

بررسی رابطه بین عوامل کلیدی سازمانی و مدیریت دانش در سازمان های نظامی. مطالعه موردی؛ نهاجا

نیک‌بخش حبیبی^۱

مهدی بصیری^۱

چکیده:

در سال‌های اخیر سازمان‌های نظامی ایران همانند دیگر سازمان‌ها نسبت به شناخت و استقرار مدیریت دانش و ایجاد زمینه کاربرد آن در سطح فرایندهای سازمانی خود اقدام نموده‌اند. در پژوهش حاضر با توجه به اهمیت عوامل کلیدی سازمانی، در یک مطالعه میدانی با استفاده از روش توصیفی (مطالعه موردی) تلاش شد در یک سازمان نظامی (نیروی هوایی) نقش این عوامل کلیدی در پیاده‌سازی مدیریت دانش مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. نتایج حاصل از تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد عوامل سازمانی در پیاده‌سازی مدیریت دانش از اهمیت فراوانی برخوردار است. در نهایت، پژوهش سعی دارد با بررسی وضع موجود نهاجا، به تبیین نقش عوامل کلیدی سازمانی در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی، وضعیت مطلوب هر یک از عوامل را به منظور دستیابی به هدف پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش ترسیم نماید. روش تحقیق این مقاله از نظر ماهیت و اهداف از نوع تحقیقات کاربردی است و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها برای پاسخ به سؤال‌ها از نوع تحقیقات "توصیفی - پیمایشی" می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران میانی ستاد نهاجا است که با توجه به شرایط خاص نهاجا فرایند هم‌تا سازی در مورد اغلب آنها صورت گرفته است. نتایج به دست آمده از وجود رابطه معنادار بین عوامل کلیدی سازمانی با مدیریت دانش حکایت دارد. به عبارت دیگر، وضعیت این عوامل در میزان پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در نهاجا موثر بوده‌اند.

کلمات کلیدی: عوامل کلیدی سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت دانش نظامی، نیروی هوایی.

^۱ - استادیار مدیریت دانشگاه هوایی شهید ستاری

۱ - دانشجوی دکتری مدیریت IT دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات تهران

مقدمه:

به منظور ارتقا توان رزمی نیروهای مسلح و جهت ادامه و مقابله با شرایط متغیر صحنه‌های نبرد امروزی، بسیاری از ارتش‌ها و نیروهای مسلح کشورها به استفاده از ابزارهای مدیریتی نوین، تکنیک‌ها و اصول نو روآورده‌اند. آنچه مشخص است، مدیریت دانش از این امر مستثنی نیست. با کمی دقت به ماهیت سازمانهای نظامی کشور، در خواهیم یافت که طی چند سال آینده، بخش کثیری از فرماندهان، مدیران و کارکنان بازنشسته خواهند شد. تعداد زیادی از این افراد از مدیران و متخصصان رسته های مختلف هستند و در اختیار گرفتن، تسهیم و استفاده از دانش این افراد قبل از بازنشسته شدن، یکی از مخاطرات و مشکلات اصلی بخش‌های دفاعی و نظامی کشور خواهد بود. از این‌رو، استقرار و پیاده‌سازی مدیریت دانش به عنوان یکی از مهمتریــــن راهبردهای هر سازمان شناخته می شود و مدیریت دانش به عنوان یکی از آخرین ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی، نقش مهمی را به عنوان بخشی از راهبردهای مدیریت سرمایه‌های انسانی ایفا می‌کند. توجه به عوامل مختلف موثر در موفقیت استقرار مدیریت دانش در سطح سازمان از الزامات مهم هر برنامه استقراری می- باشد(آقامحمدی، ۱۳۸۹)

بیان مسئله:

سازمان‌های نظامی به عنوان مهمترین رکن ایجاد و حفظ امنیت ملی محسوب می‌شوند. در شرایط موجود، تحقق این ماموریت مستلزم رقابت در دنیای پیشرفت‌های فناوری و آمادگی برای تهدیدهای مختلف منطقه‌ای و فرامنطقه‌ای است. با توجه به ماهیت وظایف و ماموریت‌های نهجا، در اختیار داشتن نیروی کار متخصص و مجرب از یک‌سو و فناوری‌های پیشرفته از سوی دیگر، این مهم اهمیت و نقش بی‌بدیلی در پیش‌برد ماموریت و ارتقای سطح توان رزمی نهجا و بهبود عملکرد آن خواهد داشت. پیشرفت و ارتقا در هر دو این زمینه‌ها نیازمند بهره‌گیری از مدیریت دانش و وجود سامانه‌ای است که در آن دانش سازمانی بتواند به راحتی خلق، کسب، و ذخیره‌سازی شود و در جریان عملیات و فعالیت- های مختلف نهجا مورد استفاده قرار گیرد. برای موفقیت پیاده سازی چنین سامانه‌ای، فراهم بودن بسترهای فکری و فرهنگی، آموزشی، ساختاری و همچنین وجود زیر ساخت فناوری اطلاعات ضروری است.

بر این اساس، پرسش اصلی و کلیدی پژوهش عبارت است از:

میان عوامل کلیدی سازمانی (ساختار، فرهنگ، فناوری اطلاعات و آموزش منابع انسانی) و موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان های نظامی چه رابطه ای وجود دارد؟

اهمیت و ضرورت پژوهش:

در سند چشم انداز بیست ساله ، برنامه پنجم توسعه و در راهبردها و سیاست های ستادکل نیروهای مسلح بر دانش بنیان کردن سازمان ها و توسعه مدیریت دانش در نیروهای مسلح تاکید شده است. تا کنون نیز ستاد کل نیروهای مسلح و ستاد فرماندهی کل ارتش نسبت به انتشار چند سند راهبردی و جامع در زمینه دانش بنیان نمودن حرکت نیروها و سازمان های نظامی اقدام نموده اند که دستیابی به اهداف ترسیم شده در این اسناد در بخش دفاع هوایی نیازمند توجه جدی نهاجا به پیاده سازی مدیریت دانش می باشد.

به رغم وجود ادبیات گسترده در زمینه مدیریت دانش ، مطالعاتی که در زمینه پیاده سازی مدیریت دانش در حوزه نظامی انجام گرفته است بسیار اندک است و پرداختن به موضوع مدیریت دانش به عنوان یکی از مهمترین راهبردهایی که می تواند در شرایط موجود به ارتقای هر چه بیشتر توان رزمی نهاجا کمک کند از ضرورت های پژوهش حاضر محسوب می شود.

بررسی و شناخت وضعیت عوامل کلیدی سازمانی مذکور در سازمان های نظامی و بررسی رابطه آن ها با مدیریت دانش، می تواند زمینه مناسبی برای اجرای موفق مدیریت دانش در سازمان های نظامی فراهم سازد. نهاجا نیز می تواند با اجرای این سامانه، ماموریت خود را در تامین قدرت هوایی به طور مؤثرتر و کارآمدتری ایفا کند.

هدف پژوهش:

هدف کلی پژوهش تعیین و مشخص کردن رابطه عوامل کلیدی سازمانی (ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری و آموزش منابع انسانی) با موفقیت پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان های نظامی می باشد.

فرضیه پژوهش:

فرضیه اصلی پژوهش حاضر عبارت است از:

عوامل کلیدی سازمانی (ساختار، فرهنگ، فناوری اطلاعات و آموزش منابع انسانی) با پیاده سازی مدیریت دانش رابطه معنی داری دارد.

روش شناسی تحقیق:

این پژوهش از نظر ماهیت و اهداف از نوع پژوهش کاربردی بوده و از نظر روش جمع-آوری داده‌ها برای پاسخ به سؤال‌ها از نوع پژوهش "همبستگی" است. با انجام این پژوهش، اطلاعات مناسبی درباره شناسایی وضعیت عوامل کلیدی سازمانی نظامی در ارتباط با مدیریت دانش ارائه می‌گردد.

داده‌های اصلی پژوهش با استفاده از پرسشنامه بدست آمد و از هر دو روش تحلیل‌های توصیفی و استنباطی جهت تحلیل داده‌ها استفاده شد.

سوالات تحقیق:

با توجه به اهداف و نیز فرضیه تحقیق سوالات تحقیق به شرح زیر تدوین گردید:

۱. آیا بین عناصر ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز و جریان ارتباطات) و مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد؟
۲. آیا بین عناصر فرهنگ سازمانی (فرهنگ تسهیم و فرهنگ یادگیری مستمر) و مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد؟
۳. آیا بین فناوری مورد استفاده در سازمان (پشتیبانی ICT و شناخت ICT) و مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد؟
۴. آیا بین آموزش منابع انسانی مورد استفاده در سازمان (نیازهای آموزشی و روش‌های اجرای آموزش) و مدیریت دانش رابطه معناداری وجود دارد؟

ادبیات و پیشینه تحقیق:

(الف) مبانی نظری:

برتری اطلاعاتی (مدیریت دانش) عامل برتری ساز سازمان‌های نظامی

مدیریت دانش باید به عنوان رویکردی مهم برای رسیدن به اهداف دفاعی در نظر گرفته شود. اگرچه کاربرد مدیریت دانش در محیط‌های نظامی هنوز در مراحل ابتدایی و آغازین خود قرار دارد، در بسیاری از کشورها مانند ایالت متحده، بریتانیا، کانادا، استرالیا و چندین

کشور منطقه‌ای مانند ژاپن، کره و تا حدودی هم سنگاپور کاربردهای وسیعی دارد. هم اکنون ظهور جنگ شبکه محور در میان اغلب کشورهای هم پیمان موجب گزینش الگوهای جنگ شبکه‌ای به عنوان ابزاری برای برتری اطلاعاتی شده است. سازمان‌های نظامی سعی دارند تا از طریق تقویت اشتراک‌گذاری و مدیریت اطلاعات، نیازهای خود را برای دستیابی به برتری نظامی در صحنه نبرد رفع کنند. مدیریت دانش مرکز انقلاب اطلاعاتی ارتش‌هاست که آنها را قادر به انجام ماموریت، تولید دانش، تحویل اطلاعات و نوآوری دانش می نماید. (AKIP,2003)

در پژوهش‌های حوزه مدیریت دانش نظامی، تعریف خاصی از این مفهوم ارائه نگردیده است. فقط برخی منابع، مدیریت دانش در سازمانهای نظامی را چنین تعریف کرده‌اند: مدیریت دانش در ارتش، نظامی است که برای نیل به اهداف مأموریت و به منظور شناسایی، بازیافت، ارزیابی و به اشتراک‌گذاری دارایی‌های دانش پنهان و آشکار تشکیلات نظامی، رویکردی مکمل را ارائه می‌دهد. هدف مدیریت دانش در ارتش، ارتقا انتقال دانش به سرتاسر تشکیلات جهانی ارتش برای وصل کردن کسانی که میدانند به کسانی که نیاز دارند بدانند، می‌باشد. مدیریت دانش ارتش موجب ارتقا تغییرات سازمانی، خط مشی، ماموریت یا پیشرفت فناوری شده است. این موارد در مرکز توجه مدیریت دانش قرار دارند. این اصول به لحاظ سازمانی مستقل می باشند، بدین معنا که در بیشتر تشکیلات به کار می‌روند. هدایت مدیریت دانش ارتش با تجدید نظر در مقررات ارتش، کتابچه‌های راهنما، آموزه‌ها، سیاستها و رویه‌هایی که قوانین و مسئولیت‌ها را مشخص می‌کنند، توسعه پیدا کرده و اجرا می‌شود. (آقامحمدی، ۱۳۸۹)

مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش

تاکنون بسیاری از نویسندگان، الگوهایی را در زمینه فرایند مدیریت دانش ارائه داده‌اند که بیشتر آنها از نظر محتوایی تقریباً مشابه یکدیگرند و به لحاظ واژه‌ها و توالی فازها متفاوت هستند.

در این الگوها، فرض بر این است که مراحل و فعالیت‌ها، اغلب همزمان، گاهی اوقات پی‌درپی و به ندرت در یک ترتیب خطی هستند. اما نکته‌ای که تقریباً در تمامی این مدل‌ها به چشم می‌خورد، تأکید بر استفاده و بکارگیری دانش است و دیگر مراحل، به مثابه مقدمه‌ای در

ایجاد بسترهای لازم و مناسب برای به کارگیری دانش هستند. از این رو، در اجرای مدیریت دانش در سازمان، باید همواره این جهت‌گیری لحاظ شود. مهمترین مدل‌های مدیریت دانش به ترتیب زمانی ارائه شده‌اند.

الف) مدل هیسینگ

مدل (هیسینگ)(۲۰۰۰) از چهار فرایند زیر تشکیل شده است:

- ایجاد دانش: این امر به توانایی یادگیری و ارتباط بر می‌گردد. توسعه این قابلیت، تجربه تسهیم دانش، ایجاد ارتباط بین ایده‌ها و ساختن ارتباطات متقاطع با دیگر موضوعات، از اهمیت کلیدی برخوردار است.
- ذخیره دانش: دومین عنصر مورد نیاز مدیریت دانش است که از طریق آن قابلیت ذخیره-سازی یافته‌ای که امکان جستجوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای کارمندان دیگر و تسهیم موثر دانش فراهم می‌شود، به وجود می‌آید. در این سامانه باید دانش‌های لازم به آسانی برای استفاده همگان ذخیره شود.
- انتشار دانش: این فرایند به توسعه یک روح جمعی که در آن افراد به عنوان همکاران در جهت دنبال کردن اهداف مشترک، احساس پیوستگی به هم داشته و در فعالیت‌های خود به یکدیگر وابسته‌اند، کمک می‌کند.
- به کارگیری دانش: چهارمین فرایند، از ایده آغاز می‌شود که ایجاد دانش، بیشتر توسط کاربرد عینی دانش جدید میسر است؛ این عنصر، دایره فرایند مرکزی مدیریت دانش متحد را تکمیل می‌کند.

ب) مدل بیسوت(۱۹۹۸)

مدل پیشنهادی بیسوت برای توسعه میزان دانش سازمانی معتقد است که دانش قابل تعمیم به موقعیت‌های مختلف است. در این الگو دانش دارای سه بعد به شرح شکل شماره ۱ است. بیسوت چرخه‌ی یادگیری اجتماعی را پیشنهاد کرده که دارای شش مرحله به شرح زیر است:

بررسی: اطلاعات از داده‌های در دسترس حاصل می‌گردد.

حل مساله: بر اساس ساختاردهی و هماهنگی داده‌ها مسائل حل می‌شوند (دانش رمزگذاری- آشکار و قابل دسترس می‌شود).

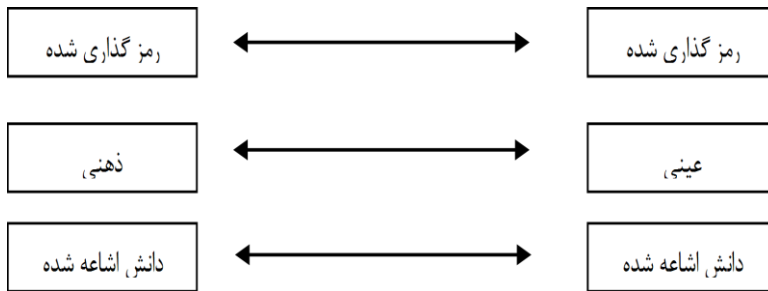
تعمیم: اطلاعات رمزگذاری شده به موقعیت‌های وسیعتری تعمیم داده می‌شوند(دانش عینی- تر می‌شود).

بررسی رابطه بین عوامل کلیدی سازمانی و مدیریت دانش در سازمان های نظامی (مطالعه موردی نهجا). ۸۱

اشاعه: اطلاعات جدید به صورت عینی و روشنی با افراد بیشتری در تعامل گذاشته می- شود(دانش اشاعه می یابد).

جذب: اطلاعات آشکار شده جدید در موقعیت های بیشمار دیگری به کار گرفته می شوند، که به ظهور تجارب یادگیری تازه منجر می شوند(دانش به صورت تلویحی و ذهنی درمی آید).
تاثیر: دانش عینی در عملیات عینی نهفته می شود، مثلا قواعد و مقررات و الگوی رفتاری (دانش عینی) می شود.

در این مدل بیسوت نمونه بارز قوانین ترمودینامیک را به نمایش می گذارد، که در آن ذخیره دانش در سطح بالای عینی، آشکار ولی اشاعه نیافته است، که بالقوه حداقل ارزش افزوده را در سازمان بوجود می آورد. از طرف دیگر، ذخیره دانش، حداقل عینی، آشکار، ولی اشاعه یافته است، که دارای بیشترین آسیب سازمانی و حداقل ظرفیت برای دستیابی به ارزش افزوده ی سودمند است.



شکل شماره ۱- مدل بیسوت(افرازه، ۱۳۸۷)

ج) مدل مفهومی نوناکا و کونو(۱۹۹۹)

نوناکا و کونو دانش را به صورت عیان (آشکار) و نهان(پنهان) توصیف کرده اند. نوناکا(۱۹۹۴) به چهار حالت از دانش اشاره داشته است:

حالت اول: دانش نهان به نهان. در این حالت دانش پنهان از طریق اشتراک و تعامل بین افراد به همدیگر منتقل می گردد. تجربه عامل مهمی در دستیابی به این دانش است، و از اینرو توصیف و انتقال آن برای افراد به صورت طرحی مشخص دشوار است. مثلا آموزش روش

استفاده از یک روش آماری توسط یکی از کارکنان به همکار خود، یا آموزش دوچرخه‌سواری به کودک که گرچه مربی به آسانی می‌تواند نحوه راندن دوچرخه را به کودک نشان دهد، اما برای او انتخاب کلمه‌ها و جمله‌هایی که این تجربه را به کودک منتقل کند دشوار است. بنابراین نوناکا این مرحله را "اجتماعی سازی" نامیده است.

حالت دوم: دانش عیان به عیان. در این حالت دانش آشکار از طریق تعامل اجتماعی بین افراد، مرتب، طبقه بندی، اضافه و مستندسازی می‌شود. اشتراک و تعامل بین افراد به همدیگر منتقل می‌گردد. مثلاً، یکی از کارکنان با جمع‌آوری اطلاعات موجود در بخش‌های سازمان، گزارشی از عملکرد سازمان تهیه و منتشر کند. نوناکا این مرحله را "ترکیب" نامگذاری کرده است.

حالت سوم: دانش نهان به دانش عیان. در این حالت مثلاً یکی از کارکنان بر اساس تجارب قبلی خود روش جدیدی برای ارائه خدمات یا تولید محصول ارائه می‌دهد. حالت چهارم: دانش عیان (آشکار) به دانش نهان (پنهان) در این زمینه کارکنان بر اساس آموزش‌ها و تجارب منتشر شده سازمان می‌توانند به بازنگری روش‌های کاری خود بپردازند. حالت‌های سوم و چهارم در گذر زمان و بر پایه‌ی تعامل متقابل بین افراد توسعه می‌یابد. نوناکا حالت سوم را «بیرونی سازی» (آشکارسازی) و حالت چهارم را «درون سازی» (پنهان سازی) نامگذاری کرده است. به طور کلی نوناکا این چهار حالت را به صورت اختصاری SECI نامگذاری کرده است (نوناکا ۱۹۹۴). دو مرحله اساسی مدیریت دانش تمرکز بر اشاعه و اشتراک دانش موجود و خلق دانش نوین است. نوناکا و کونو (۱۹۹۹) خلق دانش را به صورت فرایندی ماریپچی از تعامل بین دانش عیان و پنهان ترسیم می‌کنند.

نظریه چرخه عمر دانش مک الروی و فایرستون ۲۰۰۳

فرگوسن و ویکرت با استفاده از تجارب گذشته و همچنین الهام‌گیری از الگوی خلق دانش، اجتماعی‌سازی، ترکیب، بیرونی‌سازی و درونی‌سازی که توسط آیکوژیرو و نوناکا و همکارانش طراحی شده چارچوب مفهومی تازه‌ای برای خلق دانش سازمانی پیشنهاد داده‌اند.

۱- الزامات ساختاری سازمان‌های نظامی برای مدیریت موثر دانش سازمانی

در شرایط امروزی که بقا و حفظ برتری نظامی در صحنه‌های نبرد سازمان‌های نظامی تا حدود زیادی به فرایندهای دانشی (کسب، ایجاد، بهره‌گیری و انتقال دانش) وابسته است، باید شرایط و الزامات لازم برای این امر را در ساختار این سازمان‌ها فراهم نمود. برخی از مهمترین الزامات ساختاری برای مدیریت موثر دانش در بخش‌های نظامی عبارتند از:

۲- رسمیت

رسمیت به میزانی که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند اشاره دارد (رابینز، ۱۳۸۱). میزان قوانین و مقررات رسمی ناظر بر تصمیمات و روابط کاری میزان رسمیت سازمان را مشخص می‌کند. خلق دانش نیازمند انعطاف پذیری و تاکید کمتر مقررات کاری است. زمانی که مقررات رسمی خشک بر سازمان حاکم باشد، شکل‌گیری ایده‌های جدید محدود می‌شود. در حالیکه انعطاف‌پذیری موجب ارائه شیوه‌های بهتر انجام کارها می‌شود. بنابراین افزایش انعطاف‌پذیری در ساختار سازمان می‌تواند موجب خلق دانش شود (Graham and Pizzo, 1996). همچنین خلق دانش نیازمند وجود تنوع است. زمانی که مسائل پیش‌بینی نشده روبه افزایش هستند، سازمان‌ها باید در ساختارها و فرآیندهای خود تنوع ایجاد کنند. رسمیت سبب کاهش نوآوری می‌شود. کاهش رسمیت، تنوع ایده‌ها و رفتارهای جدید را تشویق می‌نماید (Daman Pour, 1999). وجود ارتباطات و تعاملات غیررسمی نیز به خلق و انتقال دانش و سازمان کمک می‌کنند. رسمیت موجب از بین رفتن ارتباطات و تعاملاتی می‌شود که برای خلق دانش ضروری‌اند. وجود رسمیت پایین در ساختار سازمانی به اعضاء سازمان اجازه می‌دهد که به منظور خلق و انتقال دانش با یکدیگر تعامل و ارتباط برقرار کنند.

۳- تمرکز

تمرکز به میزانی که اختیار تصمیم‌گیری در یک واحد در سازمان متمرکز شده است اشاره دارد (رابینز، ۱۳۸۱). یکی دیگر از تغییراتی که در تفکر سازمانی روی داده به میزانی که ساختار و کنترل رسمی بر عملکرد کاری کارکنان اعمال می‌شود، مربوط می‌باشد. (Fred, Luthans, 1998)

وجود تمرکز در اختیارات تصمیم‌گیری میزان ارائه راه‌حلهای خلاق را به شدت کاهش می‌دهد در حالی که توزیع قدرت در سازمان موجب خودجوشی، تجربه‌گرایی و آزادی بیان می‌شود. اینها عواملی هستند که زیربنای خلق دانش می‌شوند (Graham and Pizzo, 2001). علاوه بر این، ساختارهای متمرکز مانع ارتباط بین بخشی و در نتیجه تسهیم ایده‌ها می‌شوند. زیرا کانالهای ارتباطی این ساختارها بسیار کند و زمان‌بر می‌باشند (Benet and Gabriel, 1999). بدون وجود جریان مستمر ارتباطات و ایده‌ها خلق دانش میسر نخواهد بود.

ساختار سازمانی غیر متمرکز محیطی فراهم می‌کند که در آن محیط، کارکنان داوطلبانه در فرآیند ایجاد دانش مشارکت نمایند. محیط کاری مشارکتی با تشویق مشارکت در بین اعضا سازمان موجب تسهیل خلق و انتقال ذخیره سازی و بکارگیری دانش می‌شود. بنابراین کاهش تمرکز در مرکز اقتدار سازمان موجب افزایش خلق دانش می‌شود (Starhuck, 1992).

۴- جریان ارتباطات

در سازمان‌های جوان و کوچک، ارتباطات عمدتاً به صورت غیر رسمی و رودررو انجام می‌شود. کنترل‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی کمی وجود دارد زیرا رهبران عالی رده سازمان عموماً خود در کنار کارکنان مشغول کارهای روزمره کسب و کار هستند. به هر حال وقتی سازمان بزرگ و پیچیده می‌شود، فاصله بین رهبران عالی‌رتبه و کارکنان هسته فنی افزایش می‌یابد. اغلب برای اداره کردن حجم زیاد اطلاعات پیچیده و کاهش انحراف از استانداردها و اهداف تعیین شده از سیستم‌های رسمی استفاده می‌شود.

طرح ساختار سازمانی باید به گونه‌ای باشد که بیشترین قابلیت پردازش اطلاعات برای انطباق با محیط خارجی را داشته باشد. ساختارهای سازمانی باید به گونه‌ای طراحی شوند که امکان یادگیری را توسعه دهند (Hong, 1999).

۵- الزامات فرهنگی سازمان‌های نظامی

برای اینکه سازمان بتواند سلامت خود را حفظ کند، فرهنگ آن باید انطباق با محیط خارجی را تشویق کند. به هر حال، خطری که بسیاری از سازمان‌ها را تهدید می‌کند صلب و سخت بودن فرهنگ آنهاست. سازمان‌هایی که در یک محیط ثابت بسیار موفق عمل کرده‌اند، اغلب در زمانی که محیط دستخوش تحولات شگفت‌انگیز می‌شود، قربانی موفقیت خود می‌شوند. ارزش‌های فرهنگی، ایده‌ها و اقداماتی که به دستیابی موفقیت کمک کرده‌اند، در محیط‌های بسیار متغیر برای عملکرد کارا زیان‌آور خواهند بود.

در سازمان یادگیرنده فرهنگ فوق‌گشودگی^۱، برابری، بهبود مستمر و تغییر است. در این سیستم‌ها افراد نسبت به کلیت سیستم، چگونگی جور شدن چیزها با یکدیگر و این که چگونه بخش‌های مختلف سازمان با یکدیگر و با محیط تعامل دارند، آگاهی دارند.

۱- فرهنگ یادگیری مستمر

وجود فرهنگ تشویق یادگیری در سازمان، توانایی سازمان در خلق دانش جدید را افزایش می‌دهد. سازمان‌ها با تاکید بر یادگیری، به کارکنان خود کمک می‌کنند که نقش فعال‌تری

^۱. Openness

در خلق دانش ایفا کنند. زمانی که صرف یادگیری می شود رابطه مستقیمی با میزان دانش دارد. بنابراین سازمان ها باید برای موفقیت در خلق دانش، فرهنگ یادگیری را در سازمان تشویق کنند. (Quinn, 1996)

۲- فرهنگ تسهیم دانش

مهمترین عامل در این بخش، چگونگی تسهیم اطلاعات و دانش بین واحدهای مختلف سازمانی است. فرهنگ تسهیم دانش یکی از مهمترین عواملی است که باید قبل از هر استراتژی جدیدی در سازمان های عمومی مورد توجه قرار گیرد. فرهنگ به عنوان عامل کلیدی عمل می کند و در تاثیر متغیرهای دیگر همچون تکنولوژی و منابع انسانی تعیین کننده است. استودارت (۲۰۰۱:۱۹) عنوان می کند تسهیم دانش تنها در صورتی انجام می گیرد که فرهنگ سازمان از آن حمایت کند. هر تغییری باید در جهت فرهنگ سازمان انجام گیرد. در اینجا منظور از فرهنگ "ارزشها، باورها و اقدامات مشترک افراد در سازمان" است (Mc Dermot;2001) و تسهیم دانش نیز به عنوان اقداماتی است که به منظور انتقال و اشاعه دانش از یک فرد، گروه و یا سازمان به فرد، گروه و یا سازمان دیگر انجام می گیرد. (Lee;2001)

۶- الزامات فناوری اطلاعات و ارتباطات برای پیاده سازی مدیریت دانش

عوامل بسیار زیادی وجود دارد که موجب موفقیت سازمان ها در به کارگیری استراتژی مدیریت دانش می شود. اما شاید یکی از مهمترین عوامل موثر، گسترش زیر ساختهای مناسب فناوری های اطلاعاتی باشد. فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی، موجب توانمند شدن مدیریت دانش می شوند و موثرترین وسیله جمع آوری، ذخیره سازی، انتقال و اشاعه دانش محسوب می گردند (Wang and Ahmed, 2003).

فناوری های اطلاعات دو قابلیت عمده برای مدیریت دانش فراهم می سازند: اولاً به وسیله آشکار کردن دانش می توانند یک سیستم خبره و یا پیشبینی تصمیم گیری را ایجاد کنند. ثانیاً IT کمک می کند که افراد با تخصصهای خاص در جریان فعالیت یکدیگر قرار بگیرند و امکان ارتباط سریع آنها فراهم شود (Bloodyood and Salisbury , 2001).

۱-۶- رابطه زیر ساختار فناوری اطلاعات و مدیریت دانش

به اعتقاد برخی صاحب نظران، زیر ساختار فناوری اطلاعات، نقش تسهیل، خلق و انتقال دانش را به عهده دارد. برخی از آنان ضمن بیان نظر فوق، از چهار حالت تبدیل دانش نوناکا و تاکه اوچی (جامعه پذیری، مدون سازی، ترکیب و دورنی سازی) برای نشان دادن نظر خود استفاده می کنند. در جامعه پذیری که تبدیل دانش به یکدیگر (و سهیم شدن در دانش) صورت می پذیرد، IT می تواند به ارتباطات افراد کمک کند و گروه های دانشی را تثبیت کند. در مدون سازی که دانش ضمنی به دانش صریح تبدیل می شود، ارتباطات کاربرد متنوعی دارد. مثلاً استفاده از پست الکترونیکی، ارتباطات فرد به فرد را تسهیل می کند. ترکیب که دانش صریح را بین افراد منتقل می سازد، به وسیله کاربردهای پایگاه داده در ترکیب و جداسازی داده ها حمایت می شود.

و سرانجام در درونی سازی، که دانش توسط افراد درونی شده و دانش صریح به دانش ضمنی تغییر می یابد، استفاده از رایانه مانند ابزارهای بصری، سیستم های اطلاعات جغرافیایی و ... کاربرد دارد (Okunoye, 2003).

۷- آموزش منابع انسانی:

از جمله عوامل بسیار مهم در پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان نقش منابع انسانی می باشد. منابع انسانی مهمترین عامل سازمانی محسوب می شوند به گونه ای که استمرار و مفید بودن تمامی دارائی های محسوس و نامحسوس سازمان به عملکرد نیروی انسانی بستگی دارد. این عامل در موفقیت یا شکست اقدامات مدیریت دانش در سازمان نقش تعیین کننده ای دارد. (Wamy & Ahmed, 2003).

آموزش از دیر باز ابزار اصلی مدیران و سازمان ها جهت ارتقای سطح دانش کارکنان در سازمان بوده است. مقوله مدیریت دانش نیز که زاینده ذهن دانشمندان و متخصصان معاصر است با توجه به اهمیت دانش در پیشبرد سازمان ها و ضرورت پرداختن به تسهیم و توسعه دانش با روش های پیشرفته و مناسب تر شکل گرفته است. بنابراین، مدیریت دانش و آموزش دارای آرمان مشترک ارتقای سطح دانش کارکنان و به دنبال آن افزایش بهره وری و ارتقای سازمان هستند. به هر صورت دانش باید در اختیار لایه ها و عناصر سیستم قرار گیرد و بخش هایی از سازمان که این وظیفه را به عهده دارند باید برنامه ریزی ها و مطالعات گسترده ای برای آموزش دانش مورد نیاز سازمان داشته باشند.

علم مدیریت دانش نیز بدون توجه به مقوله آموزش نبوده است. اما متخصصین این حوزه معتقدند که اجرا و پیاده سازی برنامه های آموزشی برای کارکنان سازمان و بویژه مدیران آن که کارکنان دانشی سازمان محسوب می شوند از اهمیت بیشتری برخوردار است. لذا در پژوهش حاضر به بررسی نقش آموزش و برنامه ریزی آموزشی مدیران در مدیریت دانش سازمانی پرداخته می شود.

مدیریت دانش نظامی در حوزه هوایی:

با توجه به جدید بودن مفهوم مدیریت دانش، در سطح نهجا تاکنون پژوهش قابل توجهی در خصوص آن صورت نپذیرفته است. با این حال، نهجا با مقوله مدیریت دانش - البته به شکل سنتی آن - بیگانه نبوده و همواره به امر آموزش تخصص های مختلف که برخی از آنها گونه هایی از مدیریت دانش بوده اند، پرداخته است. اگر بخواهیم شکل و ساختار این امر را در نهجا جستجو نمائیم، به یک قالب استاندارد تحت عنوان آیین نامه همتاسازی در نهجا می رسیم که چارچوبی برای آموزش و یا بهتر بتوان گفت انتقال دانش کارکنان قدیمی به کارکنان جوان می باشد. البته این آیین نامه در نوع خود و با توجه به زمان تدوین بدون در نظر گرفتن میزان تعهد و یا توجه افراد مسئول در امر پیاده سازی آن بسیار خوب و البته کارگشا تنظیم گردیده است. با این حال بنظر می رسد در عمل، خیلی مورد توجه مسئولین امر نبوده و بهره برداری چندانی از آن بعمل نمی آید.

پیشینه تحقیق در سازمان های نظامی:

اگرچه مبحث مدیریت دانش در سالهای اخیر به طور گسترده ای مورد توجه دانشگاهیان و مدیران اجرایی قرار گرفته، در مورد مدیریت دانش در بخش نظامی تقریباً اطلاعات ناچیزی در دست است. نمونه هایی از مطالعاتی که در زمینه مدیریت دانش در سازمان های عمومی و غیر نظامی انجام گرفته است در ادامه عنوان می شود:

۱- رولند و سید احسان (۲۰۰۴) در یک مطالعه تجربی که در سازمان های عمومی مالزی انجام دادند به بررسی قابلیت دسترسی مدیریت دانش در وزارت توسعه کارآفرینی مالزی پرداختند. همچنین آنها به بررسی ارتباط منابع انسانی، مسائل، مسئولیت ها و ابعاد تکنولوژیکی با مدیریت دانش در سازمان پرداخته اند. سبق نتایج آن، وزارتخانه مذکور فاقد

استراتژی مدیریت دانش خاصی است. البته این مطالعه نشان داده که در این وزارتخانه دانش وجود دارد و این دانش در روش‌ها و خط‌مشی‌های وزارتخانه، فرآیندهای کاری و پایگاه‌های اطلاعاتی ظهور پیدا می‌کند و دیگر اینکه هنوز کارکنان این وزارتخانه احساس می‌کنند صرفاً رئیس وزارتخانه و یا رییس بخش‌ها مسئول مدیریت دانش در سازمان می‌باشند. فقط ۴۸/۳ درصد از کارکنان احساس می‌کنند که مسئولیت مدیریت دانش باید بر عهده همه کارکنان باشد. برای موفقیت در اداره خدمات عمومی همه کارکنان باید مسئول مدیریت انواع دانشی باشند که در سازمان وجود دارد.

۲- لیبوتر و چن (۲۰۰۳) مطالعه دیگری در زمینه مدیریت دانش در سازمان‌های عمومی انجام دادند. آنها در این مطالعه به بررسی این مسئله پرداختند که چگونه می‌توان مدیریت دانش ایجاد کرد و نیز ماهیت فرهنگ تسهیم دانش در یک سازمان چگونه است. طبق یافته‌های ایشان، تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی چالش بسیار مهمی است. آنها دریافتند که عاملان دولتی نوعاً سازمان‌هایی سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک هستند که تسهیم دانش را دشوار می‌کنند. آنها اظهار می‌دارند به نظر می‌رسد اغلب افراد تمایل ندارند دانشی را که در اختیار دارند با دیگران تسهیم کنند. آنها دانش را در دل خود نگه می‌دارند تا با قدرتی که از آن بدست می‌آورند بتوانند ارتقا درجه پیدا کنند.

۳- شیلد و همکارانش (۲۰۰۰) از دانشگاه کارلتون کانادا مطالعه دیگری در زمینه مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی انجام دادند. این پژوهش که با سرمایه‌گذاری کنگره مطالعات انسانی و علوم اجتماعی کانادا انجام گرفته است به دنبال تحلیل اقداماتی بوده که در زمینه مدیریت دانش در بخش عمومی کانادا انجام می‌گیرند و نیز به بررسی اقتصاد دانش محور بر کار در بخش خدمات عمومی می‌پردازد. یکی از یافته‌های اصلی آن این مورد است: اقداماتی که در سازمان‌های دولتی در زمینه دانش و اطلاعات انجام می‌گیرد شدیداً سیاسی بوده و تاثیر عمیقی بر عاملان بخش عمومی و گروه‌های مختلف ارباب رجوع در بخش دولتی دارد.

۴- ویگ (۲۰۰۲) نیز مطالعه جامعی در زمینه مدیریت دانش در ادارات دولتی انجام داده است. وی به بررسی این مسئله پرداخته که مدیریت دانش چگونه می‌تواند نقش مهمی در ادارات دولتی به ویژه چهار حوزه اصلی زیر ایفا کند:

۱. ارتقا تصمیم‌گیری در سازمان‌های بخش عمومی
۲. کمک به سازمان‌های بخش عمومی در زمینه مشارکت موثر در تصمیم‌گیری‌ها

۳. ایجاد قابلیت‌های رقابتی اجتماعی و ذهنی

۴. توسعه نیروی کار دانشی

ویگ عنوان می‌کند: وجود مدیریت دانش منسجم در سازمان‌های دولتی مسئله مهمی است. چنین رویکردی به جامعه اجازه می‌دهد با سختکوش‌تر کردن افراد پایداری سازمان را افزایش داده و کیفیت زندگی شهروندان را ارتقا دهد.

۵- سید عمر شریف الدین و سید احسان (۲۰۰۴) در مطالعه‌ای که در زمینه مدیریت دانش در سازمان‌های عمومی انجام دادند، به بررسی رابطه بین اجزا سازمانی (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، تکنولوژی منابع انسانی و جهت‌گیریهای سیاسی) و توانایی خلق دانش و انتقال آن در وزارت توسعه کارآفرینی مالزی پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد ارتباط مهمی بین برخی از این متغیرها و توانایی تولید دانش و انتقال دانش وجود دارد. بنابراین ضروری است به برخی از این عوامل که رابطه مهمی با مدیریت دانش دارند توجه شود.

پ- یافته‌های پژوهش (تجزیه و تحلیل داده‌ها):

داده‌های اصلی تحقیق با استفاده از پرسشنامه بدست آمده و از هر دو روش تحلیل‌های توصیفی و استنباطی جهت تحلیل داده‌ها استفاده گردید. برای تعیین موقعیت سازمان از نظر استقرار چرخه مدیریت دانش و از نظر میزان آمادگی عوامل مختلف موثر بر چرخه (متغیرهای مستقل) در سازمان از آمارهای توصیفی (میانگین، فراوانی و ...) همراه با آمارهای تحلیلی (نظیرآزمون تی برای مقایسه نظرات گروه‌های مختلف، روش اسپیرمن برای رتبه‌بندی عوامل موثر بر متغیرهای مورد نظر و ...) استفاده گردید. در نهایت برای طراحی مدل از رگرسیون چند متغیری استفاده شد.

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران میانی ستاد نهجا می‌باشد که با توجه به شرایط خاص نهجا فرایند هم‌تاسازی بر روی اغلب آنها صورت پذیرفته است و از این پس با تلخیص از جامعه آماری استفاده خواهد شد. با عنایت به بررسی به عمل آمده تعداد مدیران میانی ستادهای تخصصی نهجا با اعمال ظریبی در حدود ۳۶۰ نفر می‌باشد.

ابزار اندازه‌گیری این تحقیق پرسشنامه است که از ۲ بخش عمده تشکیل شده است :

نامه همراه : در این قسمت هدف از گردآوری داده‌ها و ضرورت همکاری پاسخ دهنده در ارائه داده‌های مورد نیاز بیان شده است. برای این منظور، ارزش داده‌های حاصل از پرسشنامه مورد تأکید قرار گرفته تا پاسخ دهنده به طور مناسب به سوالات پاسخ دهد.

سئوال‌های (گویه‌ها) پرسشنامه: این بخش از پرسشنامه شامل ۲ قسمت است :
 الف) سوالات عمومی: در سوالات عمومی سعی شده است با ۳ سوال اطلاعات کلی و جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان جمع‌آوری گردد.
 ب) سوالات تخصصی: برای طراحی این بخش با توجه به اینکه به دنبال تعیین نگرش افراد جامعه آماری در مورد متغیرهای پژوهش بوده‌ایم، از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شد که یکی از رایج‌ترین مقیاس‌های اندازه‌گیری در سطح ترتیبی به شمار می‌رود. شاخص-های توصیفی متغیرهای اصلی تحقیق نیز در جدول زیر قابل مشاهده‌اند:

مدیریت دانش	آموزش منابع انسانی	ساختار سازمانی	فرهنگ سازمانی	فناوری اطلاعات	
8.8947	12.4474	23.2105	21.6579	13.9474	Mean
.43950	.59955	1.14158	1.10171	.59269	Std. Error of Mean
9.0000	13.0000	25.0000	22.0000	14.0000	Median
9.00	15.00(a)	25.00	22.00	14.00(a)	Mode
2.70924	3.69585	7.03719	6.79139	3.65356	Std. Deviation
7.340	13.659	49.522	46.123	13.349	Variance
10.00	13.00	30.00	30.00	16.00	Range
4.00	5.00	10.00	9.00	8.00	Minimum
14.00	18.00	40.00	39.00	24.00	Maximum

۱- دامنه دیدگاه پاسخگویان در خصوص متغیر فناوری اطلاعات بین ۸ تا ۲۴ در نوسان است و میانگین آن ۱۳.۹ می‌باشد که پایین‌تر از حد متوسط است. یعنی مجموع پاسخگویان میزان کاربرد فناوری اطلاعات را در سازمان پایین‌تر از حد متوسط می‌دانند. دامنه نمرات فرهنگ سازمان نیز بین ۹ تا ۳۹ با میانگین ۲۱.۶ است. این عدد از متوسط پایین‌تر است و به این معنی است که مجموع پاسخگویان کیفیت فرهنگ سازمانی را کم‌تر از حد متوسط ارزیابی نموده‌اند. این مسئله در مورد متغیر ساختار سازمانی نیز مصداق دارد. دامنه نمرات این متغیر بین ۱۰ تا ۴۰ در نوسان بوده و میانگین آن ۲۳.۲ می‌باشد. میانگین نمرات متغیر آموزش منابع انسانی ۱۲.۴ با دامنه ۵ تا ۱۳ است که از حد متوسط بالاتر می‌باشد، یعنی مجموع پاسخگویان میزان آموزش منابع انسانی را در سازمان بالاتر از حد متوسط ارزیابی نموده‌اند. و بالاخره، دامنه نمرات متغیر مدیریت دانش بین ۴ تا ۱۴ با میانگین ۸.۸۹ است که تقریباً نزدیک به متوسط است. یعنی

پاسخگویان در مجموع میزان پیاده سازی مدیریت دانش را در سازمان در حد متوسط می دانند.

۲- نتایج به دست آمده نشان می دهند رابطه معناداری بین عناصر ساختار سازمانی با مدیریت دانش وجود دارد. به عبارت دیگر، وضعیت این عوامل در میزان پیاده سازی موفق مدیریت دانش در نهجا موثر بوده اند. بر اساس این نتایج، کاهش میزان رسمیت و تمرکز در سازمان موجب افزایش موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان شده و افزایش و تسهیل جریان ارتباطات موجب افزایش و تسهیل خلق و انتقال دانش و در نتیجه پیاده سازی موفق مدیریت دانش می شود.

۳- به دلیل وجود رابطه معنادار و مستقیم بین جریان ارتباطات و مدیریت دانش در سازمان، برای مدیریت موثر دانش باید دانش و اطلاعاتی که در سازمان وجود دارد بدون محدودیت در اختیار کارمندان قرار گیرد (به جز اسناد و مدارک سری). جریان ارتباطات در سازمان باید به گونه ای باشد که کارکنان به دانش و اطلاعاتی که نیاز دارند، دسترسی داشته باشند. مدیریت باید نسبت به بهبود مستمر این مسئله توجه داشته باشد تا مدیریت دانش در سازمان بتواند به نحو موثرتری صورت پذیرد.

رابطه بین مدیریت دانش و ساختار سازمانی

سطح معنی داری	مقدار آماره	آماره مناسب
.000	.633	ضریب همبستگی اسپیرمن
.000	.595	Kendall's tau-b
.000	.588	Kendall's tau-c
.000	.784	گاما

فرهنگ تسهیم و یادگیری برای سازمانی که به دنبال استراتژی مدیریت دانش است عامل حیاتی است. تصمیم گیری در مورد اینکه چه دانشی باید تسهیم شود، این دانش بین چه کسانی باید تسهیم شود و این تسهیم چگونه باید انجام شود به ویژه در سازمان نظامی که با طبقه بندی و محدودیت دسترسی به اطلاعات مواجه است وظیفه مهمی است که باید در اولویت قرار گیرد. هر چند کارکنان تمایل دارند که با دانش به عنوان منبع قدرشان برخورد نمایند، اما مدیران باید فرهنگی ایجاد کنند که کارکنان دانش و تجربیات خود را با یکدیگر تسهیم کنند، نه این که آن را نزد خود نگه دارند.

از آنجا که فرهنگ یادگیری مستمر رابطه مثبتی با خلق و انتقال دانش و در نتیجه مدیریت دانش دارد، سازمان باید با تاکید بر تشویق فرهنگ یادگیری مستمر و ایجاد زمینه‌های لازم برای یادگیری به کارکنان کمک کنند تا نقش فعال‌تری در پیاده‌سازی مدیریت دانش ایفا کنند. بین مدیریت دانش و زمانی که صرف یادگیری می‌شود رابطه مثبتی وجود دارد، لذا سازمان باید برای موفقیت در خلق و انتقال دانش زمینه یادگیری کاملی را توسعه دهد و ابزارهای یادگیری مختلفی همچون آموزش و فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی لازم را فراهم سازد و با سرمایه‌گذاری در زمینه برنامه‌های آموزشی مبنای مستحکمی برای مدیریت دانش ایجاد نماید.

رابطه بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی

سطح معنی داری	مقدار آماره	آماره مناسب
.000	.069	ضریب همبستگی اسپیرمن
.000	.756	Kendall's tau-b
.000	.742	Kendall's tau-c
.000	.947	گاما

نتایج پژوهش نشان می‌دهند که فناوری اطلاعات در پیاده‌سازی موفقیت مدیریت دانش در سازمان نقش کلیدی دارد و باید به عنوان ابزار موثر جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال و اشاعه دانش مورد توجه قرار گیرد. به نظر می‌رسد وجود پشتیبانی مناسب ICT در سازمان و توانایی کارکنان در بهره‌گیری از این فناوری‌ها این امکان را برای کارکنان فراهم می‌سازد که بتوانند نقش موثری در مدیریت دانش ایفا کنند. نتایج نشان می‌دهد که ارائه آموزش‌های داخلی کافی در زمینه رایانه و نرم افزارهای آن، کارکنان را در مدیریت دانش حوزه کاری مربوطه کمک می‌کند. از این رو، مدیران سازمان باید با سرمایه‌گذاری مستمر در زمینه ایجاد زیر ساخت مناسب ICT به پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در سازمان و در نتیجه موفقیت مدیریت دانش در سازمان خود کمک کنند.

رابطه بین مدیریت دانش و فناوری اطلاعات

سطح معنی داری	مقدار آماره	آماره مناسب
.000	.609	ضریب همبستگی اسپیرمن
.000	.550	Kendall's tau-b
.000	.540	Kendall's tau-c
.000	.756	گاما

همچنین نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد آموزش منابع انسانی مهارت لازم را در کارکنان به منظور خلق و انتقال دانش و نهایتاً مدیریت موثر مدیریت دانش فراهم می‌سازد. آموزش منابع انسانی محیط مطلوب کاری برای مدیریت موفق دانش را فراهم می‌سازد.

سازد. از طرفی، آموزش منابع انسانی یکی از راه برنده‌های اصلی انتقال دانش در چرخه مدیریت دانش است. سازمان‌ها با تاکید بر آموزش منابع انسانی، به کارکنان کمک می‌کنند تا نقش فعال‌تری در مدیریت دانش ایفا کنند. زمانی که صرف آموزش می‌شود رابطه مستقیمی با میزان دانش دارد. بنابراین سازمان‌ها باید برای موفقیت در مدیریت دانش، آموزش منابع انسانی را در سازمان مورد توجه قرار دهند.

رابطه بین مدیریت دانش و آموزش منابع انسانی

آماره مناسب	مقدار آماره	سطح معنی داری
ضریب همبستگی اسپیرمن	.534	.000
Kendall's tau-b	.507	.000
Kendall's tau-c	.494	.000
گانما	.680	.000

نتیجه گیری:

الف) رابطه بین ساختار سازمانی (رسمیت، تمرکز و جریان ارتباطات) با مدیریت دانش:

برای آزمودن رابطه مذکور از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است. نتایج به دست آمده از جدول (۴-۱۷) نشان می‌دهد ۸۳.۳ درصد از کسانی که ساختار سازمانی را پایین ارزیابی نموده‌اند، مکانیکی و سلسله‌مراتبی) میزان پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان را نیز پایین می‌دانسته‌اند و تنها ۸.۳ درصد یعنی ۱ نفر از آنها پیاده‌سازی مدیریت دانش را بالا (ارگانیک و غیر رسمی) ارزیابی نموده است. در مقابل ۶۳.۶ درصد از افرادی که ساختار سازمانی را بالا می‌دانسته‌اند، میزان پیاده‌سازی مدیریت دانش را نیز بالا ارزیابی نموده‌اند و تنها ۹.۱ درصد یعنی ۱ نفر از آنها این میزان را پایین ارزیابی کرده است. از داده‌های جدول چنین بر می‌آید که رابطه‌ای مستقیم میان دو متغیر وجود داشته باشد.

با بررسی نتایج آزمون‌های آماری جدول (۴-۱۸) متوجه می‌شویم که حدس ما درست است و رابطه مستقیم میان ساختار سازمانی و پیاده‌سازی مدیریت دانش دیده می‌شود. سطح معنی‌داری آزمون رو اسپیرمن برای سنجش رابطه میان دو متغیر ۰.۰۰۰ به لحاظ آماری معنی‌دار است. بنابراین، فرضیه اول تایید می‌شود و می‌توان گفت ساختار سازمانی بر پیاده‌سازی مدیریت دانش تاثیر دارد. مقدار رو اسپیرمن ۰.۶۳۳ است و جهت آن مثبت است، یعنی رابطه میان دو متغیر رابطه‌ای مستقیم است.

نتایج به دست آمده نشان می دهند که رابطه معناداری بین عناصر ساختار سازمانی با مدیریت دانش وجود دارد. به عبارت دیگر وضعیت این عوامل در میزان پیاده سازی موفق مدیریت دانش در نهاجا موثر بوده اند. یعنی بر اساس نتایج حاصله، کاهش میزان رسمیت و تمرکز در سازمان موجب افزایش موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان شده و افزایش و تسهیل جریان ارتباطات موجب افزایش و تسهیل خلق و انتقال دانش و در نتیجه پیاده سازی موفق مدیریت دانش می شود.

وجود رسمیت بالا در ساختار سازمان مانع شکل گیری ایده های جدید می شود، در صورتی که انعطاف پذیری موجب ارائه شیوه های بهتر انجام کار، تنوع در انجام امور، تبادل ایده ها و تجربیات و در نتیجه مدیریت موثر دانش می شود. بنابراین، کاهش رسمیت در سازمان می تواند موجب تسهیل مدیریت دانش در سازمان گردد.

وجود تمرکز در اختیار تصمیم گیری مانع ارائه راه حل های خلاقانه می شود. در حالی که توزیع قدرت موجب خودجوشی، تجربه و آزادی بیان می شود که جملگی مایه حیات مدیریت دانش محسوب می شوند. ساختار غیر متمرکز محیطی را فراهم می سازد که کارکنان به طور خودجوش در انتقال دانش مشارکت نمایند. بنابراین کاهش تمرکز در اختیارات تصمیم گیری موجب موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش می شود.

از آنجا که رابطه معنادار و مستقیمی بین جریان ارتباطات با مدیریت دانش در سازمان وجود دارد، برای مدیریت موثر دانش باید دانش و اطلاعاتی که در سازمان وجود دارد، بدون محدودیت در اختیار کارمندان قرار گیرد (به جز اسناد و مدارک بسیار سری). جریان ارتباطات در سازمان باید به گونه ای باشد که کارکنان به دانش و اطلاعاتی که نیاز دارند، دسترسی داشته باشند. مدیریت باید نسبت به بهبود مستمر این مسئله توجه داشته باشد تا مدیریت دانش در سازمان بتواند به نحو موثرتری صورت پذیرد.

ب) رابطه بین فرهنگ سازمانی (فرهنگ تسهیم و فرهنگ یادگیری) با مدیریت دانش عناصر فرهنگ سازمانی که در این پژوهش در ارتباط با مدیریت دانش مورد بررسی قرار می گیرند شامل فرهنگ تسهیم و فرهنگ یادگیری می باشند که ارتباط هر یک از آنها با مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفت.

بر اساس نتایج به دست آمده از جدول (۴-۱۵) ۸۴.۶ درصد از افرادی که فرهنگ سازمانی را پایین ارزیابی کرده اند، ارزیابی پایینی نیز از میزان پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان داشته اند و هیچ کدام از آنها میزان پیاده سازی مدیریت دانش را در سطح سازمان بالا

ندانسته‌اند. در مقابل ۸۸.۹ درصد از کسانی که فرهنگ سازمانی را بالا می دانسته‌اند، معتقد بوده‌اند که مدیریت دانش به میزان بالایی در سازمان پیاده شده است و هیچ کدام از آنها نیز پیاده‌سازی مدیریت دانش را در سازمان پایین ارزیابی نکرده‌اند. از این ارقام چنین به نظر می‌رسد که رابطه مستقیم میان فرهنگ سازمانی و پیاده سازی سیستم مدیریت دانش وجود داشته باشد.

بررسی نتایج آزمون‌های آماری از سنجش رابطه میان دو متغیر در جدول (۴-۱۶) را روشن می سازد که چنین رابطه‌ی مستقیمی میان دو متغیر وجود دارد. مقدار رو اسپرمن بدست آمده از سنجش رابطه دو متغیر ۰.۰۶۹ و سطح معنی‌داری آن ۰.۰۰۰ است که به لحاظ آماری معنی‌دار می‌باشد. بنابراین فرضیه دوم تایید می شود و می توان گفت بین فرهنگ سازمانی و پیاده سازی مدیریت دانش رابطه وجود دارد و جهت رابطه مثبت است یعنی هرچه فرهنگ سازمانی بالاتر باشد میزان پیاده سازی مدیریت دانش نیز در سازمان افزایش می یابد و برعکس، با کاهش فرهنگ سازمانی، پیاده سازی مدیریت دانش نیز پایین می آید. مقدار آماره تا او بی کندال ۰.۷۵۶ است که نشان می‌دهد شدت رابطه میان دو متغیر در حد قوی می‌باشد. یعنی هرچه فرهنگ سازمانی به میزان بیشتری بالا برود، مدیریت دانش نیز به همان میزان با موفقیت پیاده می شود. مقدار آماره گاما نیز که ۰.۹۴۷ می باشد قوی بودن شدت این رابطه را تایید می کند.

این نتایج نشان می‌دهند بین عناصر فرهنگ سازمانی مذکور با مدیریت دانش رابطه‌ی مستقیم با ضریب همبستگی بالا وجود دارد. به طوری که وجود سطح بالای فرهنگ تسهیم و یادگیری مستمر در سازمان با سطح بالای مدیریت دانش در سازمان همبستگی مستقیم دارد. این یافته ها نشان می دهند که فرهنگ تسهیم و یادگیری برای سازمانی که به دنبال استراتژی مدیریت دانش است، عاملی اساسی محسوب می شود. تصمیم گیری در مورد اینکه چه دانشی باید تسهیم شود، این دانش بین چه کسانی باید تسهیم شود و این تسهیم چگونه باید انجام شود بویژه در یک سازمان نظامی که با طبقه بندی و محدودیت دسترسی به اطلاعات مواجه می باشند یک وظیفه مهم در سازمان است که باید در اولویت قرار گیرد. هر چند کارکنان تمایل دارند که با دانش به عنوان منبع قدرتشان برخورد نمایند، اما مدیران باید فرهنگی ایجاد کنند که کارکنان دانش و تجربیات خود را با یکدیگر تسهیم کنند، نه این که آن را نزد خود نگه دارند.

از آنجا که فرهنگ یادگیری مستمر رابطه مثبتی با خلق و انتقال دانش و در نتیجه مدیریت دانش دارد، سازمان باید با تاکید بر تشویق فرهنگ یادگیری مستمر و ایجاد زمینه های لازم برای یادگیری به کارکنان کمک کنند تا نقش فعال تری در پیاده سازی مدیریت دانش ایفا کنند. بین مدیریت دانش و زمانی که صرف یادگیری می شود رابطه مثبتی وجود دارد، لذا سازمان باید برای موفقیت در خلق و انتقال دانش فرهنگ یادگیری کاملی را توسعه دهد و ابزارهای یادگیری مختلفی همچون آموزش و فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی لازم را فراهم سازد و با سرمایه گذاری در زمینه برنامه های آموزشی مبنای مستحکمی برای مدیریت دانش ایجاد نماید.

پ) رابطه بین تکنولوژی مورد استفاده در سازمان (پشتیبانی ICT و شناخت ICT) با مدیریت دانش در این پژوهش منظور از تکنولوژی مورد استفاده در سازمان، فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی می باشد که ارتباط بین وجود زیرساخت ICT مناسب در سازمان و توانایی کارکنان در به کارگیری ICT با مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس نتایج جدول (۴-۱۳) ۷۳.۳ درصد از افرادی که میزان کاربرد فناوری اطلاعات را در سازمان پایین دانسته اند، معتقد اند که مدیریت دانش در سازمان به میزان پایینی پیاده شده است و تنها ۶.۷ درصد یعنی ۱ نفر از کسانی که فناوری اطلاعات را پایین ارزیابی کرده اند معتقد بوده است که پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان در حد بالا صورت گرفته است. در مقابل ۵۵.۶ درصد از افرادی که فناوری اطلاعات را در سازمان بالا دانسته اند، معتقد بوده اند که پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان به میزانی بالا صورت گرفته است. چنین به نظر می رسد که رابطه ای مستقیم میان دو متغیر وجود داشته باشد، یعنی هر چه فناوری اطلاعات بالاتر باشد، پیاده سازی مدیریت دانش نیز به میزان بالاتری صورت می گیرد.

نتایج آزمون های آماری حاصله در جدول ۴-۱۴ نیز نشان می دهد چنین فرضی درست است. سطح معنی داری بدست آمده از آزمون رو اسپرمن برای سنجش رابطه میان دو متغیر ۰.۰۰۰ به لحاظ آماری معنی دار است. بنابراین فرضیه اول تایید می گردد و می توان گفت که بین این دو متغیر رابطه وجود دارد. مقدار آماره ی رو اسپرمن ۰.۶۰۹ است و جهت آن مثبت می باشد. یعنی رابطه میان دو متغیر مستقیم است. به عبارتی، هر چقدر میزان فناوری اطلاعات بیشتر باشد، مدیریت دانش به میزان بیشتری در سازمان پیاده می شود و برعکس، با پایین آمدن میزان کاربرد فناوری اطلاعات، میزان پیاده سازی مدیریت دانش نیز در سازمان کاهش می یابد. با توجه به آنکه جدول دو بعدی سنجش رابطه میان دو متغیر،

مستطیلی است، آماره مناسب برای سنجش شدت رابطه تا اوبی کندال می باشد. مقدار این آماره ۰.۵۵۰ می باشد که متوسط بودن شدت رابطه را نشان می دهد.

این نتایج نشان می دهند که بین وجود پشتیبانی ICT در سازمان با مدیریت دانش رابطه معنادار مستقیمی وجود داشته و توانایی و مهارت کارکنان در استفاده از فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی توانایی آنها را در مدیریت دانش سازمانی را ارتقا خواهد داد. این نتایج نشان می دهند که تکنولوژی در پیاده سازی موفقیت مدیریت دانش در سازمان از نقشی کلیدی برخوردار است و باید به عنوان ابزار موثر جمع آوری، ذخیره سازی، انتقال و اشاعه دانش مورد توجه قرار گیرد. اگرچه ضریب همبستگی بین تکنولوژی مورد استفاده در سازمان با مدیریت دانش خیلی زیاد نشان داده نشده است، به نظر می رسد وجود پشتیبانی مناسب ICT در سازمان و توانایی کارکنان در بهره گیری از این فناوری ها این امکان را برای کارکنان فراهم می سازد که بتوانند نقش موثری در مدیریت دانش ایفا کنند. نتایج نشان می دهد ارائه آموزش های داخلی کافی در زمینه رایانه و نرم افزارهای آن، کارکنان را در مدیریت دانش حوزه کاری مربوطه کمک می کند. از این رو مدیران سازمان باید با سرمایه گذاری مستمر در زمینه ایجاد زیر ساخت مناسب ICT به پیاده سازی موفق مدیریت دانش در سازمان و در نتیجه موفقیت مدیریت دانش در سازمان خود کمک کنند.

ت) رابطه بین آموزش منابع انسانی (نیازها و برنامه ریزی آموزشی و اجرای برنامه های آموزشی) با مدیریت دانش:

بر اساس نتایج به دست آمده از جدول (۴-۱۹) ۷۱.۱ درصد از افرادی که سطح آموزش منابع انسانی را در سازمان پایین می دانسته اند معتقد بوده اند که میزان پیاده سازی مدیریت دانش نیز در سازمان پایین است. از سوی دیگر ۷۵ درصد از پاسخگویانی که سطح آموزش منابع انسانی را در سازمان بالا ارزیابی نموده اند، میزان پیاده سازی مدیریت دانش را نیز در سازمان بالا دانسته اند.

سطح معنی داری بدست آمده از آزمون رو اسپرمن (جدول ۴-۲۰) برای سنجش رابطه میان دو متغیر ۰.۰۰۰ به لحاظ آماری معنی دار است و به ما می گوید که سطح آموزش منابع انسانی بر پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان تاثیر دارد. بنابراین فرضیه چهارم نیز تایید می گردد. جهت رابطه مستقیم است یعنی اینکه با افزایش سطح آموزش منابع انسانی، میزان پیاده سازی مدیریت دانش نیز بالا می رود و با کاهش آن، میزان پیاده سازی مدیریت

دانش نیز پایین می‌آید. مقدار آماره تا او بی کندال ۰.۵۰۷ است و متوسط بودن شدت رابطه را نشان می‌دهد. مقدار آزمون گاما (۰.۶۰۸) نیز متوسط بودن شدن رابطه میان دو متغیر را تایید می‌کند.

این نتیجه تایید می‌کند که آموزش منابع انسانی مهارت لازم را در کارکنان به منظور خلق و انتقال دانش و نهایتاً مدیریت موثر مدیریت دانش فراهم می‌سازد. آموزش منابع انسانی محیط مطلوب کاری برای مدیریت موفق دانش را در سازمان فراهم می‌سازد. از طرفی، آموزش منابع انسانی یکی از راهبردهای اصلی انتقال دانش در چرخه مدیریت دانش می‌باشد. سازمان‌ها با تاکید بر آموزش منابع انسانی، به کارکنان کمک می‌کنند که نقش فعال‌تری در مدیریت دانش ایفا کنند. زمانی که صرف آموزش می‌شود رابطه مستقیمی با میزان دانش دارد. بنابراین سازمان‌ها باید برای موفقیت در مدیریت دانش، آموزش منابع انسانی را در سازمان مورد توجه قرار دهند.

منابع

- آقا محمدی، داود، راهبردهای استقرار مدیریت دانش در آجا، انتشارات دافوس آجا، ۱۳۸۹.
- بات، گانِب. دی. مدیریت دانش در سازمان‌ها: بررسی تاثیر متقابل فناوری، فنون و انسان. نشریه علوم اطلاع رسانی. دوره ۱۸، شماره ۱ و ۲، صفحات ۷۷-۷۸.
- داوِنپورت، تامس، پروساک و لارنس (۱۳۷۹)، *مدیریت دانش*، ترجمه حسین رحمان سرشت، نشر سایکو.
- دسلر، گری (۱۳۷۸)، *مبانی مدیریت منابع انسانی*، (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی)، چاپ دوم دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- رایبِنز، استفن، (۱۳۷۹)، *تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)* ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، نشر صفار. ص ۱۲۸-۱۴۵
- Beijerse, R.P. uit (1999), "Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon", Journal of Knowledge Management, Vol. 3 No. 2, pp 19-24
- . Beijerse, R.P. (2000), "Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs", Journal of Knowledge Management, Vol. 4 No. 2, pp. 162-79.
- Barr, T. (2000), Newmedia. Com. Au, Allen & Unwin, Sydney.

- Bennett , R. , and Gabriel,H (1999). “*organizational factors and knowledge management within large marketing departments*” : An empirical study . Journal of knowledge Management.pp7-9.
- Bierly, P.E., Kessler, E.H., Christensen, E.W., (2000), “ *organizational learning, knowledge and wisdom*” . Journal of organisational Change Management.pp.24.
- Checkland, P.,(1999),“*Systems Thinking, systems practice*”:Includes a 30-year Retrospective, John Wiley and Sons, UK. Pp 75-78
- Davenport T. H. (1997), *Mastering The Information And Knowledge Environment*, Oxford University.
- Davenport T. H. (2001), Saving It’s Soul: *Human Centered Information Management*, Harvard Business Review, March-April, P. 123-135.
- Davenport T. H. Delong, D.W. Beers M.C. (1998), *Successful Knowledge Management Projects*, Sloan Management Review, Vol 39, No.2.pp6.
- Davenport T. H. Prusak L. (2000), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, Massachusset, Harvard Business School Press.
- Davenport, T.H., and prusak ,L(1998).“*Working knowledge*” Boston: Harvard Business School press. Pp5.
- Dyer Jean Royer (2002), *Standard Deviation*, Massachusset, Allisson-Wesley.
- Hwang , Ahn – soon, (2003), “ *Training strategies in management of Knowledge*” , journal of knowledge manengement , vol.7 , No. 3, pp.12
- Karlenzig, Waren (1999), *Behind Microsoft’s Digital Dashboard: KM*, <http://www.destinationcrm.com/km/dcrm-k> article, asp?id=156
- Keichi Kitagawa (2001), *Knowledge Management In Education-The Curriculum Research And Design Elaborator-Senior Strategist-Osaka*,
- Milton N. Shadbolt, N. Cottman H. Hammersley M (1999), Towards A Knowledge Technology For Knowledge Management, International Journal Of Human-Computer Studies, Vol. 51, pp. 615-41.
- Nonaka E. Takeuchi hH. (1995), *The Knowledge Creation Company-How Japanies Companies Create The Dynamics Of Innovation*. Oxford University Press, Oxford.pp 43-45.
- Wang, c and Ahmed,2003, *structure and structural dimensions for Knowledge transfer*, no,2 p9-14.