

## تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد شغلی کارکنان (مورد مطالعه: یک مرکز نظامی)

محمد مهدی مظفری<sup>۱</sup>

سید مهدی تیماسی<sup>۲</sup>

ابوالفضل سهرابی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> - دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه بین‌المللی امام خمینی (ره)  
mozafarnia@yahoo.com

<sup>۲</sup> دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران

پست الکترونیکی: mahdi.timasi.580@gmail.com، شماره تماس: ۰۹۳۶۹۵۶۲۱۷۶۲

<sup>۳</sup> دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه پیام‌نور تهران azsohraby@yahoo.com

### چکیده

داشتن برتری دانش نسبت به دشمن در جنگ‌های احتمالی آینده یک امر پذیرفته شده است. پیش‌بینی ناپذیری و پویایی اصلی‌ترین ویژگی جنگ‌های نوین آینده است که تصمیم‌گیرندگان را ملزم می‌سازد تا اطلاعات را از منابع گوناگون گردآوری، پالایش و تجزیه و تحلیل کنند. هدف اصلی این تحقیق بررسی تأثیر ابعاد سه گانه مدیریت دانش (شامل کسب دانش، کاربرد دانش و تسهیم دانش) بر عملکرد کارکنان است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان پایور یک مرکز نظامی است. روش نمونه‌گیری این تحقیق به صورت تصادفی است. ۷۱ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت. به منظور آزمون فرضیات از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده است. نتایج نشان داد که در این مرکز نظامی تنها متغیر کسب دانش بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد و شواهدی برای تأیید اثر مثبت و معنی‌دار ابعاد کسب دانش و تسهیم دانش بر عملکرد کارکنان مرکز نظامی مورد نظر بدست نیامد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش نظامی، کسب دانش، کاربرد دانش، تسهیم دانش، عملکرد



## ۱. مقدمه

رمز موفقیت سازمان‌ها، استفاده از ابزارهای مدیریتی، و فناوری‌های نوین به سود خود است (طرهانی و شعبانی، ۱۳۸۸). یکی از ابزارهای نوین مدیریت، مدیریت دانش<sup>۱</sup> است. مدیریت دانش، راهبردی است که دارایی‌های ذهنی را مدیریت و هدایت می‌کند و به طور مناسب به توزیع این دارایی‌ها در بین همه اعضای سازمان می‌پردازد، تا سازمان به بهره‌وری بالا دست یابد (زارعی متین، ۱۳۸۸، ۴۰۲).

مدیریت دانش به عنوان یکی از آخرین ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی است که به سازمان کمک می‌کند که از دانش فردی و جمعی خود آگاهی یافته و سپس از این دانش در جهت رسیدن به اهداف سازمان استفاده کند (حسینی و خوش‌نظر، ۱۳۸۹). در واقع هدف از مدیریت دانش، بهره‌برداری از دارایی‌های فکری به منظور افزایش بهره‌وری، ایجاد و ارزش‌های جدید و بالا بردن قابلیت رقابت‌پذیری است (موسی‌خانی و دیگران، ۱۳۸۹) و تا هنگامی که دانش موجود در میان کارکنان تسهیم نشود هدف یاد شده محقق نخواهد شد از این رو هدف نهایی مدیریت دانش، شامل تسهیم دانش میان کارکنان می‌باشد (حسنوی و جعفری، ۱۳۸۶).

امروزه برتری داشتن دانش نسبت به دشمن برای موفقیت در جنگ‌های احتمالی آینده مشخص شده است (طرهانی و شعبانی، ۱۳۸۸). در جنگ‌های نوین آینده برتری دانشی نسبت به دشمنان از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است. فناوری‌های نوپدید، عملیات نظامی<sup>۲</sup> پیچیده‌ای را موجب می‌شوند که اصلی‌ترین ویژگی‌های آن، پیش‌بینی ناپذیر و پویایی است. این ویژگی‌ها، تصمیم‌گیرندگان را ملزم می‌سازد تا اطلاعات را از منابع گوناگون گردآوری، پالایش و تجزیه و تحلیل کنند (مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، ۱۳۸۴).

در عصر دانایی سازمان‌های علمی و اقتصادی، این قدرت دانش است که می‌تواند متضمن برتری‌های بلندمدت در رقابت و باقی ماندن در زمینه موفقیت سازمانی باشد. نیاز به آموختن سریع و تطبیق در یک محیط پویا برای سازمانهای شخصی و ارتش مهم و سازنده است (مینز و آریلی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). زیرا سرعت دستیابی و بکارگیری دانش است که می‌تواند شکست یا پیروزی سازمان‌ها را معین نماید (طرهانی و شعبانی، ۱۳۸۸). به عبارت دیگر ماهیت دانشی، فناورانه و نوآورانه جنگهای امروزی اهمیت مدیریت دانش را مضاعف می‌کند (امینی و انعامی علمداری، ۱۳۸۸). در بسیاری از ارتش‌های دنیا به اهمیت مدیریت دانش در سازمان خود پی برده‌اند و از آغاز قرن بیست و یکم این موضوع را مورد توجه قرار داده‌اند (طرهانی و شعبانی، ۱۳۸۸).

مدیریت دانش مزایای بسیاری را برای سازمان و افراد به ارمغان می‌آورد. بعضی از مزایایی که مدیریت دانش ایجاد می‌کند عبارتست از: کاهش زبان‌های بالقوه در مورد سرمایه فکری ناشی از ترک کارمندان، ارتقا عملکرد شغلی از طریق قادر ساختن همه افراد برای بازیابی دانش به صورت خیلی آسان در مواقعی که افراد به آن دانش نیاز دارند. افزایش رضایت کارمندان به وسیله کسب دانش از دیگران و همچنین دریافت پاداش از سیستم‌های پاداش، ارائه محصول و خدمات بهتر و تصمیم‌گیری بهتر (یانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). بکتز<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) از دیگر مزایای مدیریت دانش را جلوگیری از تکرار دانش در سازمان بیان می‌دارد (یانگ، ۲۰۰۸). در زمینه‌های نظامی نیز تحقیقات نشان داده است که مدیریت دانش مؤثر است برای مثال جواهری کامل و همکاران (۱۳۸۸) بیان می‌دارند که مدیریت دانش به طور مستقیم با عملکرد پلیس در ارتباط است (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۱). اهمیت مدیریت دانش به اندازه‌ای است که حتی محققان، مدیریت دانش را به عنوان یکی از عوامل مهم در نوآوری به حساب می‌آورند (لین و لی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). تحقیقات مختلف نشان داده است که ابعاد مختلف مدیریت دانش بر روی خلاقیت کارکنان تأثیر دارد (صمدیان و سیدعلوی، ۱۳۹۰). از طرفی نوآوری در صنایع دفاعی به عنوان عاملی در اقتصاد دفاعی، عاملی در تأمین الزامات اصل غافلگیری و همچنین عاملی مؤثر در پیشگیری از جنگ محسوب می‌شود (امینی و انعامی علمداری، ۱۳۸۸). بنابراین می‌توان بیان نمود که مدیریت دانش، نوآوری را در سازمان به همراه خود به ارمغان می‌آورد و همانطور که بیان شد نوآوری در صنایع دفاعی به عنوان عاملی در اقتصاد دفاعی،

1 - Knowledge Management

2 - Military

3 - Mains And Arieli

4 - Yang

5 - Beckett's

6 - Lin and Lee

عاملی در تأمین الزامات اصل غافلگیری و همچنین عاملی مؤثری در پیشگیری از جنگ محسوب می‌شود (امینی و انعامی علمداری، ۱۳۸۸).

مسئله‌ای که در این تحقیق مورد توجه است این است که آیا کارکنان پایور مرکز نظامی مورد نظر دارای دانش مورد نیاز هستند تا در شغل خود عملکرد مطلوبی را نشان دهند و بتوانند به منظور حل مسئله و استفاده بهینه از دانش موجود در میان همکاران خود کمک بگیرند یا خیر. تحقیق در این زمینه از این نظر اهمیت دارد که در کنار توسعه تسلیحات نظامی در داخل کشور باید به این نکته توجه داشت که این سربازان هستند که باید دانش لازم را در مواقع حساس داشته باشند. بنابراین بررسی تأثیر مدیریت دانش بر روی عملکرد کارکنان ضروری به نظر می‌رسد. به عبارت دیگر برای اینکه کارکنان بتوانند مسئولیت خود را به خوبی و آنطور که خواسته شده است انجام دهند، ابزار مدیریت دانش می‌تواند آنها را در این امر یاری دهد. همچنین محققان با بررسی ادبیات تحقیق به این نتیجه رسیدند که در کشور ما تحقیقات تجربی و میدانی اندکی در زمینه مدیریت دانش صورت گرفته است. بیشتر تحقیقات در حوزه مدیریت دانش به بررسی مبانی نظری و مزیت‌های مدیریت دانش در سازمانهای مختلف پرداخته است (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۱).

مسئله بیان شده را می‌توان از دیدگاه‌های مختلفی بررسی نمود. می‌توان متغیرهای مختلفی را که بر روی عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد را بررسی نمود. اما در این تحقیق محققان قصد دارند که از دیدگاه مدیریت دانش به عملکرد کارکنان نگاه کنند. بنابراین هدف اصلی تحقیق حاضر این است که در راستای مسئله بیان شده، به بررسی نقش مدیریت دانش بر عملکرد کارکنان بپردازد.

## ۲. ادبیات موضوع

### ۲.۱. مدیریت دانش

احتمالاً واژه مدیریت دانش<sup>۱</sup> اولین بار در سال ۱۹۹۴ مطرح شد (سیدنقوی و فیضی‌آزاد، ۱۳۸۸). مدیریت دانش، در قرن ۲۱ به یک ضرورت برای سازمان‌ها تبدیل شده است. دانش به معنی اطلاعات قابل درک و ارزشمندی است که در پرتو تجارب و بستر آگاهی‌های فردی شکل گرفته و نهادینه می‌گردد و به حل مسئله منجر می‌شود (طرهانی و شعبانی، ۱۳۸۸). دانش به دو نوع دانش ذهنی<sup>۲</sup> و دانش عینی<sup>۳</sup> قابل تقسیم است. دانش ذهنی، دانشی غیرلفظی، ذاتی و بیان نشده است. دانش عینی، دانش اظهار شده از طریق نوشته‌ها، طرح‌ها، نقاشیها، برنامه‌های کامپیوتری و ... است (عباسی، ۱۳۸۶). خلق و توسعه دانش در سازمان‌ها در جهت تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده مورد توجه مدیران می‌باشد. پیتر دراگر از مدیریت دانش، به عنوان مهم‌ترین منبع و مبانی رقابتی جدید در قرن بیست و یکم نام می‌برد (زارعی متین، ۱۳۸۸، ۴۰۲).

مدیریت دانش نوعی نگرش فکری (پارادایم) در مدیریت تلقی می‌شود که دانش را منبع و پایه‌ای برای نیل به قابلیت رقابتی بنگاه معرفی می‌کند (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۷). در مورد مدیریت دانش تاکنون ۲۶ مدل ارائه شده است. این مدلها شامل دو تا هشت مرحله است و بیشتر آنها از نظر محتوایی، تقریباً مشابه یکدیگرند، اما دارای واژه‌ها و فازهایی با ترتیبات متفاوت می‌باشند (رفعتی‌شالدهی و همکاران، ۱۳۸۷). مدیریت دانش به عنوان یکی از آخرین ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی است که به سازمان کمک می‌کند که از دانش فردی و جمعی خود آگاهی یافته و سپس از این دانش در جهت رسیدن به اهداف سازمان استفاده کند (حسینی و خوش نظر، ۱۳۸۹). به صورت بسیار ساده می‌توان گفت که اصول مدیریت دانش "افرادی را که می‌دانند"<sup>۴</sup> را با "افرادی که نیاز به دانستن"<sup>۵</sup> دارند مرتبط<sup>۶</sup> می‌کند (www.us.army.mil). در واقع هدف از مدیریت دانش، بهره‌برداری از دارایی‌های فکری به منظور افزایش بهره‌وری، ایجاد و ارزش‌های جدید و بالا بردن قابلیت رقابت‌پذیری است (موسی‌خانی و دیگران، ۱۳۸۹).

1 - Knowledge Management

2 - tacit

3 - explicit

4 - those who know

5 - those who need to know

6 - connect

## ۲.۲. تفاوت داده، اطلاعات و دانش

به منظور درک بهتر مدیریت دانش باید تفاوت و ارتباط میان داده<sup>۱</sup>، اطلاعات<sup>۲</sup> و دانش<sup>۳</sup> را بررسی کنیم. عبارات اطلاعات و داده، اغلب به جای عبارت دانش به کار برده می‌شوند. اما در واقع آنها مفاهیم متفاوتی دارند و درک تفاوت آنها برای انجام یک کار دانش محور بسیار مهم است

داده: داده یک واقعیت از یک موقعیت و یا یک مورد از یک زمینه خاص بدون ارتباط با دیگر چیزهاست. در حقیقت داده‌ها حقایق و واقعیت‌های خام هستند.

اطلاعات: اضافه کردن زمینه و تفسیر به داده‌ها و ارتباط آنها به یکدیگر، موجب شکل‌گیری اطلاعات می‌شود. اطلاعات داده‌های ترکیبی و مرتبط همراه با زمینه و تفسیر آن است.

دانش: اضافه کردن درک و حافظه به اطلاعات موجب توسعه طبیعی پس از اطلاعات می‌گردد. خلاصه‌سازی هر چه بیشتر اطلاعات اولیه به دانش منجر می‌شود. دانش را در این حالت می‌توان، بینش‌های حاصل از اطلاعات و داده‌هایی تعریف کرد که می‌تواند به روشهای مختلف و در شرایط گوناگون مؤثر و قابل تقسیم باشد (ساعدی و نادعلی‌پور، ۱۳۸۵).

## ۲.۳. تبدیل دانش ذهنی به دانش عینی

همانطور که بیان شد مدیریت دانش، راهبردی است که دارایی‌های ذهنی را مدیریت و هدایت می‌کند و به طور مناسب به توزیع این دارایی‌ها در بین همه اعضای سازمان می‌پردازد، تا سازمان به بهره‌وری بالا دست یابد (زارعی‌متین، ۱۳۸۸، ۴۰۲). در یک جمله ساده می‌توان گفت که مدیریت دانش قصد دارد که دانش ذهنی افراد را به دانش عینی تبدیل کند و چالش اصلی مدیریت دانش در این نقطه است. تبدیل دانش ذهنی به دانش عینی بر اساس مدل خلق دانش که توسط نانوکا و تاگوچی<sup>۴</sup> ارائه شده است به عنوان بیرونی‌سازی<sup>۵</sup> شناخته می‌شود (گاسون و شفلر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). دانش ذهنی کارکنان سازمان از اهمیت بخصوصی برخوردار است زیرا برخی تعابیر وجود دارد که بیان می‌کند تا ۸۰ درصد سرمایه دانشی سازمان را دانش ذهنی تشکیل می‌دهد (حسنوی و جعفری، ۱۳۸۶). محققان در این عقیده که تبدیل دانش ذهنی به دانش عینی کار مشکل و سختی است، اتفاق نظر دارند و در این راستا اسمیتی گاندی بیان می‌دارد که برای این کار می‌توان از روشهایی نظیر ایجاد گروه‌های دانشی، ارتباطات نوشتاری و تعاملات رودرو، مصاحبه، آموزش و .... بهره گرفت (حسنوی و جعفری، ۱۳۸۶).

همانطور که بیان شد مدل نانوکا و تاگوچی مدلی است که فرآیند خلق دانش را در سازمان بیان می‌کند و به مدل SECI<sup>۷</sup> نیز شناخته می‌شود بر اساس مدل مذکور الگوهای زیر معرفی می‌شود.

تبدیل دانش ذهنی به دانش ذهنی را با عنوان اجتماعی‌کردن<sup>۸</sup> نام می‌برد که در این الگو افراد مستقیماً افراد دانش خود را با دیگران به اشتراک می‌گذارند مانند ارتباط رودرو.

تبدیل دانش ذهنی به دانش عینی را با عنوان بیرونی‌سازی<sup>۹</sup> نام می‌برد که شامل کدگذاری تجربه به شکلی است که قابل استفاده توسط دیگران باشد. مثلاً از طریق گفتگو و پرسش و پاسخ.

1 -Data

2 -Information

3 -Knowledge

4 -Nonaka and Takeuchi

5 -externalization

6 -Gasson And Shefler

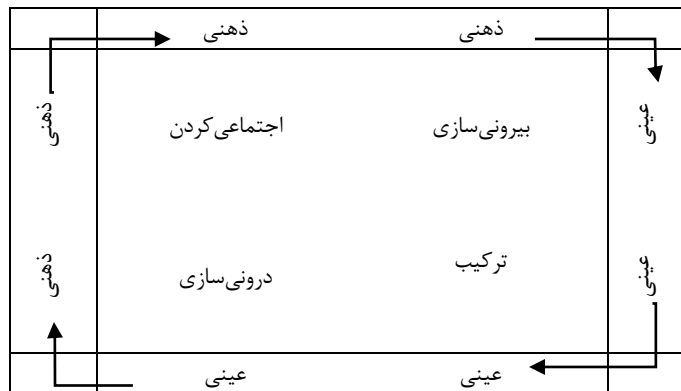
7 -Socialization, Externalization, Combination and Internalization

8 -socialization

9 -externalization

تبدیل دانش عینی به دانش عینی را با عنوان ترکیب<sup>۱</sup> نام می‌برد که عبارتند از ترکیب بخش‌های مختلف دانش عینی و ارائه آن به شکلی تازه است. مثلاً اطلاعات مختلف را در یک زمینه خاص از بخش‌های مختلف سازمان گرفته و جمع‌آوری کنیم و در یک گزارش واحد بگنجانیم.

تبدیل دانش عینی به دانش ذهنی را با عنوان درونی‌سازی<sup>۲</sup> نام می‌برد که عبارتند از: وقتی که افراد دانش عینی خود را نهادینه کردند و به اشتراک می‌گذارند و سپس از آن برای وسعت بخشیدن به دانش ذهنی خود و تجدید نظر در دانش ذهنی خود استفاده می‌کنند (کریمی، ۱۳۸۵). شکل ۱ مدل SECI را نشان می‌دهد.



شکل (۱) مدل SECI

Source: Gasson and Shelfer, 2007

## ۲.۴. مدیریت دانش نظامی<sup>۳</sup>

مطالعات سازمان دفاع ملی کانادا بیانگر این حقیقت است که مدیریت دانش در حوزه‌ی نظامی از حیث نظریه‌ها و مفروضات با انواع دیگر آن در شرکتها و بنگاه‌ها تفاوتی ندارد، بلکه تنها در زمینه، مفاد و آهنگ حرکت متفاوت هستند (مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، ۱۳۸۴). فراتر اینکه عنصر دانش در جنگ‌های آینده به حیاتی‌ترین عامل برتری تبدیل شده است و فناوری اطلاعات نیز نقش مهمی در زمینه کسب دانش و آگاهی از صحنه نبرد ایفا می‌نماید. به عبارت دیگر، امروزه شاهد وقوع جنگ‌هایی هستیم که رزمندگان و فرماندهان می‌باید درک و دانش صحیحی از محیط اطراف، هدف و اسلحه داشته باشند. جنگ‌ها می‌توانند بر اساس شدت درگیری‌ها، در مراحل سیاسی، اقتصادی و یا سایبرنتیک اتفاق بیفتد که در هر حال، عنصر دانش، تمامی مراحل مورد نظر را در بر خواهد گرفت (حسنوی و جعفری، ۱۳۸۶).

مدیریت دانش در زمینه دفاعی می‌تواند با تدوین و بهره‌گیری از سازوکارهای جمع‌آوری و دسته‌بندی تجربیات رزمی و عملیاتی فرماندهان و رزمندگان سازمان دفاعی، ضمن انتقال این منابع دانشی ارزشمند به نسل‌های بعدی، گام مؤثری در جهت تقویت بنیه دفاعی و برطرف نمودن نقاط ضعف احتمالی بردارد (حسنوی و جعفری، ۱۳۸۶). مدیریت دانش نظامی راهبردی برای تبدیل شدن به یک سازمان دانش‌محور و شبکه‌محور است (امینی و انعامی علمداری، ۱۳۸۸). به لحاظ مفهومی، مدیریت دانش نظامی، ریشه در ضرورت تحول ارتش، الگوهای جهانی کسب‌وکار الکترونیک و لزوم پیاده‌سازی دولت الکترونیک دارد (امینی و انعامی علمداری، ۱۳۸۸).

1 -combination  
 2 -internalization  
 3 -Army Knowledge Management (AKM)

بر طبق یک تعریف پیشنهادی مدیریت دانش نظامی را می‌توان به صورت زیرتعریف کرد. مدیریت دانش نظامی عبارت است از: رویکردی راهبردی برای دستیابی به اهداف دفاعی از طریق افزایش ارزش دانش جمعی، به وسیله‌ی فرآیندهای خلق، جمع‌آوری، سازماندهی، تسهیم و تبدیل دانش به عمل و اقدام (مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، ۱۳۸۴). در تعریف دیگری که تقریباً مشابه تعریف بیان شده است، مدیریت دانش نظامی، به عنوان یک دیدگاه ادغام‌شده تعریف شده است که هدفش شناسایی، اصلاح<sup>۱</sup>، ارزیابی<sup>۲</sup> و تسهیم<sup>۳</sup> سرمایه‌های دانشی ذهنی و عینی<sup>۴</sup> موجود در یک فعالیت<sup>۵</sup> با هدف دستیابی به اهداف غایی<sup>۶</sup> است (www.us.army.mil). این رویکرد نیازمند فرایندهایی مستحکم و قابل اعتماد در حوزه‌های عملیاتی و متضمن سرمایه‌های فکری متمرکز و دقیق با سطوح مناسب جهت بازبایی و بازخوانی است. در این فرایند خلق و تبدیل دانش می‌بایست با ضربه‌های عملیات همخوانی داشته باشد (مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، ۱۳۸۴). فراتر اینکه مدیریت دانش نظامی به عنوان یک استراتژی در برخی از ارتش‌های دنیا تبدیل شده است. که در این استراتژی ارتش خود را به یک نیروی دانش‌محور<sup>۷</sup> تبدیل می‌کند (Headquarters Department of the Army Washington, 2008). از نمونه‌های مدیریت دانش نظامی می‌توان به ایجاد پایگاه دانش کسب‌شده در ارتش کانادا اشاره کرد که با اهدافی نظیر استانداردسازی فرآیند کسب دانش، متمرکزسازی دانش‌های کسب‌شده و بهبود تسهیم دانش از طریق افزایش دسترسی اشاره کرد (امینی و انعامی علمداری، ۱۳۸۸).

## ۲.۵. تفاوت مدیریت دانش تجاری و مدیریت دانش نظامی

مطالعات اخیر سازمان دفاع ملی کانادا بیانگر این حقیقت است که مدیریت دانش در حوزه نظامی با شرکتها و بنگاهها تفاوتی ندارد. ابزارهای مدیریت دانش در شرکتها بر زیرساخت‌های ایستا و بدون تحرک متکی است، اما در صحنه‌های عملیات نظامی راه‌حل‌های پویایی را طلب می‌کند که لازمه‌ی مسایل امنیتی است. این راه‌حل‌ها باید دارای استحکام و قابل اتکا باشند. در مدیریت دانش نظامی مفاهیم، موضوعات و محتوا نیز متفاوت و متنوع است و معطوف به عملیات مختلفی است که به انجام می‌رسد (مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، ۱۳۸۴). مدیریت دانش در حوزه کسب‌وکار در بهره‌برداری اطلاعاتی و همچنین امنیت اطلاعات تأکید دارد (امینی و انعامی علمداری، ۱۳۸۸). دست آخر آن که در سامانه‌ی مدیریت دانش شرکتها به واکنش‌های سریع و پاسخگویی‌های آنی و متقابل که از شرایط و اقتضائات میدان نبرد است، نیازی وجود ندارد (مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، ۱۳۸۴). با توجه به تفاوت‌هایی که ذکر شد ولی می‌توان مشابهت‌هایی را بر اساس معیارهای مختلفی بین مدیریت دانش تجاری و مدیریت دانش نظامی یافت. مقایسه بین این دو حوزه در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول (۱): مقایسه مدیریت دانش تجاری و مدیریت دانش نظامی

مشخصات	مدیریت دانش تجاری	جنگ مبتنی بر اطلاعات
پهنه عملیات	رقابت	شدت گرفتن از رقابت به درگیری
اهداف عملیاتی	سهم بازار، ارزش بازار	پیروزی، تأثیر بر رفتار
سنجه‌های کاربری اطلاعات	ارزش سرمایه (بهره اقتصادی)	ارزش نظامی (کاهش توان اقتصادی)
معیارهای رایج	سهم بازار بدست آمده ارزش بازار افزایش یافته	اهداف منهدم‌شده توانایی کاهش یافته (کاهش ظرفیت)

منبع: حسنوی و جعفری، ۱۳۸۶

- 1 -retrieving
- 2 -evaluating
- 3 -sharing
- 4 -tacit and explicit
- 5 -enterprise
- 6 - mission objectives
- 7 - knowledge-based



## ۲.۶. مدیریت دانش و عملکرد

تبلور دانش را می‌توان در محصولات و خدمات جدید، ارتقای سطح رفاه ملی، بروز جلوه‌های نظم و بهداشت اقتصادی در عرصه فعالیتهای برنامه‌ریزی مشاهده کرد، از این منظر، دانش منبع اولیه تولید ثروت و ارزش افزوده شناخته می‌شود (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۷).

عوامل مختلف و زیادی بر روی عملکرد یک سازمان و عملکرد شخص تأثیر می‌گذارد. مدیریت دانش می‌تواند با یکپارچه‌سازی سرمایه‌های دانش سازمان‌ها در بخش‌های مختلف تأثیرگذاری مستقیم بر عملکرد را به همراه داشته باشد. در سالهای اخیر محققان به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر روی عملکرد سازمانها توجه زیادی نشان داده‌اند. همچنین تحقیقاتی در زمینه نقش مدیریت دانش در سازمانهای نظامی منتشر شده است (اسچولته و سمپل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). اکثر محققان این موضوع را خاطر نشان می‌کنند که مدیریت دانش سازمانی به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر روی عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. چویی و لی<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) در تحقیق خود نشان دادند که سبک‌های مدیریت دانش<sup>۳</sup> به انحنای مختلف بر روی عملکرد شرکتها تأثیر می‌گذارد. محققان نشان دادند که سبک مدیریت دانش پویا<sup>۴</sup> منجر به عملکرد بالاتر می‌شود. همچنین برخی مطالعات نشان داد که برخی از مؤلفه‌های مدیریت دانش بر روی عملکرد سازمانی تأثیر دارد. برای مثال هسو (۲۰۰۸) نشان داد که تسهیم دانش سازمانی از طریق سرمایه انسانی سازمانی<sup>۵</sup> بر روی عملکرد سازمانی تأثیر معنی‌دار دارد. بنابراین برخی محققان به تأثیر غیرمستقیم مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی معتقدند (هسو، ۲۰۰۸). برخی محققان نیز به بررسی تأثیر تسهیم دانش بر روی عملکرد شغلی فرد پرداخته‌اند و نشان دادند که تسهیم دانش به صورت معنی‌دار بر روی عملکرد شغلی فرد تأثیر می‌گذارد (تسنگ و هانگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱). در تحقیقی وانگ و وانگ (۲۰۱۲) نشان دادند که تسهیم دانش نه تنها بر روی عملکرد شرکتها به صورت مستقیم و مثبت تأثیر دارد بلکه بر روی نوآوری شرکتها، که تأثیر بسزایی در عملکرد شرکت دارد تأثیر می‌گذارد (وانگ و وانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲). با توجه به ادبیات تحقیق می‌توان نتیجه‌گیری کرد که مدیریت دانش تأثیر معنی‌داری بر روی عملکرد سازمانی و عملکرد کارکنان دارد.

عملکرد در هر زمینه و در هر شرکتی شاخص‌های اندازه‌گیری مختص به خود را دارد. برای مثال موفقیت مالی می‌تواند به عنوان یک جنبه از عملکرد شرکت در نظر گرفته شود (تیاگو و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷). عملکرد در عرصه نظامی دارای تعریف و شامل شاخص‌های منحصر به فرد می‌شود. بر اساس تحقیقات محقق در زمینه سنجش عملکرد کارکنان در مرکز نظامی مورد نظر، مشخص شد که این مرکز نظامی به منظور سنجش میزان عملکرد کارکنان خود فرم مخصوصی دارد و با بررسی این فرم از سؤالات این فرم به منظور سنجش عملکرد کارکنان این مرکز نظامی استفاده شد.

## ۳. مدل نظری تحقیق

مدل نظری الگویی مفهومی و بنیادین است که تمام تحقیق بر روی آن بنا می‌شود و از طریق آن پژوهشگر بین عواملی که در ایجاد مسأله تحقیق مهم هستند ارتباط برقرار می‌کنند (خاکی، ۱۳۸۹، ۸۴). هدف تحقیق عبارتست از بررسی نقش مدیریت دانش بر عملکرد کارکنان مرکز نظامی مورد نظر. بر اساس هدف تحقیق از چرخه مدیریت دانش که عبارتند از: کسب دانش<sup>۹</sup>، کاربرد دانش<sup>۱۰</sup> و تسهیم دانش<sup>۱۱</sup> استفاده شده است (لین و لی، ۲۰۰۵). و تأثیر هر یک از مراحل مدیریت دانش بر عملکرد کارکنان مرکز نظامی مورد نظر بررسی شده است.

<sup>۱</sup> -Schulte and Sample

<sup>۲</sup> -Choi and lee

<sup>۳</sup> -KM styles

<sup>۴</sup> -dynamic

<sup>۵</sup> -Organizational Human Capital

<sup>۶</sup> -Tseng and Huang

<sup>۷</sup> -Wang and Wang

<sup>۸</sup> -Tiago et al

<sup>۹</sup> -Knowledge acquisition

<sup>۱۰</sup> -Knowledge application

<sup>۱۱</sup> -knowledge sharing

### ۳.۱. کسب دانش

کسب دانش به عنوان یک فرآیند کسب و کار تعریف می شود در این فرآیند از دانش موجود استفاده می شود و دانش های جدید فراگرفته می شوند<sup>۱</sup> (لین و لی، ۲۰۰۵). به عبارت دیگر مدیریت دانش قصد دارد تا با اشاعه دانش عینی زمینه بهره برداری از دانش و تولید دانش جدید را فراهم سازد (حسنوی و جعفری، ۱۳۸۶). فرآیند کسب دانش برای سازمان بینشی<sup>۲</sup> را بوجود می آورد (سگارا-ناوارو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷)، که می تواند برای حل مسائل جاری سازمان مؤثر باشد. دانش از منابع مختلف، از جمله تجربیات روزمره، اطلاعات کسب شده خارج از سازمان، توانایی های کارکنان و ... در تمامی فعالیتهای سازمان، چه در سطح فردی و چه در سطح گروهی، جمع آوری می شود (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۱). ابتکار عمل برای اثربخشی مدیریت دانش، نیازمند فرهنگی است که خلق و استفاده از دانش را به میزان تسهیم آن میان افراد ارج نهد (سید نقوی و بحر العلوم، ۱۳۸۷). تحقیقات داخلی نشان داده است که در پلیس جمهوری اسلامی ایران اهمیت خلق و ایجاد دانش در میان مؤلفه های مدیریت دانش بالاترین اهمیت را دارد (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۱). در اغلب اوقات، دانش صحیح، دانش جدیدی است که در انحصار سازمان نبوده و بسیار گران قیمت، کند و غیرقابل استحصال از منابع خارجی سازمان است (حسنوی و جعفری، ۱۳۸۶). انتظار می رود که سازمان ها هر چقدر در زمینه کسب دانش توانایی بیشتری داشته باشند، عملکرد کارکنان در شغل مورد نظر نیز افزایش یابد. بنابراین فرضیه اول را می توان به صورت زیر بیان نمود:

فرضیه اول: کسب دانش، تأثیر مثبت و معنی داری بر عملکرد کارکنان دارد.

### ۳.۲. کاربرد دانش

کاربرد دانش به عنوان یک فرآیند کسب و کار تعریف می شود که شرکت را از طریق مکانیزم های ذخیره سازی<sup>۴</sup> و بازیابی<sup>۵</sup> مؤثر، قادر می سازد که به آسانی به دانش دسترسی داشته باشد (لین و لی، ۲۰۰۵). کارکنان دانش بدست آمده از دیگران را باید در کار خود به کار گیرند. این دانش بکار گرفته شده باید اثر خود را در افزایش اثربخشی یا افزایش بهره وری سازمان نشان دهد (شیرزاد کبریا و خوش نظر، ۱۳۸۸). مؤلفه کاربرد دانش در مدیریت دانش به مفهوم بهره برداری و بکارگیری دانش به منظور عینیت بخشیدن به دانش و دستیابی به نتایج ملموس است. می توان انتظار داشت که توانایی کاربرد دانش بر روی عملکرد کارکنان تأثیر مثبت داشته باشد. بنابراین فرضیه دوم را می توان به صورت زیر بیان نمود:

فرضیه دوم: کاربرد دانش، تأثیر مثبت و معنی داری بر عملکرد کارکنان دارد.

### ۳.۳. تسهیم دانش

تسهیم دانش، فرآیندی است که طی آن دانش در میان همه افراد شرکت کننده در فعالیت ها پخش می شود (لین و لی، ۲۰۰۵). بارتول و اسریواستاوا<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) تسهیم دانش را شامل فعالیتهایی می دانند که کارمندان اطلاعات مرتبط را با دیگران در کل سازمان منتشر می کنند (یانگ، ۲۰۰۸). تسهیم دانش یک گام مهم و اساسی در مدیریت دانش<sup>۷</sup> موفق به حساب می آید (یانگ، ۲۰۰۸؛ لی و آهن<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷). تسهیم دانش به اندازه ای اهمیت دارد که محققان اعتقاد دارند که موفقیت اقدامات اولیه مدیریت دانش بستگی به تسهیم دانش دارد (وانگ و نو<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰). در تحقیقی آلازمی و زئیری<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۳) با بررسی ادبیات تحقیق مدیریت دانش مهم ترین

1 -capture

2 -intelligence

3 -Cegarra-Navarro etal

4 -storage

5 -retrieval

6 -Bartol and Srivastava

7 -knowledge Management

8 -Lee and Ahn

9 -Wang and Noe

10 -Alazmi and Zairi

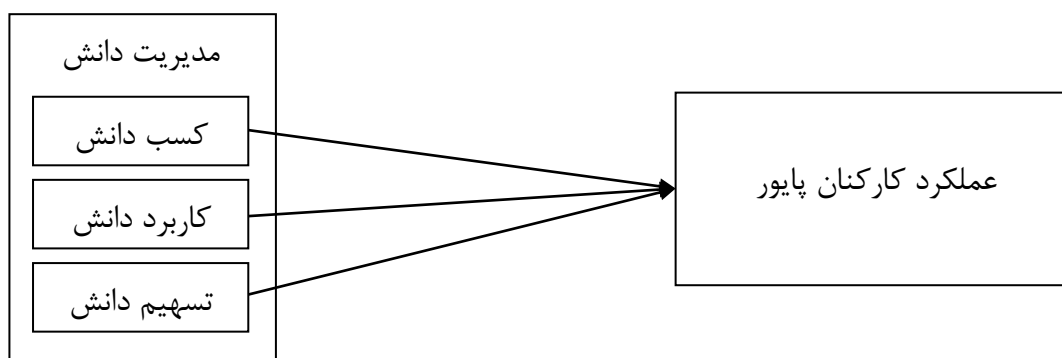


عوامل بحرانی موفقیت<sup>۱</sup> را تسهیم دانش عنوان می‌کند (آلزامی و زئیری، ۲۰۰۳). دانش باید تسهیم شود تا مفید و قابل اجرا باشد (آهن و وینزه، ۲۰۰۷). فراتر اینکه کینگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) بیان می‌دارد که برای کارایی بیشتر دانش سازمانی، این دانش باید به اشتراک گذاشته شود (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۱). این نکته قابل ذکر است که تسهیم دانش باید داوطلبانه باشد و نباید اجبار وجود داشته باشد (یانگ، ۲۰۰۸).

تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که تسهیم دانش و ترکیب دانش به صورت مثبت با کاهش هزینه‌های تولید، تکمیل سریع‌تر پروژه‌های توسعه محصول جدید، عملکرد تیم، ظرفیت‌های نوآوری شرکت و عملکرد شرکت مثل رشد فروش، درآمد ناشی از محصول جدید و خدمات مرتبط است (وانگ و نو، ۲۰۱۰). در فعالیت‌های دانش‌محور، تسهیم دانش ابزاری اساسی است که کارمندان می‌توانند برای رسیدن به کاربرد دانش، نوآوری و نهایتاً رسیدن به مزیت رقابتی سازمان در آن همکاری کنند (وانگ و نو، ۲۰۱۰؛ هسو، ۲۰۰۸). هدف نهایی مدیریت دانش تسهیم دانش میان کارکنان، به منظور ارتقا ارزش افزوده دانش موجود در سازمان بود و نقش کلیدی در بهره‌وری و سوددهی سازمانی ایفا می‌کند (امینی و انعامی علمداری، ۱۳۸۸). بنابراین فرضیه سوم را می‌توان به صورت زیر بیان نمود:

فرضیه سوم: تسهیم دانش، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد کارکنان دارد.

با توجه به تدوین فرضیات تحقیق می‌توان مدل نظری تحقیق را به صورت زیر نمایش داد.



شکل (۲): مدل نظری تحقیق

#### ۴. روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف جزء تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود و همچنین از نظر گردآوری داده‌ها این تحقیق پیمایشی است. جامعه آماری<sup>۴</sup> این تحقیق کلیه کارکنان مرکز نظامی مورد نظر است. با توجه به جامعه آماری و در نظر گرفتن میزان خطای قابل قبول و خطای نوع اول، تعداد ۷۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. نمونه‌گیری به صورت تصادفی انجام شد. به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. پس از هماهنگی‌های لازم پرسشنامه‌ها در اختیار افراد قرار گرفته شد. هنگام تکمیل پرسشنامه محقق در محل حضور داشته و در صورت نیاز به توضیح، توضیحات مورد نیاز داده شد. سؤالات مربوط به هر یک از ابعاد مدیریت دانش از ادبیات موجود استخراج شده است و سؤالات مربوط به عملکرد کارکنان از فرم مخصوص به سنجش عملکرد مرکز

1 -Critical Success Factors

2 -Ahn and Vinze

3 -King

۴- بعلت محرمانه بودن تعداد کارکنان مرکز نظامی مورد نظر از بیان دقیق تعداد کارکنان اجتناب می‌شود.

نظامی مورد نظر استخراج شده است. اطلاعات مربوط به سؤالات پرسشنامه و همچنین ضرایب پایایی محاسبه شده در جدول ۲ نشان داده شده است. سؤالات پرسشنامه در ضمیمه قابل مشاهده است.

جدول (۲): ضریب پایایی متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد سؤالات	ضریب پایایی
کسب دانش	۱۳	۰,۹۱۹
کاربرد دانش	۷	۰,۸۷۳
تسهیم دانش	۶	۰,۷۹۹
عملکرد کارکنان	۱۱	۰,۹۰۷
پرسشنامه	۳۷	۰,۹۵۹

یک آزمون زمانی دارای پایایی است که نمره‌های مشاهده شده و نمره‌های واقعی آن دارای همبستگی بالایی باشند (خاکی، ۱۳۸۹، ۲۹۳). به منظوری تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. ضریب آلفای کرونباخ به صورت جداگانه برای متغیرهای مختلف محاسبه شده است و همچنین برای کل پرسشنامه نیز میزان ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده است. در صورتی یک پرسشنامه پایا است که مقدار آلفای کرونباخ آن بزرگتر از ۰,۷ باشد و هر چقدر این عدد به ۱ نزدیکتر باشد نشان‌دهنده این است که پرسشنامه از پایایی بالاتری برخوردار است. همانطور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرها و کل پرسشنامه بالاتر از ۰,۷ است بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه تحقیق از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

## ۵. تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور آزمون فرضیات، از تکنیک مدلسازی معادله ساختاری با استفاده از نرم‌افزار ای کیو اس ۱۶,۱ استفاده شده است. به منظور تحلیل داده‌ها، دو مدل آزمون می‌گردد که عبارتند از مدل اندازه‌گیری<sup>۲</sup> و مدل ساختاری<sup>۳</sup>.

### ۵,۱. آزمون نرمال بودن داده‌ها

به منظور آزمون نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگوروف اسمیرنوف<sup>۴</sup> استفاده شده است. نتیجه آزمون کولموگوروف اسمیرنوف در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول (۳): آزمون نرمالیتی متغیرهای تحقیق

متغیر	مقدار آماره	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
کسب دانش	۱,۱۱۰	۰,۱۷۰	نرمال
کاربرد دانش	۱,۰۹۳	۰,۱۸۴	نرمال
تسهیم دانش	۱,۰۳۳	۰,۲۳۷	نرمال
عملکرد کارکنان	۱,۶۲۹	۰,۰۰۷	غیرنرمال

<sup>۱</sup> -EQS

<sup>۲</sup> -Measurement Model

<sup>۳</sup> -Structural Model

<sup>۴</sup> -Kolmogorov-Smirnov

هنگامی که سطح معنی داری بزرگتر از ۵ درصد باشد به این معنی است که متغیر مورد نظر دارای توزیع نرمال است. همانطور که ملاحظه می گردد متغیرهای کسب دانش و کاربرد دانش و تسهیم دانش دارای توزیع نرمال هستند و متغیر عملکرد کارکنان دارای توزیع غیرنرمال است.

## ۵.۲. مدل های اندازه گیری

مدل های اندازه گیری روابط بین متغیرهای مشاهده شده<sup>۱</sup> (اندازه گیری شده) و متغیرهای مکنون<sup>۲</sup> (پنهان) را مشخص می سازد. مدل های اندازه گیری نشان دهنده بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده برای هر متغیر مکنون است و از طریق تحلیل عاملی تأییدی<sup>۳</sup> آزمون می شود (هومن، ۱۳۸۷، ۱۹). در ابتدای اجرای تحلیل عاملی، به منظور سنجش مناسب بودن یا نبودن داده های به دست آمده از جامعه آماری تحقیق، از آزمون بارتلت و معیار کایز - مایر - اولکین<sup>۴</sup> استفاده می شود که در ادامه نتایج حاصل آورده شده است.

جدول (۴): آزمون بارتلت و معیار کایز - مایر - اولکین

معیار کایز - مایر - اولکین	۰.۸۲۲
آزمون بارتلت	کای اسکوار
	درجه آزادی
	سطح معنی داری
	۲۲۱۸,۳۱۵
	۶۶۶
	۰.۰۰۰

با توجه به عدد معیار کایز - مایر - اولکین (بزرگتر از ۰.۸) و عدد معنی داری آزمون بارتلت (کمتر از ۵ درصد) می توان نتیجه گرفت که داده ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب اند. جدول ۵ نشان دهنده تحلیل عاملی تأییدی است. شاخص های برازش بدست آمده از تحلیل نشان از برازش مناسب تحلیل های عاملی دارد.

جدول (۵): تحلیل عاملی تأییدی مؤلفه های مدیریت دانش و عملکرد کارکنان

کسب دانش					
Q1=0.632	Q2=0.692	Q3=0.734	Q4=0.369	Q5=0.519	Q6=0.826
Q7=0.868	Q8=0.781	Q9=0.700	Q10=0.777	Q11=0.627	Q12=0.688
Q13=0.761					
کاربرد دانش					
Q20=0.715	Q21=0.611	Q22=0.847	Q23=0.703	Q24=0.678	Q25=0.749
Q26=0.648					
تسهیم دانش					
Q14=0.565	Q15=0.380	Q16=0.599	Q17=0.697	Q18=0.745	Q19=0.778
عملکرد کارکنان					
Q27=0.436	Q28=0.679	Q29=0.534	Q30=0.490	Q31=0.563	Q32=0.624
Q33=0.640	Q34=0.761	Q35=0.788	Q36=0.800	Q37=0.814	

ضرایب جدول ۵ از نظر آماری معنی دار بودند. همانطور که ضرایب جدول ۵ نشان می دهد سؤالات پرسشنامه به خوبی متغیرهای مورد نظر را می سنجند. تمامی ضرایب بالاتر از ۰.۳ است. به عبارت دیگر این ضرایب نشان می دهد که پرسشنامه از روایی سازه بالایی برخوردار است.

1 - Observed variables

2- Latent variables

3 -Confirmatory Factor Analysis(CFA)

4 -Kaiser-Meyer-Olkin

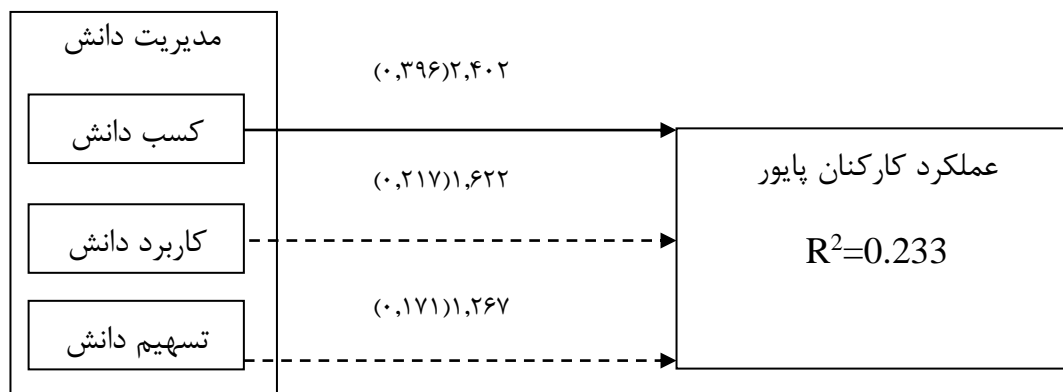
### ۵.۳. مدل ساختاری

پس از آزمون مدل اندازه‌گیری، لازم است که مدل ساختاری نیز آزمون شود. در مدل ساختاری متغیرهای مکنون و نیز متغیرهای مشاهده‌شده که نشانگر متغیرهای مکنون است از یک راه منطقی باهم مرتبط می‌شوند. مدل‌یابی معادله ساختاری یک تکنیک تحلیل چند متغیری بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چندمتغیری است که مجموعه‌ای از معادلات رگرسیونی را به گونه همزمان مورد آزمون قرار می‌دهد (هومن، ۱۳۸۷، ۱۱). یک مدل معادله ساختاری مفروض، در واقع یک ساختار علی مشخص‌شده بین مجموعه‌ای از سازه‌های مشاهده‌ناپذیر است که هر یک توسط مجموعه‌ای از نشانگرها، اندازه‌گیری می‌شود (هومن، ۱۳۸۷، ۳۴). طبق آزمون کولموگروف اسمیرنوف تعدادی از متغیرها نرمال نیستند. در این گونه موارد یعنی هنگامیکه توزیع داده‌ها نرمال نیست روش حداقل مجذورات تعمیم‌یافته<sup>۱</sup> می‌تواند بکار رود (کلاین، ۱۳۸۰، ۱۲۵). شاخصهای برازندگی برای مدل تحقیق به صورت زیر است.

جدول (۶): شاخصهای برازش مدل نظری تحقیق

شاخص‌ها	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
مقدار شاخص	۰,۰۶۸	۰,۹۲	۰,۹۳	۰,۹۱

شاخص برازش ارائه شده نشان می‌دهد که مدل نظری تحقیق برازش مناسبی دارد. شکل ۳ نشان‌دهنده ضرایب مسیر استاندارد شده و ضرایب تی در مدل نظری تحقیق می‌باشد.



شکل (۳): نتایج مدل‌سازی معادلات



جدول (۷): نتایج آزمون فریدمن

کسب دانش		کاربرد دانش		تسهیم دانش	
کای دو	سطح معنی داری	کای دو	سطح معنی داری	کای دو	سطح معنی داری
۷۵,۶۵۵	۰,۰۰۰	۲۲,۸۵۱	۰,۰۰۱	۱۶,۱۸۶	۰,۰۰۶
شاخص	میانگین رتبه	شاخص	میانگین رتبه	شاخص	میانگین رتبه
۴	۸,۹۲	۲۱	۴,۴۰	۱۷	۴,۰۵
۵	۸,۰۸	۲۰	۴,۲۶	۱۴	۳,۶۷
۲	۷,۹۰	۲۶	۴,۱۸	۱۸	۳,۵۵
۱۱	۷,۶۵	۲۳	۴,۱۵	۱۹	۳,۴۴
۱۰	۷,۲۲	۲۵	۴,۱۵	۱۵	۳,۱۵
۱	۷,۱۱	۲۴	۳,۵۳	۱۶	۳,۱۴
۱۳	۷,۰۸	۲۲	۳,۳۳		
۶	۶,۸۰				
۳	۶,۶۰				
۸	۶,۲۵				
۱۲	۶,۰۹				
۹	۵,۹۲				
۷	۵,۳۷				

در جدول ۷ سطح معنی داری آماره کای دو کمتر از ۵ درصد است بنابراین نتایج جدول ۷ نشان می دهد که اهمیت هر یک شاخصهای مورد سنجش دارای اهمیت یکسانی از نظر پاسخ دهنده ها نیست. در جدول ۷ شاخصهای مورد پرسش به ترتیب اهمیت رتبه بندی شده اند.

## ۶. نتیجه گیری و پیشنهادات

هدف اصلی این تحقیق بررسی تأثیر ابعاد سه گانه مدیریت دانش بر عملکرد کارکنان یک مرکز نظامی است. با توجه به هدف تحقیق و با توجه به ادبیات تحقیق مدلی که نشان دهنده تأثیر ابعاد مدیریت دانش بر عملکرد است تدوین گشت. به منظور آزمون فرضیات از مدل یابی معادلات ساختاری استفاده است به این منظور از نرم افزار ای کیو اس استفاده شد. شاخصهای برازش نشان داد که مدل مورد نظر با داده های گردآوری شده دارای برازش مناسبی است. براساس نتایج بدست آمده تنها فرضیه اول مورد تأیید قرار گرفت. و فرضیات دوم و سوم رد شدند. بنابراین در مرکز نظامی مورد نظر تنها کسب دانش بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنی دار دارد و ابعاد کسب دانش و تسهیم دانش تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان مرکز نظامی مورد نظر ندارد.

بحث کسب دانش مهم ترین بعد از ابعاد مدیریت دانش است. در تحقیقات داخلی نیز تحقیقات بر روی این مطلب صحه گذاشتند به عنوان مثال قاسمی و همکاران (۱۳۹۱) نشان دادند که خلق دانش دارای بالاترین رتبه در میان مؤلفه های مدیریت دانش است. این نتیجه گیری نشان می دهد که کسب دانش در میان کارکنان مرکز نظامی مورد دارای بالاترین تأثیرگذاری بر عملکرد آنان است.

نتایج تحلیل نشان داد که به نظر کارکنان این مرکز نظامی مهمترین شاخص در کسب دانش، در نظر گرفتن هر چه بیشتر تلاش کارکنان ساعی در خلق دانش در برنامه های پرداخت و تشویق های مالی است و همچنین حمایت های مالی و معنوی از کارکنان در خلق دانش است. از شاخص های مهم دیگری که در ارتقای کسب دانش از نظر کارکنان این مرکز نظامی مهم بود بحث جذب افراد متخصص در زمینه تخصصی.

بنابراین پیشنهاد می گردد که از متخصصان خارجی به منظور پیشبرد اهداف به صورت قراردادهای قانونی استفاده شود. به روز کردن دانش افراد و ارتقاء سطح سواد در کاربردی کردن تحقیقات مهم است. بنابراین پیشنهاد می شود که ارتش در استخدامهای





خود سطح سواد مورد نظر را بالاتر قرار دهد تا از ورود افرادی که سواد کمی دارند جلوگیری شود. همچنین در استخدام افراد تحصیل کرده، ارتش باید امتیازات خاصی برای افراد با دانشهای خاص که ارتش به آن نیازمند است قائل شود. در تعامل با دانشگاه‌ها، مرکز نظامی مورد نظر می‌تواند از دانشجویان رشته‌هایی که می‌توانند به آنها در نیل به اهداف کمک کنند دعوت به عمل آورد و پروژه‌های مرتبط را به آنها برون‌سپاری<sup>۱</sup> کند.

در زمینه کاربرد دانش می‌توان بیان نمود که شواهدی دال بر تأثیر متغیر کاربرد دانش بر عملکرد کارکنان در این مرکز نظامی یافت نشد. این نشان می‌دهد که متغیر کاربرد دانش تأثیرش به حدی نیست که بتواند بر عملکرد کارکنان این مرکز نظامی تأثیر معناداری داشته باشد. بنابراین باید به دنبال راهکارهایی باشیم که موانع کاربرد دانش را مرتفع کنیم. نتایج نشان داد که در میان شاخصهای مربوط به کاربرد دانش از نظر کارکنان این مرکز نظامی شاخص فراهم آوردن زمینه‌های معنوی لازم و شاخص توجه به کاربردی بودن تحقیقات و اولویت دادن به تحقیقات کاربردی و خلاقیت و نوآوری در به کارگیری از نتایج تحقیقات انجام شده سه شاخص مهم متغیر کاربرد دانش محسوب می‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود که فرماندهان این مرکز نظامی به تشویق کارکنان خود در زمینه انجام تحقیقات کاربردی بپردازند. به منظور تشویق کارکنان (پایور و وظیفه) تسهیلات درخور برای آنها فراهم شود. همچنین پیشنهاد می‌گردد که مراکز استعدادیابی احداث شود که کارکنان (پایور و وظیفه) در ابتدای ورود به این مرکز نظامی از نظر هنر و دانش مصاحبه شوند و این مرکز با توجه به نیازهای بخشهای مختلف افراد را به بخشهای مربوطه اختصاص دهند. این مرکز می‌تواند با توجه به بانک اطلاعاتی که ایجاد می‌کنند در تعریف پروژه‌هایی در راستای اهداف، گروه‌های مختلفی را تشکیل دهد. البته در مقابل این بکارگیری، این مرکز نظامی باید افراد مورد نظر را به نحو شایسته مورد تقدیر قرار دهد تا انگیزه‌ای برای سایرین نیز ایجاد شود.

در زمینه تسهیم دانش می‌توان بیان نمود که شواهدی دال بر تأثیر متغیر تسهیم دانش بر عملکرد کارکنان در این مرکز نظامی یافت نشد. این نشان می‌دهد که تسهیم دانش تأثیرش به حدی نیست که بتواند بر عملکرد کارکنان این مرکز نظامی تأثیر معناداری داشته باشد. بنابراین باید تلاش شود که موانع تسهیم دانش را در این مرکز نظامی از بین برد. افراد دانشی را از طرق مختلف بدست می‌آورند ولی این دانش را به دلایل مختلف در اختیار همکاران دیگر خود قرار نمی‌دهد. با توجه به نتایج بدست آمده از نظر کارکنان این مرکز نظامی شاخصهای فراهم آوردن فضای مناسب به منظور تسهیم دانش و ایجاد انگیزه و تشویق در زمینه تسهیم دانش و تعامل با دیگر دستگاه‌ها به منظور عرضه دستاوردها سه شاخص مهم در زمینه تسهیم دانش بودند. بنابراین پیشنهاد می‌شود که فرهنگ تسهیم دانش در میان کارکنان به عنوان یک ارزش تلقی شود و فرماندهان ارشد نیز تسهیم دانش را با حمایت‌های خود به صورت عملی ترویج کنند. در حال حاضر فرهنگ سازمانی میان کارکنان این مرکز نظامی تسهیم دانش را به عنوان یک ارزش ترویج نمی‌کند. همچنین پیشنهاد می‌شود که با مشوق‌های بیرونی کارکنان را به تسهیم دانش راغب کنند. همچنین بحث مشوق‌های درونی را نیز با برگزاری کلاسهای به کارکنان یادآور شوند.

## ۷. پیشنهاد به تحقیقات آتی

همانطور که انتظار می‌رفت تسهیم دانش متغیر مهمی است که در حال حاضر، فرهنگ سازمانی موجود در نزاجا آنرا تشویق نمی‌کند. بنابراین نیاز به تحقیقی است که موانع موجود در زمینه تسهیم دانش را بررسی کند.

## منابع و مأخذ

### منابع فارسی

- امینی، آرمین. انعامی علمداری، سهراب (۱۳۸۸). «مدیریت دانش و راهبرد نوآوری در سازمانهای دفاعی». فصلنامه تخصصی علوم سیاسی. شماره ۱۰. صص ۷۳-۹۰.
- حسنوی، رضا. جنیدی جعفری، یاسر. (۱۳۸۶). «اهمیت و کارکرد مدیریت دانش در حوزه دفاعی». نشریه راهبرد دفاعی. سال پنجم. شمار ۱۶. صص ۱-۱۷.
- حسینی، محمدعلی. خوش نظر، طاهره السادات (۱۳۸۹). «مدیریت دانش در سازمانهای امروزی». دو ماهنامه سازمان برتر. سال اول - شماره ۲-۴۶-۴۸.
- حمیدی زاده، محمدرضا. (۱۳۸۷). «رویکرد دستیابی به کسب و کار دانش محور». نشریه پژوهشهای مدیریت. سال اول. شماره اول. ۱۶۳-۱۹۰.
- خاکی، غلامرضا. (۱۳۸۹). روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی. تهران: انتشارات بازتاب. چاپ هفتم.
- رفعتی شالدهی، حسن. حسنوی، رضا. به آذین، فرید. بنی طباطبائی، سید علیرضا. (۱۳۸۷). «بررسی الگوی مدیریت دانش در یک مرکز تحقیقاتی نظامی». مجله طب نظامی. شماره ۱۰ (۳). صص ۲۵۲-۲۳۷.
- زارعی متین، حسن. (۱۳۸۸). مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته. تهران: نشر آگاه.
- ساعدی، مهدی. نادعلی پور، حمید. (۱۳۸۵). «مدل پیاده سازی مدیریت دانش در ایران خودرو بر مبنای یادگیری و نگاه منبع محور به شرکت در بستر فناوری اطلاعات»؛ دومین کنفرانس بین المللی مدیریت فناوری اطلاعات و توسعه، تهران، صص ۱-۱۲.
- سیدنفوی، سید علی. فیضی آزاد، علی. (۱۳۸۸). «مفروضاتی برای پیاده سازی استراتژی مدیریت دانش با توجه به ساختارهای سازمان». مجله مطالعات مدیریت. سال ۱۹. شماره ۵۹. ۱۵۱-۱۷۲.
- شیرزاد کبریا، بهارک. خوش نظر، حسین. (۱۳۸۸). «تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد پژوهشی دبیران دوره دبیرستان از دیدگاه مدیران شهرستان سقز در سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۹». فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی. شماره دوم. صص ۱۳-۳۶.
- صمدیان، ابوالفضل. سید علوی، سید بلال. (۱۳۹۰). «تأثیر مدیریت دانش بر میزان خلاقیت کارکنان سازمان صدا و سیما استان تهران». مجله مدیریت فرهنگی. سال پنجم. شماره ۱۱.
- طهرانی، فرزاد. شعبانی، ابوالقاسم. (۱۳۸۸). «مدیریت دانش در آماد و پشتیبانی». فصلنامه راهبرد دفاعی. سال هفتم. شماره ۲۶. صص ۱-۲۸.
- عباسی، زهره. (۱۳۸۶). «مروری بر مدل های پیاده سازی مدیریت دانش در سازمانها». اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش. تهران. صص ۱-۱۵.
- قاسمی، ولی. حسینی، سید حسین. حضرتی، محمود. (۱۳۹۱). «بررسی وضعیت مؤلفه های مدیریت دانش در پلیس جمهوری اسلامی ایران». توسعه سازمان پلیس. شماره ۴۰. صص ۷۱-۸۹.
- کریمی، ندا. (۱۳۸۵). «مدیریت دانش نیاز سازمان امروز». مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران. شماره ۳. دوره ۶. کلانین، پل. (۱۳۸۰). راهنمای آسان تحلیل عاملی. (ترجمه: دکتر سید جلال صدرالسادات و اصغر مینایی). تهران، سمت.
- مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی (۱۳۸۴). «مدیریت دانش در عرصه نظامی. کارراهه ای برای انقلاب در امور دفاعی». (ترجمه و تلخیص: سعید خزایی). مرکز آینده پژوهی و علوم و فناوری دفاعی.
- موسی خانی، محمد. اجلی قشلاجوقی، مهدی. صفوی میر محله، سید رحیم. (۱۳۸۹). «ارائه مدلی برای سنجش میزان آمادگی سازمانها در زمینه مدیریت دانش (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران)». پژوهشهای مدیریت در ایران. دوره چهاردهم. شماره دوم (پیاپی ۶۶). ۲۴۳-۲۲۱.
- هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۷). مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل. چاپ دوم. سمت. تهران

### منابع انگلیسی

- Ahn, T.S. Vinze, Ajay. (2007). "A business process context for Knowledge Management". **Decision Support Systems**, 43, pp 1062- 1079.
- Alazmi, Mutiran. Zairi, Mohamed. (2003). "Knowledge management critical success factors". **Total Quality Management**, Vol. 14, No. 2, 199-204.
- Cegarra-Navarro, Juan Gabriel. Jime'nez, Daniel Jime'nez. Marti'nez-Conesa, Eusebio Angel. (2007). "Implementing e-business through organizational learning: An empirical investigation in SMEs". **International Journal of Information Management**, 27, pp173-186.
- Gasson, Susan. Shelfer, Katherine M., (2007). "IT-based knowledge management to support organizational learning: Visa application screening at the INS", **Information Technology & People**, Vol. 20 Iss: 4 pp. 376 - 399.

- Headquarters Department of the Army Washington(2008). "Information Management Army Knowledge Management and Information Technology". **Army Regulation** 25–1.
- Hsu, I-Chieh.(2008)." Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test". **Expert Systems with Applications**, 35, pp 1316–1326.
- Lee, Dong-Joo. Ahn, Jae-Hyeon.(2007)." Reward systems for intra-organizational knowledge sharing". **European Journal of Operational Research**, 180, pp 938–956.
- Lin, Hsiu-Fen. Lee, Gwo-Guang.(2005)."Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption". **Management Decision** Vol. 43 No. 2, pp. 171-188.
- Mains ,Steven. Ariely, Gil Ad (2011)."Learning While Fighting. Operational Knowledge Management That Makes a Difference". **PRISM** 2, No. 3. Pp165- 176.
- Schulte ,William D. Sample, Travis, (2006),"Efficiencies from knowledge management technologies in a military enterprise", **Journal of Knowledge Management**, Vol. 10 Iss: 6 pp. 39 – 49.
- Tiago, Maria Teresa Borges. Couto, Joao Pedro Almeida. Tiago, Fla´vio Gomes. Vieira, Jose´ Anto´nio Cabral. ( 2007)." Knowledge management An overview of European reality". **Management Research News** Vol. 30 No. 2,pp. 100-114.
- Tseng, Shu-Mei. Huang, Jiao-Sheng.(2011). "The correlation between Wikipedia and knowledge sharing on job performance". **Expert Systems with Applications** 38, 6118–6124.
- Wang, Sheng . Noe , Raymond A.(2010)." Knowledge sharing: A review and directions for future research". **Human Resource Management Review**, 20, pp 115–131.
- Wang, Zhining. Wang, Nianxin.( 2012)." Knowledge sharing, innovation and firm performance". **Expert Systems with Applications** 39 . 8899–8908.
- Yang, Jen-te.(2008)." Individual attitudes and organisational knowledge sharing".. **Tourism Management** 29 , pp 345–353.
- www.us.army.mil