



Implementation of Knowledge Management in the Political-Ideological Organization of the Army of the Islamic Republic of Iran

Hojjat Esmaeili Mehra

MSc Graduate, Command and Staff University (DAFOS), Tehran, Iran (Corresponding Author)
Email: hojatesmailimhra@gmail.com

Mohammad Akrami Nia

Assistant Professor and Faculty Member, Command and Staff University (DAFOS), Tehran, Iran

Mehrdad Mostafaei

Associate Professor and Faculty Member, Command and Staff University (DAFOS), Tehran, Iran

Amin Razani

MSc Graduate, Faculty of Engineering, Kharazmi University, Tehran, Iran

Abstract

The process of knowledge documentation and organizational communication is recognized as one of the most important strategies of knowledge management. By understanding learning management systems, this process provides opportunities for organizational employees to transfer their knowledge directly to others through networking, dialogue, and presentation. The purpose of this study is to examine how knowledge management is implemented in the Political-Ideological Organization of the Army of the Islamic Republic of Iran. This is an applied study conducted using descriptive and case-oriented contextual research methods with a mixed-methods approach. In addition to library research, interviews with experts and questionnaire distribution were employed. Data were analyzed using inferential statistical tests in SPSS and the CRITIC weighting technique. The statistical population consisted of 11 experts from within and outside the Islamic Republic of Iran Army (AJA) in the interview phase and 91 organizational experts in the field of organizational knowledge management in the quantitative phase. The results showed that the implementation of knowledge management in the Political-Ideological Organization of the Army of the Islamic Republic of Iran can be carried out in three stages: knowledge creation (with 2 components and 13 indicators), knowledge distribution (with 2 components and 8 indicators), and knowledge application (with 2 components and 10 indicators).

Keywords: Political-Ideological Organization of AJA, Knowledge Management, Knowledge Creation, Knowledge Distribution, Knowledge Application





فصلنامه مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی

سال پانزدهم، شماره دوم (پیاپی ۵۹)، تابستان ۱۴۰۴، صص. ۱۱۵-۱۴۲
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۶ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۲۸

مقاله پژوهشی

پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان عقیدتی سیاسی ارتش جمهوری اسلامی ایران

حجت اسماعیلی مهرا

دانش‌آموخته کارشناسی ارشد دانشگاه فرماندهی و ستاد (دافوس)، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Email: hojatesmailimhra@gmail.com

محمد اکرمی نیا

استادیار و عضو هیئت‌علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد (دافوس)، تهران، ایران

مهرداد مصطفایی

دانشیار و عضو هیئت‌علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد (دافوس)، تهران، ایران

امین رازانی

دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، دانشکده فنی مهندسی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

چکیده

فرایند مستندسازی دانش و ارتباطات سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین استراتژی‌های مدیریت دانش شناخته می‌شود که با شناخت سیستم‌های مدیریت یادگیری، فرصت‌هایی برای کارکنان یک سازمان فراهم می‌کند تا دانش خود را مستقیماً از طریق شبکه‌سازی، گفت‌وگو و ارائه به افراد دیگر منتقل کنند. هدف از انجام این تحقیق، شناخت چگونگی پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان عقیدتی سیاسی ارتش ج.ا.ایران است. این پژوهش از نوع کاربردی و با روش‌های تحقیق توصیفی، موردی زمینه‌ای و با رویکرد آمیخته انجام شده است و ضمن بهره‌مندی از مطالعات کتابخانه‌ای، از مصاحبه با خبرگان و همچنین توزیع پرسش‌نامه برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون‌های استنباطی در نرم‌افزار SPSS و تکنیک وزن‌دهی کریتیک استفاده شد. جامعه آماری تحقیق، در بخش مصاحبه، تعداد ۱۱ نفر از صاحب‌نظران داخل و خارج از آجا و در بخش کمی تعداد ۹۱ نفر از مجموعه کارشناسان در حوزه مدیریت دانش سازمانی تعیین شد. نتایج تحقیق نشان داد، پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان عقیدتی سیاسی ارتش جمهوری اسلامی ایران، در ۳ مرحله خلق دانش (با ۲ مؤلفه و ۱۳ شاخص)، توزیع دانش (با ۲ مؤلفه و ۸ شاخص) و به‌کارگیری دانش (با ۲ مؤلفه و ۱۰ شاخص) قابل اجرا است.

کلیدواژه‌ها: سازمان عقیدتی سیاسی آجا، مدیریت دانش، خلق دانش، توزیع دانش، به‌کارگیری دانش

دانشگاه عالی دفاع ملی ♦ پژوهشکده مطالعات راهبردی و امنیت ملی / فصلنامه مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی



<https://smsnds.sndu.ac.ir/> E-ISSN: 2980-8413



صحت مطالب بر عهده نویسنده مقاله است و بیانگر دیدگاه دانشگاه عالی دفاع ملی نیست.



مقدمه

مدیریت دانش به‌عنوان یافتن راهی جهت خلق، شناسایی، شکار و توزیع دانش سازمانی به افراد نیازمند، تعریف شده است (تینگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). بنابراین دانش را می‌توان بینش‌های حاصل از اطلاعات و داده‌هایی تعریف نمود که می‌تواند به روش‌های مختلف و در شرایط گوناگون مؤثر و قابل تقسیم باشد (گرچیها، ۱۴۰۱: ۴۹). در عصر کنونی، مزیت اصلی سازمان‌ها در دانش نهفته آن‌ها قرار دارد و سازمان‌هایی موفق خواهند بود که دانش مورد نیاز خود را شناسایی و در صورت لزوم آن را خلق یا از منابع خارج از سازمان کسب نموده و ضمن تطبیق با نیازهای خود، به صورت مناسب ذخیره کنند (موسی‌خانی و همکاران، ۱۳۹۶). در سازمان‌های دولتی ارتقای دانش از طریق تولید، کسب، ذخیره، انتشار و به‌کارگیری بهینه آن یکی از مسائل و نیازهای اساسی است؛ زیرا تغییرات سریع مدیریتی و عدم توجه به شایسته‌سالاری در سطح مدیران میانی و ارشد سازمان‌های دولتی از منظر دیدگاه‌های حزبی و جناحی نه تنها ارتباطات درون‌سازمانی کارکنان و مدیران را در تولید، تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش توسعه نمی‌دهد، بلکه بخشی از کارکنان و مدیران این سازمان‌ها بدون این‌که تجارت و دانش ارزشمند خود را به دیگران منتقل نمایند از خدمت خارج شده و دارایی‌های دانشی خود را به بیرون از سازمان منتقل می‌کنند (ابراهیمی، ۱۳۹۸). بررسی مدیریت دانش در سازمان‌های فرهنگی از آن جهت حائز اهمیت است که جنس دانش در حوزه‌های فرهنگی، پویایی و انعطاف بیشتری دارد (خداداد و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۳۹). مدیریت دانش برای بخش‌های دفاعی و نظامی کشور جنبه حیاتی دارد و نیروهای مسلح با توجه به نوع مأموریت خود، می‌بایست در این مهم کوشا و طلایه‌دار باشند. در این راستا، با ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری توسط امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) در سال ۱۳۸۹ و ابلاغیه ستاد کل نیروهای مسلح، موضوع مدیریت دانش در نیروهای مسلح از اهمیت دوچندان برخوردار شده است. در متن سیاست‌های ابلاغ شده، دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری، دانش‌بنیان کردن نظام اداری از طریق به‌کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات و ایجاد



زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارت‌های آنان، مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین، الزامات قانونی بالا از یک‌سو و لزوم طراحی و تولید فرایندهای مدیریت دانش به‌صورت بومی متناسب با نیازهای سازمانی از سوی دیگر باعث شده است، پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان عقیدتی سیاسی ارتش جمهوری اسلامی ایران مورد توجه بیشتری قرار گیرد و با شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت دانش، سازمان مزبور در نیل به اهداف سازمانی که همان نظارت بر حفظ و اجرای موازین اسلامی، ارائه آموزش‌های عقیدتی و سیاسی، ارتقای بینش دینی و سیاسی کارکنان ارتش، انتشار نشریات، کتاب‌ها و دیگر محصولات فرهنگی و هنری و انجام کلیه وظایف روابط عمومی در ارتش است، اثرگذاری بهتری داشته باشد؛ اما در این میسر هیچ الگوی بومی به‌صورت علمی تدوین و تأیید نشده است. پژوهش حاضر از این جهت ضرورت دارد که ضمن آشنایی مدیران س.ا.ج.س. آجا با نحوه پیاده‌سازی مطلوب مدیریت دانش، تلاش برای بهبود آن با استفاده بهینه از منابع مادی و معنوی انجام می‌شود، به س.ا.ج.س. آجا کمک می‌کند تا از سرمایه‌های دانشی استفاده اثربخش‌تری نموده و زمینه ارائه راهکار جهت تحقق منویات امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی)، مبنی بر دانش‌بنیان کردن نظام اداری از طریق به‌کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات، فراهم شود. پس می‌توان گفت، مسئله اصلی تحقیق، مشخص نبودن چگونگی پیاده‌سازی مدیریت دانش در س.ا.ج.س. آجا است.

۱. پیشینه پژوهش

وحیدی و دانش^(۱۴۰۱) در پژوهش خود به بررسی چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی پرداختند و بیان داشتند چالش‌های پیاده‌سازی دانش در سازمان ایرانی عبارت‌اند از: عوامل مدیریتی و ساختاری (مانند کمبود نیروی انسانی کارآمد و عدم توجه جدی مدیریت، به دانش و انتقال آن در سازمان)، عوامل اجرایی (مانند نبود ارزیابی مستمر و هدررفت دانش از طریق کناره‌گیری و بازنشستگی کارکنان)، عوامل فرهنگی (مانند نبود فرهنگ مشارکت و تسهیم دانش در سازمان، نبود فضای پویا برای تقویت تفکر و اندیشه

کارکنان)، عوامل فناوری و زیرساختی (مانند فقدان زیرساخت‌های مناسب فناوری اطلاعات، توجه ناکافی به فناوری‌های نوین با وجود سرعت بالای توسعه فناوری‌ها).

نیازمند و ایجابی (۱۴۰۱) در پژوهش خود به ارائه مدل مناسب عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش به منظور افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی در ارتش ج.ا.ایران پرداختند و بیان داشتند، از بین هفت عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش که موجب افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی می‌شوند، تنها دو عامل راهبردهای دانش‌محور و مدیریت منابع انسانی موجب افزایش هم‌زمان خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی در ارتش ج.ا.ایران شده است. استخلیلی‌پور و ظریف منش (۱۴۰۰) با بررسی تواناسازهای مدیریت دانش در نیروهای مسلح به این نتیجه رسیدند که اولویت عوامل مرتبط با تواناسازهای مدیریت دانش در نیروهای مسلح عبارت‌اند از: هم‌راستایی راهبردهای تدوین شده در دانش سازمانی، ساختار منعطف، فناوری اشتراک دانش، تسهیم دانش و همچنین یادگیری دانش.

سلیمانی و ملکی (۱۳۹۹) با بررسی چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در نیروهای مسلح اظهار داشتند، پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی، با محدودیت‌های منحصربه‌فردی مانند نقل و انتقالات کارکنان، دسترسی محدود به اینترنت، محدودیت‌های سفر به کشورهای خارجی و رعایت اصل حیطه‌بندی اطلاعات مواجه است. بنابراین با لحاظ نمودن مدیریت دانش در ساختار سازمانی، بسترسازی فرهنگی برای اشتراک‌گذاری دانش و ایجاد هیئت‌های اندیشه‌ورز می‌تواند مؤثر باشد.

بررسی مطالعات مورد اشاره در پیشینه نشان می‌دهد نقطه اشتراک آن‌ها با این تحقیق در انتخاب پیاده‌سازی مدیریت دانش به عنوان قلمرو موضوعی مورد مطالعه است؛ بنابراین، این تحقیق در بخش مبانی نظری با آن‌ها هم‌پوشانی بالایی دارد. بررسی نقاط افتراق این تحقیق با پیشینه نشان می‌دهد، پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان عقیدتی سیاسی ارتش، علاوه بر موانع و مشکلات پیش‌روی عموم دستگاه‌ها دولتی، محدودیت‌ها و موانع خاص خود را دارد که باعث می‌شود نتایج سایر تحقیقات به صورت کامل قابل تعمیم به آن نباشد و امکان بهره‌گیری از آن‌ها وجود نداشته باشد؛ بنابراین، بررسی علمی و نظام‌مند پیاده‌سازی مدیریت



دانش در سازمان عقیدتی سیاسی ارتش نیازمند مطالعه‌ای مستقل است که بتواند موانع و مشکلات و توانایی‌ها و قابلیت‌های خاص این سازمان در امر پیاده‌سازی مدیریت دانش شناسایی و تعیین کند و با ارائه نتایج حاصله در قالب پیشنهادها و کاربردی و توصیه‌های سیاستی، فرایند پیاده‌سازی مدیریت دانش در آن را تسریع و تسهیل نماید. در همین زمینه، سؤال اصلی تحقیق بیان می‌کند «پیاده‌سازی مدیریت دانش در س.ع.س. آجا باید چگونه باشد؟» و سؤالات فرعی پژوهش این است که مدیریت دانش در س.ع.س. آجا دارای چه ابعاد، مؤلفه و شاخص‌های است؟ و همچنین میزان اهمیت و اولویت آن‌ها، چگونه است؟

۲. مبانی نظری پژوهش

۲-۱. مدیریت دانش

مدیریت دانش طیف وسیعی از فعالیت‌ها است که برای مدیریت، مبادله، خلق یا ارتقای سرمایه‌های فکری در سطح کلان به کار می‌رود. مدیریت دانش طراحی هوشمندانه فرایندها، ابزار، ساختار و ...، با قصد افزایش، نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش است که در هرکدام از ۳ عنصر سرمایه فکری یعنی ساختاری، انسانی و اجتماعی نمایان می‌شود. مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شود و به طور معمول به صورت سازمان‌دهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازمان‌دهی و منتشر نمایند (زاهدیان^۱، ۲۰۱۹).

۲-۲. توزیع دانش

به فرایند گسترش و به اشتراک‌گذاری دانش در بین سطوح سازمانی از طریق تکنیک‌ها، افراد و فناوری‌های مختلف اشاره می‌کند و می‌توان آن را به عنوان انتقال دانش در داخل و بین محیط‌ها تعریف کرد که منجر به افزایش آگاهی، توانایی انتخاب آگاهانه از میان گزینه‌ها و همچنین تبادل اطلاعات یا دیدگاه‌ها می‌شود (نوگورو^۲، ۲۰۱۸).

۲-۳. خلق دانش

خلق دانش به ترکیب، انتقال و تبدیل مستمر انواع مختلف دانش همراه با توانایی عملی کردن دانش در محیطی که از تعامل و آزمایش پشتیبانی می‌کند، اشاره دارد که توسط آن کاربران با هم به تعامل یادگیری دانش جدید می‌پردازند. خلق دانش به دانش آفرینی و شکل‌گیری مفاهیم جدیدی در حوزه دانش اشاره می‌کند که ممکن است افراد، دانش خلق شده خود را با استفاده ترکیب دانش مشترک دیگران ایجاد نمایند. ایجاد دانش به مکانیسم‌هایی بستگی دارد که در بخش فرعی در مورد اشتراک دانش توضیح داده شده است (براتیانو^۱، ۲۰۱۸).

۲-۴. به‌کارگیری دانش

به‌کارگیری دانش به معنای توانایی انتقال و مناسب ساختن دانش برای استفاده در اجرای فعالیت‌های سازمان و ارتباط نزدیک‌تر با وظایف انجام شده توسط سازمان است براین اساس که سازمان پس از ذخیره‌سازی دانش، با به‌کارگیری مؤثر دانش، با هدف اثربخشی در محصولات، خدمات و فرایندهای سازمان از مزیت‌های آن استفاده می‌کند و فرایند ادغام دانش را در محصولات یا خدمات سازمان انجام می‌دهد (اود و آیایوو^۲، ۲۰۱۹).

در تعاریف عملیاتی متغیرهای پژوهش، می‌توان این‌چنین بیان نمود که مدیریت دانش، متغیری وابسته، کلان، کیفی و چند ارزشی است که داده‌های مربوط به چگونگی پیاده‌سازی آن در سازمان عقیدتی سیاسی آجا، از طریق اسناد و مدارک و مصاحبه با صاحب‌نظران گردآوری شده و با الهام از مدل مدیریت دانش ۳ مرحله‌ای، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن در ساختار خلق، توزیع و به‌کارگیری دانش تعیین و مورد ارزیابی و سنجش قرار گرفته است. همچنین ساختارهای سه‌گانه مدیریت دانش، به‌عنوان متغیرهایی تابع، جزء، کیفی و چند ارزشی بوده که پس از مطالعه منابع و مصاحبه با صاحب‌نظران، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن تعیین و با پرسش‌نامه محقق ساخته، مورد ارزیابی قرار گرفته است؛ بنابراین مدل مفهومی تحقیق در بخش یافته‌های تحقیق ارائه شده است.

1. Bratianu

2. Ode and Ayavoo



۲-۵. مدل های مدیریت دانش

«کاکابادسه»^۱ و همکاران (۲۰۰۸)، مدل های مدیریت دانش را در چهار گروه «مدل های شبکه ای»^۲ (ارتباطات، کسب، تسهیم و انتقال)، «مدل های شناختی»^۳ (استفاده دوباره، تکثیر، استانداردسازی و حذف روش های قدیمی)، «مدل های انجمنی ارتباطی»^۴ (گروه های کاری با قابلیت های خودسازمان دهی، فراگیری مستمر و تبادلات غیررسمی) و «مدل های فلسفی»^۵ (حفظ ارتباط آزاد (تبادل نظر)، تشویق، انعکاس نظرات، کنکاش خلاقانه و اثبات عقیده و نظر) قرار دادند. با توجه به تجربیات سازمان های پیشرفته در زمینه مدیریت دانش، ترکیب مدل های شبکه ای، فلسفی و انجمنی به همراه استفاده از مدل شناختی، ترکیبی مناسب برای مدیریت دانش در سازمان است و محرک های اصلی در این راستا، ارتباطات و روابط، اعتماد، همدلی، انجمن، گفتگوی دوجانبه عمیق و فناوری برای دستیابی به گفت و گو و برقراری ارتباط باثبات هستند (صیادی، ۱۳۹۵: ۱۵). مدل های مختلفی برای پایاده سازی مدیریت دانش طراحی شده است که در ادامه به برخی از آنها اشاره می شود. مدل مدیریت دانش «میلتن»^۶ براساس دو نگرش برقراری ارتباط و تجمیع طراحی شده. این دو نگرش، مکمل هم بوده و ارزش آنها در به کارگیری متعادل و موازی آنها با یکدیگر است. مدل مدیریت دانش بنیادی»^۷ در ابتدا به کشف قلمرو انواع دانش مورد نیاز سازمان می پردازد. در ادامه باز تعریف پارامترهای دانش به صورت سیاست های سازمانی و سپس طراحی مجموعه ای از ساختارهای دانش منطبق با مأموریت ها و اهداف سازمان صورت می پذیرد. «مدل راهبردی مدیریت دانش»^۸، بر عوامل مختلفی در مدیریت دانش تأکید دارد که منطبق بر فلسفه کلی دانش است. این مدل مبتنی بر چهار عنصر اصلی: نفوذ دانش، مبانی دانش، کاربردهای دانش،

-
1. Cacabadse et al
 2. Network Models
 3. Cognitive Models
 4. Community Models
 5. Philosophy Models
 6. Milton
 7. Core Knolwedge
 8. Knowledge management strategy model

ارتقا و بازنگری دانش است. «مدل زنجیره دانش»^۱، از یک هستی‌شناسی مدیریتی دانش به وجود آمده است. این هستی‌شناسی، ۵ طبقه فعالیت‌های اولیه شامل کسب دانش، انتخاب دانش، تولید دانش، جذب و درونی‌سازی دانش و انتشار دانش را تعریف می‌کند. مدل ۴ حلقه‌ای مدیریتی دانش به فرایندهای یادگیری اثربخش که توأم با خلق، سازمان‌دهی، تبادل دانش و به کار بستن آن می‌باشد اشاره دارد که می‌تواند باعث ارتقای سرمایه عقلانی سازمانی و بهبود عملکرد آن می‌شود. مدل ۵ عاملی توسعه نظام‌های مدیریتی دانش به اکتساب دانش، ذخیره‌سازی و رسمی‌سازی دانش، استفاده از دانش و تکامل دانش اشاره می‌کند (نوگورهو، ۲۰۱۸). مدل چرخه سه مرحله‌ای زندگی دانش، یکی از مدل‌های متداول در پیاده‌سازی مدیریتی دانش در سطح سازمان‌ها است که دارای مراحل خلق دانش، توزیع دانش و به‌کارگیری دانش است. فرایند خلق دانش می‌تواند به‌وسیله سیستم‌های مدیریتی دانش مانند ابزارهای همکاری و شبکه‌های متخصصان صورت گیرد که برای مرتبط کردن افرادی که ممکن است علاقه‌ای مشترک در رابطه با یک ایده در حال پیدایش داشته باشند بسیار مفید است. انجمن‌های مباحثه نیز به‌عنوان ابزاری مفید برای یافتن ایده‌ها و نظرات افراد مختلف به‌کار گرفته می‌شوند. آنچه در توزیع دانش مهم است این است که تنها یکسری دیدگاه‌ها و ارزشمند و قابل‌دسترس را تولید کنند تا به‌راحتی به دیگران نیز قابل‌انتقال باشد. به‌کارگیری دانش، یکی از چالش‌های اصلی مرتبط با مدیریتی دانش است. دانش با استفاده کاربران، فرایندهای کاری و تغییرات محیط سازمانی، تغییر کرده و تکامل می‌یابد. بنابراین تمامی نقش‌ها و ساختارهای سازمانی باید این تغییرات مداوم را مدنظر قرار داده و تأثیر محیط را بر آن نادیده نگیرند. در برخی مواقع دانشی که در دسترس کارکنان است، دانشی است که به‌اندازه لازم مرتبط با مسئله پیشرو نیست و باید همیشه به راین نکته تأکید داشت که دسترسی کارکنان به دانش به‌اندازه‌ای مهیا باشد که زمینه را برای به‌کارگیری به‌موقع دانش فراهم کند. مدل «هیسینگ»^۲، دارای ۴ فرایند تولید دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و



بکار بستن دانش است. مدل SECI^۱ به فرایندهای اجتماعی نمودن، بیرونی کردن، ترکیب و درونی کردن دانش اشاره می‌کند. مدل «نوناکو و تاکوچی»^۲ به ۲ نوع دانش آشکار و پنهان و تبدیل آن‌ها به یکدیگر و چگونگی ایجاد آن در تمامی سطوح سازمانی توجه دارد. بر پایه مدل نوناکا و تاکوچی، مراحل اجتماعی نمودن، بیرونی‌سازی، پیوند و برقراری ارتباط و دورنی‌سازی دانش باید در سطوح گوناگون سازمان انجام شوند (فارنس^۳، ۲۰۱۹).

۲-۶. اسناد بالادستی

یکی از مهم‌ترین موضوعاتی که رهبر معظم انقلاب اسلامی بارها بر آن تأکید داشته‌اند، نقش دانش و مدیریت آن در پیشرفت جمهوری اسلامی ایران است. ایشان در بند ۴ و ۱۶ سند ابلاغی سیاست‌های کلی نظام اداری (۱۳۸۹) که پس از مشورت با مجمع تشخیص مصلحت نظام تهیه و تدوین شده است، دانش بینان کردن نظام اداری از طریق به‌کارگیری اصول مدیریت دانش را از وظایف مخاطبان این سیاست‌ها دانسته‌اند. در بند ۴ سند ابلاغی به دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران تأکید گردیده است. در بند ۱۶ دانش بینان کردن نظام اداری از طریق به‌کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌یازی اطلاعات با ابتنا به ارزش‌های اسلامی مورد توجه قرار گرفته است (رحمدل و همکاران، ۱۳۹۹). همچنین در بند ۲۶ آن، حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ بهبود مستمر به‌منظور پویایی نظام اداری مورد تأکید قرار گرفته است. به همین منظور در راستای اجرایی نمودن منویات رهبر معظم انقلاب، مدیریت دانش در نقشه جامع علمی کشور، در یک راهبرد کلان و ۳ اقدام ملی مورد توجه قرار گرفته است. نهادهای مدیریت دانش و ابتدای مدیریت جامعه بر اخلاق و دانش براساس الگوهای ایرانی اسلامی در نهادهای علمی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و دفاعی امنیتی به‌عنوان راهبرد کلانی برای مدیریت دانش ذکر شده است. که در این زمینه، استقرار نظام مدیریت دانش و تقویت

1. Socialization, Externalization, Combination, Internalization

2. Nonoka & Takeuchi

3. Farnese

سازوکارهای تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و انتشار و استفاده از آن‌ها به‌ویژه با تقویت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، حمایت از ایجاد و توسعه شبکه‌های تحقیقاتی و فناوری به‌منظور افزایش تعاملات و تسهیل انتقال و انتشار دانش و همچنین تقویت و انسجام‌بخشی به‌نظام اطلاعات علمی و فناوری کشور با مأموریت استانداردسازی و اصلاح فرایندهای تولید، ثبت، داوری و سنجش و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی یکپارچه، به‌عنوان اقدام‌های ملی مورد تأکید قرار گرفته است. دربندهای ۲ و ۴ سیاست‌های کلی علم و فناوری که در سال ۱۳۹۳ از سوی مقام معظم رهبری ابلاغ شد، به‌ضرورت نهادینه کردن مدیریت دانش اشاره شده است. در بند ۲ به بهینه‌سازی عملکرد و ساختار نظام آموزشی و تحقیقاتی کشور به‌منظور دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز و شکوفایی علمی با تأکید بر مدیریت دانش و پژوهش و انسجام‌بخشی در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی در حوزه علم و فناوری و ارتقای مستمر شاخص‌ها و روزآمدسازی نقشه جامع علمی کشور با توجه به تحولات علمی و فنی در منطقه و جهان اشاره شده است و در بند ۴، تقویت عزم ملی و افزایش درک اجتماعی نسبت به اهمیت توسعه علم و فناوری با تشکیل کرسی‌های نظریه‌پردازی و تقویت فرهنگ کسب‌وکار دانش‌بنیان و تبادل آراء و تضارب افکار، آزاداندیشی علمی، مورد تأکید رهبر معظم انقلاب بوده است. همچنین این مهم در بخشی از قانون برنامه پنج‌ساله پنجم (مواد ۳۵، ۲۱۱، ۲۰۶ و ۲۳۳) و بخشی از قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه جمهوری اسلامی ایران (ماده ۳۱). بیان شده است. شورای عالی اداری، در آذرماه سال ۱۳۹۹، در اجرای بند ۱۶ سیاست‌های کلی نظام اداری و بند ۲ سیاست‌های کلی علم و فناوری، مبنی بر مدیریت دانش و پژوهش و انسجام‌بخشی در سیاست‌گذاری، دستورالعمل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی» را تصویب نمود.

مدیریت دانش از سال ۱۳۸۶ به‌صورت ضمنی و از سال ۱۳۸۷ به‌صورت جدی در بین فرهیختگان و اندیشمندان نظامی نیروهای مسلح به‌خصوص آجا مطرح گردید و با توجه به اهمیت آن، دانشگاه عالی دفاع ملی (داعا) در سال ۱۳۸۹ به‌طور رسمی و از طریق آزمون ورودی دکترا، در این رشته اقدام به جذب دانشجو نمود تا بدین‌وسیله نیروهای مسلح



به‌خصوص آجا وارد عرصه جدیدی از علم گردد که تاکنون به آن پرداخته نشده بود (زنوزی مشرفی، ۱۳۹۰). سازمان عقیدتی سیاسی آجا به‌عنوان یکی از رده‌های پژوهشی ارتش ج.ا.ایران در راستای بهبود کارایی و بهره‌وری کارکنان، از سال ۱۳۹۱ نسبت به ثبت تجارب دانشی در سامانه مدیریت دانش آجا اقدام نموده است. در ادامه به‌منظور اجرایی نمودن مصوبه شورای راهبردی س.ا.ع.س. آجا در خردادماه سال ۱۳۹۷، مقرر گردید به مسئله عملیاتی نمودن سامانه نرم‌افزار مدیریت دانش توجه ویژه شود. بنابراین این سازمان، با بهره‌مندی از سامانه مدیریت دانش آجا به‌عنوان یکی از ابزارهای توسعه مدیریت دانش و بستری مناسب برای گسترش و دستیابی سازمان دانش‌بنیان، مستندات دانشی کارکنان خود را با جدیت پیگیری نموده تا نتایج فعالیت و تجربیات به‌موقع در سامانه ثبت گردد که تاکنون تعداد ۸۴۴ دانش اکتسابی در این سامانه به ثبت رسیده است. همچنین این سازمان در طول سنوات ابلاغیه این دستورالعمل همچنان درخصوص افزایش توان پاسخ‌گویی به نیازهای کارکنان تلاش خود را در ثبت تجارب ادامه داده است و هم‌اکنون یکی از فعالان پیش‌روی بین رده‌های پژوهشی آجا است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع کاربردی است و با استفاده از روش‌های هم‌بستگی و موردی زمینه‌ای انجام شده است. داده‌های مورد نیاز پژوهش به روش میدانی (با ابزارهای اسناد و مدارک و مصاحبه و پرسش‌نامه محقق ساخته) جمع‌آوری شده است. داده‌های کیفی به روش تحلیل محتوا (مضامین) و داده‌های کمی با استفاده از آمارهای توصیفی و استنباطی تحلیل شده‌اند و داده‌ها با رویکرد آمیخته مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. قلمرو موضوعی و مکانی تحقیق بررسی چگونگی پیاده‌سازی مدیریت دانش در سطح س.ا.ع.س. آجا به‌عنوان یک سازمان فرهنگی است. جامعه مورد مطالعه در بخش کیفی شامل اسناد و مدارک، کتب و مقالات مرتبط و تعداد ۱۱ نفر از صاحب‌نظران حوزه مدیریت در سطح آجا با ویژگی جامعه‌شناختی در جدول (۲) بوده است.

جدول ۲: اطلاعات جامعه‌شناختی خبرگان پژوهش

مدرک تحصیلی	فراوانی	سمت	فراوانی	سابقه خدمتی	فراوانی
دکترا	۱۰	مدیران راهبردی	۹	۲۵-۲۰ سال	۳
کارشناسی ارشد	۱	مدیران ارشد	۲	بالا تر از ۲۵ سال	۸

از مهم‌ترین دلایل انتخاب خبرگان، آگاهی به قلمرو موضوعی تحقیق و حوزه مدیریت دانش در س.ع.س. آجا بوده است، به همین دلیل ۸۲ درصد از خبرگان، مدیران راهبردی با مدرک دکترا با بیش از ۲۵ سال سابقه خدمت بودند. در بخش کمی نیز، حجم جامعه آماری تعداد ۱۲۰ نفر از کارشناسان و مدیران اجرایی در سطح س.ع.س. آجا برآورد گردید که با توجه به فرمول کوکران تعداد ۹۱ نفر به صورت تصادفی و طبقاتی با ویژگی جمعیت‌شناسی در جدول (۳)، انتخاب شد.

جدول ۳: توصیف جامعه آماری نمونه

تحصیلات	فراوانی	جایگاه شغلی	فراوانی	سابقه خدمتی	فراوانی
دکترا	۲۵	مدیر ارشد	۳۹	۲۰-۱۵ سال	۳۵
کارشناسی ارشد	۶۰	مدیر اجرایی	۴۱	۲۵-۲۰ سال	۳۰
کارشناسی	۶	کارشناس	۱۱	بالا تر از ۲۵ سال	۲۶

با توجه به اهمیت موضوع، بیش از ۹۳ درصد از جامعه آماری دارای مدرک حداقل کارشناسی ارشد، بیش از ۸۷ درصد از جامعه دارای شغل مدیریتی و همچنین بیش از ۶۱ درصد از جامعه دارای حداقل ۲۰ سال سابقه خدمتی بودند. به منظور افزایش روایی اسناد و مدارک مورد مطالعه، تلاش شده صرفاً اسناد و مدارکی مورد استفاده قرار گیرد که کاملاً با موضوع تحقیق مرتبط باشند و بتوانند بدون هرگونه ابهام و پیچیدگی تحقیق را یاری نماید. پس از شناسایی شاخص‌های کلی پژوهش در بخش مصاحبه با خبرگان، برای تعیین نوع ارتباط و همچنین چگونگی دسته‌بندی شاخص‌ها از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد.



همچنین به‌منظور شناسایی میزان اهمیت هر شاخص، از تکنیک مخاطب محور «کری‌تیک»^۱ استفاده شد. تکنیک کری‌تیک با استفاده از میزان هم‌بستگی میان پرسش‌ها به شناسایی قدرت ضریب انحراف معیار می‌پردازد. از الزامات این تکنیک، یافتن ضرایب هم‌بستگی میان گویه‌های پرسش‌نامه در هر متغیر است که برای تعیین ضرایب هم‌بستگی می‌بایست پارامتریک یا ناپارامتریک بودن متغیرها شناسایی شود. با توجه به پارامتریک بودن متغیرها در این پژوهش از آزمون هم‌بستگی پیرسن استفاده شد.

۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

پس از انجام مصاحبه با خبرگان پژوهش در ۱۱ مرحله و حذف کلیدواژه‌های مشترک، تعداد ۳۱ شاخص به‌منظور تبیین مدیریت دانش در س.ع.س. آجا شناسایی و برای تعیین ارتباط ساختاری بین آن‌ها، پرسش‌نامه‌ای در ۳۱ شاخص به‌منظور تعیین ارتباط ساختاری آن‌ها و ارائه ابعاد و مؤلفه‌های آن، تدوین شد. به‌منظور روایی محتوایی، از محاسبه ضریب لاوشه (شاخص نسبت روایی محتوایی)^۲ استفاده شد. خروجی ضریب لاوشه برای تعداد ۱۱ متخصص ۰/۷۱ به دست آمد که نشان داد، روایی پرسش‌نامه در حد خوب ارزیابی شده است. در ادامه پرسش‌نامه تدوین شده، به‌صورت حضوری و مکاتبه‌ای در سطح جامعه آماری توزیع شد. خروجی آزمون بار‌تلت با سطح معناداری (۰/۰۰۰)، نشان داد، ارتباط معناداری میان متغیرهای مورد نظر وجود داشته و داده‌های آماری برای تحلیل عاملی مناسب است. همچنین با توجه به خروجی آزمون KMO (۰/۹۴۶) حجم آماری پرسش‌شوندگان به تعداد ۹۱ نفر، قابل پذیرش است. مقادیر ویژه اولیه عامل‌ها نشان داد ۳۱ متغیر تعیین شده ۳ عامل کلی را اندازه‌گیری و ۷۶/۹۴۹ درصد از مجموع واریانس عوامل را ارزیابی می‌کند. همچنین درایه‌های به‌دست‌آمده بر روی قطر اصلی «ماتریس هم‌بستگی ضد تصویر»^۳، نشان داد هم‌بستگی مناسبی میان عامل‌های تعیین شده برقرار است. با توجه به مناسب بودن

1. Critic Technique

2. Content Validity Ratio

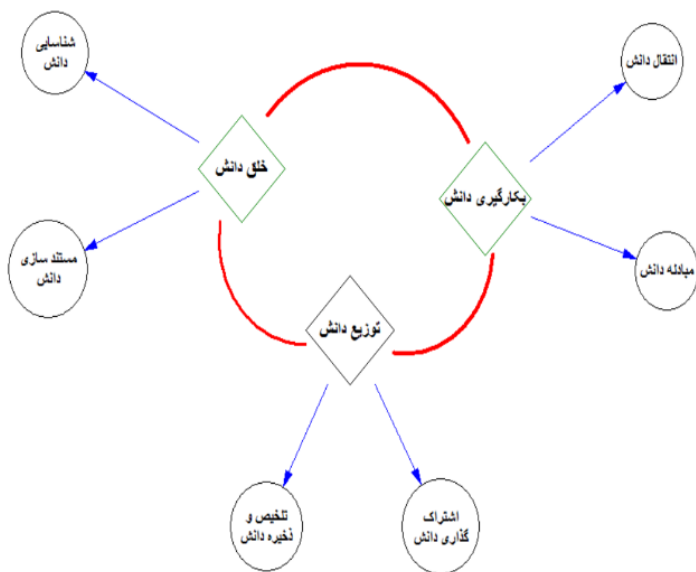
3. Anti Image Correlation Martrix

شاخص‌های مورد نظر جهت تحلیل عاملی، به‌منظور پاسخ به این پرسش که کدام متغیرها، کدام عوامل را اندازه‌گیری می‌کنند؟ ساختار نهایی عامل‌های اصلی پژوهش، با استفاده از «ماتریس مؤلفه‌های چرخش‌یافته»^۱ در جدول (۴) تعیین گردید.

جدول ۴: ابعاد مدیریت دانش در سازمان عقیدتی سیاسی آجا

بُعد اول		بُعد دوم		بُعد سوم	
KW ₁₃	682.	KW ₁	661.	KW ₄	551.
KW ₁₄	741.	KW ₂	597.	KW ₅	399.
KW ₁₅	614.	KW ₃	562.	KW ₆	772.
KW ₁₆	717.	KW ₁₁	738.	KW ₇	720.
KW ₁₈	501.	KW ₁₇	686.	KW ₈	756.
KW ₁₉	574.	KW ₂₄	615.	KW ₉	655.
KW ₂₀	519.	KW ₂₆	613.	KW ₁₂	526.
KW ₂₁	741.	KW ₂₇	637.	۱. KW	543.
KW ₂₂	739.	KW ₂₈	737.		
KW ₂₃	735.	KW ₂₉	648.		
KW ₂₅	719.				
KW ₃₀	648.				
KW ₃₁	671.				

در ادامه با بررسی مجدد هر یک از ابعاد در تحلیل عاملی اکتشافی، هر بُعد به ۲ مؤلفه تجزیه شد که با الهام از مدل ۳ مرحله‌ای مدیریت دانش، پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان عقیدتی سیاسی آجا به‌صورت شکل (۱)، ترسیم شد.



شکل ۱: ساختار پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان عقیدتی سیاسی آجا

۴-۱. یافته‌های پژوهش

پس از تعیین شناسه‌های مرتبط با هر متغیر و شاخص، ساختار کلی پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان عقیدتی سیاسی ارتش به صورت جدول (۵) دسته‌بندی شد.

جدول ۵: ساختار کلی پیاده‌سازی مدیریت دانش در س.ع.س. آجا

بُعد	مؤلفه	عنوان شاخص	شناسه شاخص
به‌کارگیری دانش	انتقال دانش و مبادله دانش	تشکیل واحد ویژه سازمان‌دهی اشتراکات دانش	A1
		انجمن‌های گفت‌وگو و جلسات مشاوره و نمایش کار و فعالیت‌ها	A2
		ایجاد پایگاه داده مهارت‌ها و بانک‌های قابل جست‌وجوی رزومه	A3
		میزان انتقال دانش خبرگان سازمان در دوره‌های حین خدمت	A4

شناسه شاخص	عنوان شاخص	مؤلفه	بُعد
A5	میزان انتقال دانش از طریق تعاملات و معاشرت‌های غیررسمی		
A6	ایجاد شبکه‌ای از ویرایشگران محتوا و ارائه دسته‌بندی‌های مفید		
A7	میزان تعاملات برون‌سازمانی برای الگوبرداری از فعالیت‌ها		
۸A	میزان مبادله دانش در بستر فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی		
۹A	جلسات هیئت اندیشه‌ورزی و حضور خبرگان در برنامه‌های اجرایی		
۱۰A	فرهنگ‌سازی بهره‌گیری از دانش		
D1	تدوین راهبرد ذخیره دانش براساس منابع دانشی	تلخیص و ذخیره دانش و اشتراک‌گذاری دانش	توزیع دانش
D2	چرخش مناسب مشاغل متناسب با تخصص و علایق		
D3	طراحی فضاها و فرم‌های مجازی و فیزیکی و تلخیص دانش		
D4	میزان بسته‌های دانشی تلخیص شده از تجارب علمی		
D5	میزان آگاهی بخشی به کارکنان با نحوه رصد دانش		
D6	اشتراک دانش با تقویت اعتمادسازی و تقویت نگرش‌ها		
D7	ایجاد سامانه هوشمند توزیع دانش در بستر شبکه‌های الکترونیکی		
D8	تشکیل کارگروه تخصصی اولویت‌بندی، ممیزی و ساختاری دانش		
C1	تشکیل بانک اطلاعاتی دانش	شناسایی دانش و مستندسازی دانش	خلق دانش
C2	میزان شناسایی دانش کلیدی		
C3	روزآمد نمودن نقشه‌های دانش		
C4	شرکت در همایش‌ها و نمایشگاه‌های تخصصی		
C5	پرداخت پادش به صاحبان دانش		
C6	تشکیل تیم شناسایی کننده دانش		
C7	تدوین کتابچه‌های مکتوب و تصویری تجارب خبرگان دانش		
C8	طراحی سامانه نرم‌افزاری ثبت دانش		



شناسه شاخص	عنوان شاخص	مؤلفه	بُعد
C9	میزان انطباق دانش با اسناد بالادستی		
C10	ذهن انگیزی و طوفان فکری برای شناسایی دانش		
C11	تشکیل کمیته‌های تخصصی و مجرب مستندسازی دانش		
C12	دانش‌های تبدیل شده به اجزای کوچک‌تر		
C13	الزام کارکنان صاحب دانش به ثبت دانش‌های ضمنی		

پس از تعیین ابعاد پرسش‌نامه، از آزمون‌های استنباطی برای تجزیه و تحلیل کمی داده‌ها استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ در جدول (۶) نشان داد، پایایی پرسش‌نامه در حد عالی است.

جدول ۶: ضریب آلفای کرونباخ ابعاد مدیریت دانش

ضریب کلی	ضریب آلفای کرونباخ	ابعاد مدیریت دانش
۰/۹۱۴	۰/۹۳۶	خلق دانش
	۰/۹۰۷	به‌کارگیری دانش
	۰/۸۹۷	توزیع دانش

با توجه به این‌که پرسش‌نامه در طیف لیکرت توزیع شد، بهترین آزمون برای سنجش نرمال بودن داده‌ها، آزمون چولگی و کشیدگی است و از آنجایی‌که چولگی و کشیدگی تمامی داده‌ها در بازه (۲ و -۲) قرار گرفت، نرمال بودن تمامی عوامل تأیید شد. همچنین از آزمون تک نمونه‌ای t برای تعیین میزان اهمیت عوامل از سوی کارشناسان استفاده شد که خروجی آزمون در جدول (۷)، نشان داد، سطح معناداری متغیرها مناسب است و چون کران‌های بالا و پایین آزمون در فاصله اطمینان ۹۵٪ مثبت است، فرضیه اهمیت متغیرهای پژوهش تأیید شد.

جدول ۷: آزمون تی تک نمونه‌ای ابعاد مدیریت دانش

ارزش تست = ۳						فاصله اطمینان ۹۵٪
ابعاد پژوهش	t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	اختلاف میانگین	بالا	پایین
خلق دانش	۳/۲۷۶	۸۰	۰/۰۰۱	۰/۰۹۴	۰/۱۵۱۴	۰/۰۳۷۸
به‌کارگیری دانش	۴/۳۸۵	۸۰	۰/۰۰۰	۰/۱۳۰	۰/۱۸۹۵	۰/۰۷۲۲
توزیع دانش	۸/۱۶۱	۸۰	۰/۰۰۰	۰/۲۰۰	۰/۲۴۹۰	۰/۱۵۲۳

با توجه به پارامتریک بودن متغیرهای پژوهش، از آزمون هم‌بستگی پیرسن برای تعیین ضرایب هم‌بستگی در تکنیک کریتیک استفاده شد. خروجی تکنیک کریتیک در جدول (۸) نشان داد، از نظر جامعه آماری مورد مطالعه، توزیع دانش با ضریب اهمیت ۰/۳۵۰ نسبت به ۲ بُعد دیگر از اهمیت بیشتری برخوردار است و به‌کارگیری دانش با ضریب اهمیت ۰/۳۲۸ و خلق دانش با ضریب اهمیت ۰/۳۲۲ به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

جدول ۸: وزن‌دهی ابعاد مدیریت دانش

	خلق دانش	به‌کارگیری دانش	توزیع دانش	Std. Deviation	C_j	$\sum_{i=1}^m C_i$	W_j
خلق دانش	1			1.020	0.982	3.045	0.322
به‌کارگیری دانش	0.710	1		1.034	0.995		0.328
توزیع دانش	0.648	0.679	1	1.110	1.068		0.350

در ادامه با استفاده مجدد از تکنیک کریتیک، اولویت‌بندی شاخص‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در هر یک از ابعاد سه‌گانه در جدول‌های (۹)، (۱۰) و (۱۱) تعیین شد.



جدول ۹: وزن‌دهی شاخص‌های مدیریت دانش در بُعد به‌کارگیری دانش

	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	A ₆	A ₇	A ₈	A ₉	A ₁₀	Std. Deviation	C _j	$\sum_{i=1}^m C_i$	W _j
A ₁	۱										.۹۹۹	۴.۱۴	۴۱.۵۵	۰.۱۰۳
A ₂	.۶۰۹	۱									.۹۹۹	۴.۰۲		۰.۰۹۶
A ₃	.۵۲۹	.۶۲۰	۱								۱.۰۵۳	۴.۱۴		۰.۱۰۰
A ₄	.۵۲۲	.۵۸۴	.۶۳۶	۱							۱.۰۸۵	۴.۱۱		۰.۰۹۹
A ₅	.۵۸۲	.۵۵۸	.۵۷۵	.۶۲۹	۱						۱.۰۸۷	۳.۴۶		۰.۰۸۳
A ₆	.۴۸۱	.۵۱۸	.۵۳۹	.۵۳۲	.۵۰۸	۱					.۹۹۶	۴.۴۵		۰.۱۰۷
A ₇	.۵۲۸	.۵۲۳	.۵۴۷	.۵۵۱	.۶۴۷	.۵۰۵	۱				۱.۰۵۸	۴.۰۶		۰.۰۹۷
A ₈	.۵۰۵	.۵۲۱	.۵۴۸	.۵۹۹	.۶۱۷	.۴۹۰	.۵۹۸	۱			۱.۱۷۸	۴.۴۹		۰.۱۰۹
A ₉	.۵۲۹	.۵۲۴	.۵۵۲	.۵۸۹	.۶۶۰	.۴۷۲	.۶۹۱	.۶۷۱	۱		۱.۰۰۹	۳.۹۲		۰.۰۹۴
A ₁₀	.۴۶۲	.۵۰۶	.۵۱۸	.۵۶۱	.۵۸۸	.۴۰۸	.۵۷۰	.۶۳۳	.۶۶۷	۱	۱.۱۱۹	۴.۶۱		۰.۱۱۳

** Correlation is significant at the *.۰۱ level (۲-tailed).

جدول ۱۰: وزن‌دهی شاخص‌های مدیریت دانش در بُعد توزیع دانش

	D ₁	D ₂	D ₃	D ₄	D ₅	D ₆	D ₇	D ₈	Std. Deviation	C _j	$\sum_{i=1}^m C_i$	W _j
D ₁	۱								۱.۱۹۰	۲.۳۸۷	۱۷.۴۷۷	۰.۱۳۸
D ₂	.۷۱۸	۱							۱.۰۸۴	۲.۲۱۱		۰.۱۲۸
D ₃	.۶۸۸	.۷۵۵	۱						۱.۰۵۳	۱.۹۵۴		۰.۱۱۱
D ₄	.۷۰۴	.۷۱۲	.۷۲۵	۱					۱.۰۸۶	۲.۰۷۴		۰.۱۱۸
D ₅	.۷۳۱	.۷۴۴	.۷۴۹	.۷۵۲	۱				۱.۱۲۴	۱.۹۶۷		۰.۱۱۲
D ₆	.۶۸۵	.۷۳۶	.۷۲۳	.۷۰۰	.۷۷۸	۱			۱.۱۱۰	۲.۰۴۲		۰.۱۱۸
D ₇	.۴۶۸	.۴۹۴	.۵۰۴	.۴۹۶	.۴۹۶	.۵۳۷	۱		۱.۰۷۷	۲.۶۵۴		۰.۱۵۱
D ₈	.۰۴۹۰	.۰۵۰۱	.۰۵۲۴	.۰۶۰۱	.۰۵۷۹	.۰۵۵۴	.۰۶۰۱	۱	۱.۰۲۴	۲.۱۵۷		۰.۱۲۳

** Correlation is significant at the *.۰۱ level (۲-tailed).

جدول ۱۱: وزن‌دهی شاخص‌های مدیریت دانش در بُعد خلق دانش

	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅	C ₆	C ₇	C ₈	C ₉	C ₁₀	C ₁₁	C ₁₂	C ₁₃	Std. Deviation	C _j	$\sum_{i=1}^m C_i$	W _j
C ₁	۱													۱,۰۴۰	۱,۸۱۳	۲۰,۸۷۴	۰,۰۸۵
C ₂	۰,۶۳۷	۱												۱,۰۷۴	۱,۶۴۹		۰,۰۷۸
C ₃	۰,۶۹۵	۰,۶۷۸	۱											۱,۱۲۰	۱,۹۳۴		۰,۰۹۰
C ₄	۰,۶۵۷	۰,۶۰۴	۰,۷۱۱	۱										۱,۰۳۴	۲,۱۶۰		۰,۱۱۲
C ₅	۰,۵۳۷	۰,۵۴۶	۰,۶۹۱	۰,۷۰۹	۱									۱,۰۴۲	۲,۰۰۵		۰,۰۹۸
C ₆	۰,۶۹۲	۰,۵۰۷	۰,۶۷۳	۰,۷۱۲	۰,۷۱۴	۱								۱,۲۳۷	۱,۶۳۸		۰,۰۷۷
C ₇	۰,۶۳۵	۰,۶۲۴	۰,۶۱۳	۰,۶۲۷	۰,۷۲۳	۰,۶۸۷	۱							۱,۲۰۴	۱,۳۸۶		۰,۰۶۵
C ₈	۰,۶۸۷	۰,۶۸۹	۰,۶۰۹	۰,۶۸۴	۰,۶۴۷	۰,۶۲۱	۰,۶۴۷	۱						۱,۱۹۳	۱,۵۵۰		۰,۰۷۳
C ₉	۰,۷۰۱	۰,۷۱۳	۰,۶۱۹	۰,۶۴۹	۰,۶۸۷	۰,۶۱۴	۰,۶۶۲	۰,۷۱۵	۱					۱,۰۴۷	۱,۳۳۶		۰,۰۶۲
C ₁₀	۰,۷۰۶	۰,۶۲۴	۰,۶۵۳	۰,۶۸۰	۰,۶۵۱	۰,۶۵۳	۰,۶۸۴	۰,۶۳۳	۰,۶۷۸	۱				۱,۱۶۷	۱,۳۴۴		۰,۰۶۳
C ₁₁	۰,۶۲۹	۰,۶۵۷	۰,۷۱۶	۰,۵۹۹	۰,۵۸۴	۰,۵۷۹	۰,۷۲۱	۰,۶۷۵	۰,۷۰۴	۰,۶۷۲	۱			۱,۰۰۹	۱,۴۵۹		۰,۰۶۹
C ₁₂	۰,۵۸۹	۰,۶۳۳	۰,۷۰۵	۰,۶۳۴	۰,۵۷۳	۰,۶۸۰	۰,۷۰۰	۰,۵۸۷	۰,۶۸۷	۰,۵۸۹	۰,۷۱۰	۱		۱,۰۰۳	۱,۱۹۵		۰,۰۵۶
C ₁₃	۰,۷۳۱	۰,۶۸۴	۰,۶۱۳	۰,۶۵۱	۰,۶۰۴	۰,۷۰۹	۰,۵۶۸	۰,۵۷۹	۰,۶۷۰	۰,۶۰۴	۰,۶۲۸	۰,۶۹۸	۰,۷۰۱	۱,۰۸۸	۱,۵۳۵		۰,۰۷۲

**. Correlation is significant at the ۰,۰۰۱ level (2-tailed).

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف اصلی این پژوهش، پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان عقیدتی سیاسی ارتش ج.ا.ایران است چراکه بررسی مطالعات پیشین بیانگر آن است که در ادبیات موضوع، مطالعه‌ای مستقل درخصوص شناخت چگونگی پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان عقیدتی سیاسی آجا، وجود ندارد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که در پیاده‌سازی مدیریت دانش در س.ع.س. آجا، توزیع دانش نسبت به ۲ بُعد دیگر از اهمیت بیشتری برخوردار است و به‌کارگیری دانش و خلق دانش به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار دارند. دلیل این موضوع را می‌توان این‌گونه توضیح داد که در سازمان عقیدتی سیاسی دانش تولید می‌شود، اما به علت عدم تلخیص و ذخیره و تسهیم آن بین کارکنان و مدیران، کم‌تر به‌کار گرفته می‌شود. بنابراین چنانچه، توزیع دانش به‌عنوان حلقه واسط بین خلق دانش و به‌کارگیری دانش بهبود یابد نقش بسزایی در مدیریت دانش در سازمان عقیدتی سیاسی خواهد داشت.

با هدف چگونگی خلق دانش در س.ع.س. آجا تعداد ۱۳ گویه مطرح شد که با توجه به خروجی تکنیک کریتیک مهم‌ترین راه‌های خلق دانش به‌صورت زیر اولویت‌بندی شد.

➤ شرکت در همایش‌ها و نمایشگاه‌های تخصصی و کاربردی، همکاری با گروه‌های



- مطالعاتی و دعوت از سخنرانان خبره و شناسایی دانش از منابع خارج از سازمان.
- پرداخت پادش به صاحبان دانش جهت مستندسازی دانش خود.
 - ترسیم نقشه دانش سازمان.
 - تشکیل بانک اطلاعاتی دانشی.
 - گفت‌وگو با رهبران سازمان و شناسایی دانش کلیدی آن‌ها.
 - تشکیل تیم شناسایی کننده دانش متشکل از افراد خبره.
 - طراحی سامانه نرم‌افزاری ثبت دانش و تجارب و ایده‌های نوآورانه.
 - بیان صریح و مشخص اهداف و ممیزی دانش و تبدیل آن به اجزای کوچک‌تر.
 - تشکیل کمیته‌های تخصصی و مجرب مستندسازی دانش.
 - تدوین کتابچه‌های مکتوب و تصویری تجارب خبرگان دانش
 - استفاده از روش‌های ذهن‌انگیزی و طوفان فکری در سطوح مختلف سازمان.
 - میزان انطباق دانش با اسناد بالادستی
 - تنظیم دستورالعمل‌ها و به‌روزرسانی روش‌های جاری با الزام ثبت دانش ضمنی
- با هدف چگونگی توزیع دانش در س.ع.س. آجا تعداد ۸ گویه مطرح شد که با توجه به خروجی تکنیک کریستیک مهم‌ترین راه‌های خلق دانش به‌صورت زیر اولویت‌بندی شد.
- ایجاد سامانه هوشمند توزیع دانش در بستر شبکه‌های الکترونیکی سازمان
 - تدوین راهبرد و ذخیره دانش براساس منابع دانشی داخل و خارج از سازمان
 - چرخش مناسب مشاغل متناسب با تخصص و علایق افراد
 - تشکیل کارگروه تخصصی اولویت‌بندی، ممیزی و ذخیره فنی و ساختاری دانش
 - تهیه بسته‌های تلخیص شده از دستورالعمل‌های گوناگون در حوزه‌های مختلف و جمع‌بندی آن‌ها با تجارب علمی و مدیریتی رده‌های صف و ستاد.
 - اعتمادسازی و تقویت نگرش مثبت نسبت به اشتراک دانش در کارکنان.
 - آشنا نمودن کارکنان با نحوه رصد دانش در نرم‌افزارهای و سامانه‌های مدیریت دانش.
 - طراحی فضاها و فرم‌های مجازی (دیجیتال/الکترونیکی) و فیزیکی و کتابخانه‌ای و

- تلخیص و ذخیره دانش در همه سطوح سازمان به صورت شبکه‌ای (اتوماسیونی)
- با هدف چگونگی به‌کارگیری دانش در س.ع.س. آجا تعداد ۱۰ گویه مطرح شد که با توجه به خروجی تکنیک کربتیک مهم‌ترین راه‌های خلق دانش به صورت زیر اولویت‌بندی شد.
- فرهنگ‌سازی بهره‌گیری از دانش برای پاسخ‌گویی به سؤالات و تهیه بانک داده‌ها
 - مبادله دانش در بستر فضای مجازی و شبکه‌های اجتماعی
 - ایجاد شبکه‌ای از ویرایشگران محتوا و ارائه دسته‌بندی‌های محتوایی و مفید از دانش
 - تشکیل واحد ویژه سازمان‌دهی اشتراکات دانش
 - ایجاد پایگاه داده مهارت‌ها و بانک‌های قابل جست‌وجوی رزومه یا پروفایل مهارت‌های افراد
 - انتقال تجارت دانشی سازمان به کارکنان جوان در دوره‌های حین خدمت طولی و عرضی
 - ایجاد ارتباط صمیمانه با سازمان‌های مشابه و الگوبرداری از فعالیت‌های اثربخش آن‌ها
 - ایجاد انجمن‌های گفت‌وگو و جلسات مشاوره و نمایش کار و فعالیت‌ها
 - برگزاری جلسات هیئت اندیشه‌ورزی و حضور خبرگان و صاحب‌نظران در برنامه‌های
 - انتقال دانش کارکنان از طریق تعاملات و معاشرت‌های غیررسمی

۵-۱. پیشنهادهای پژوهش

براساس نتایج این تحقیق و به منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان عقیدتی سیاسی ارتش پیشنهاد می‌شود:

✓ نتایج این تحقیق برای اجرا در اختیار حوزه تحقیق و پژوهش سازمان عقیدتی سیاسی آجا قرار گیرد تا ضمن بهره‌برداری در سامانه مدیریت دانش، به اولویت‌ها و میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های دانشی که در این پژوهش مشخص شده است، توجه نماید.

✓ در پژوهشی تحت عنوان امکان‌سنجی پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان عقیدتی



سیاسی ارتش جمهوری اسلامی ایران، الزامات پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان یادشده مورد واکاوی قرار گیرد.

✓ به‌منظور فراگیری و پوشش کامل مدیریت دانش در ارتش، در پژوهش‌های مستقل چگونگی پیاده‌سازی مدیریت دانش در سایر سازمان‌ها، معاونت‌ها و قسمت‌های تابعه ارتش مورد مطالعه قرار گیرد.

فهرست منابع

- ابراهیمی، نصرالله. (۱۳۹۸). «الگوی پیاده‌سازی مدیریت دانش در بخش‌های دولتی». انتشارات دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی، چاپ اول، تهران.
- حاجی اسماعیلی، مجید؛ حاجی ملامیرزایی، محمد (۱۳۹۹). «ارائه الگوی مدیریت دانش در نظام ارزشی اسلام و مقایسه تطبیقی آن با سایر الگوهای رایج»، مدیریت راهبردی دانش سازمانی، ۳(۱۱): ۷۱-۱۰۰.
- خداداد، مهناز (۱۳۹۸). «بومی‌سازی مقوله‌های مدیریت دانش براساس مدل پایه‌های ساختمان دانش در حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی»، فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۴(۷): ۱۵۷-۱۳۴.
- خلیلی‌پور، سیدعلی؛ ظریف‌منش حسین (۱۴۰۰). «تواناسازهای مدیریت دانش در نیروهای مسلح»، مطالعات دفاع استراتژیک، ۱۹(۸۵): ۸۳-۱۲۴.
- رحمدل، ناصر؛ کامکار، مهدی؛ یزدانیان، حمید (۱۳۹۹). «ویژگی‌های دفاع دانش‌بنیان از منظر مقام معظم رهبری»، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۴(۳۱): ۲۹۷-۳۳۰.
- رضایی، نادر؛ پیوسته، اکبر؛ فرضعلی زاده، اکبر (۱۴۰۰). «بررسی نقش مدیریت دانش در ارتقای خلاقیت و نوآوری کارکنان در سازمان‌های نظامی»، فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۱(۴): ۱۷-۴۸.
- زنوزی مشرفی، عباس (۱۳۹۰). «چالش‌ها و موانع استقرار آن در ارتش جمهوری اسلامی ایران»، فصلنامه علوم و فنون نظامی، ۶(۱۳): ۷۸-۹۳.
- سلیمانی، احسان؛ ملکی، احمد (۱۳۹۹). «چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در نیروهای مسلح و ارائه راهکار»، فصلنامه پژوهش‌های معاصر در علوم مدیریت و حسابداری، ۲(۴).
- صیادی، حسین؛ فلامرزی، احمد؛ اعلم الهدی، عاطفه؛ احمدزاده، محمد (۱۳۹۵). «مروری بر مدل‌ها و عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها»، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات، تهران.
- فتحی، محمدرضا؛ صادقی، محمدرضا؛ خسروی ابوالفضل (۱۳۹۹). «سنجش میزان آمادگی سازمانی جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش»، فصلنامه علوم و فنون نظامی، ۱۶(۵۳).
- کشاوری افشار، رحمان؛ کشاوری، علی حسین؛ سهرابی، شهلا (۱۴۰۰). «شناسایی و اولویت‌بندی



مؤلفه‌های مؤثر بر بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران». مطالعات بین رشته‌ای دانش

راهبردی، ۱۱(۴۵): ۲۷۱-۲۹۶

گر جیها، جواد (۱۴۰۱). «بررسی و تحلیل ضرورت مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی به‌عنوان اصل

مهم و حیاتی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در جهان اسلام، ۴(۱۰): ۳۷-۱۹.

ملکی، مجید؛ لطفی، احمد (۱۳۹۵). «ارزیابی سطح مدیریت دانش در دانشگاه افسری امام علی(ع)».

فصلنامه مدیریت نظامی، ۱۶(۶۱): ۱۹-۳.

موسی خانی، محمد؛ حسنگلی پور، طهمورث؛ وظیفه، زهرا (۱۳۹۶). «ارائه مدل تبیین رابطه فرایندهای

مدیریت دانش با توسعه منابع انسانی در آموزش عالی». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی،

دوره ۶، شماره ۲۲.

میرجمهری، علیرضا؛ صمیمی، مهدی (۱۳۹۷). «الگوی توسعه مدیریت دانش در سازمان‌های دفاعی

با رویکرد پویا»، فصلنامه علوم و فنون نظامی، ۱۴(۴۶).

نیازمند، امیر؛ ایجایی، ابراهیم (۱۴۰۱). «ارائه مدل مناسب عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش

به‌منظور افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی در ارتش ج.ا.ایران»، مطالعات بین رشته‌ای دانش

راهبردی، ۱۲(۴۷).

وحیدی، حسین؛ دانش، زهرا (۱۴۰۱)، چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی،

مدیریت دانش سازمانی، ۵(۱۶): ۱۰۶-۷۳

References

- Bratianu, C.(2018). Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation, Publisher: IGI Global ISBN,15(6),PP789-810.
- Ghasemi, B. & Valmohammadi, C. (2021). Identification and prioritization of critical success factors of knowledge management implementation using a novel hybrid group decision-making model, Journal of Information and Knowledge Management Systems, 47(3),PP386-406.
- Ting, W.K., Sui, H.J., Kweh, Q.L and Nawanir ,G.(2021).Knowledge management and firm innovative performance with the moderating role of transformational leadership, Journal of Knowledge Management,25(8),453-487.
- Nugroho, M. A. (2018). The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning. Journal of Organizational Change Management, 31(5),PP 1138–1152.
- Farnese, M.L., Barbieri, B., Chirumbolo, A & Patriotta, G.(2019).Managing Knowledge in Organizations: A Nonaka's SECI Model Operationalization, National Library of Medicine, Published online, doi: 10.3389/fpsyg.2019.02730.
- Ode, E & Ayavoo, R.(2019).The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation, Journal of Innovation & Knowledge, 5(3), PP 159-176
- Zahedian, k.(2019). Applicable of Knowledge Management among the Education Organization Staff Administration based on Jashpara's Model, International Journal of Schooling, 11(2), PP247-262.