

فصلنامه راهبرد دفاعی، سال شانزدهم، شماره ۶۴، زمستان ۱۳۹۷

فرماندهی معظم کل قوا: «یک مسئله بسیار مهم، پرداختن به شرکت‌های دانش‌بنیان است؛ این ما را پیش خواهد برد. شرکت‌های دانش‌بنیان، هم علمند، هم اقتصادند. پرداختن به شرکت‌های دانش‌بنیان یکی از اساسی‌ترین کارها است؛ این جزو اولویت‌ها است و باید به این پرداخت.» (۱۳۹۵/۳/۲۵)

معرفی الگوی سازمان دانش‌بنیان برای ارتش ج.ا.ایران

جهانپار بامداد صوفی^۱، جمشید صالحی صدقیانی^۲، سیدمحمد خاتمی فیروزآبادی^۳ و حسین فتح‌آبادی^۴

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۶/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۹/۱۴

چکیده

این تحقیق در راستای پاسخگویی به این سؤال اساسی است که الگوی دانش‌بنیان نمودن ارتش ج.ا.ایران کدام است؟ پس از مطالعه مبانی نظری و پیشینه، ابعاد و مؤلفه‌ها شناسایی و داده‌ها و یافته‌ها تجزیه و تحلیل شدند. این تحقیق بر مبنای دستاوردها از نوع کاربردی و بر مبنای اهداف از نوع توصیفی - تحلیلی بوده و با روش پیمایشی داده‌ها گردآوری شده است. جامعه آماری تحقیق نیز مشتمل بر خبرگان دانشگاهی و فرماندهان ارتش ج.ا.ایران بوده و از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شده و داده‌ها به روش میدانی و کتابخانه‌ای و با استفاده از ابزار پرسشنامه گردآوری شده‌اند. اهمیت موضوع تحقیق به جایگاه گذار از سازمان منبع‌محور به سازمان دانش‌محور در راستای سیاست‌های کلان و اسناد بالادستی مربوط می‌شود. نتیجه حکایت از آن دارد که تمرکز بیشتر بر ساختار ویژه می‌تواند راه رسیدن ارتش ج.ا.ایران را به سمت دانش‌بنیان شدن هموارتر سازد. نتایج تحقیق نشان داد که الگوی مفهوم‌سازی دانش‌بنیان ارتش ج.ا.ایران شامل «ابعاد زیرساختی سازمان دانش» و «ابعاد فرایندی سازمان دانش‌بنیان» به‌عنوان متغیرهای مستقل اصلی و «جوامع دانشی»، «سرمایه فکری»، «ساختار ویژه موقت» و «راهبردهای دانشی» به‌عنوان متغیرهای میانجی و «سازمان دانش‌بنیان» به‌عنوان متغیر وابسته می‌باشد.

واژگان کلیدی: سازمان دانش‌بنیان، جوامع دانشی، راهبرد دانشی، ارتش ج.ا.ایران.

۱. دانشیار پژوهش عملیاتی - دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول) - bamdadsoofi@yahoo.com

۲. استاد پژوهش عملیاتی - دانشگاه علامه طباطبائی - fh.phdor@gmail.com

۳. دانشیار مهندسی صنایع - دانشگاه علامه طباطبائی - a.khatami@atu.ac.ir

۴. دانشجوی دکترای پژوهش عملیاتی - دانشگاه علامه طباطبائی - fh_ie@yahoo.com

مقدمه

از سازمان‌های دانش‌بنیان به‌عنوان سازمان‌هایی متناسب با اقتضائات عصر جدید یاد می‌شود. سازمان‌هایی که با بهره‌گیری از دانش و دانایی می‌توانند خود را با تحولات محیطی به‌خوبی وفق دهند. در این میان، با توجه به انقلاب عظیم صورت گرفته در حوزه دفاعی و نظامی و نیز پیچیده‌تر شدن ماهیت نبردهای آینده، نهادهای نظامی با هدف تحقق مأموریت خود باید به سازمان‌های دانش‌بنیان تبدیل شوند. بنابراین، در این تحقیق با توجه به اهمیت موضوع به‌دنبال معرفی الگوی سازمان دانش‌بنیان ارتش ج.ا.ایران می‌باشیم.

۱. کلیات

۱-۱. بیان مسئله

از دهه ۷۰ میلادی بر اثر تغییرات انقلابی در فناوری و جامعه (تافلر، ۱۳۷۴: ۵) بشریت با جهشی «کوانتومی» و با عمیق‌ترین خیزش اجتماعی و خلاقانه‌ترین نوسازی که جهان تاکنون به‌خود دیده، مواجه گردیده است. (تافلر، ۱۳۶۶: ۱۶) این موج عظیم با تحول در فناوری اطلاعات و ارتباطات و نیز انقلاب در عرصه جهانی سازی و یکپارچگی بازارهای مالی، دگرگونی‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی عمده‌ای را در کشورهای پیشرفته به‌وجود آورده که بسیاری از آن‌ها غیرقابل پیش‌بینی بوده‌اند. (کمیسیون تدوین استراتژی امنیت ملی آمریکا، ۱۳۸۳) هرچند که این تحولات در کنار مزیت‌های خود، یک لبه تاریک و تنگناهای ویژه‌ای با خود ایجاد نموده‌اند؛ به عبارتی، این فناوری‌ها با ایجاد تحول شگرف در منابع، نوع و ابزار تهدید هم از نظر کمی (تعداد و تنوع منابع تهدید) و هم از نظر کیفی (پیچیده‌تر شدن و ناکارآمد شدن ابزارهای سنتی تهدید) ابزارهای تهدید امنیت ملی را متحول کرده‌اند. (ماه‌پیشانیان، ۱۳۹۰) تحول در ابزارهای تهدید امنیت ملی، در کنار دگرگون‌سازی ارکان اولیه واقعیتهای نظامی (کمیسیون تدوین استراتژی امنیت

ملی آمریکا، ۱۳۸۳:۱۱۸) منجر به پیچیدگی و تغییر ماهیت جنگ‌های سنتی و ظهور جنگ‌های جدیدی چون جنگ‌های سایبری^۱، جنگ اطلاعاتی^۲، جنگ ترکیبی^۳ و ... گردیده است. در مدیریت جنگ‌های جدید، دانش و دانایی نقش اساسی ایفا می‌نماید. (Bang, 2017) از این رو سازمان‌های دفاعی باید دانش‌بنیان نمودن را در حوزه‌های مأموریتی خود پیاده‌سازی نموده و آن‌ها را به‌کار گیرند. موضوعی که با وجود اهمیت فراوان در تحقیق‌های حوزه دفاعی و امنیتی، به‌صورت شایسته‌ای به آن پرداخته نشده است. همچنین در تحقیق‌های صورت گرفته در حوزه‌های نظامی و به‌ویژه ارتش ج.ا.ایران، پیشران‌ها، فرایندها و الزام‌های سازمان دانش‌بنیان نظامی به‌صورت جامع و در قالب الگوی جامعی نگریسته نشده که این مهم نهادینه‌سازی این‌گونه سازمان‌ها را در شرایط واقعی با چالش‌های اساسی روبه‌رو نموده است.

۱-۲. اهمیت و ضرورت تحقیق

حرکت به‌سمت سازمان‌های دانش‌بنیان برای سازمان‌های نظامی و دفاعی ضرورتی است که با توجه به پیچیدگی‌های محیطی عصر جدید، می‌بایست بیش‌ازپیش موردتوجه فرماندهان، مدیران و پژوهشگران حوزه دفاعی و امنیتی قرار گیرد. هدف سازمان‌های دانش‌بنیان به‌کارگیری دانش تولیدشده توسط یک بخش از سازمان در دیگر بخش‌ها و واحدها و به‌اشتراک‌گذاری دانش صریح و ضمنی است. همچنین در این سازمان‌ها فرایند چگونگی ایجاد، شناسایی، کسب، انتشار و به‌کارگیری دانش نقطه‌توجه و تمرکز می‌باشد. این سازمان‌ها در فرایند تولید و ارائه محصولات و خدمات خود از خلاقیت، نوآوری و دانش جدید استفاده می‌نمایند. (Wang&Ahmed, 2003)

1. Cyber War
2. Information War
3. Hybrid War

اهمیت این موضوع به اندازه‌ای است که فرماندهی معظم کل قوا^(مدظله‌العالی) در کنار ایمان، از علم و دانش به‌عنوان یکی از ارکان ایجاد قدرت ملی یاد نموده‌اند. بنابراین، با توجه به ارتباط متقابل حوزه‌های عملیاتی، اطلاعاتی، پشتیبانی و نیز تجربه‌ها و دانش ضمنی پنهان‌شده در تجربه‌های هشت سال دفاع مقدس، جنگ ۳۳ روزه حزب‌الله با رژیم صهیونیستی و... حرکت به‌سوی سازمان‌های دانش‌بنیان در سازمان‌های نظامی بیش از سایر حوزه‌ها ضروری به‌نظر می‌رسد.

در قالب موضوع دانش‌بنیان نمودن سازمان‌ها، نخستین گام، طراحی و تعیین زیرساخت‌ها، الزام‌ها و فرایندهای موردنیاز الگوی عملیاتی براساس ویژگی‌های فرهنگی و بومی منطقه می‌باشد. در این میان و با توجه به تفاوت ماهیت، وظایف و ارزش‌های حاکم بر سازمان‌های نظامی با سایر سازمان‌ها، بهره‌گیری و تقلید از الگوهای استخراج‌شده از سایر حوزه‌ها و صنایع تحقیقاتی امکان‌پذیر نمی‌باشد. بنابراین، در این تحقیق به معرفی الگوی سازمان دانش‌بنیان برای ارتش ج.ا.ایران پرداخته شده است. یافته‌های تحقیق به‌عنوان نقشه راهی جهت نهادینه‌سازی سازمان دانش‌بنیان در ارتش ج.ا.ایران همراه با تحقق مطالبه‌های فرماندهی معظم کل قوا^(مدظله‌العالی) از نیروهای مسلح می‌تواند در کاهش خلأ تحقیق‌های علمی و تجربی موجود، ارزیابی برنامه‌های کنونی، طرح‌ریزی راهبردها و برنامه‌های آتی، تخصیص منابع و امکانات و فراهم‌ساختن زیرساخت‌های مورد نیاز، نقش اساسی بازی کند.

۳-۱. پیشینه تحقیق

مراجعه به منابع علمی اعم از کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، مقاله‌های داخلی و خارجی نشان می‌دهد تاکنون پژوهشی با این عنوان و در این چارچوب انجام نشده است. ولی موارد بسیاری که با جنبه‌های نظری این تحقیق مرتبط هستند مورد توجه پژوهشگران

قرار گرفته است. در ادامه به بررسی برخی تحقیق‌ها که از نظر موضوع و مبانی به این تحقیق نزدیک‌ترند پرداخته می‌شود.

«پایان» (۱۳۹۳) در تحقیقی به طراحی الگوی سازمان دانش‌بنیان در رسانه ملی پرداخته‌اند. نتایج نشان داد که ۹ مفهوم اصلی در سازمان‌های دانش‌بنیان به ترتیب عبارت‌اند از: اسناد بالادستی، اهداف و چشم‌انداز دانش‌بنیان، عوامل راهبردی، عوامل سازمانی، نظام مدیریت دانش، واپایش و ارزیابی بر محور دانش، نوآوری و خلاقیت و محصولات بر محور دانش. (پایان، ۱۳۹۳)

«خیاطیان و همکاران» (۱۳۹۳) به بررسی عوامل مؤثر بر رشد و پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان پرداخته‌اند. نتایج نشان داد که ویژگی‌های مؤسسه‌ها، مشخصه‌های عمومی شرکت‌ها، ایده‌محوری، نیروی انسانی، بازار رقابت، سازمان‌دهی، زیرساخت‌ها، تأمین مالی و عوامل محیطی از جمله عوامل اصلی اثرگذار بر رشد و پایداری شرکت‌های دانش‌بنیان هستند. (خیاطیان و همکاران، ۱۳۹۴)

«شهلائی» (۱۳۹۰) الگویی برای شکل‌گیری سازمان‌های یادگیرنده در ارتش ج.ا.ایران طراحی کرده است. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد ارتش ج.ا.ایران می‌تواند یادگیرنده باشد. همچنین یگان‌های ارتش به میزان زیادی از معیارهای سازمان یادگیرنده شامل رهبری، تفکر نظام‌مند، فرهنگ سازمانی، قابلیت شخصی، الگوهای ذهنی، یادگیری گروهی، چشم‌انداز مشترک، ساختار و مدیریت دانش برخوردار هستند. (شهلائی، ۱۳۹۰)

«آقامحمدی و دهقان» (۱۳۹۰) راهبردهای استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی ج.ا.ایران را بررسی کردند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که مهم‌ترین متغیرهای اثرگذار بر استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی ج.ا.ایران عبارت‌اند از: فرماندهی و مدیریت، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، نیروی انسانی، نظام‌های فناوری و فرایندهای سازمانی. همچنین سازمان‌های نظامی ج.ا.ایران برای استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش در سازمان خود بایستی ۱۷ هدف راهبردی در حوزه

مؤلفه‌های اساسی مؤثر بر استقرار راهبرد مدیریت دانش را بر مبنای اولویت، در دستورکار خود قرار دهند. در پایان نیز توصیه‌هایی برای عملیاتی‌کردن هدف‌ها و راهبردهای پیشنهادی ارائه شد. (آقامحمدی و دهقان، ۱۳۹۰)

«هارلی و گرین» (۲۰۰۵) در مقاله‌ای با عنوان «تولید فرهنگ در مدیریت دانش‌بنیان» به دنبال تبیین این هدف بودند که ویژگی‌های خاص رهبری مورد نیاز برای سازمان‌های دانش‌بنیان چه چیزهایی بوده و چگونه آن‌ها می‌توانند موفق شوند؟ نتایج مشخص کرد که رهبران هوشمند در سازمان‌های دانش‌بنیان نسبت به رهبران سنتی عملکرد بهتری دارند. رهبری فردی و سازمانی برای یک رهبری موفقیت‌آمیز در سازمان‌های یادگیرنده مهم هستند. رهبری هوشمند بر پایه یک هوش اجتماعی در سطح رهبری فردی است. مهارت‌های نرم رهبری، دارای اهمیت بیشتری نسبت به مهارت‌های سخت آن می‌باشد. بالا بردن سطح آگاهی افراد و ایجاد اعتماد گروهی، عوامل انگیزشی مهمی هستند که از تسهیم دانش و یادگیری سازمانی حمایت می‌کنند. رهبری تسهیم‌شده نسبت به رهبری فردی مؤثرتر می‌باشد. رهبری تسهیم‌شده باعث هم‌جهت‌سازی کلیه وظایف در سرتاسر سازمان گردیده و تسهیم دانش را تشویق می‌نماید. (Hurley & Green, 2005)

«عمر شریف‌الدین و رولاند» (۲۰۰۴) در مقاله‌ای با عنوان «مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی» به دنبال شناسایی ابعاد سازمان‌های دانش‌بنیان و دارایی‌های نامحسوس در محیط اقتصادی کنونی می‌باشد. نتیجه اصلی این تحقیق نشان داد که بنگاه‌های اقتصادی که از دانش به‌عنوان یک منبع راهبردی استفاده می‌کنند، بهترین و مناسب‌ترین‌ها برای رسیدن به موفقیت، کارایی و به‌دست آوردن مزیت‌های رقابتی در محیط اقتصادی کنونی می‌باشند. (Omar sharifudin & Rowland, 2004)

بررسی پیشینه تحقیق مؤید آن است که با وجود اهمیت فراوان موضوع، در سازمان‌های نظامی هیچ تحقیق جامعی که بر ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های

سازمان‌های دانش‌بنیان نظامی پردازد، صورت نگرفته است بنابراین، بررسی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصه‌های سازمان‌های دانش‌بنیان نظامی، نوآوری این تحقیق می‌باشد.

«طرهانی» (۱۳۹۳) در کتاب خود با عنوان «انتقال دانش در فرایند نوآوری

سازمان‌ها» مشخصه‌های سازمان‌های دانش‌بنیان را به شرح زیر بیان کرده است:

(۱) مکتبی و با اهداف متعالی است و تقوا، ایمان و اخلاق را سرلوحه کار خود می‌داند؛

(۲) در کنار توجه به حفظ طبقه‌بندی و رعایت حیطه‌بندی، جریان آزاد اطلاعات را

تشریح می‌کند؛

(۳) با حفظ انسجام داخلی از فرصت‌ها استفاده کرده و به شرایط محیطی توجه می‌کند؛

(۴) در محیط پرقابث و پیچیده، از فرصت‌ها به گونه‌ای درست استفاده می‌کند؛

(۵) به مالکیت فکری افراد و گروه‌ها توجه داشته و اساس کار خود را سرمایه

فکری می‌داند؛

(۶) از فناوری‌های پیشرفته به ویژه فناوری‌های اطلاعات در توسعه زیرساخت‌ها

بهره می‌گیرد؛

(۷) به خلاقیت و نوآوری توجه داشته و تفکر محوری را با ایجاد بسترهای لازم

رشد می‌دهد؛

(۸) به ابزارها و فنون دانش توجه داشته و حداکثر استفاده را از آنها می‌برد؛

(۹) با حفظ رسمیت و سلسله‌مراتب، انعطاف‌پذیری را در دستیابی به اهداف

موردنظر در دستورکار خود قرار می‌دهد؛

(۱۰) به نیازهای فعلی و آینده توجه دارد؛

(۱۱) نظام‌مند بوده و منابع در دسترس را با فرایندهای پویا به خروجی، دستاورد و

پیامد تبدیل می‌کند؛

(۱۲) به کارآیی فرایندها و اثربخشی محصولات به صورت همزمان توجه

دارد. (طرهانی، ۱۳۹۳)

۴-۱. سؤال‌های تحقیق

۴-۱-۱. سؤال اصلی

الگوی دانش‌بنیان برای ارتش ج.ا.ایران چگونه است؟

۴-۱-۲. سؤال‌های فرعی

(۱) معیارها و مؤلفه‌های اثرگذار بر دانش‌بنیان نمودن ارتش ج.ا.ایران کدام‌ها هستند؟

(۲) روابط بین معیارها و مؤلفه‌های اثرگذار بر دانش‌بنیان نمودن ارتش ج.ا.ایران چگونه است؟

۵-۱. هدف‌های تحقیق

۵-۱-۱. هدف اصلی

معرفی الگوی دانش‌بنیان برای ارتش ج.ا.ایران.

۵-۱-۲. اهداف فرعی

(۱) شناسایی معیارها و مؤلفه‌های اثرگذار بر دانش‌بنیان نمودن ارتش ج.ا.ایران؛

(۲) بررسی روابط بین معیارها و مؤلفه‌های اثرگذار بر دانش‌بنیان نمودن ارتش ج.ا.ایران.

۶-۱. روش تحقیق

این تحقیق از نوع کاربردی بوده و به روش توصیفی-تحلیلی با رویکرد کمی و کیفی (آمیخته) انجام شده است. داده‌ها در محیط نرم‌افزار SPSS وارد و با استفاده از روش‌های آماری-توصیفی تجزیه و تحلیل شده‌اند. در این روش بدون استنتاج ذهنی و براساس واقعیت‌ها، وضع موجود تحلیل شده است. اطلاعات این تحقیق از دو روش

«میدانی» و «بررسی اسناد و مدارک (کتابخانه‌ای علمی و تخصصی)» گردآوری شده است. در روش میدانی علاوه بر مصاحبه با خبرگان، پرسشنامه‌ای تنظیم شد که ۳۳ پرسش بسته آن از طریق «طیف لیکرت» در پنج سطح طبقه‌بندی شد. در طراحی پرسشنامه با روش دلفی و با استفاده از نظر صاحب‌نظران، استادان، متخصصان و خبرگان، الگوهای اجرا و مقابله، مؤلفه‌ها و پیامدهای سازمان دانش‌بنیان شناسایی و سپس پرسشنامه مقدماتی تهیه و در دو مرحله بین خبرگان توزیع و پس از تعیین اعتبار و روایی آن، پرسشنامه نهایی تهیه شد. برای تعیین روایی پرسشنامه از روش روایی محتوا و توزیع دومرحله‌ای پرسشنامه بین صاحب‌نظران بهره‌برداری و برای تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده و یک نمونه اولیه شامل ۳۳ پرسشنامه بین خبرگان ارتش ج.ا.ایران پیش‌آزمون شد. سپس با استفاده از داده‌های به‌دست آمده از این پرسشنامه‌ها و به‌کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ بزرگ‌تر از ۰/۸ به‌دست آمد. بنابراین پرسشنامه مورد استفاده از قابلیت اعتماد لازم برخوردار است.

قلمرو تحقیق از نظر زمانی، از سال ۱۳۹۲ تا ۱۳۹۷، از نظر مکانی، شامل ارتش ج.ا.ایران و از نظر موضوعی، شامل مؤلفه‌های سازمان دانش‌بنیان است. جامعه آماری شامل استادان، خبرگان، مدیران ارشد و فرماندهان مسئول، راهبردی‌پردازان نظامی ستاد کل نیروهای مسلح ج.ا.ایران و ارتش ج.ا.ایران است که حداقل دارای پنج سال سابقه کار در حوزه‌های مرتبط تحقیقاتی و آموزشی با داشتن جایگاه مدیریتی ۱۸ به بالا هستند. در این تحقیق، جامعه آماری با توجه به حساسیت و خاص بودن موضوع، بسیار محدود بوده و با توجه به نظر کارشناسان و خبرگان در مجموع ۲۰۵ نفر برآورد شده است. با استفاده از فرمول کوکران، حجم نمونه ۶۶ نفر تعیین شده است.

۲. ادبیات و مبانی نظری تحقیق

۲-۱. تعریف سازمان دانش‌بنیان

«کینگ» معتقد است یک سازمان دانشی کارآمد، سازمانی است که توانایی ایجاد دانش پویا را داشته و به بیان عملی، توانایی دانشی پویا، پیچیده، وسیع، منسجم و درونی را ایجاد کرده و آن را با دیگر توانایی‌های راهبردی شرکت و با محیط خود در ساختار کلی توانایی‌های راهبردی سازمانی تلفیق می‌کند. (رسولی و همکاران، ۱۳۹۵)

۲-۲. ویژگی‌های سازمان دانش‌بنیان

سازمان دانش‌بنیان، سازمانی است که در فراگرد تولید و ارائه محصول یا خدمت از خلاقیت، نوآوری و دانش جدید استفاده می‌کند. مزیت رقابتی یک سازمان دانش‌بنیان از طریق دانش و استفاده اثربخش از دانش به دست می‌آید. یک سازمان دانش‌بنیان چهار ویژگی اصلی دارد:

- **فرایند:** ایجاد و به اشتراک‌گذاری دانش که هدف آن به‌کارگیری دانش تولید شده توسط یک بخش از سازمان در دیگر بخش‌ها و واحدها و به اشتراک‌گذاری دانش صریح و ضمنی است.

- **مکان:** به مرزهای دانش برمی‌گردد و اغلب به‌منظور مشارکت در ایجاد دانش سازمانی، فراتر از مرزهای قانونی و سنتی است. مرزهای دانش در یک سازمان دانش‌بنیان، منعطف و پویا بوده و این سازمان‌ها اغلب روی نیازهای کارکنان برای به دست آوردن دانش انجام کار تمرکز می‌کنند.

- **هدف:** در سازمان‌های دانش‌بنیان، همان راهبرد دانش است.

چشم‌انداز: این ویژگی اغلب به فرهنگ و بینش راهبردی سازمان برمی‌گردد. در سازمان‌های دانش‌بنیان، چشم‌انداز همان نقطه نظر دانش است که بر اساس آن، سازمان تصویر ذهنی برای دانش خود مشخص می‌کند. این تصویر ذهنی، دانش را در تمامی

فعالیت‌ها و عملیات سازمان، محور قرار داده و متمرکز بر ارتقای دانش در تمام این فعالیت‌ها می‌شود. چشم‌انداز، دانش و یادگیری را به عنوان معیاری برای تصمیم‌گیری در مورد سازماندهی، موقعیت‌یابی و به‌کارگیری نیروی کار دانشی مورد استفاده قرار می‌دهد. (Wang&Ahmed, 2003)

۲-۳. مؤلفه‌های سازمان‌های دانش‌بنیان

«وانگ و احمد» (۲۰۰۳) معتقدند که در سازمان‌های دانش‌بنیان که بر به‌کارگیری دانش سازمانی در درون فرایندهای کسب‌وکار و پرورش فرهنگ سازمانی یادگیرنده و پیاده‌سازی ساختارهای سازمانی حامی آن تأکید شده، برای دستیابی به توانایی یادگیری و به‌کار بردن استعداد و ظرفیت سازمان در ایجاد قدرت ذهنی، ایجاد دانش و استفاده از آن برای بهینه‌کردن فعالیت‌های کلیدی، چهار عامل نقش اساسی داشته و به‌عنوان ابعاد و مؤلفه‌های سازمان‌های دانش‌بنیان در نظر گرفته می‌شوند. (Elkjare, 2009) این عوامل شامل سرمایه‌های فکری، ساختار ویژه موقت، جوامع علمی و راهبردهای دانش می‌باشند.

مفهوم جوامع علمی برای نخستین بار از سوی «لیو» و «وگنر» (۱۹۹۱) معرفی شد. براساس نظر آن‌ها جوامع علمی، شامل گروه‌هایی از افراد می‌شود که به‌منظور مشارکت در مورد مجموعه‌ای از مسائل مورد علاقه و تسهیم دانش و تجربه، بر محور فرایندهای مدیریت دانش (کسب، ذخیره‌سازی، تسهیم و به‌کارگیری دانش) سازماندهی شده‌اند. جوامع علمی شامل جوامع دارای علاقه‌های مشترک و جوامع عمل‌گرا می‌شود. جوامع دارای علاقه‌های مشترک شامل شبکه‌هایی از دانشگران می‌شود که به‌منظور کسب دانش و تجربه در یک زمینه مشترک و مورد علاقه باهم تعامل دارند. (انتظاری، ۱۳۸۵) جوامع علمی شامل شبکه‌هایی از دانش می‌شوند که افراد سازمان را با یکدیگر مرتبط کرده و

شبکه‌هایی در سازمان با دیگر سازمان‌ها به گونه‌ای ایجاد می‌شود که افراد بتوانند دانش خود را با دیگران تسهیم کنند. (Lave&wenger, 1991)

ساختار ویژه موقت، شامل سازماندهی افراد و گروه‌ها بر محور فرایندهای کاری دانش‌محور و استفاده از گروه‌های ضربت و گروه‌های کاری دانشی در فرایندهای کاری می‌شود. (منوریان و عسگری، ۱۳۸۸) سرمایه‌های فکری دانش، اطلاعات و دارایی‌های دانشی، تجربه و یادگیری سازمانی است که می‌تواند سبب ایجاد ارزش برای سازمان شود. به این ترتیب سرمایه‌های فکری عبارتند از:

- ۱) سرمایه انسانی که با عنوان دانش فردی، مهارت‌ها، توانایی‌ها و دانش موجود در کارکنان یک سازمان برای ایجاد ارزش و حل مسائل سازمان تعریف شده است؛
۲. سرمایه ساختاری که اشاره به ساختارها و فرایندهایی دارد که کارکنان از آن‌ها استفاده کرده و از این راه دانش و مهارت‌های خود را به کار می‌گیرند؛
۳. سرمایه رابطه‌ای که تعامل بیرونی سازمان با عرضه‌کنندگان و مشتریان را در برمی‌گیرد. (Liebowitz, 2001)

۲-۴. توسعه ابعاد ساختاری برای سازمان‌های دانش‌بنیان

روند گذار و تکامل سازمان‌ها به سازمان‌های ارگانیک، منعطف، مسطح و غیرمتمرکز نشان می‌دهد که ابعاد تشکیل‌دهنده آن‌ها باید چیزی بالاتر و فراتر از ابعاد سازمان‌های سلسله‌مراتبی و رسمی باشد. در این گونه سازمان‌ها روابط غیررسمی می‌توانند نقش مهمی در ساختاردهی سازمانی بازی کنند. این روابط جنبه مهمی از تفاوت بین ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی را تشکیل داده و حتی جنبه تعیین‌کننده‌ای از ساختارهای فرایندمحور را به خود اختصاص می‌دهند. به‌عنوان مثال، سازمان‌های شبکه‌ای بدون توجه به امکان وجود ساختارهای رسمی در اصل بر روابط غیررسمی مبتنی هستند.

اجتماع‌های کاری نیز به‌طور عمده از یک مجموعه روابط غیررسمی تشکیل شده‌اند. ساختارهای غیررسمی می‌توانند در کنار ابعاد ساختاری سه‌گانه سنتی، زمینه بسیار قوی‌تری برای ساختاردهی سازمان تشکیل دهند؛ اما شرایط حاکم بر اقتصادهای دانش‌محور و الزام‌هایی که برای سازمان‌ها ایجاد کرده‌اند، نشان می‌دهد که این چهار بعد برای تغییر و موفقیت ساختارهای مدرن کفایت نمی‌کنند. این امر منجر به ساختاردهی سازمانی و کشف ابعاد اساسی عمیق‌تری از ساختار در بازارهای پویا شده است. برای ایجاد سازمان‌های دانش‌محور به شکل اجتماع‌های کاری به ابعاد ساختاری سطح بالاتری نیاز است. این سطح شامل روابط مبتنی بر اعتماد، روابط تعاملی برون‌گرا^۱ و روابط عاطفی فراگیر^۲ می‌باشد (Wang&Ahmed, 2003) که در ادامه به تشریح این ابعاد و نقش آن‌ها در سازمان‌های دانش‌محور پرداخته می‌شود:

- روابط مبتنی بر اعتماد: اعتماد سازمانی موجب اثربخشی و حذف موانع محدودکننده در جوامع می‌شود. به‌گونه‌ای که می‌توان اطمینان حاصل کرد که به‌وسیله همکاری، انسجام و هماهنگی موجود، ایده‌های جدیدی شکل گرفته که برای کل سازمان مفید هستند. همچنین با کمک اعتمادسازی، درک روشنی از دیدگاه سازمانی و راهبردی در تمام سطح سازمانی ایجاد می‌شود. ساختارهای دانش‌محور به دلیل نیاز شدیدی که به دانش دارند، باید اعتمادمحور باشند، نه واپایش‌محور. برای ایجاد و تسهیم دانش، باید سطح بالایی از اعتماد و خوش‌بینی در روابط اعضاء سازمان با یکدیگر وجود داشته باشد. روابط مبتنی بر اعتماد موجب شفافیت سیاسی، ارتباط‌های مؤثر و مهارت‌های همکاری می‌شود. (Miles&Snow, 2003)

- ارتباط‌های تعاملی برون‌گرا: ساختار اصلی سازمان‌های دانش‌محور از توافق‌های ساختاری تعریف‌شده و هدفمند تشکیل شده که به جای برنامه‌ها، رویه‌ها و روندهای

1. Externally – oriented Interactive Relationship
2. Emotionally – Inclusive Relationships

مشخص داخلی، هدایتگر تعامل‌ها هستند. (Miles&Snow, 2003) میزان تعامل‌های خارجی، نشان‌دهنده گشودگی ساختار سازمانی، کم‌رنگ شدن مرزهای سازمانی و رقابتی بودن آن در محیط است. نگرش‌ها و رویکردهای تنگ‌نظرانه موجب محبوس کردن دانش و محدود نمودن تسهیم آن می‌شود. از طرف دیگر محیط‌های مبتنی بر همکاری که مرزهای خارجی را گسترش داده‌اند، ایجاد دانش را تسهیل و جریان آن را روان می‌سازند. تعامل‌های داوطلبانه، آشکار و شفاف، امکان گسترش عمیق‌تر پیوندهای غیررسمی، شخصی و رفتاری را فراهم ساخته و این عوامل اثر تعیین‌کننده‌ای در موفقیت مدیریت دانش دارند. (Wang&Ahmed, 2003)

- **روابط عاطفی فراگیر:** وجود روابط عاطفی فراگیر در ساختاردهی سازمان به کارکنان اجازه می‌دهد به ارزش‌ها و توانمندی‌های سازمانی به شیوه‌های سازمان‌یافته پاسخ دهند. این بستر فرهنگی، فرصت‌های بسیار زیادی برای خلاقیت و نوآوری ایجاد کرده و در عین حال انسجام را نیز به همراه دارد. (Hatch, 1999) هم‌افزایی عواطف سازمانی و حداکثر کردن آزادی عمل کارکنان موجب تشویق کمک‌های خلاقانه، ایجاد بینش سازمانی و در نهایت توسعه ظرفیت مدیریتی افراد و گروه‌های سازمانی می‌شود. ساختارهای دانش‌محور به وجود تعادل بین تنوع (مساعدت‌های چندگانه) و وحدت (تبدیل مساعدت‌های مختلف به عملکرد واحد سازمانی) نیاز دارند.

این سه بعد با ساختارهای رسمی و غیررسمی همزیست بوده و موجب رشد یکدیگر می‌شوند. این‌ها ابعاد اساسی دیگری هستند که به مواجهه با چالش‌های موجود در اقتصاد دانش‌محور کمک می‌کنند.

- **ساختار مناسب سازمان‌های دانش‌محور:** ساختار درونی سازمان می‌تواند مشوق و یا مانع موفقیت مدیریت دانش باشد. برای اینکه سازمان‌ها بتوانند، دانش را به‌طور مؤثر اداره کنند، باید از ساختار مناسبی برخوردار باشند. میزان تمرکز، رسمی بودن، چگونگی جریان اطلاعات بین واحدها و وضعیت اسناد و مدارک محرمانه سازمان،

ابعاد ساختاری مهمی هستند که وضعیت و ویژگی‌های آن‌ها به‌طور مستقیم بر ایجاد، انتقال، ذخیره‌سازی و بازیگری دانش در سازمان اثرگذار است؛ که در ادامه به تشریح این شاخص‌ها پرداخته می‌شود.

- **رسمی بودن:** رسمی بودن به میزانی که مشاغل سازمانی الگو و معیار شده‌اند، اشاره دارد. (رابینز، ۱۳۷۶: ۸۸) میزان قوانین و مقررات رسمی ناظر بر تصمیم‌ها و روابط کاری، میزان رسمی بودن سازمان را مشخص می‌کند. ایجاد دانش نیازمند انعطاف‌پذیری و تأکید کمتر بر مقررات کاری است. زمانی که مقررات رسمی خشک بر سازمان حاکم باشد، شکل‌گیری ایده‌های جدید محدود می‌شود؛ درحالی‌که انعطاف‌پذیری موجب ارائه شیوه‌های بهتر انجام کارها می‌شود. بنابراین، افزایش انعطاف‌پذیری در ساختار سازمان می‌تواند به موفقیت مدیریت دانش در سازمان کمک کند. از سوی دیگر، ایجاد دانش، نیازمند وجود تنوع است. زمانی که مسائل پیش‌بینی نشده روبه‌افزایش بوده، سازمان‌ها باید در ساختارها و فرایندهای خود تنوع ایجاد کنند. رسمی بودن سبب کاهش نوآوری می‌شود. کاهش رسمی بودن، تنوع ایده‌ها و رفتارهای جدید را تشویق می‌نماید. وجود ارتباط‌ها و تعامل‌های غیررسمی نیز به ایجاد و انتقال دانش و سازمان کمک می‌کنند. رسمی بودن موجب از بین رفتن ارتباط‌ها و تعامل‌ها می‌شود که برای ایجاد دانش ضروری‌اند. وجود رسمی بودن حداقلی در ساختار سازمانی، به اعضای سازمان اجازه می‌دهد که به منظور ایجاد و انتقال دانش با یکدیگر تعامل و ارتباط برقرار کنند. (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳)

- **تمرکز:** تمرکز به میزانی که اختیار تصمیم‌گیری در یک واحد در سازمان متمرکز شده، اشاره دارد. (رابینز، ۱۳۷۶: ۹۸) یکی دیگر از تغییراتی که در تفکر سازمانی روی داده به میزان واپایش رسمی‌ای که بر عملکرد کاری کارکنان اعمال می‌شود، مرتبط است. در همین چارچوب، مدیریت علمی معنا پیدا می‌کند. چراکه اصل را بر تخصص‌گرایی و تفکیک وظایف در یک مجموعه می‌داند. از همین رو، وظیفه به‌عنوان یک بخشی از کار

که به یک فرد تفویض اختیار شده، تعریف می‌شود. در سازمان‌های سنتی، کارها مانند یک ماشین به بخش‌های تخصصی و جداگانه شکسته می‌شدند. دانش و واپایش کارها در رأس سازمان متمرکز بود و از کارکنان انتظار می‌رفت به همان صورت که به آن‌ها گفته می‌شد، عمل کنند. در مقابل، در نظام‌های اجتماعی پویا «نقش» مطرح می‌شود. نقش با اختیار و مسئولیت همراه است و به فرد اجازه داده می‌شود تا بر اساس صلاحدید و توانایی‌های خود عمل کرده تا به یک نتیجه یا هدف دست یابد. در سازمان‌های دانش‌محور، کارکنان یک نقش را در گروه و یا واحدی از سازمان ایفا کرده و ممکن است این نقش‌ها به‌طور دائم بازتعریف و یا اصلاح شوند. در این سازمان‌ها قوانین و مقررات کمتری وجود داشته و دانش و واپایش کارها به جای اینکه در اختیار مدیران رده‌عالی باشد در اختیار خود افراد است. کارکنان تشویق می‌شوند تا با کمک یکدیگر و مشتریان، مراقب مسائل باشند. وجود تمرکز در اختیارهای تصمیم‌گیری، میزان ارائه راه‌حل‌های خلاقانه را به شدت کاهش می‌دهد؛ درحالی‌که توزیع قدرت در سازمان موجب خودجوشی، تجربه‌گرایی و آزادی بیان می‌شود. این‌ها عواملی هستند که زیربنای ایجاد و انتقال دانش را تشکیل می‌دهند.

- جریان اطلاعات و ارتباطات: جریان اطلاعات بر راه‌ها و مبادی که از طریق آن

پیام‌ها منتقل می‌شوند اشاره دارد. (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳: ۳۸) در سازمان‌های جوان و کوچک، ارتباطات به صورت غیررسمی و رودررو انجام شده و واپایش‌ها و نظام‌های اطلاعاتی کمی وجود دارد؛ زیرا رهبران رده‌عالی سازمان، خودشان در کنار کارکنان مشغول کارهای روزمره کسب‌وکار هستند. به هر حال وقتی سازمان بزرگ و پیچیده می‌شود، فاصله بین رهبران رده‌عالی و کارکنان هسته فنی افزایش می‌یابد. اغلب برای اداره حجم بالای اطلاعات پیچیده و کاهش انحراف از معیارها و هدف‌های تعیین شده، از نظام‌های رسمی استفاده می‌شود. در چنین سازمان‌هایی، بیشتر بر ارتباطات عمودی (از بالا به پایین و از پایین به بالا) تأکید می‌شود. (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳) در سازمان‌های

دانش محور، اطلاعات، هدف‌های مختلفی را دنبال می‌کند. تسهیم گسترده اطلاعات، عملکرد سازمان را در سطح بهینه نگه می‌دارد. سازمان دانش محور تلاش می‌کند به وضعیت یک سازمان کوچک و کارآفرین برگردد که در آن همه کارکنان، اطلاعات کاملی در مورد سازمان دارند؛ به طوری که می‌توانند با سرعت بالایی عمل کنند. در واقع، ایده‌ها و اطلاعات در سراسر سازمان اشاعه پیدا می‌کنند. مدیران به جای اینکه از اطلاعات برای واپایش کارکنان استفاده کنند، در جستجوی راه‌هایی هستند که ایده‌ها بتوانند در همه جهت‌ها جریان یابند. این امر نیازمند جریان ارتباطات چندجانبه در سازمان بوده و از این رو تسهیل و تنظیم تعامل‌های افراد اهمیت بسیار زیادی در این گونه سازمان‌ها دارد. علاوه بر این، سازمان‌های دانش محور خطوط ارتباطی بازی را با مشتریان، عرضه‌کنندگان و حتی رقبا حفظ کرده تا بتوانند ظرفیت یادگیری خود را ارتقاء دهند. فناوری اطلاعات یکی از شیوه‌های در تماس بودن با افراد است. (مهدی‌نژاد نوری و طرهانی، ۱۳۹۳)

- **موقعیت اسناد و مدارک (شفاف‌بودن):** یکی از عوامل مؤثر بر اجرای مراحل مدیریت دانش در یک سازمان، وضعیت اطلاعات و مدارک موجود در آن سازمان است. مواردی از اطلاعات وجود دارند که در سطح خاصی از کارکنان محدود شده و از تسری دانش در سراسر سازمان جلوگیری می‌کنند. تأکید زیاد بر محرمانه نگه داشتن اسناد، مدارک و اطلاعات سازمان، دشواری‌هایی را برای تسهیم اطلاعات بین افراد، واحدها و سازمان‌ها ایجاد می‌کند.

۲-۵. ابعاد محتوایی سازمان دانش‌بنیان

منظور از عوامل محتوایی سازمان، عوامل تعیین‌کننده ساختار سازمانی است. نگرش اقتضایی که تفکر غالب در نظریه سازمان است، بر این نکته تأکید دارد که اعتبار، اثربخشی، کارایی و بهره‌وری ساختار سازمانی به عوامل محتوایی اقتضایی

چون راهبرد، فناوری، محیط و طرح سازمانی بستگی دارد. ساختار سازمانی اثربخش و کارا باید با این عوامل محتوایی سازگار شده و تعادل برقرار کند. (دفت، ۱۹۹۶) در عصر دانایی محوری، توجه به عوامل اقتضایی در محیط پرآشوب امروزی، امری حیاتی و در مواردی بقای سازمان را رقم می‌زند. از این رو، شناخت عوامل اقتضایی که اثر تعیین‌کننده‌ای در ایجاد و توسعه سازمان‌های دانش‌محور دارند، ضروری است. مهم‌ترین عوامل محتوایی سازمان‌های دانش‌محور که تأثیر زیادی بر ساختار این سازمان‌ها داشته‌اند، محیط، فناوری و فرهنگ می‌باشند که در ادامه به تشریح هر یک از ابعاد محتوایی و تأثیر آن‌ها بر ابعاد ساختاری سازمان پرداخته می‌شود.

- **محیط:** در قرن بیست و یکم دانش و فناوری نقش فزاینده‌ای در توسعه جوامع ایفا کرده و جهان به سمت اقتصاد دانش‌محور پیش می‌رود. اقتصاد دانش‌محور، اقتصادی است که در آن تولید، توزیع و استفاده از دانش، منبع اصلی رشد و ایجاد ثروت بوده که به توسعه پایدار و همه‌جانبه مبتنی بر دانایی و توسعه فناوری منجر شده که این موضوع نیز به نوبه خود بر محور نوآوری و خلاقیت در عرصه علم استوار بوده است. فناوری اطلاعات موجب ایجاد تغییرات بنیادینی در اقتصاد و جوامع شده است. (منوریان و عسگری، ۱۳۸۳) در چنین اقتصادهایی، اولویت‌های منابع مورد استفاده بنگاه‌های اقتصادی نیز تغییر کرده و منابع انسانی متخصص به عنوان مهم‌ترین منبع مورد استفاده شرکت‌ها و سازمان‌ها مطرح می‌باشد. توسعه و آموزش این منابع که به کارکنان دانشی معروفند، در اولویت برنامه سازمان‌های پیشرو قرار گرفته است. در این اقتصادها، ارتباطات و دانش به عنوان مواد خامی در نظر گرفته شده که افراد از آن‌ها به عنوان ابزار آموزش جهت ارتقای سطح زندگی خود و تبدیل شدن به نیروی کار ماهر و دانش‌محور استفاده می‌کنند. (منوریان و عسگری، ۱۳۸۳) تغییرات مستمر دانش، وضعیت عدم تعادل نوینی را برای سازمان‌ها به وجود آورده است. جریان بی‌پایان دانش، بازارها را در حالت تغییر مداوم قرار داده که این امر سازمان‌ها را ملزم به

تغییرات مستمر می‌نماید. به‌طور کلی، در این فضا کسب، حفظ و ارتقای مزیت رقابتی، دغدغه اصلی مدیران است. در این زمینه اندیشمندان مدیریت معتقدند تنها مبنا و اساس تشکیل، حفظ و ارتقای مزیت رقابتی، پایگاه دانش سازمان است. این اندیشمندان، پایداری مزیت رقابتی را منوط به نوآوری و نوآوری را نیز معلول همان پایگاه دانش می‌دانند. (خیاطیان و همکاران، ۱۳۹۴) در همین راستا، «دراکر» نوآوری را کاربرد دانش برای تولید دانش جدید، تعریف نموده و از نوآوری به‌عنوان قلب بهره‌وری یاد می‌کند؛ بنابراین در شرایط رقابتی یاد شده، دانش و نوآوری، به دو بازوی رقابتی قوی برای بقاء و موفقیت سازمان‌ها تبدیل شده‌اند. این تغییرات باعث شده که سازمان‌ها و حتی دولت‌ها در چگونگی کسب‌وکار و اداره امور خود به بازبینی پردازند. پیدایش سازمان‌های دانش‌محور نیز زاینده چنین تحولاتی می‌باشند.

- **فرهنگ سازمانی:** فرهنگ سازمانی به‌عنوان «ارزش‌های غالب که به‌وسیله یک سازمان حمایت می‌شود»، «فلسفه‌ای که خط‌مشی سازمان را به سمت کارکنان و مشتریان هدایت می‌کند»، «ارزش‌هایی که به کمک آن‌ها کارها و امور روزمره سازمان انجام می‌پذیرد»، «مفروض‌ها و باورهای بنیادی که بین اعضای سازمان مشترک می‌باشند»، تعریف شده است. با نگاهی دقیق به این تعریف‌ها، پی می‌بریم که زمینه اصلی در فرهنگ سازمانی، وجود نظامی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان است. در هر سازمانی الگوهایی از باورها، نمادها، شعائر، داستان‌ها و آداب و رسوم وجود دارند که به‌مرور زمان به وجود آمده‌اند. این الگوها باعث می‌شوند که در خصوص اینکه سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی به‌وجود آید. (الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۸۰: ۳۸۱)

موفقیت سازمان در اجرای هر راهبردی از جمله مدیریت دانش، تا اندازه زیادی به حمایت و پشتیبانی فرهنگی سازمانی از آن راهبرد بستگی دارد. تلاش سازمان‌ها برای تبدیل شدن به سازمانی دانش‌محور زمانی موفقیت‌آمیز خواهد بود که ویژگی‌های

فرهنگی موردنیاز برای اجرای مدیریت دانش در سازمان وجود داشته باشد. دانش در صورتی می‌تواند به‌طور مؤثر در سازمان ایجاد و تسهیم شود که مورد حمایت فرهنگ سازمان قرار گیرد. ترویج فرهنگ گشودگی، تسهیم، همکاری، اعتماد و یادگیری در سازمان، نقش زیادی در تسهیل مدیریت دانش در سازمان دارند که در ادامه به تشریح این ابعاد و ویژگی‌های فرهنگ در سازمان پرداخته می‌شود. (پایان، ۱۳۹۳)

- فرهنگ گشودگی: در سازمان دانش‌محور فرهنگ گشودگی، از اهمیت خاصی در موفقیت سازمان برخوردار است. در این سازمان‌ها افراد نسبت به کلیت نظام، ارتباط اجزای نظام و چگونگی تعامل بخش‌های مختلف سازمان با یکدیگر و با محیط، آگاهی دارند. وجود چنین فرهنگ و تفکری در سازمان، مرزهای درون‌سازمانی و میان‌سازمانی را به‌حداقل می‌رساند. علاوه بر این، برای ارتقای فرهنگ گشودگی در سازمان باید اقدام‌ها و نشانه‌هایی که موجب اختلاف موقعیت‌ها می‌شوند، مانند سالن غذاخوری مخصوص مدیران و یا محل پارک ذخیره‌شده از بین بروند. هر یک از اعضای سازمان می‌توانند یک کمک‌کننده در ایجاد این فرهنگ باشند. سازمان باید شبکه‌ای از روابط را ایجاد کند که به افراد اجازه می‌دهد قابلیت‌های خود را توسعه دهند. تأکید بر اینکه با هر کس با مدارا و احترام رفتار شود، فضایی را ایجاد می‌کند که در آن افراد آزاد هستند که تجربه کنند، خطر کنند، اشتباه کنند و همه این‌ها موجب تشویق یادگیری می‌شود.

- فرهنگ یادگیری: وجود فرهنگ تشویق به یادگیری در سازمان، توانایی سازمان در ایجاد دانش جدید را افزایش می‌دهد. سازمان‌ها با تأکید بر یادگیری، به کارکنان خود کمک می‌کنند که نقش فعال‌تری در ایجاد دانش ایفا کنند. زمانی که برای یادگیری صرف می‌شود، رابطه مستقیمی با میزان دانش دارد؛ بنابراین سازمان‌ها باید برای موفقیت در ایجاد دانش، فرهنگ یادگیری را در سازمان تشویق کنند. یادگیری سازمانی در فرایندی پیچیده، مداوم، مستمر و پویا آشکار می‌گردد و حاصل این فرایند، افزایش دانش سازمانی است.

- **فرهنگ جهادی:** فرهنگ جهادی به‌عنوان الگوی دینی و مدیریتی برآمده از مفاهیم اسلامی که مبتنی بر ارزش‌ها و آرمان‌های دین اسلام و در پیوند با ارزش‌های انقلاب اسلامی و علم و دانش روز بوده، همواره از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. می‌توان گفت که این فرهنگ با مجموعه‌ای از خرده‌فرهنگ‌ها از جمله رویه‌ها، نگرش‌ها، بینش‌ها و کنش‌های ویژه خود، ریشه در جهان‌بینی توحیدی داشته و از این نظر با سایر نظام‌های شناخته شده در جهان تفاوت اساسی دارد. (معدنی و همکاران، ۱۳۹۵)

علاوه بر این، باتوجه به ویژگی‌های نیروهای مسلح ج.ا.ایران، به‌نظر می‌رسد فرهنگ جهادی به‌عنوان بستر اساسی نهادینه‌سازی فرایندهای مدیریت دانش، بیش‌ازپیش بایستی مورد توجه قرار گیرد. از جمله عناصر اصلی این فرهنگ می‌توان به تفکر ولایی، دشمن‌ستیزی، عمل‌گرایی، محوربودن اخلاق، مشارکت‌پذیری، انگیزه و پویایی اشاره کرد.

- **فرهنگ اعتمادمحوری:** اعتماد موجب آسان‌شدن تبادل دانش در سازمان می‌شود. وقتی که سطح اعتماد در روابط میان اعضای سازمان بالا باشد، افراد تمایل بیشتری به تبادل دانش دارند. نبود اعتماد میان کارکنان، یکی از مهم‌ترین موانع انتقال دانش است. افزایش و تبادل دانش در اثر اعتماد متقابل، موجب ایجاد دانش می‌شود. وجود اعتماد در نظام‌های فراوظیفه‌ای و میان‌سازمانی نیز یک عامل ضروری است؛ زیرا کوتاهی در ارائه اطلاعات، آسیب جدی به ایجاد دانش خواهد زد.

۲-۶. ضرورت نهادینه‌شدن نگرش دانش‌بنیان در سازمان‌های نظامی

در ده‌های اخیر و همگام با توسعه فناوری‌های نوین از یک‌سو و تحولات شگرف پس از فروپاشی نظام دوقطبی و پایان جنگ سرد و ارائه راهبرد «نظم نوین جهانی» توسط آمریکا از سوی دیگر، تغییرات عمده‌ای در شیوه‌های جنگ سنتی صورت گرفته است. بی‌ثباتی، مرزهای متداخل، درهم‌تنیدگی زمان و مکان، ایجاد فنون بدیع و پیوند

هنر، علم و فناوری (Bang, 2017) بهره‌گیری فراوان از عنصر اطلاعات و ضداطلاعات، بردهای نامتقارن (پایان، ۱۳۹۳)، مشخص‌نبودن قلمرو جغرافیایی تهدیدکننده (موسوی و همکاران، ۱۳۹۲)، اثرهای بالقوه مرگبار و ویرانگر با حداقل تماس فیزیکی و اولویت دادن به جنگ‌های سایبری (کمیسیون تدوین استراتژی امنیت ملی آمریکا، ۱۳۸۳) را می‌توان از جمله ویژگی‌های عمده جنگ‌های آینده عنوان نمود. این ویژگی‌ها که برگرفته از رشد روزافزون دانش و اطلاعات می‌باشد، سازمان‌های دفاعی را جهت مقابله با تهدیدهای آینده، ملزم به درپیش گرفتن رویکردی دانش‌بنیان در ساختار و فرایندهای خود می‌کند. (Zack, 1999)

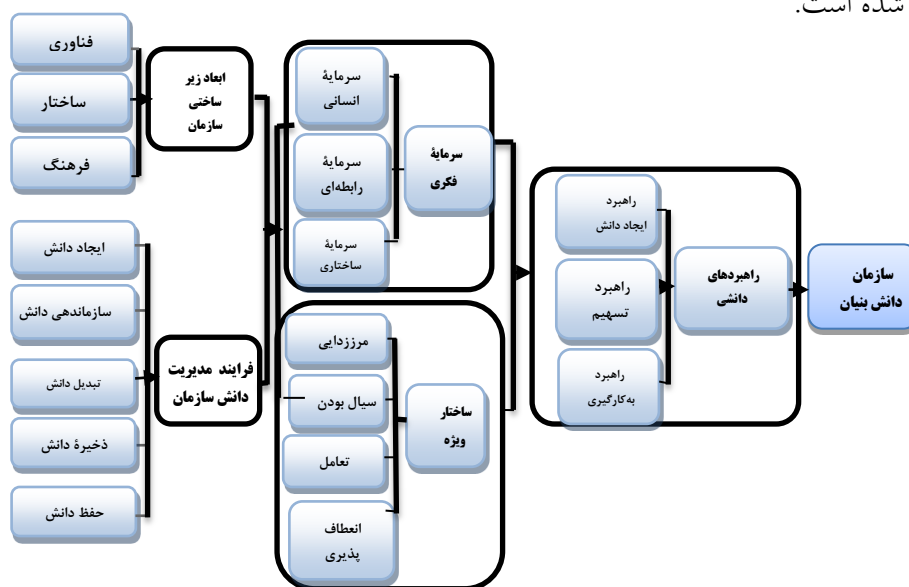
از همین رو، سازمان‌های نظامی با توجه به ویژگی‌ها و ماهیت متفاوت خود از سایر سازمان‌ها و صنایع نیازمند درپیش‌گیری تدابیر و الگوهای واقعی‌گرایانه و متناسب با شرایط خود می‌باشند. به‌طورکلی، ویژگی‌های منحصربه‌فرد نیروهای مسلح را می‌توان به‌شرح زیر تبیین نمود:

(۱) قانونی و دولتی بودن؛ (۲) دائمی بودن؛ (۳) مجاز به به‌کارگیری خشونت و جنگ‌افزار علیه دشمنان و مجرمان؛ (۴) وجود هماهنگی و یکپارچگی در همه سطوح؛ (۵) وجود سبک مدیریتی خاص و وجود تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری‌ها و ضرورت حفظ سلسله‌مراتب فرماندهی منسجم و انجام هرگونه اقدام زیر نظر فرماندهی واحد و وحدت فرماندهی در همه یگان‌ها؛ (۶) قانون‌گرایی و وجود نظم، انضباط، و مقررات و دیوان‌سالاری شدید؛ (۷) تقسیم کار مناسب و سازماندهی منظم بین یگان‌ها و تشابه واحدهای سازمانی، تلاش برای ارائه آموزش و وجود نیروی انسانی آموزش‌دیده و سازمان‌یافته با انتظاراتی کمتر از کارکنان سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی با توجه به خطرهایی که در شغل‌های آن‌ها وجود دارد و در پایان (۸) وجود منابع انسانی آماده، سازمان‌یافته، آموزش‌دیده و کارآمد در برخورد با بحران‌ها و حوادث پیش‌بینی نشده.

علاوه بر موارد گفته شده در بالا، با توجه تفاوت فاحش مبانی فلسفی و اعتقادی و اولویت‌های راهبردی نیروهای مسلح ج.ا.ایران با نیروهای نظامی سایر کشورها آشکار است که این سازمان نیازمند طراحی و نهادینه‌سازی الگوی بومی جهت حرکت به سمت دانش محوری می باشد. (قاضی زاده و اتابکی، ۱۳۹۱)

۲-۷. الگوی مفهومی تحقیق

الگوی مفهومی به عنوان مبنایی جهت انجام مطالعه و تحقیق در نظر گرفته می شود؛ به گونه ای که متغیرهای مورد نظر تحقیق و روابط میان آن‌ها را مشخص می کند. تدوین چهارچوب یا الگوی مفهومی کمک می کند تا برای شناخت بهتر پویایی های وضعیت، روابط خاصی مورد بررسی و آزمون قرار گیرد. بر همین اساس، در این تحقیق نیز الگوی مفهومی بعد از تجزیه و تحلیل و بررسی نظرهای خبرگان به صورت زیر تدوین شده است.



شکل شماره (۱): الگوی مفهومی تحقیق

۳. یافته‌های تحقیق

۳-۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

مشخصات و ویژگی‌های پاسخ‌دهندگان به شرح جدول شماره (۱) می‌باشد.

جدول شماره (۱): مشخصات پاسخ‌دهندگان

متغیر	سن			تحصیلات			سابقه کار بر مبنای سال		
	کمتر از ۳۰	۳۰ تا ۵۰	بیش از ۵۰	کارشناسی ارشد	کارشناسی	دکتر	۱۰ تا ۲۰	۲۰ تا ۳۰	بیش از ۳۰
تعداد	۵ نفر	۵ نفر	۱۰ نفر	۱۰ نفر	۱۰ نفر	۱۰ نفر	۵ نفر	۵ نفر	۶ نفر

۳-۲. بررسی الگوی اندازه‌گیری

با توجه به اینکه داده‌های تحقیق دارای ماهیت کمی است، ابتدا باید با انجام آزمون نرمال، مشخص شود که این داده‌ها از توزیع نرمال پیروی می‌کنند یا خیر؟ به این منظور از آزمون «کولموگوروف-اسمیرنوف»^۱ استفاده شده است. هنگام بررسی نرمال بودن داده‌ها، فرض صفر مبتنی بر اینکه توزیع داده‌ها نرمال است، در سطح خطای ۵ درصد آزمون می‌شود. بنابراین اگر آماره آزمون بزرگ‌تر یا مساوی $0/05$ به دست آید، در این صورت دلیلی برای رد فرض صفر مبتنی بر اینکه داده نرمال است، وجود نخواهد داشت؛ به عبارت دیگر، توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود. نتایج به دست آمده از آزمون نرمال داده‌های پژوهش در جدول شماره (۳) مشاهده می‌شود. با توجه به نتایج، مشخص است که توزیع داده‌ها فقط در مورد متغیرهای «جوامع دانشی»، «سرمایه فکری» و «ابعاد فرایندی» از توزیع نرمال پیروی می‌کند؛ بنابراین با توجه به توزیع داده‌ها

1. Kolmogorov-Smirnov

در ۷ متغیر الگوی مفهومی تحقیق که ۳ متغیر دارای توزیع نرمال و ۴ متغیر توزیع غیرنرمال دارند، استفاده از نرم افزار «اسمارت پی.ال.اس»^۱ توصیه شده است. در روش شناسی تحقیق برای تأیید روایی سازه و پایایی در نرم افزار «اسمارت پی.ال.اس»، شاخص هایی تعریف شده که این شاخص ها مورد بررسی قرار می گیرند.

جدول شماره (۲): بررسی توزیع نرمال بودن داده ها و بررسی ضریب پایایی و میانگین واریانس

شاخص ها

ابعاد	AVE	CR	Kolmogorov-Smirnova
ابعاد زیرساختی	۰/۵۹۹۲	۰/۹۳۷۱	۰/۰۰۰
ابعاد فرایندی	۰/۵۰۷۱	۰/۹۰۰۹	۰/۲۰۰
جوامع دانشی	۰/۵۴۵۸	۰/۸۵۶۶	۰/۲۰۰
سرمایه فکری	۰/۵۹۷۴	۰/۹۵۰۵	۰/۲۰۰
ساختار ویژه موقت	۰/۵۲۳۱	۰/۸۸۲۷	۰/۰۳۴
راهبردهای دانشی	۰/۶۴۹۴	۰/۸۸۰۶	۰/۰۲۴
سازمان دانش بنیان	۰/۶۹۸۹	۰/۹۰۳۰	۰/۰۰۰

الف) مقدار ضریب پایایی ساختاری^۲ (CR):

از آنجایی که شاخص آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه ها می باشد، روش PLS معیار جدیدتری به نام پایایی ترکیبی را به کار می برد. برتری این معیار نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه ها را نه به طور مطلق، بلکه با توجه به همبستگی سازه ها، با یکدیگر محاسبه می کند. این ضریب از ۰ تا ۱ متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۷ پذیرفته شده و مقادیر کمتر از ۰/۶ نامطلوب ارزیابی می گردد.

1. Smart-PLS
2. Composite Reliability

همان‌طور که نتایج جدول روشن و مشخص می‌کند تمامی ضرایب، بالاتر از ۰/۷ است. بنابراین همبستگی سازه‌ها و متغیرها با یکدیگر مطلوب و قابل‌پذیرش است.

ب) میانگین واریانس استخراج‌شده^۱ (AVE):

جهت اعتبار همگرایی و همبستگی زیاد شاخص‌های یک سازه در مقایسه با همبستگی شاخص‌های دیگر را نشان می‌دهد. مقدار ضریب از ۰ تا ۱ است که مقادیر بالاتر از ۰/۵ پذیرفته می‌شود. همچنین ضرایب جدول نشان از تأیید شاخص‌ها دارند.

۳-۳. ارزیابی الگوی ساختاری

الگوی ساختاری یا الگوی بیرونی نشان‌دهنده روابط میان سازه‌های (متغیرهای پنهان) الگو می‌باشد. در ارزیابی الگوی ساختاری از چند معیار استفاده می‌شود:

الف) ضریب تعیین (R²):

اولین معیار ضریب تعیین است که ارتباط بین مقدار واریانس شرح داده شده یک متغیر پنهان را با مقدار کل واریانس سنجش می‌کند. مقدار این ضریب نیز از ۰ تا ۱ متغیر است که مقادیر بزرگ‌تر، مطلوب‌تر هستند. مقادیر نزدیک به ۰/۶۷ را مطلوب، نزدیک به ۰/۳۳ را معمولی و نزدیک به ۰/۱۹ را ضعیف ارزیابی می‌نماید. در این تحقیق مقدار R² به دست آمده برای متغیر وابسته نهایی، ۰/۴۳۴ است. مقادیر R² به دست آمده برای تمامی متغیرها در جدول شماره (۳) آورده شده که مقدار R² برای متغیرهای تحقیق در سطح مطلوبی قرار دارد.

1. Average Variance Extracted

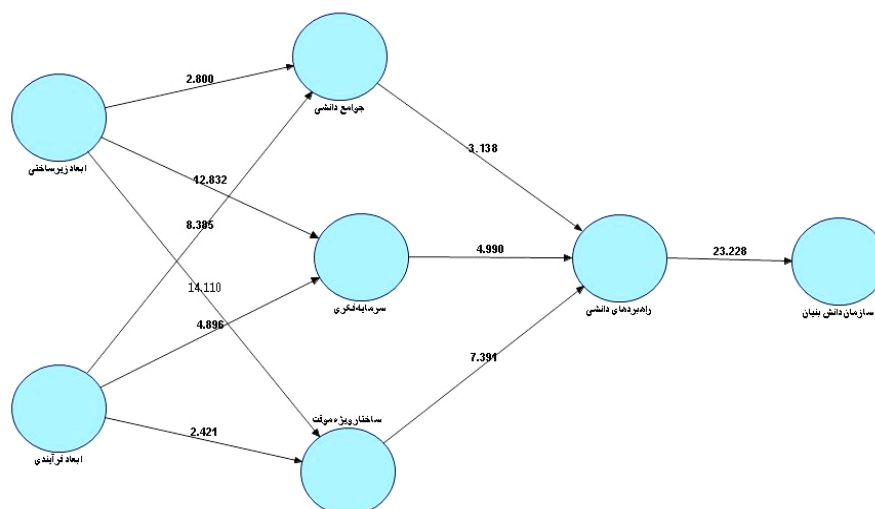
جدول شماره (۳): ضریب تعیین R2

ابعاد	جوامع دانشی	سرمایه فکری	ساختار ویژه موقت	راهبردهای دانشی	سازمان دانش‌بنیان
R2	۰/۶۱۵	۰/۸۱۸	۰/۷۵۷	۰/۷۲۳	۰/۴۳۴

ب) آماره t:

با مقایسه مقدار t محاسبه شده برای روابط بین متغیرهای الگو می‌توان به بررسی تأیید و یا عدم تأیید روابط بین متغیرهای الگو پرداخت. اگر مقدار آماره t بزرگ‌تر از قدر مطلق $1/96$ گردد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد و در صورتی که مقدار آماره t بیشتر از $2/58$ گردد، در سطح اطمینان ۹۹ درصد روابط بین متغیرها معنادار می‌باشند. این آماره در نرم‌افزار «اسمارت پی.ال.اس» با استفاده از فن «بوتس تراپینگ»^۱ بر روی الگو قابل مشاهده است. (حنفی‌زاده و زارع‌رواسان، ۱۳۹۱) شکل شماره (۲) نتایج آزمون الگوی مفهومی تحقیق را در حالت معناداری ضرایب t نشان می‌دهد. مقادیر محاسبه شده بر روی جهت‌ها، نشان‌دهنده مقدار آماره t می‌باشد. همانگونه که در شکل زیر مشخص است تمامی روابط در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار می‌باشند.

1. Bootstrapping

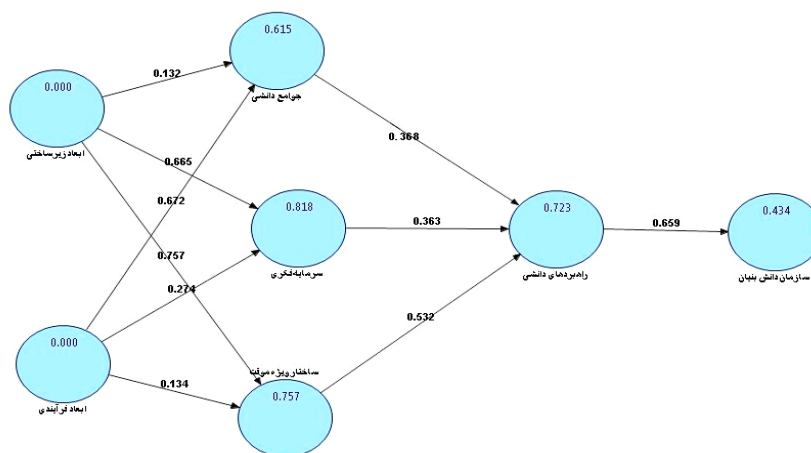


شکل شماره (۲): الگوی مفهومی تحقیق در حالت معناداری آماره t

۳-۴. ارزیابی کلی الگو

الگوی کلی شامل هر دو بخش الگوی اندازه‌گیری و ساختاری بوده و با تأیید برآزش آن، بررسی برآزش در یک الگو کامل می‌شود. برای برآزش کلی الگو، تنها یک معیار به‌عنوان GoF استفاده شده و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GoF معرفی شده‌اند. به این معنی که در صورت محاسبه مقدار ۰/۰۱ و نزدیک به آن برای GoF یک الگو، می‌توان نتیجه گرفت که برآزش کلی آن الگو در اندازه ضعیف بوده و باید به اصلاح روابط بین سازه‌های الگو پرداخت. برای مقادیر ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به برآزش کلی الگو در سطح قابل قبول قرار دارد. (Wang&Change, 2005) مقدار GoF برای الگوی تحقیق حاضر، ۰/۶۲۷ محاسبه شده که نشان از برآزش بالا دارد. مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در «اسمارت پی.ال.اس» پس از بررسی به برآزش الگوهای اندازه‌گیری، ساختاری و الگوی کلی، می‌توان به بررسی فرضیه‌های تحقیق پرداخت. در این تحقیق نیز پس از کسب اطمینان

از برازش الگوهای سه‌گانه، فرضیه‌های تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند. برای بررسی فرضیه‌های تحقیق از دو شاخص آماره t و ضریب مسیر استفاده می‌شود. به صورت کلی، بعد از اینکه معناداری رابطه بین دو متغیر در الگو به وسیله مقدار آماره t تأیید شد، ضریب مسیر، مورد بررسی قرار گرفته تا شدت رابطه تأیید شده مشخص گردد. براساس مقادیر به دست آمده برای آماره t ، همان‌گونه که در شکل شماره (۱) مشخص شد، تمام روابط بین متغیرها معنادار می‌باشند. در مورد مقدار ضریب مسیر نیز، محققین بر این باورند که ضریب مسیر بزرگ‌تر از ۰/۱، یک میزان مشخصی از تأثیر در الگو را نشان می‌دهد. (حنفی‌زاده و زارع، ۱۳۹۱) در شکل شماره (۳) الگوی تحقیق در حالت ضرایب مسیر نشان داده شده که مشخص می‌کند ضرایب مسیر بین متغیرهای تحقیق، همگی از ۰/۱ بالاتر می‌باشد.



شکل شماره (۳): الگوی مفهومی تحقیق در حالت ضرایب مسیر

در جدول شماره (۴) نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌ها، براساس مقدار آماره t و ضریب مسیر نشان داده شده است. همان‌گونه که مشخص است، تمام روابط تعریف شده بین متغیرهای تحقیق، تأیید شده است.

جدول شماره (۴): بررسی روابط الگوی تحقیق

فرضیه	رابطه	جهت رابطه	ضریب مسیر	مقدار t	نتیجه آزمون
۱	ابعاد زیرساختی ← جوامع دانشی	مستقیم	۰/۱۳۲	۲/۸۰۰	تأیید
۲	ابعاد زیرساختی ← سرمایه فکری	مستقیم	۰/۶۶۵	۱۲/۸۳۲	تأیید
۳	ابعاد زیرساختی ← ساختار ویژه موقت	مستقیم	۰/۷۵۷	۱۴/۱۱۰	تأیید
۴	ابعاد فرایندی ← جوامع دانشی	مستقیم	۰/۶۷۲	۸/۳۸۵	تأیید
۵	ابعاد فرایندی ← سرمایه فکری	مستقیم	۰/۲۷۴	۴/۸۶۹	تأیید
۶	ابعاد فرایندی ← ساختار ویژه موقت	مستقیم	۰/۱۳۴	۲/۴۲۱	تأیید
۷	جوامع دانشی ← راهبردهای دانشی	مستقیم	۰/۳۶۸	۳/۱۳۸	تأیید
۸	سرمایه فکری ← راهبردهای دانشی	مستقیم	۰/۳۶۳	۴/۹۹۰	تأیید
۹	ساختار ویژه موقت ← راهبردهای دانشی	مستقیم	۰/۵۳۲	۷/۳۹۱	تأیید
۱۰	راهبردهای دانشی ← سازمان دانش‌بنیان	مستقیم	۰/۶۵۹	۲۳/۲۲۸	تأیید

نتایج به‌دست‌آمده در جدول شماره (۴) نشان می‌دهد که:

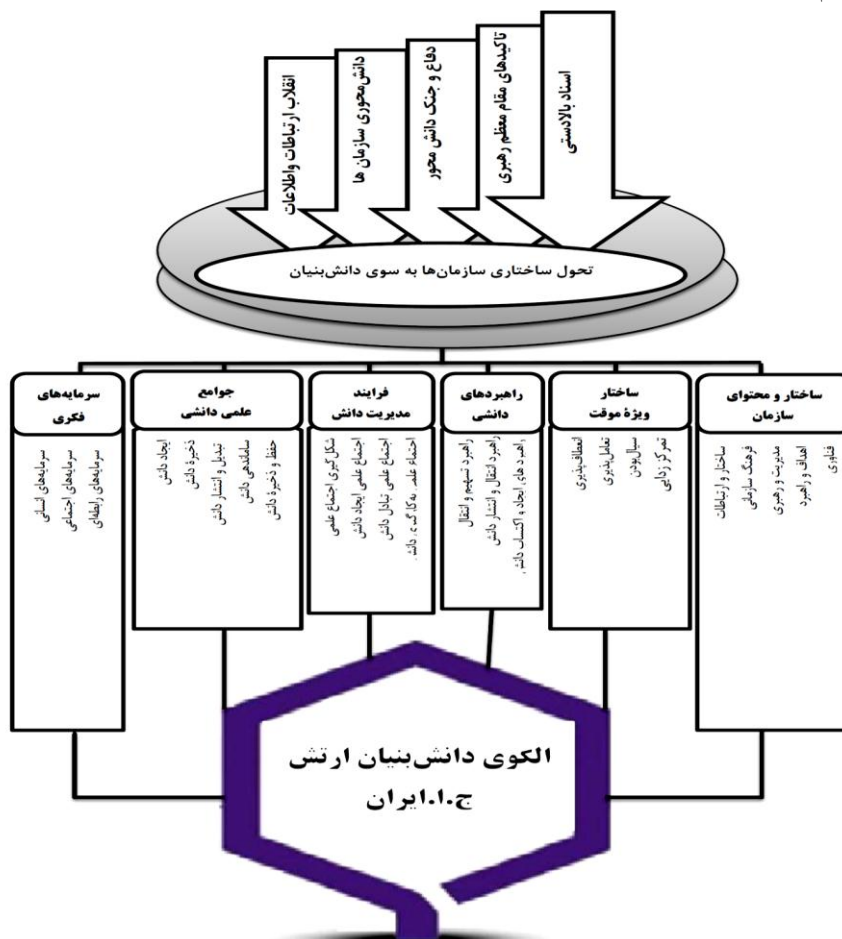
(۱) تأثیر مستقیم و معنادار متغیر ابعاد زیرساختی با ضریب مسیر ۰/۱۳۲ و مقدار آماره $t = ۲/۸$ بر متغیر جوامع دانشی و با ضریب مسیر ۰/۶۶۵ و مقدار آماره $t = ۱۲/۸۳۲$ بر متغیر سرمایه فکری و با ضریب مسیر ۰/۷۵۷ و مقدار آماره $t = ۱۴/۱۱$ بر متغیر ساختار ویژه موقت تأیید قرار گرفته است.

(۲) همچنین تأثیر مستقیم و معنادار متغیر ابعاد فرایندی با ضریب مسیر ۰/۶۷۲ و مقدار آماره $t = ۸/۳۸۵$ بر متغیر جوامع دانشی و با ضریب مسیر ۰/۲۷۴ و مقدار آماره $t = ۴/۸۹۶$ بر متغیر سرمایه فکری و با ضریب مسیر ۰/۱۳۴ و مقدار آماره $t = ۲/۴۲۱$ بر متغیر ساختار ویژه موقت تأیید قرار گرفته است.

(۳) تأثیر متغیر سرمایه فکری بر روی متغیر راهبردهای دانشی با ضریب مسیر ۰/۳۶۳ و مقدار آماره $t = ۴/۹۹$ مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین تأثیر مستقیم متغیر ساختار موقت ویژه بر روی متغیر راهبردهای دانشی نیز با ضریب مسیر ۰/۵۳۲ و مقدار آماره $t = ۷/۳۹۱$

مورد تأیید واقع شده و تأثیر مستقیم متغیر جوامع دانشی بر روی متغیر راهبردهای دانشی نیز با ضریب مسیر ۰/۳۳۸ و مقدار آماره t ۳/۱۳۸ مورد تأیید واقع شده است.

(۴) نتایج نشان می‌دهد که تأثیر متغیر راهبردهای دانشی بر روی متغیر سازمان دانش‌بنیان با ضریب مسیر قابل توجه ۰/۶۹۵ و مقدار آماره t ۲۳/۲۲۸ مورد تأیید قرار گرفته است. در این رابطه می‌توان به این نتیجه رسید که زیرمؤلفه‌های راهبردهای ایجاد دانش، تسهیم دانش و به‌کارگیری دانش تأثیر زیادی در دانش‌بنیان نمودن سازمان‌ها دارند.



شکل شماره (۴): الگوی دانش‌بنیان ارتش ج.ا.ایران

۳-۵. تشریح الگوی نهایی تحقیق

مطابق الگوی پیشنهادی تحقیق، نتایج مشخص می‌کند که توسعه مدیریت دانش، نقشه دانش، راهبردهای دانش‌محوری و توسعه فرایندهای مختلف مدیریت دانش در ارتش ج.ا.ایران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند. در واقع، راهبرد مناسب جهت کسب، تسهیم و به‌کارگیری دانش از سوی اجزای مختلف ارتش ج.ا.ایران، مهم‌ترین عامل پیاده‌سازی الگوی دانش‌بنیان است. به عبارت دیگر، ارتش ج.ا.ایران با طرح‌ریزی دانشی در جهت همسوسازی کلیه فعالیت‌ها و فرایندهای با دانش گام برمی‌دارد.

(۱) فرهنگ: موفقیت ارتش ج.ا.ایران در اجرای هر راهبردی از جمله دانش‌بنیان و مدیریت دانش تا اندازه زیادی به حمایت و پشتیبانی فرهنگی سازمانی از آن راهبرد بستگی دارد. تلاش سازمان‌ها از جمله ارتش ج.ا.ایران برای تبدیل شدن به سازمان دانش‌محور در صورتی موفقیت‌آمیز خواهد بود که ویژگی‌های فرهنگی موردنیاز برای اجرای مدیریت دانش در ارتش وجود داشته باشد. دانش در صورتی می‌تواند به‌طور مؤثر در ارتش ج.ا.ایران ایجاد و تسهیم شود که مورد حمایت فرماندهان قرار گیرد.

(۲) زیرساخت‌های فناوری اطلاعاتی و ارتباطی: یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در پیاده‌سازی الگوی دانش‌بنیان در سازمان‌ها، گسترش زیرساخت‌های مناسب فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی است. استفاده از اینترنت، اینترانت، پست الکترونیک، پست صدا، دورنگار، کنفرانس رادیویی / تلویزیونی و رایانه‌ای نمونه‌هایی از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی هستند که در سازمان‌های دانش‌محور مورد استفاده قرار گرفته و از این نظر آن‌ها را به سازمان‌های الکترونیکی تبدیل می‌کند. استفاده از این فناوری‌ها موجب می‌شود که سطوح سلسله‌مراتبی، دیگر نتواند ارتباط‌های سازمانی را محدود نموده و کارکنان بتوانند به‌سرعت و در هر زمانی، با هر شخص و جایی ارتباط برقرار کنند.

(۳) ساختار: ساختار درونی ارتش ج.ا.ایران می‌تواند مشوق و یا مانع موفقیت مدیریت دانش باشد. برای اینکه سازمان‌ها بتوانند، دانش را به‌طور مؤثر اداره کنند، باید

از ساختار مناسبی برخوردار باشند. انعطاف‌پذیری موجب ارائه شیوه‌های بهتر انجام کارها می‌شود. بنابراین افزایش انعطاف‌پذیری در ساختار سازمان می‌تواند به موفقیت مدیریت دانش در ارتش ج.ا.ایران کمک کند. محیط کاری مشارکتی به همراه تشویق به مشارکت در بین اعضاء، موجب تسهیل ایجاد، انتقال، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری دانش می‌شود.

بعد فرایند در سازمان‌های دانش‌بنیان، همان فرایند ایجاد و به‌اشتراک‌گذاری دانش است که هدف آن به‌کارگیری دانش تولیدشده از سوی یک بخش از سازمان در دیگر بخش‌ها و واحدها و به‌اشتراک‌گذاری دانش صریح و ضمنی است. مکان به‌مرزهای دانش برمی‌گردد که اغلب به‌منظور مشارکت در ایجاد دانش سازمانی، فراتر از مرزهای قانونی و سنتی است. ایجاد و به‌اشتراک‌گذاری دانش در اقتصاد امروزی از طریق محدودیت‌های فیزیکی ساختارهای سنتی محدود نمی‌شود. سازمان‌ها دریافته‌اند که دانش، اصل ضروری برای موفقیت نظام دانش‌محوری، ایجاد تعهد مستمر و حمایت همه‌جانبه توسط فرماندهان و مدیران ارشد ارتش است. فرماندهان دانش‌مدار و تحول‌گرا با ایجاد جو و فرهنگ دانش‌محور، محیط ارتش را دانش‌آفرین کرده و ارزش‌های دانشی را برای ارتش ج.ا.ایران بازآفرینی می‌کنند. در واقع، موفقیت هر برنامه و برنامه‌ریزی در ارتش ج.ا.ایران به‌طور مستقیم وابسته به حمایت و تعهد مدیران ارشد و فرماندهان است.

۴. نتیجه‌گیری

۴-۱. جمع‌بندی

با بررسی مفاهیم نوظهور در حوزه دفاعی و امنیتی، دانش و دانایی محور اصلی نبردهای آینده بوده و سازمان‌های نظامی به‌ویژه ارتش ج.ا.ایران به‌منظور تحقق امنیت ملی، نیازمند نهادینه‌سازی دانش و به‌عبارتی دانش‌بنیان نمودن ساختارها و فرایندهای

خود می‌باشند. موضوعی که با وجود تمرکز ویژه سایر حوزه‌ها و صنایع، بررسی پیشینه تحقیق از مغفول‌ماندن آن در حوزه دفاعی حکایت دارد. بنابراین، این تحقیق به طراحی الگوی سازمان‌های دانش‌بنیان برای ارتش ج.ا.ایران پرداخته که الگوی نهایی و تأییدشده آن در شکل شماره (۴) ارائه گردید. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که تمرکز بیشتر بر ساختار ویژه، می‌تواند راه رسیدن ارتش ج.ا.ایران به سمت دانش‌بنیان شدن باشد. ساختار ویژه موقت شامل سازماندهی افراد و گروه‌ها بر محور فرایندهای کاری دانش محور و استفاده از گروه‌های کاری دانشی در فرایندهای کاری می‌باشد.

مطابق نتایج مشخص شد که مدیریت دانش، نقش کانونی را در دانش‌بنیان نمودن ارتش ج.ا.ایران دارد. در واقع، راهبرد مناسب جهت کسب، تسهیم و به‌کارگیری دانش توسط اجزای مختلف سازمان جمعی ارتش ج.ا.ایران، مهم‌ترین مؤلفه جهت پیاده‌سازی الگوی دانش‌بنیان است. به عبارت دیگر، سازمان ارتش با طرح‌ریزی دانشی در جهت همسوسازی کلیه فعالیت‌ها و فرایندهای سازمان با دانش گام برمی‌دارد. اما آنچه سازمان ارتش ج.ا.ایران را از سازمان‌های دیگر در مورد موضوع دانش جدا می‌کند، محرمانه و حساس بودن موضوع دانش در این سازمان است که همین امر، موضوع دانش‌بنیان نمودن ارتش ج.ا.ایران را راهبردی می‌کند. از همین رو، در فرایند دانش‌بنیان نمودن سازمان ارتش ج.ا.ایران، توصیه می‌شود که مدیران و فرماندهان بر الزام‌ها و مؤلفه‌های ساختار ویژه موقت توجه بیشتری داشته باشند که می‌توان موارد زیر را به‌عنوان راهبردهای پیشنهادی ارائه کرد.

۴-۲. پیشنهادها

(۱) مرززدایی به معنی رهایی از محدودیت مرزهای جداکننده و ایجاد یک چهارچوب فکری مشترک به منظور ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد و البته سیال‌بودن و توسعه روابط غیررسمی به منظور ارتقای شبکه‌های داخلی و خارجی مناسب برای

روان ساختن جریان دانش، نقش کانونی را در ارتقای سازمان ارتش ج.ا.ایران دارد. از سوی دیگر، تعامل آموزنده و افزایش تعاملات بین فردی، فراوظیفه‌ای و درون‌سازمانی به‌منظور ایجاد و تسهیم دانش ضمنی امری ضروری است. از همین رو، بر انعطاف‌پذیری و ایجاد ساختارهای منعطف مبتنی بر گروه‌های کاری به‌منظور تولید ستاده‌های مبتنی بر دانش در سازمان ارتش ج.ا.ایران تأکید می‌شود. در واقع، در این فرایند باید از مدیران و فرماندهان خواسته شود تا با تأمل در وضعیت موجود و مطلوب خود سعی در شناسایی و برنامه‌ریزی راه‌هایی برای ارتقای دانش سازمانی خود نمایند. در همین قالب و با توجه به تأثیر مستقیم و معنادار ابعاد زیرساختی بر متغیرهای جوامع دانشی، سرمایه‌فکری و ساختار ویژه موقت، توصیه می‌شود که مدیران سازمان ارتش ج.ا.ایران در رابطه با گسترش ساختار سازمانی، توسعه فناوری‌های نوین و ایجاد فرهنگ سازمانی پویا در راستای دانش‌بنیان نمودن سازمان گام بردارند.

(۲) ابعاد زیرساختی، سازوکاری است که سازمان‌های دانش‌بنیان از طریق آن دانش را مدیریت کرده و افراد در بخش‌های متفاوت، دانش خود را از طریق این زیرساخت تسهیم می‌کنند. به‌گونه‌ای که اعضا می‌توانند از آن دانش به‌صورت اثربخش استفاده کنند. این زیرساخت باعث می‌شود فرایندهای ضروری دانش با حداکثر کارایی صورت گرفته و از فناوری به‌صورت کارآمدتر استفاده شده و ایجاد، تسهیم و به‌کارگیری دانش انجام پذیرد. هدف اصلی این زیرساخت، جریان دادن دانش در رگ‌های فرایندهای کاری سازمان است. همچنین با توجه به تأثیر مستقیم و معنادار ابعاد فرایندی بر متغیرهای جوامع دانشی، سرمایه‌فکری و ساختار ویژه موقت، توصیه می‌شود که مدیران سازمان ارتش ج.ا.ایران عواملی چون توسعه ساختاری برای ایجاد و گسترش دانش، سازماندهی ذخیره دانش، تبدیل دانش، حفظ و نگهداری دانش برای دانش‌بنیان نمودن سازمان را مورد توجه قرار دهند.

(۳) با در نظر گرفتن الگوی دانش‌بنیان نمودن ارتش ج.ا.ایران و اهمیت متغیرهای آن، به گونه‌ای به طراحی فضای رقابتی پرداخته شود که بسترساز ایجاد تفکر راهبردی در سازمان‌های دفاعی گشته و به این ترتیب استمرار بقای خود در محیط متلاطم امروز را تضمین کند. همچنین لازم است در نظام جذب سازمانی ارتش ج.ا.ایران، بر عوامل فردی متقاضیان استخدام در راستای جذب کارکنان توانمند، تأکید شود. مشارکت بیشتر فرماندهان و مدیران ارتش ج.ا.ایران در فرایند برنامه‌ریزی مدیریت راهبردی از یک‌سو منجر به افزایش خلاقیت و غنای بیشتر گزینه‌های راهبردی مطرح برای ارتش ج.ا.ایران گشته و از سوی دیگر باعث می‌شود تا ظرفیت درک، تجزیه و تحلیل اطلاعات محیطی گردآوری شده، به دلیل امکان بهره‌گیری از مجموعه غنی‌تری از الگوهای پردازش اطلاعات فردی، افزایش یافته و فرایند ایجاد، کسب و توسعه دانش فردی و سازمانی را تسهیل نماید. توصیه می‌شود در به‌کارگیری افراد در سطوح متفاوت ارتش ج.ا.ایران، بهتر است به ویژگی‌های فردی مؤثر در تفکر راهبردی، از جمله خلاقیت افراد، داشتن تفکر نظام‌مند و وجود چشم‌انداز مشترک میان آن‌ها توجه شود.

منابع و یادداشت‌ها

الف. منابع فارسی

۱. انتظاری هرسینی، علی، (۱۳۸۵)، *مقایسه فرهنگ دانایی بین مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشکده صداوسیما و دانشکده صنعت هواپیمایی کشور*، تهران، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی وابسته به سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
۲. الوانی، سیدمهدی و حسن دانایی‌فرد، (۱۳۸۰)، *گفتارهایی در فلسفه تئوری‌های سازمان‌های دولتی*، تهران، انتشارات صفار.
۳. آقامحمدی، داود و نبی‌الله دهقان، (۱۳۹۰)، *راهبردهای استقرار مدیریت دانش در آجا*، تهران، انتشارات دافوس آجا.
۴. پاییان، ناهید، (۱۳۹۳)، *طراحی و تبیین مدل سازمان دانش‌بنیان در رسانه ملی (سازمان صداوسیما)*، پایان‌نامه دکترای مدیریت دولتی (منتشر نشده) دانشگاه پیام نور.
۵. تافلر، آلون، (۱۳۶۶)، *موج سوم*، ترجمه شهیندخت خوارزمی، تهران، نشر نو.
۶. تافلر، آلون، (۱۳۷۴)، *جابجایی قدرت*، ترجمه شهیندخت خوارزمی، تهران، نشر سیمرغ.
۷. حنفی‌زاده، پیام، و احد زارع رواسان، (۱۳۹۱)، *روش تحلیل ساختارهای چند سطحی با استفاده از نرم افزار SmartPLS*، تهران، نشر ترمه.
۸. خیاطیان، محمد صادق، سیدحبیب‌الله طباطبائیان، مقصود امیری و مهدی الیاسی، (۱۳۹۴)، تحلیل محتوای ویژگی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال پنجم، شماره ۲.
۹. دفت، ریچارد. ال، (۱۳۹۵)، *نظریه و طراحی سازمان*، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۰. رایبزن، استیفن، (۱۳۷۶)، *تئوری سازمان: ساختار، طراحی، کاربردها*، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران، نشر صفار.
۱۱. رسولی، رضا، عادل آذر و ناهید پاییان، (۱۳۹۵) *مفاهیم مؤثر بر دانش‌بنیان شدن رسانه ملی، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، دوره ۴، شماره ۲، بهار.
۱۲. طرهانی، فرزاد، (۱۳۹۳)، *انتقال دانش در فرآیند نوآوری سازمان‌ها*، تهران، انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی.

۱۳. فرهنگی، علی‌اکبر، حسین صفرزاده و مهدی خادمی، (۱۳۸۳)، *نظریه‌های ارتباطات سازمانی*، تهران، مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
۱۴. قاضی‌زاده فرد، سیدضیاءالدین و محمدسعید اتابکی، (۱۳۹۱)، *معرفی الگوی برون‌سپاری در سازمان‌های نظامی، فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال دهم، شماره ۳۹.
۱۵. کمیسیون تدوین استراتژی امنیت ملی آمریکا، (۱۳۸۳)، *استراتژی‌های امنیت ملی آمریکا در قرن ۲۱*، ترجمه جلال دهمشگی، بابک فرهنگی و ابوالقاسم فرهنگی، تهران، مؤسسه فرهنگی مطالعات و تحقیقات بین‌المللی ابرار معاصر.
۱۶. ماه‌پیشانیان، مهسا، (۱۳۹۰)، *فضای سایبر و شیوه‌های نوین درگیری ایالات متحده با ج.ا.ایران، پژوهش فرهنگی*، شماره ۴۵.
۱۷. معدنی، جواد، داود حسین‌پور و معصومه یاری، (۱۳۹۵)، *طراحی مدل فرهنگ جهادی مبتنی بر مبانی دینی و ارزش‌های انقلاب اسلامی در دانشگاه اسلامی، مدیریت در دانشگاه اسلامی*، سال پنجم، شماره ۱.
۱۸. منوریان، عباس و عسگری، ناصر، (۱۳۸۳)، *خط‌مشی‌گذاری در اقتصادهای دانش‌محور*، تهران، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت.
۱۹. منوریان، عباس و ناصر عسگری، (۱۳۸۸)، *سازمان در عصر صنعت، اطلاعات و دانایی*، تهران، مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.
۲۰. موسوی، سیدعباس، سیدیعقوب حسینی، عبدالمجید مصلح و پروانه بهرامی، (۱۳۹۲)، *تأثیر سرمایه فکری بر عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، دوره ۲۲، شماره ۷۰.
۲۱. مهدی‌نژاد نوری، محمد و فرزاد طرهانی، (۱۳۹۳)، *تبیین ویژگی‌های سازمان دانش‌بنیان براساس الگوی سازمان‌های یادگیرنده، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک*، دوره ۱۲، شماره ۵۵.

ب. منابع انگلیسی

1. Bang, Martin, (2017), *Military intelligence analysis: institutional influence*, Doctoral dissertation for degree of doctor of military sciences, National defence university, Helsinki.
2. Elkjare B, (2009), *The school as community of engaged learners*, Palo Alto, CA: LRI, Working Paper.
3. Hatch, M.J, (1999), Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure, *Organization Studies*, Volume 20, Issue 1.

4. Hurley, T. A. & Green, C. W. (2005), *Creating a knowledge management culture: The role of task, structure, technology and people in encouraging knowledge creation and transfer*. Retrieved July, 21, 2009. Retrieved from: <<http://www.midwestacademy.org/>>
5. Liebowitz J, (2001), *Building organizational intelligence: A knowledge management primer*, CRC Press, Boca Raton FL.
6. Lave J. & Wenger E, (1991), *Situated learning*, Cambridge University Press, Cambridge, and Ma.
7. Miles, R. E. Snow, C. C. (2003), *Organizational strategy, structure, and process*, Stanford University Press.
8. Omar Sharifuddin Syed-Ikhsan, S. & Rowland, F. (2004), Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer, *Journal of knowledge management*, 8 (2).
9. Wang, Catherine. L. & Ahmed, Pervez. K. (2003), structure & structural dimensions for knowledge-based organizations, *measuring business excellence*, Vol. 17, issue 1.
10. Wang, W. Y. & Chang, C. (2005), Intellectual capital and performance in causal models: Evidence from the information technology industry in Taiwan, *Journal of intellectual capital*, 6(2).
11. Zack Mishael H, (1999), Developing a knowledge strategy; *California Management Review*, Vol. 41, No.3.
