‌سازی مدیریت دانش مؤثرند؟" و دغدغه این است که "عدم طراحی مدل پیاده‌سازی مدیریت دانش موجب اجرای ناکارآمد و غیر اثربخش مدیریت دانش شود."

هدف این تحقیق "دستیابی به الگوی پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران بوده" و سؤال کلی تحقیق این است که "الگوی پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران چیست؟"

مبانی نظری

– پیشینه تحقیق:

در خصوص مدیریت دانش و عناصر آن در حوزه‌های نظامی پژوهش‌های قابل توجهی انجام شده است. در ادامه به بررسی پیشینه‌های مرتبط با موضوع در داخل و خارج از کشور می‌پردازیم.

پیرایش و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی را با عنوان عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در پیشبرد افزایش خلاقیت سازمانی در بین کارکنان نیروی انتظامی استان زنجان انجام دادند. نمونه آماری این پژوهش ۳۸۵ نفر از کارکنان فرماندهی انتظامی استان زنجان است. نتیجه تحلیل رگرسیون تأثیر متغیرهای استفاده از ابزارهای فن‌آوری اطلاعات، توجه به مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی و حمایت مدیریت ارشد در افزایش خلاقیت سازمانی را نشان می‌دهد.

زارع‌پور و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی را با عنوان ارائه چارچوب حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم) انجام داده‌اند. جامعه آماری این تحقیق در بخش کیفی شامل تمام مقالات درزمینه حکمرانی دانش از پایگاه‌های داده معتبر بین‌المللی و در بخش مصاحبه،

تمام مدیران و خبرگان فعال در قرارگاه و هلدینگ‌های تخصصی تابع است. نتایج تحقیق نشان داد که در نهایت شش عنوان به همراه ۳۶ زیر مقوله در سه عامل بر اساس محتوی و اشتراکات دسته‌بندی شد که عوامل الزام‌آور شامل اسناد بالادستی، بدنه تصمیم‌گیری، عوامل بسترساز شامل ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، ارتباطات سازمانی و عوامل تسهیلگر شامل فرآیندهای کلیدی و روش‌ها است که در نهایت به شکل‌گیری چارچوب حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیاء (صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم) منجر شد.

لک و همکاران (۱۳۹۵) پژوهشی را با عنوان شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب راهبرد مدیریت دانش در ناجا به صورت کیفی و از نظر داده بنیاد با رویکرد نظام‌مند برای استخراج عوامل مؤثر استفاده شده است. نتایج حاصل از این پژوهش، توسط خبرگان در این حوزه مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و روایی آن مورد تأیید است. با حسابرسی دقیق صاحب‌نظران از تمامی داده‌های خام، تحلیل شده، کدها، مقولات، فرآیند مطالعه، اهداف اولیه و سؤالات، پایایی داده‌ها و درستی تمام گام‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که عوامل به دست آمده عبارت‌اند از: ساختار سازمانی، راهبرد سطح کل سازمان، فرآیندهای سازمان، نوع سرویس سازمان، فرهنگ سازمان، منابع انسانی، میزان خلاقیت و نوآوری واحدهای سازمان.

زعیم و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان رابطه بین فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی: نقش اساسی در استفاده دانش در سازمان‌ها انجام دادند. مدل ساختاری فرآیندهای مدیریت دانش نشان می‌دهد بین تولید دانش، اشتراک دانش، ذخیره دانش و استفاده از دانش رابطه وجود دارد و تأثیر آن‌ها بر عملکرد مدیریت دانش سازمانی اثبات شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که استفاده از دانش به عنوان نقش واسطه‌ای بین بقیه فرآیندهای مدیریت دانش و عملکرد مدیریت دانش سازمانی است.

مک‌اوی^۱ و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی را با عنوان اثربخشی مدیریت دانش در پلیس انجام دادند. این پژوهش به روش مرور سامانمند (سیستماتیک) انجام شده است و در آن از تحلیل اسناد مرتبط با این زمینه استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد اثربخشی مدیریت دانش در بخش دولتی و برجسته کردن اهمیت آن در این بخش باعث بهبود بهره‌وری و ارائه خدمات در این بخش خواهد شد.

کولونیاری^۱ (۲۰۱۹) مطالعه‌ای با استفاده از رویکرد شغل محور باهدف کشف عوامل مؤثر بر ایجاد دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی یونان انجام داده است. با استفاده از الگوسازی معادلات ساختاری، تأثیر عوامل فرهنگ‌سازمانی، ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات را بر هر دو مورد راهبرد اجرا و ایجاد دانش بررسی کرد. نتایج حاکی است که کتابخانه‌ها باید برای دستیابی به ایجاد دانش جدید، یک راهبرد دانش‌محور، پشتیبانی شده از بستر مناسب اجتماعی و فناوری را تهیه و پیاده‌سازی کنند. فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل تأثیرگذار ظهور کرد؛ بنابراین مدیران کتابخانه باید برساختن فرهنگی دانش‌محور متمرکز شوند که با همکاری و اعتماد مشخص می‌شود.

اقبال^۲ (۲۰۱۹) به بررسی تجربی تأثیر توانمندسازی مدیریت دانش بر فرآیندهای مربوط در مؤسسات آموزشی و تحقیقاتی پاکستان پرداخت. نتایج نشان می‌دهد که فعال‌کننده در فرآیندهای مدیریت دانش تأثیر قابل‌توجهی دارد. نتایج هم‌چنین حاکی است که فرآیندهای مدیریت دانش از طریق نوآوری بر عملکرد به‌طور مستقیم و غیرمستقیم تأثیر می‌گذارد.

سانداوالیا و دارن دالچر^۳ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان "توسعه قابلیت‌های مدیریت دانش: روش ساختاریافته" و با این هدف که مدیریت دانش برای توسعه قابلیت‌ها جهت تسریع در ارتقای دانش به‌عنوان یک منبع سازمانی به روشی نظام‌مند نیاز دارد، انجام شده است. نتایج تحقیق حاکی از این بود که هنگامی که سازمان‌ها مدیریت دانش را اجرا می‌کنند، زیرساخت‌های مدیریت دانش و فرآیندها توسعه می‌یابند. همچنین نتایج نشان داد که زیرساخت‌های مدیریت دانش (ساختار سازمانی، فرهنگ‌سازمانی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و...) و فرآیندهای مدیریت دانش (تولید دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و حفظ و نگهداری دانش) به‌طور یکنواخت و هماهنگ با یکدیگر پیشرفت کرده و از آغاز تا یک حالت پیشرفته سازمانی را به تصویر می‌کشد.

افکر، فریچ و کاسو^۴ (۲۰۱۷) از دانشگاه مراکش در پژوهشی با عنوان "سنجش عملکرد برای مدیریت دانش: طراحی مدل جامع" به بررسی مدل‌های مدیریت دانش و تنوع کاربردهای آن به طراحی مدلی برای اندازه‌گیری عملکرد مدیریت دانش پرداخته‌اند که الزامات سنجش عملکرد را برآورده می‌کند. این پژوهش به دو بحث می‌پردازد: (۱) طراحی یک مدل مرجع با تأکید بر ارزیابی

-
1. Koloniari
 2. Iqbal
 3. Sandhawalia and Dalcher
 4. Oufkir Fredj and Kassou

کیفیت که می‌تواند گامی مهم به سوی استانداردسازی مدل‌های موجود باشد (۲) پر کردن شکاف ادبیات مربوط به سنجش عملکرد.

– مفهوم شناسی:

مدیریت دانش: تعاریف دانش دارای طیف وسیعی از کاربردی تا مفهومی و فلسفی است و دارای حیطه‌ای محدود تا وسیع می‌باشد. درک درست از طبقه‌بندی دانش، گام مهمی در جهت مدیریت دانش است. از آنجایی که خود دانش به روش‌های مختلف تعریف می‌شود، تعاریف ارائه‌شده از مدیریت دانش نیز بسیار متفاوت است. برخی از تعاریف بر فرآیند مدیریت دانش تمرکز دارند و برخی دیگر بر هدف مدیریت دانش تمرکز می‌کنند. مدیریت دانش نگرش‌های نظام‌مند را برای یافتن، درک و استفاده از دانش برای خلق ارزش بکار می‌گیرد (جیس و اولسن^۱، ۲۰۱۵).

مدیریت دانش، نظامی است که جهت تسخیر و تسهیم دانش موجود، محیطی مشارکتی می‌آفریند، فرصت‌هایی جهت خلق و دانش نو به وجود می‌آورد و در تلاش جهت تحقق اهداف راهبردی سازمان، ابزارهای موردنیاز در راستای به‌کارگیری آنچه در سازمان می‌داند را فراهم می‌آورد. مدیریت دانش را می‌توان به‌عنوان مدیریت منابع و فرآیندهای دانش سازمانی باهدف ایجاد ارزش از طریق استفاده از دانش خلاصه کرد که منجر به مزیتی رقابتی برای کاربران خواهد شد (وانگ و همکاران^۲، ۲۰۱۳: ۱۹).

مدیریت دانش نشان‌دهنده فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمان است که توسط بهبود بخشیدن به اثربخشی و کارایی منابع دانشی و باهدف رهاسازی پتانسیل فکری سازمان هدایت می‌شود (سکيب و همکاران^۳، ۲۰۱۷). اهمیت مدیریت دانش برای سازمان‌ها واضح است و مشارکت آن به‌سوی ارائه خدمات و تولید، بدین ترتیب که بهبوددهنده عملکرد سازمانی است کلید رقابت‌پذیری سازمان است (همان، ۲۰۱۷).

فرآیندهای مدیریت دانش: مدیریت دانش مجموعه‌ای ناهمگن و غیرمتجانس است. همان‌طور که عنوان شد بیشتر تجربه‌های مدیریت دانش سازمان‌های بزرگ و کوچک، حداقل در بعضی از زمینه‌ها نیاز به بهره‌گیری از یکی از فرآیندهای مدیریت دانش را دارد. به‌طورکلی هر فرآیند یا اقدام با ایجاد کسب اندوختن، تبادل و استفاده از دانش است و در هرکجا دانش منتشر شود به

-
1. Jason & Olsen
 2. Wong et.al
 3. Saqib et .al

تقویت یادگیری و عملکرد سازمان‌ها منجر می‌گردد (آرمسترانگ، ۲۰۰۹: ۲۱۹). فرآیند کلی مدیریت دانش می‌تواند به پنج فرآیند اصلی و این پنج فرآیند به چند زیر فرآیند تقسیم‌بندی شوند: خلق دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و نگهداری دانش.



شکل ۱: فرآیند مدیریت دانش (همان منبع)

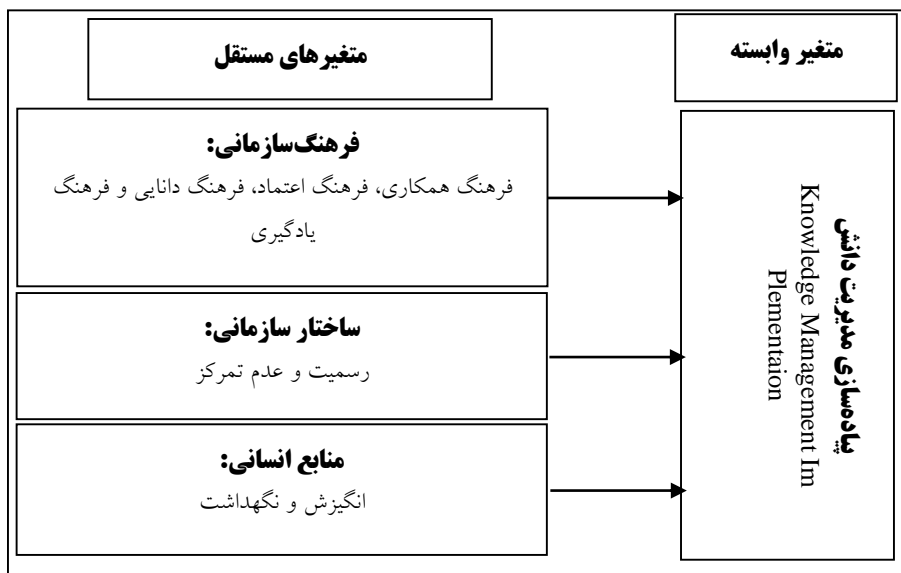
پیااده‌سازی مدیریت دانش: طی دهه ۱۹۸۰ کوچک‌سازی، راهبرد مطلوب جهت کاهش هزینه‌های بالاسری و افزایش سود بود؛ اما این راهبرد منجر به از دست رفتن دانش سازمانی شد؛ زیرا کارکنان با ترک کار، دانشی را با خود از سازمان خارج می‌نمودند که سال‌ها در ذهن آن‌ها انباشته شده بود. باگذشت زمان سازمان‌ها متوجه شدند که سال‌ها اطلاعات و تجربه باارزش را از دست داده‌اند و اینک مصمم بودند، خود را از تکرار این بحران مصون دارند. هم‌اکنون سازمان‌ها سعی دارند تا از طریق پیااده‌سازی مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن کارکنان خود را به دست آورند تا بتوانند آن را به راحتی با دیگران در درون سازمان تقسیم نمایند. دانش ذخیره شده در سیستم، دوباره تبدیل به منبعی قابل استفاده می‌شود که می‌تواند مزیت رقابتی برای سازمان فراهم کند. (نعمتی، ۱۳۸۸)

جدول ۱: مدل‌های پیااده‌سازی و اجرای مدیریت دانش (ایران‌زاده و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۷)

مؤلف	ابعاد
هیکس (۲۰۰۰)	خلق کردن، ذخیره کردن، نشر کردن، به‌کارگیری
اودل (۱۹۹۹)	شناسایی، جمع‌آوری، سازماندهی، به‌کارگیری، پخش، ایجاد
داونپورت و پروساک (۱۹۹۸)	تولید، کدبندی و سازماندهی، منتقل سازی
پرویس، روبروم هارد (۲۰۰۲)	تعیین هدف، شناسایی، کسب، توسعه، تسهیم، به‌کارگیری، ارزیابی
نوناکو و تاکوچی (۱۹۹۵)	اجتماعی کردن، خارجی نمودن، برقراری اتصال، درونی نمودن
گوپنا و مک دونیل (۱۹۹۵)	اداره دانش، توانایی خلق دانش جدید
ویگ (۲۰۰۲)	منبع بودن، گردآوری و تبدیل دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش
اسکیم (۲۰۰۳)	خلق دانش، حفظ و نگهداری دانش، سازماندهی دانش، به‌کارگیری دانش

مدل مفهومی

بر اساس مطالعه پژوهش‌های پیشین مدل مفهومی این تحقیق دارای متغیرهای فرهنگ‌سازمانی، ساختار سازمانی و منابع انسانی به‌عنوان متغیر مستقل و پیاده‌سازی مدیریت دانش به‌عنوان متغیر وابسته فرض شده است.



شکل ۲: مدل مفهومی تحقیق

فرضیات تحقیق

فرضیات تحقیق که بر مبنای مدل مفهومی تدوین شده، به شرح ذیل است.

فرضیه اصلی ۱: بین فرهنگ‌سازمانی و پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌های آجا رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی ۱:

۱- بین فرهنگ همکاری و پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌های آجا رابطه معناداری وجود دارد.

۲- بین فرهنگ اعتماد و پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌های آجا رابطه معناداری وجود دارد.

۳- بین فرهنگ دانایی و پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌های آجا رابطه معناداری وجود دارد.

۴- بین فرهنگ یادگیری و پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌های آجا رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه اصلی ۲: بین ساختار سازمانی و پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌های آجا رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی ۲:

- ۱- بین رسمیت و پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌های آجا رابطه معناداری وجود دارد.
 - ۲- بین عدم‌تمرکز و پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌های آجا رابطه معناداری وجود دارد.
- فرضیه اصلی ۳:** بین منابع انسانی و پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌های آجا رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی ۳:

- ۱- بین انگیزش و پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌های آجا رابطه معناداری وجود دارد.
- ۲- بین نگهداشت و پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه‌های آجا رابطه معناداری وجود دارد.

روش‌شناسی

این تحقیق از منظر هدف، تحقیقی کاربردی می‌باشد چراکه سعی می‌شود نتایج حاصل از این تحقیق را مورداستفاده‌ی عملی قرار داده و با کمک نتایج آن، مشکلات سازمان رفع شوند و از نظر گردآوری داده‌ها، پیمایشی است. هنگامی که در تحقیق سعی می‌شود با اتکا به مطالعات کتابخانه‌ای مدل اولیه‌ی پیاده‌سازی مدیریت دانش ارائه گردد، تحقیق از نوع توصیفی می‌باشد اما هنگامی که سعی می‌گردد با کمک پرسشنامه خبرگی، نظر خبرگان در مورد الگو احصا گردیده و یا هنگامی که برای بررسی فرضیات تحقیق جهت آزمون روایی مدل از پرسشنامه استفاده می‌گردد، تحقیق از نوع پیمایشی می‌باشد. رویکرد تحقیق در این پژوهش آمیخته (کیفی- کمی) می‌باشد به این شکل که در گام اول (کیفی)، ابتدا از روش دلفی برای اخذ نظرات خبرگان و متخصصین در خصوص الگو استفاده شد، سپس در گام دو (کمی) جهت تأیید مدل و همچنین آزمون فرضیه‌های تحقیق از نرم‌افزار SMART PLS و با استفاده از آزمون‌های توصیفی و روش مدل‌یابی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابزار گردآوری تحقیق در این پژوهش پرسشنامه می‌باشد. جامعه آماری در گام اول ۱۶ نفر از افراد واجد شرایط دارای مدرک دکتری تخصصی به‌عنوان اعضای دلفی انتخاب شدند. از بین ۱۶ نفر عضو هیئت‌علمی دانشگاه‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران، ۲ نفر دارای مرتبه علمی استاد، ۲ نفر دانشیار و ۱۲ نفر استادیار بودند و در گام دوم، ۱۳۰ نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران با مرتبه مربی به بالا در سال ۱۴۰۰ انتخاب گردید.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

الف- یافته‌های تحقیق:

همان‌طور که پیش‌ازاین نیز اشاره گردید، در ابتدا ادبیات نظری در خصوص پیاده‌سازی مدیریت دانش با مطالعه اسناد و مدارک معتبر جمع‌آوری گردید، سپس از طریق روش دلفی، پرسشنامه‌ای با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت تنظیم و در بین ۱۶ نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران شامل ۲ نفر با مرتبه استاد، ۲ نفر دانشیار و ۱۲ نفر استادیار برای تعیین زیرساخت‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش دانشگاه‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران توزیع شد. اجرای دلفی در دو مرحله انجام شد. در دور اول فهرستی از متغیرها که از پژوهش‌های پیشین استخراج شده بود برای اظهارنظر در اختیار خبرگان قرار گرفت. انجام روش دلفی پس از اتمام دور دوم و بر اساس معیار اتفاق نظر پایان یافت. در این پژوهش حداقل ۵۰ درصد از اعضای پانل با متغیرهای تحقیق اتفاق نظر داشتند. پس از استخراج متغیرها توسط خبرگان، پرسشنامه‌ای در دو بخش به‌منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق در جامعه آماری طراحی شد. بخش اول برای اندازه‌گیری عوامل زیرساختی شامل ۴۲ گویه و بخش دوم پیاده‌سازی مدیریت دانش شامل ۱۹ گویه بود. سپس الگوی مفهومی ترسیم و جهت تأیید الگو، پرسشنامه بین ۱۳۰ نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران با مرتبه مربی به بالا در سال ۱۴۰۰ توزیع و از طریق نرم‌افزار SMART PLS و با استفاده از آزمون‌های توصیفی و روش مدل یابی معادلات ساختاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

ب- تجزیه و تحلیل یافته‌ها:

برای آزمون مدل مفهومی پژوهش از الگوریتم تحلیل مدل‌ها در روش SMART PLS استفاده و تحلیل‌های لازم در دو بخش: برازش مدل اندازه‌گیری و برازش مدل ساختاری انجام شد.

۱- برازش مدل اندازه‌گیری: برازش مدل اندازه‌گیری، شامل بررسی پایایی و روایی سازه‌های پژوهش است.

الف- پایایی: برای بررسی پایایی مدل‌های اندازه‌گیری، سه معیار زیر مورد بررسی قرار گرفت:

(۱) ضرایب بارهای عاملی: مقادیر بارهای عاملی بالای ۰/۵. نشانگر سطح معناداری قوی و همبستگی زیاد بین متغیرهای یک سازه با سازه دیگر هستند. با اجرای دستور مربوطه در نرم‌افزار بکار گرفته شده در این تحقیق، مقادیر بارهای عاملی استخراج گردید. همه مقادیر بالاتر از ۰/۶ بوده و بنابراین مناسب بودن همه اجزای تحقیق مورد تأیید قرار گرفت.

(۲) ضریب آلفای کرونباخ: مقادیر آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷، نشان‌دهنده پایایی خوب است.

در پژوهش حاضر، مقادیر معیار مزبور بیشتر از ۰/۷، محاسبه شده است.

(۳) پایایی ترکیبی: برای محاسبه پایایی ترکیبی، شاخص‌های با بار عاملی بیشتر، اهمیت

زیادتری دارند. در پژوهش حاضر، مقادیر پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷، محاسبه شده است.

جدول ۲: مقادیر بارهای عاملی، متوسط واریانس استخراج شده و پایایی ترکیبی

بارهای عاملی	گویه‌ها	Cronbach	CR	عنوان	ردیف
	۴۲	زیرساخت‌های مدیریت دانش			
۰/۸۴۱	۴	۰/۸۸۷	۰/۹۲۶	فرهنگ یادگیری	۱
۰/۶۸۱					
۰/۷۰۸					
۰/۸۳۲					
۰/۸۲۳	۵	۰/۷۷۰	۰/۸۹۴	فرهنگ همکاری	۲
۰/۸۶۸					
۰/۸۳۲					
۰/۸۳۴					
۰/۶۸۸	۶	۰/۸۸۷	۰/۸۸۵	فرهنگ اعتماد	۳
۰/۷۹۵					
۰/۷۵۲					
۰/۶۶۵					
۰/۷۹۷	۶	۰/۷۹۶	۰/۹۱۱	فرهنگ دانایی	۴
۰/۶۰۰					
۰/۷۶۴					
۰/۷۴۰					
۰/۸۹۳	۴	۰/۷۴۲	۰/۷۲۶	رسمیت	۵
۰/۸۲۵					
۰/۸۵۷					
۰/۷۷۷					
۰/۶۴۰	۴	۰/۷۴۲	۰/۷۲۶	رسمیت	۵
۰/۸۵۳					
۰/۸۱۲					
۰/۷۹۲					

بارهای عاملی	گویه‌ها	Cronbach	CR	عنوان	ردیف
	۴۲	زیرساخت‌های مدیریت دانش			
۰/۶۳۹	۶	۰/۷۱۷	۰/۷۱۱	عدم تمرکز	۶
۰/۸۱۶					
۰/۸۹۱					
۰/۷۹۱					
۰/۷۰۹					
۰/۶۰۲					
۰/۸۱۰	۸	۰/۸۶۱	۰/۷۳۳	انگیزش	۷
۰/۸۱۵					
۰/۶۱۱					
۰/۶۹۰					
۰/۷۴۲					
۰/۸۷۷					
۰/۸۶۴	۳	۰/۸۷۱	۰/۸۴۵	نگهداشت	۸
۰/۶۷۰					
۰/۶۶۲					
۰/۷۹۷	۱۹	۰/۸۷۷	۰/۸۰۲	تولید دانش	۱
۰/۸۷۲					
۰/۶۴۸					
۰/۸۳۵	۴	۰/۸۰۲	۰/۸۸۴	ذخیره دانش	۲
۰/۶۳۲					
۰/۶۶۵					
۰/۷۷۰					
۰/۸۷۴	۳	۰/۷۰۷	۰/۷۱۱	تسهیم دانش	۳
۰/۷۶۱					
۰/۷۳۷					
۰/۶۸۸	۳	۰/۷۰۷	۰/۷۱۱	تسهیم دانش	۳
۰/۷۰۱					
۰/۷۶۹					

بارهای عاملی	گویه‌ها	Cronbach	CR	عنوان	ردیف
	۴۲	زیرساخت‌های مدیریت دانش			
۰/۶۷۹	۴	۰/۷۹۵	۰/۷۳۵	به‌کارگیری دانش	۴
۰/۷۹۶					
۰/۸۰۹					
۰/۷۵۳					
۰/۶۶۳					
۰/۸۲۳	۴	۰/۷۴۵	۰/۸۵۰	حفظ و نگهداری دانش	۵
۰/۸۵۹					
۰/۶۸۳					
۰/۸۳۹					

ب- روایی: جهت بررسی روایی از دو معیار روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود:

(۱) روایی همگرا: معیار مزبور، میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد و هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. برای سنجش روایی همگرا از متوسط واریانس استخراج‌شده، استفاده می‌شود که حداقل مقدار قابل قبول آن ۰/۵ است. (داوری و همکاران، ۱۳۹۲: ۸۱-۷۹)

(۲) روایی واگرا: معیار دیگر برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی واگرا است که از طریق روش فورنل و لارکر^۱ بررسی می‌شود. در این روش میزان همبستگی یک سازه با متغیرهای آن و میزان همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها مقایسه می‌شود. طبق این معیار یک متغیر پنهان در مقایسه با سایر متغیرهای پنهان باید پراکندگی بیشتری را در بین مشاهده‌پذیری‌های خود داشته باشد. جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر متغیر پنهان باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با متغیرهای پنهان مدل باشد. (همان منبع)

جدول ۳: نتایج آزمون فورنل لارکر و متوسط واریانس استخراج‌شده

AVE	چرخه مدیریت دانش	نگهداشت	انگیزش	علم تمرکز	رسمیت تمرکز	فرهنگ اعتماد	فرهنگ همکاری	فرهنگ دانایی	فرهنگ یادگیری	زیرساخت‌ها
۰/۷۱۴									۰/۸۴۵	فرهنگ یادگیری
۰/۶۳۳								۰/۷۹۶	۰/۰۶۸	فرهنگ دانایی
۰/۵۴۹							۰/۷۴۱	۰/۶۵۸	۰/۰۶۱	فرهنگ همکاری
۰/۵۲۵						۰/۷۲۴	۰/۶۷۷	۰/۵۳۴	۰/۰۸۰	فرهنگ اعتماد
۰/۸۴۴					۰/۷۳۷	۰/۵۷۶	۰/۶۶۶	۰/۳۳۲	۰/۰۳۲	رسمیت تمرکز
۰/۶۷۸				۰/۸۱۲	۰/۲۱۴	۰/۴۰۱	۰/۵۳۱	۰/۶۴۶	۰/۰۶۶	علم تمرکز
۰/۶۷۱			۰/۹۳۲	۰/۴۴۸	۰/۳۱۴	۰/۵۷۷	۰/۵۱۴	۰/۴۵۰	۰/۰۹۰	انگیزش
۰/۷۶۱		۰/۷۷۷	۰/۲۰۱	۰/۳۱۲	۰/۲۸۸	۰/۲۳۴	۰/۲۹۴	۰/۱۲۸	۰/۱۴۷	نگهداشت
۰/۸۲۱	۰/۸۱۴	۰/۲۴۷	۰/۲۲۰	۰/۳۲۵	۰/۴۲۱	۰/۴۱۶	۰/۳۴۵	۰/۴۲۸	۰/۲۰۵	چرخه مدیریت دانش

در ماتریس بالا، بر مبنای مقادیر سازه‌ها در قطر اصلی، مقدار همبستگی میان آن‌ها از مقادیر مندرج در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی، بیشتر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که سازه‌های مدل، تعامل بیشتری با متغیرهای خود دارند تا با سازه‌های دیگر. به بیان دیگر، روایی و اگرایی مدل در حد مناسب است.

۲- برازش مدل ساختاری:

برخلاف مدل‌های اندازه‌گیری که در آن روابط بین متغیرهای مکنون با متغیرهای آشکار مورد توجه است؛ در بررسی مدل ساختاری، روابط بین متغیرهای مکنون مورد توجه است. در بررسی مدل ساختاری، روابط بین متغیرهای پنهان از طریق معیارهای زیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

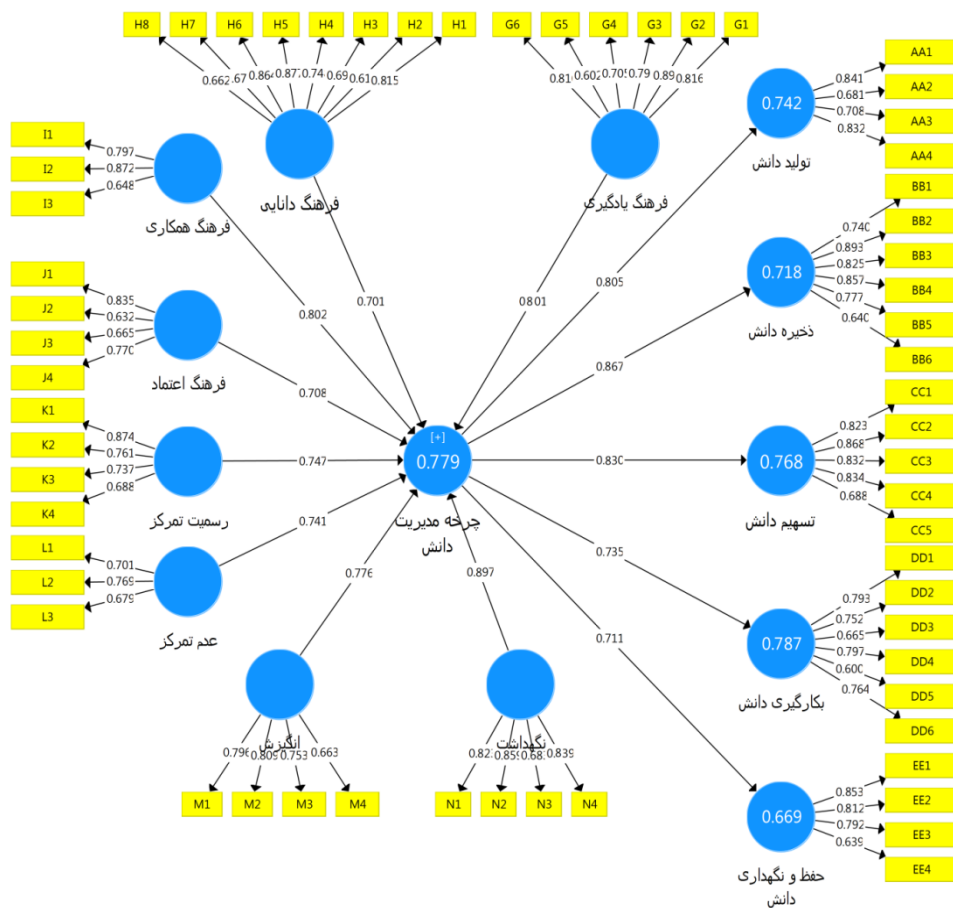
الف- ضریب معناداری: در سطح اطمینان ۹۵٪ اگر مقدار **t-value** بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد، همبستگی‌های مشاهده‌شده، معنادار خواهد بود. در این تحقیق ضرایب معناداری در جدول ۵ استخراج گردید. با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده، می‌توان گفت برآزش مدل ساختاری تحقیق در حد مناسب قرار دارد.

ب- ضریب تعیین: معیار اساسی برای ارزیابی میزان تبیین متغیرهای وابسته، ضریب تعیین است. ضریب تعیین نشان می‌دهد که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته، توسط متغیرهای مستقل تبیین می‌شود. چن^۱ (۲۰۱۰)، مقادیر نزدیک به ۰/۶۰ را مطلوب، نزدیک به ۰/۳۳ را معمولی و نزدیک به ۰/۱۹ را ضعیف ارزیابی می‌نماید. با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده، می‌توان گفت که برآزش مدل ساختاری تحقیق در حد مناسب قرار دارد.

جدول ۴: نتایج آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری

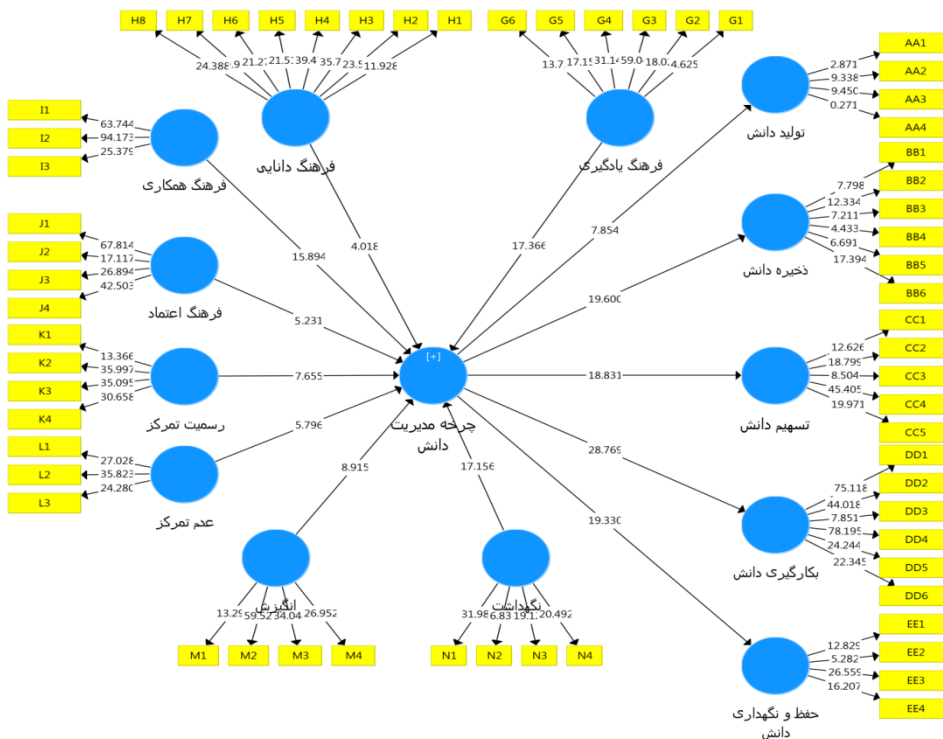
ابعاد	CV Com
فرهنگ یادگیری	۰/۵۴۰
فرهنگ دانایی	۰/۴۷۱
فرهنگ همکاری	۰/۳۹۵
فرهنگ اعتماد	۰/۳۶۸
رسمیت تمرکز	۰/۶۴۱
عدم تمرکز	۰/۴۴۱
انگیزش	۰/۳۹۷
نگهداشت	۰/۲۱۴
تولید دانش	۰/۱۹۱
ذخیره دانش	۰/۲۶۷
تسهیم دانش	۰/۲۷۳
به‌کارگیری دانش	۰/۲۰۸
حفظ و نگهداری دانش	۰/۳۰۴

¹ Chen



شکل ۳: مدل در حالت ضریب معانی ساختاری

ارزیابی ضرایب مسیر بین متغیرهای پنهان در مدل صورت می‌گیرد. اندازه ضریب مسیر، بیانگر قوت رابطه بین دو متغیر پنهان است. بعلاوه، باید به علامت جبری ضریب مسیر نیز توجه کرد. در این تحقیق برای به دست آوردن t آماری نیز از آزمون بوت استراپ با ۱۴۰ تکرار استفاده شده است.



شکل ۴: مدل در حالت اعداد معناداری

جدول ۵: نتایج آزمون مسیر

رتبه بندی متغیرها	نتیجه در سطح ۵٪	p-value	ضریب مسیر (β)	t-value	مسیر
سوم	تأیید	۰/۰۰۰	۰/۸۰۱	۱۷/۳۶۶	فرهنگ یادگیری << چرخه مدیریت دانش
هشتم	تأیید	۰/۰۰۰	۰/۷۰۱	۴/۰۱۸	فرهنگ دانایی << چرخه مدیریت دانش
دوم	تأیید	۰/۰۰۰	۰/۸۰۲	۱۵/۸۹۴	فرهنگ همکاری << چرخه مدیریت دانش
هفتم	تأیید	۰/۰۰۰	۰/۷۰۸	۵/۲۳۱	فرهنگ اعتماد << چرخه مدیریت دانش
پنجم	تأیید	۰/۰۰۰	۰/۷۴۷	۷/۶۵۵	رسمیت تمرکز << چرخه مدیریت دانش
ششم	تأیید	۰/۰۰۰	۰/۷۴۱	۵/۷۹۶	عدم تمرکز << چرخه مدیریت دانش
چهارم	تأیید	۰/۰۰۰	۰/۷۷۶	۸/۹۱۵	انگیزش << چرخه مدیریت دانش
اول	تأیید	۰/۰۰۰	۰/۸۹۷	۱۷/۱۵۶	نگهداشت << چرخه مدیریت دانش

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

الف- نتیجه‌گیری:

با توجه به اینکه پیاده‌سازی مدیریت دانش دارای ابعاد گسترده و چندبعدی است و تعاملات بین عوامل فرهنگی، ساختاری و منابع انسانی می‌تواند منجر به توانمندسازی مدیریت دانش در دانشگاه‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران گردد، تلاش شده است میزان تغییری که هر یک از این عوامل زیرساختی بر پیاده‌سازی مدیریت دانش دارند، مورد بحث قرار گیرد.

نتایج حاصل از یافته‌های این تحقیق حاکی از آن است که بین فرهنگ‌سازمانی و پیاده‌سازی مدیریت دانش رابطه وجود دارد. فرهنگ یادگیری، فرهنگ همکاری، فرهنگ دانایی و فرهنگ اعتماد به‌عنوان زیرساخت معرفی شدند. البته اهمیت هرکدام از این فرهنگ‌ها با توجه به مباحث مطروحه یکسان نبود به‌گونه‌ای که در بین فرهنگ‌سازمانی، فرهنگ همکاری به‌عنوان اولویت اصلی معرفی شد و آزمون این رابطه در سازمان مورد مطالعه تأیید شد. این امر نشان می‌دهد که فرهنگ همکاری برای پیاده‌سازی مدیریت دانش یک ضرورت استراتژیک است. لذا ایجاد فرهنگ همکاری برای اجرای مدیریت دانش حیاتی است و با تأکید بر توسعه مستمر این فرهنگ، سازمان‌ها فعالیت خلق، انتقال و به‌کارگیری دانش را افزایش می‌دهند و کارکنان می‌توانند یک نقش فعال در تحقق فرآیند مدیریت دانش داشته باشند. به‌عبارت‌دیگر فرهنگ همکاری به‌عنوان تسهیل‌کننده و زیرساخت، بیشترین تأثیرگذاری را بر متغیر پیاده‌سازی مدیریت دانش داشته، به شکلی که بر اساس ضرایب مسیر مدل نهایی می‌توان اذعان نمود که ۸۰۲٪ تغییرات پیاده‌سازی مدیریت دانش ناشی از این زیرساخت می‌باشد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین فرهنگ همکاری و پیاده‌سازی مدیریت دانش رابطه علی وجود دارد، یعنی با بهبود و ارتقاء فرهنگ همکاری، پیاده‌سازی مدیریت دانش تسهیل می‌گردد. ضمناً طبق یافته‌های تحقیق، فرهنگ همکاری در سازمان‌ها، تفاوت‌های فردی بین اعضای سازمان را مشخص و به درک مشترک کمک و باعث تقویت ارتباطات در محیط سازمان می‌شود به‌گونه‌ای که بدون درک مشترک بین افراد سازمان فعالیت خلق دانش خیلی کم اتفاق می‌افتد. این مطلب با نتایج پژوهش لی و چوی ۱ که نشان داد فرهنگ همکاری یک زیرساخت مهم برای پیاده‌سازی مدیریت دانش است و ایجاد فرهنگ همکاری موانع موجود برای انتقال دانش را حذف می‌کند، همخوانی دارد.

دیگر یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که فرهنگ یادگیری نیز زیرساخت مهم برای پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشد. با توجه به درصد موافقت خبرگان پژوهش، می‌توان گفت این عامل نیز از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. بر اساس ضرایب مسیر مدل نهایی می‌توان اذعان نمود که ۸۰۱٪ تغییرات پیاده‌سازی

مدیریت دانش ناشی از این زیرساخت می‌باشد. آزمون رابطه علی این شاخص نیز در دانشگاه‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران مورد تأیید قرار گرفت.

بدین ترتیب سومین عامل توانمند ساز و تسهیل‌کننده، فرهنگ اعتماد است که بر اساس ضرایب مسیر مدل نهایی می‌توان اذعان نمود که ۷۰۸٪ تغییرات پیاده‌سازی مدیریت دانش ناشی از این زیرساخت می‌باشد. به نظر می‌رسد که وقتی سطح اعتماد در روابط بین اعضای سازمان بالا باشد، افراد تمایل بیشتری به تبادل دانش و ایجاد ایده‌های جدید دارند. نتایج این تحقیق با یافته‌های داوونپورت و پرابست که معتقدند فرهنگ اعتماد یکی از الزامات مدیریت دانش است و همچنین پژوهش نوناکو و تاکوچی مبنی بر این‌که فعالیت مبادله دانش می‌تواند از طریق اعتماد دوجانبه باعث خلق دانش شود و نتایج تحقیق آبرام و همکاران که نشان می‌دهد اعتماد دوجانبه موجود در سازمان تسهیل‌کننده حیاتی، تأثیرگذار و آشکار مبادله دانش است، سازگاری دارد. ضمناً می‌توان نتیجه گرفت که وجود اعتماد متقابل در سازمان‌های دولتی، تبادل دانش را به گونه‌ای مؤثر آشکار می‌کند و زمانی که ارتباط متقابل توأم با اعتماد بین اعضای سازمان جاری باشد، هر یک از کارکنان تمایل بیشتری به پیاده‌سازی مدیریت دانش خواهند داشت.

از دیگر شاخص‌های مدل نهایی جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش، فرهنگ دانایی است. لیکن به نظر می‌رسد با توجه به درصد موافقت خبرگان برای تعیین این عامل به‌عنوان زیرساخت، اهمیت کمتری نسبت به سایر زیرساخت‌ها داشته باشد. بر اساس ضرایب مسیر مدل نهایی می‌توان اذعان نمود که ۷۰۱٪ تغییرات پیاده‌سازی مدیریت دانش ناشی از این زیرساخت می‌باشد.

یافته‌های دیگر پژوهش در رابطه با ساختار سازمانی بود که نتایج نشان داد که ساختار سازمانی با پیاده‌سازی مدیریت دانش رابطه دارد. از دیدگاه خبرگان پژوهش در مرحله دلفی، دو متغیر ساختار یعنی رسمیت و عدم تمرکز، زیرساخت پیاده‌سازی مدیریت دانش تلقی شدند. نتایج یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های ساختار سازمانی در دانشگاه‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران نشان داد که ساختار سازمانی زیرساخت مهمی تلقی می‌شود. خبرگان پژوهش در مرحله کیفی در اولویت‌بندی زیرساخت‌ها از بین هشت متغیر به شاخص رسمیت، اولویت پنجم را اختصاص دادند. ضمناً در رابطه با ساختار عدم تمرکز نیز خبرگان پژوهش معتقد بودند که این عامل یکی از زیرساخت‌های مدیریت دانش محسوب می‌شود و به این عامل رتبه ششم را اختصاص دادند که نشان از اهمیت نسبی این عامل می‌باشد.

یافته‌های دیگر در رابطه با منابع انسانی به‌عنوان یک زیرساخت برای پیاده‌سازی مدیریت دانش است. از دیدگاه خبرگان پژوهش در مرحله دلفی، دو متغیر منابع انسانی یعنی نگهداشت و انگیزش، زیرساخت پیاده‌سازی مدیریت دانش تلقی شدند. نتایج حاصل از اجرای تکنیک دلفی نشان داد که انگیزش تسهیل‌کننده پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشد و در رتبه‌بندی بین عوامل هشت‌گانه به انگیزش نیروی انسانی رتبه چهارم اختصاص یافت که نمایانگر اهمیت این عامل زیرساختی می‌باشد. رابطه انگیزش با پیاده‌سازی

مدیریت دانش در سازمان‌های مورد مطالعه نیز تأیید شد. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های گلد و مالهورترا^{۱۱} همخوانی دارد. ایشان ایجاد انگیزش را برای پیاده‌سازی مدیریت دانش یک زیرساخت تلقی کردند. لذا می‌توان چنین نتیجه گرفت که دانشگاه‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران باید ایجاد انگیزش را برای پیاده‌سازی مدیریت دانش ضروری بدانند. ضمناً خبرگان این پژوهش در رابطه به عامل نگهداشت، به‌عنوان یک زیرساخت معتقد بودند که این عامل مهم‌ترین و تأثیرگذارترین عامل تسهیل‌کننده می‌باشد و در رتبه‌بندی به آن رتبه اول اختصاص داده شد که بیان‌کننده این مطلب است که این عامل یک زیرساخت بسیار ضروری برای پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشد.

ب- پیشنهادها:

در زمینه ساختار سازمانی:

- ۱- شکل‌گیری واحد مدیریت دانش در ساختار سازمانی دانشگاه‌های ارتش جمهوری اسلامی ایران و انجام فرآیندهای منظم کاری و تدوین قوانین و آیین‌نامه‌های دانشی در سازمان؛
- ۲- تغییر و تحول در ساختار سازمانی و تبدیل آن به ساختاری منعطف؛
- ۳- تقویت میزان آزادی عمل افراد در انجام فعالیت‌های کاری از طریق تفویض اختیار و مسئولیت بیشتر به کارکنان؛
- ۴- توجه به مشارکت حداکثری کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها؛
- ۵- تقویت روابط غیررسمی از طریق ایجاد فرصت برای کارکنان برای عضویت در تشکل‌ها و گروه‌های سازمانی و همسو نمودن اهداف آن با اهداف سازمانی؛
- ۶- توجه و تأکید به کار تیمی و تیم‌سازی در دانشگاه‌های آجا برای انجام پروژه‌های کاری؛
- ۷- ایجاد کانال‌های ارتباطی غیررسمی از طریق برگزاری جلسات و نشست‌ها و یا استفاده از امکانات موجود در پورتال مانند تالارهای گفتگو که از طریق آن‌ها دانش و اطلاعات در سراسر سازمان جریان یابد و در دسترس تمامی کارکنان قرار بگیرد.

در زمینه فرهنگ:

- ۱- ایجاد فرهنگ "تسهیم دانش، قدرت است" به‌جای شعار "دانش قدرت است"، از طریق اجرای برنامه‌های انگیزشی و تشویقی مناسب در سازمان؛
- ۲- استقبال از ایده‌های نو و تولید دانش جدید و راه‌حل‌های تازه در سازمان و استفاده از آن‌ها در طراحی مجدد فرآیندها و روش‌های کاری؛
- ۳- ایجاد فضای باز در سازمان به صورتی که کارکنان احساس آزادی عمل کنند و اجازه بیان عقاید و تفکرات خود را داشته باشند؛

- ۴- ایجاد فرهنگ یادگیری از طریق تجربه، یعنی بهره‌برداری از اشتباهات و شکست‌های گذشته و استفاده از آن‌ها در فعالیتهای آینده؛
- ۵- تشریح منافع عمومی حاصل از اعتماد برای افراد؛
- ۶- شناسایی و رفع عوامل ایجاد عدم اعتماد در بین کارکنان؛
- ۷- تقویت فرهنگ مدیریت مشارکتی در سازمان، برای این منظور می‌توان نسبت به تقویت نظام پیشنهادها اقدام کرد؛
- ۸- گسترش و نهادینه نمودن فرهنگ مطالعه و یادگیری و تقویت روحیه پرسش‌گری در کارکنان.

درزمینه منابع انسانی:

- ۱- تدوین سیاست‌های پرورش و توسعه منابع انسانی با توجه به اهداف راهبردی سازمان و مدیریت دانش؛
- ۲- ایجاد تعهد در مدیران ارشد سازمان برای حمایت از برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان؛
- ۳- تدوین برنامه‌های انگیزشی برای ایجاد تمایل در منابع انسانی (برای مثال در نظر گرفتن پاداش ویژه و یا برگزاری مراسم رسمی تشکر برای کارکنانی که بیشترین مشارکت و نقش را در کسب، تولید، انتقال و به‌کارگیری دانش داشته‌اند)؛
- ۴- توجه به محتوای دوره‌های آموزشی بر اساس نیازهای واقعی کارکنان؛
- ۵- بهبود مدیریت شایستگی و شایسته‌سالاری در سازمان از طریق شناسایی افراد شایسته و استفاده از دانش، تخصص و مهارت‌های آن‌ها؛
- ۶- ارزیابی عملکرد و ارتقاء مبتنی بر شایستگی دانشی.

فهرست منابع

الف- منابع فارسی:

- آقامحمدی، داود و دهقان، نبی‌اله (۱۳۹۱)، "مدیریت راهبردی دانش در سازمان‌های نظامی (برنامه-ریزی و استقرار)"، تهران، دافوس آجا
- ایرانزاده، سلیمان و پاکدل بناب، مهدی (۱۳۹۳)، "بررسی نقش پیاده‌سازی مدیریت دانش بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز"، نشریه علمی مدیریت بهره‌وری، دوره ۸، شماره ۲۸
- پیرایش، رضا؛ مطلبی، محمدقادر و آقاجانلو، نرگس (۱۳۹۸)، "عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در پیشبرد افزایش خلاقیت سازمانی در بین کارکنان نیروی انتظامی استان زنجان"، فصلنامه دانش انتظامی زنجان، سال نهم، شماره ۳۲
- دآوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲)، "مدرسای معادلات ساختاری با نرم‌افزار SMART PLS"، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی
- زارع‌پور، جواد؛ علیاری، شهرام و محمودی، جعفر (۱۳۹۸)، "ارائه چارچوب حکمرانی دانش در قرارگاه سازندگی خاتم‌الانبیا (صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم)"، فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی، سال دوم، شماره ۴
- لک، بهزاد؛ رضایی، نور جلال؛ حسینی، رضی الهام و خسروی، سروش (۱۳۹۵)، "شناسایی عوامل مؤثر بر انتخاب راهبرد مدیریت دانش در ناجا"، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، دوره ۴، شماره ۳
- نعمتی، محمدعلی (۱۳۹۶)، "مدیریت دانش و آموزش عالی: مفاهیم و رویکردها"، فصلنامه آموزش عالی، شماره ۱۲
- نعمتی، محمدعلی (۱۳۸۸)، "مدیریت دانش؛ چالش‌ها و فرصت‌ها"، مجله اندیشه انقلاب اسلامی، شماره ۹

ب- منابع انگلیسی:

- Armstrang, M. (2009). "Armstrang s Handbook of Human Resource".
- Abram, L.C.: Cross, R.: Lesser, E. & Levin, D.Z. (2003). "Nurturing interpersonal trust in knowledge- sharing networks, Academy of management executive", 17 (4), 64-77.
- Akbari Langrudi, J, Mehdizadek, NA, Rajabali Tabar, D. (2018), "the role of knowledge management in empowerment school principal conference on management, challenges and solutions", December 26.
- Chen, D. Liang, T. & Lin. B. (2010). "An Ecological model for organizational knowledge management, journal of computer information systems", 15(2): 12-19.
- Davenport, T.H. & Prusack, L. (1998). "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know".

- Gloet, M. & Samson, D. (2020). "Knowledge management and systematic innovation capability. In *Disruptive Technology: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*" (pp. 1198-1218). IGI Global.
- Gold, A.H. Malhotra, A. and Segars, A.H. (2016), "Knowledge management: an organizational capabilities perspective", *Journal of management information systems*, Vol. 18 No. 1, PP. 185-214.
- Iqbal, A. Latif, F. Marimon, F. Sahibzada, U. and Hussain, S. (2019), "From knowledge management to organizational performance", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 32 No. 1, pp. 36-59.
- Jason, F. & Olsen, K. (2015). "Knowledge Management Capabilities and firm Performance: A Test of Universitic, Contingency and Complementarity Persepective, *Expert Systems with Applications*", 42(3): 1178-1188.
- Koloniari, M. Vraimaki, E. Fassoulis, K. (2019). "Factors affecting knowledge creation in academic libraries". *Journal of Librarianship and Information Science*, 51(1), 20-33.
- Kebede G. (2010). "Knowledge managemet: An information science prespective, *International Journal of Information Management*, 30 (5): 416-424.
- Lee H, Choi B. (2017). "Knowledge Management enablers, processes and organizational performance: An integratine view and empirical examination. *Journal management information system*". 20 (1): 179-228.
- O Dell, C. & Grayson, J. (1999). "Knowledge Transfer: Discover Your Value Proposition. *Strategy & Leadership*". PP.10-15.
- Patil, M. R. & Mulimani, C. F. (2020). "Improving Police Efficiency. *Our Heritage*", 68(1), 813-819.
- Saqib, M, Mohammad Udin, Z, Baluch, N. (2017), "The impact of knowledge management on organizational performance in today economy. *South east asia journal of*".
- Temel, S. & Vanhaverbeke, W. (2020). "Knowledge Risk Management during Implementation of Open Innovation. In *Knowledge Risk Management*" (pp. 207-227). Springer, Cham.
- Wiig, k. M. (2002), "Knowledge Management: Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Application*". 13, PP. 1-14.
- Wong, K.Y. Tan, L.P. Lee, C.S. & Wong, W.P. (2013). "Knowledge Management performance medsurement: measure, approaches, trends and future directions: *Information Development. Contemporary business, economics and law*", vol. 12, issue 3, ISSN: 2289-1560.
- Xu J. and M. Quaddus. (2012). "Examining a model of knowledge management systems adoption and diffusion: A Partial Least Square approach, *Knowledge- B*".
- 3. Zaim, H. Muhammed, S. & Tarim, M. (2019). "Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations. *Knowledge Management Research & Practice*", 17(1), 24-38.

