

مقاله پژوهشی: تواناسازهای مدیریت دانش در نیروهای مسلح

[20.1001.1.20084897.1400.19.85.4.9](https://doi.org/10.1001.1.20084897.1400.19.85.4.9)

حسین ظریف‌منش^۱، سید علی خلیلی پور^۲

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۵/۰۵

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۰۵

چکیده

مدیریت دانش موضوعی است که در آن سازمان به‌صورت آگاهانه دانش خود را در قالب منابع، اسناد و مهارت‌های انسانی جمع‌آوری و سازماندهی می‌کند، سپس آن‌ها را به اشتراک گذاشته و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. مدیریت دانش به پشتیبانی و ارتقاء فرایندهای سازمانی: ایجاد، ذخیره، بازیابی و اشتراک دانش در سازمان اشاره دارد. مدیریت دانش در واقع رشته‌ای است که در آن فرایند ایجاد، کدگذاری و اشتراک دانش انجام و برای افزایش نوآوری مورد استفاده قرار می‌گیرد. بوکویتز و ویلیامز، فرایندهای مدیریت دانش را به دو بخش تقسیم‌بندی کرده‌اند. «فرایند تاکتیکی» شامل به دست آوردن دانش موردنیاز برای فعالیت‌ها، به‌کارگیری دانش در ایجاد ارزش، یادگیری، مبادله و تسهیم دانش موجود است. «فرایند راهبردی» به دست آوردن ارزش از فرایند تاکتیکی درجایی است که راهبرد سازمان در جهت رسیدن به اهداف سازمانی مورد استفاده قرار بگیرد. عواملی که می‌توانند به فرایندهای یادشده کمک کنند، تحت عنوان تواناساز شناخته می‌شوند. موفقیت مدیریت دانش، مستلزم وجود ابزارهایی است که به‌عنوان تواناساز شناخته می‌شوند و عبارت‌اند از مشخصه‌ها یا متغیرهایی که اگر درست مدیریت شوند، می‌توانند اثر قابل‌ملاحظه‌ای را بر بهبود وضعیت رقابتی سازمان داشته باشند. هرچند این عوامل بیشتر به تواناساز معروف هستند؛ لیکن تعابیر دیگری همچون زیرساخت، شروط لازم، زمینه، ابزار، عوامل و... برای توصیف آن‌ها به‌کار می‌رود. مدیریت دانش با کمک تواناسازها؛ سرمایه‌های انسانی را به دارایی‌های فکری تبدیل و راه‌های متفاوتی برای تسخیر، ثبت، ذخیره و توزیع دانش در سازمان ارائه می‌کند. تواناسازها با ایجاد زیرساخت‌های لازم اجازه می‌دهند، دانش سازمانی به‌طور هم‌زمان و نظام‌مند رشد کند. آن‌ها نه‌فقط به تولید دانش در سازمان کمک می‌کنند؛ بلکه انگیزه اعضای گروه، برای به اشتراک گذاشتن دانش هستند. نظر به این‌که عوامل موردبحث، منجر به افزایش احتمال موفقیت اجرای برنامه‌های مدیریت دانش می‌شوند؛ این مهم است که سازمان‌ها، آگاهی کاملی از زیرساخت‌های لازم برای انجام این اقدام داشته باشند. این عوامل در صورت عدم وجود در سازمان، باید ایجاد گردند و در صورت وجود، بهتر است توسعه یابند. از آنجاکه دانش در اداره جنگ‌های نوپدید، نقش اساسی را ایفاء می‌کند، سازمان‌های نظامی باید روند دانش‌بنیان شدن را در حوزه‌های مأموریتی خود سرعت بخشیده و آن را به‌کارگیرند. ادبیات مرتبط قابل‌دسترس نشان می‌دهد هرچند بررسی‌های متنوعی در مورد مدیریت دانش انجام شده است، ولی مطالعه‌ای که به‌طور مشخص دربرگیرنده تمام ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با تواناسازهای مدیریت دانش در نیروهای مسلح باشد، صورت نگرفته است. تحقیق حاضر تلاش دارد تا با نگاهی جامع به محدودیت‌های تحقیقاتی در این حوزه فائق آید. از این‌رو مسئله اصلی پژوهش، در ابتدا "شناسایی عوامل مرتبط با تواناسازهای مدیریت دانش" و سپس "اولویت‌بندی آن‌ها" می‌باشد.

واژگان کلیدی: توانا ساز، مدیریت دانش، نیروهای مسلح

۱ استادیار مدیریت دفاعی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

۲ دکتری مدیریت راهبردی نظامی دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول) s.ali.kh@hotmail.com

مقدمه

مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در خصوص استفاده از عوامل مؤثر بر پیشرفت علمی فرمودند: «حوزه برای پیشرفت خود، باید از ابزارها و روش‌های متداول در محیط‌های علمی استفاده کند و خود را از امکاناتی که بشر را در کسب علم موفق‌تر می‌سازد، محروم نسازد.» (پیام به جامعه مدرسین حوزه علمیه قم، ۱۳۷۱/۰۸/۲۴) برای آگاهی از عوامل مرتبط با تواناسازهای مدیریت دانش، باید تحقیق جامعی وجود داشته باشد تا با تمرکز بر محورهای اصلی، از اتلاف منابع و دوباره‌کاری‌ها جلوگیری شود. اکثر قریب به اتفاق تحقیقات انجام‌شده در این حوزه، پیرامون ابعاد مرتبط با تواناسازها متمرکز است و آن دسته از بررسی‌های صورت گرفته در زمینه مؤلفه‌ها نیز از جامعیت کافی برخوردار نیستند که بتوان همه اجزای مرتبط را در یک قالب منسجم مورد شناسایی قرار داد. نظر به این‌که هر یک از تحقیقات صورت گرفته در این حوزه با دیدگاه‌ها و انگیزه‌های گوناگون شکل گرفته‌اند، طبیعی است خروجی‌های متفاوتی در این زمینه وجود داشته باشد.

مبانی نظری

- پیشینه تحقیق:

تمل و ونهاوربک^۱ (۲۰۲۰) موانع مدیریت دانش را به سه حوزه فردی (عدم اعتماد، کمبود زمان، مهارت‌های ضعیف ارتباطی)، حوزه سازمانی (فرهنگ‌سازمانی نامناسب، عدم حمایت مدیریت، ساختار سلسله مراتبی، کمبود سازوکارهای دانشی) و حوزه فناوری (عدم تسلط کارکنان در فناوری، ضعف در سواد فناوری) تقسیم‌بندی و معتقدند مرتفع کردن این موانع می‌تواند فرایند مدیریت دانش در سازمان را تسهیل کند.

کولونیاری و همکاران^۲ (۲۰۱۹) با استفاده از الگوسازی معادلات ساختاری، تأثیر فرهنگ‌سازمانی، ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و فناوری اطلاعات را بر راهبرد دانش بررسی کردند. نتایج حاکی از این است که سازمان‌ها باید برای دستیابی به دانش، یک راهبرد دانش‌محور، پشتیبانی شده از سوی عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ و فناوری) را تهیه و پیاده‌سازی کنند.

1 Temel & Vanhaverbeke

2 Koloniari et al

پانو^۱ (۲۰۱۷) فرهنگ سازمان، ساختار سازمان، فناوری اطلاعات، دانش مشترک و محیط فیزیکی را به عنوان ابزارهای مدیریت دانش معرفی و به نقش آن‌ها بر عملکرد سازمان را ارزیابی می‌نماید. وانگ و همکاران^۱ (۲۰۱۶) در مطالعات خود با استفاده از ترکیب روش‌های عدد فازی مثلثی و سامانه‌های پشتیبانی گروهی؛ عملکرد مدیریت دانش را در ابعاد چهارگانه: فرایند، ساختار، مزایای اقتصادی و بازدهی موردبررسی قرار دادند.

اودیرو و مورو^۲ (۲۰۱۲) کارکنان و فرهنگ، فرایندها و فناوری اطلاعات و راهبرد مناسب و هماهنگ با راهبرد سازمان را به عنوان عوامل مؤثر در مدیریت دانش معرفی نموده و معتقد هستند اعتلای همکاری کارکنان، انتقال سریع دانش میان افراد و واحدها، هماهنگی رده‌های بالا و پایین، توانمندی سازمان در ذخیره‌سازی تجربیات، استفاده اثربخش از دانش در هدایت عملیات از جمله قابلیت‌های مدیریت دانش در حوزه نظامی است.

اسمیت^۳ (۲۰۰۸) تعامل کارکنان و فرهنگ، فرایندها و ابزار و فناوری با یکدیگر را زمینه‌ساز همکاری دانسته و آن‌ها را تسهیل‌کننده اشتراک‌گذاری دانش در فضای دفاعی معرفی کرده و هدف این عوامل، برقراری ارتباط بین افراد نیازمند به دانستن در چرخه نظام سازمانی اعلام می‌کند.

گوتزشالک^۴ (۲۰۰۶) علاوه بر اشاره به نقش عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ و فناوری) بر مدیریت دانش، اثبات نمود یک رابطه دوسویه بین راهبرد مدیریت دانش با راهبرد سازمان وجود دارد. او معتقد است راهبردهای تدوین‌شده برای مدیریت دانش بخش جدایی‌ناپذیری از راهبرد کلان سازمان است، اما از سوی دیگر راهبرد دانش و مدیریت آن در سازمان بر کیفیت و چگونگی راهبرد سازمان تأثیرگذار است.

عسگری و همکاران (۱۳۹۸) باهدف ارائه الگوی مدیریت دانش بر اساس رویکرد رفتاری، ابعاد زیر را در سه سطح مورد شناسایی قراردادند: سطح سازمان (فرهنگ، هدف‌ها و راهبرد، قوانین و مقررات، قابلیت‌های سازمانی و ساختار) و سطح گروه (ارتباطات، سرمایه اجتماعی و کارگروهی) و سطح فردی (شایستگی‌های رفتاری، ویژگی‌های روان‌شناختی و قابلیت‌های فردی).

3 Pannu

1 Wang et al

2 Odierno & Morrow

3 Smith

4 Gottschalk

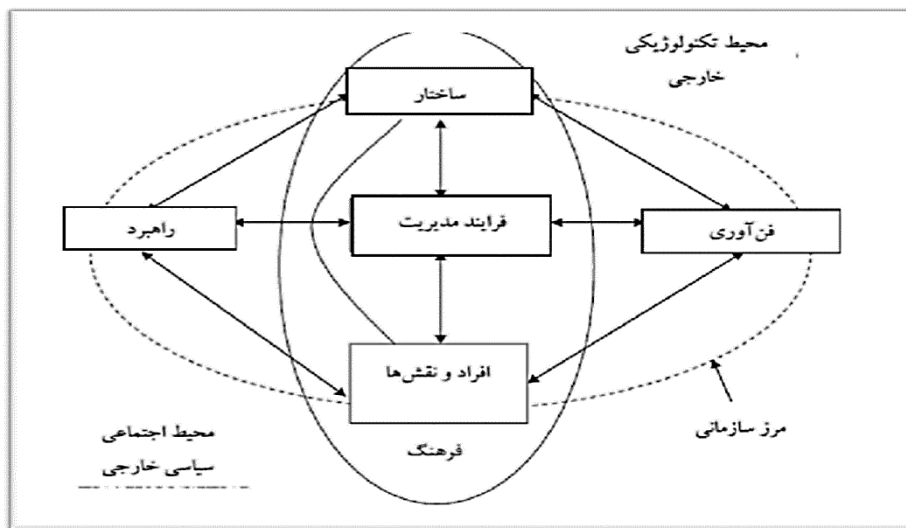
رازینی و سینا (۱۳۹۷) تعداد ۵۰ تحقیق را با استفاده از روش تحلیل مضمون موردبررسی قرار دادند و در نهایت ابعاد: فرهنگ‌سازمانی، مدیریت منابع انسانی، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، فرایندهای مدیریت دانش، راهبردها و چشم‌اندازها را معرفی نمودند.

در تاج و خدیور (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان ارائه چارچوبی برای موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش به این نتیجه رسیدند عوامل فنی، سازمانی، محیطی، اقتصادی، اعتماد، انسانی و فرهنگی جزو عواملی هستند که در استقرار نظام مدیریت دانش مؤثر هستند.

جامی‌پور و شرکت (۱۳۹۴) تعداد ۳۹ مقاله مرتبط با عوامل موفقیت مدیریت دانش را به روش تحلیل محتوا مورد ارزیابی قرار دادند. نتیجه بررسی‌ها حاکی از رسیدن به عوامل: فرهنگ‌سازمانی، ساختار سازمانی، حمایت مدیران ارشد و فناوری اطلاعات بود.

اخوان و کشتکار (۱۳۹۳) عوامل مؤثر بر مدیریت دانش را در سه دسته به شرح زیر تقسیم‌بندی نمودند: عوامل ساختاری (ساختار، هدف‌ها و راهبرد، فرایندها و روش‌ها، منابع مالی و اطلاعاتی)، عوامل زمینه‌ای (سلسله‌مراتب، تعامل منطقی با محیط، بسترهای قانونی و حقوقی، منابع و مبادی پشتیبانی‌کننده) و رفتاری (فرهنگ‌سازمانی، سبک مدیریت و رهبری، انگیزه و رضایت شغلی، تجربه و مهارت، تکلیف‌گرایی و خود واپاشی).

مستند به نظرات اخذ شده از خبرگان، الگوی ارائه شده توسط اسکات مورتون^۱، به دلیل این که دارای ابعاد محوری (ساختار، فناوری، فرهنگ و راهبرد) می‌باشد و سایر اجزای مرتبط (مؤلفه‌ها) را می‌توان تحت ابعاد الگوی زیر سازماندهی نمود، در پژوهش حاضر از آن استفاده شده است.



شکل ۱: الگوی اسکات مورتون (عزیزی و همکاران، ۱۳۸۹:۱۰۷)

با توجه به پراکندگی مطالعات صورت گرفته، جهت رسیدن به مؤلفه‌های مرتبط با هر یک از ابعاد یادشده بالا از مطالعات پیشین استفاده شده است. جدول زیر بخشی از تلاش‌های انجام شده در ارتباط با این موضوع را نشان می‌دهد:

جدول ۱: ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با تواناسازهای مدیریت دانش (جمع‌بندی محقق)

ابعاد و مؤلفه‌ها	منابع
ساختار سازمانی	ساختار منعطف صادقی و مقیمی (۲۰۱۳)، دانپورت و همکاران (۱۹۹۸)، منوریان و همکاران (۱۳۹۰)
	شبکه‌های علمی وانگ و اسپینوال (۲۰۰۴)، پارک (۲۰۰۴)، وانگ و احمد (۲۰۰۳)
	تیم‌های دانشی ابطحی و خیراندیش (۱۳۸۸)، صلواتی و حق‌نظر (۱۳۸۸)، نیسی و رنگباری (۱۳۸۸)
فرهنگ سازمانی	پست‌های دانشی جعفری و همکاران (۲۰۰۷)، لیپوویتز (۱۹۹۹)، اسکریم و آمیدون (۱۹۹۷)
	فرهنگ یادگیری چانگ هونگ و همکاران (۲۰۰۵)، نیازآذر و عمویی (۱۳۸۶)، ربیعی و خواجه‌جوی (۱۳۸۹)
	فرهنگ اعتماد کازیر و همکاران (۲۰۰۷)، رنزل (۲۰۰۶)، بات (۲۰۰۱)
	فرهنگ مشارکت ریان و پریبتوک (۲۰۰۱)، چانگ هونگ و همکاران (۲۰۰۵)، موفت و همکاران (۲۰۰۳)
فناوری اطلاعات	رهبری حامی دانش چوا و لام (۲۰۰۵)، یه و همکاران (۲۰۰۶)، هالساپل و جوشی (۲۰۰۰)
	فناوری تسخیر دانش طالبی و سلیمی ترکمانی (۱۳۹۰)، طبرسا و اورمزدی (۱۳۸۷)، وانگ و اسپینوال (۲۰۰۴)
	فناوری سازماندهی دانش عطوفی و بنی‌هاشمی (۱۳۹۲)، نیسی و رنگباری (۱۳۸۸)، رحیمی و همکاران (۱۳۹۲)
	فناوری ذخیره دانش ربیعی و خواجه‌جوی (۱۳۸۹)، آسیدو (۲۰۱۵)، اخوان و همکاران (۲۰۰۶)
فناوری اشتراک دانش هاشمی و همکاران (۱۳۹۰)، رحیمی و همکاران (۱۳۹۲)، ربیعی و معالی (۱۳۸۸)	

راهربرد سازمان	وانگ (۲۰۰۵)، محمدی فاتح و جوکار (۱۳۹۰)، طالبی و سلیمی ترکمانی (۱۳۹۰)
راهربرد دانش	میگدادی و همکاران (۲۰۰۹)، چریدس و همکاران (۲۰۰۳)، عبدالله پور (۱۳۸۶)
راهربرد مدیریت دانش	فورکادل و گوادامیلاس (۲۰۰۲)، صادقی و مقیمی (۲۰۱۳)، خلیفه و لیو (۲۰۰۳)
هم‌راستایی راهبردها	چان و پولارد (۲۰۰۱)، رضاییان و همکاران (۱۳۸۸)، نیکوکار و حکیم (۱۳۸۸)

- مفهوم‌شناسی:

الف- ساختار سازمانی: سازمان‌ها برای این‌که بتوانند دانش را به‌طور مؤثر اداره کنند، بایستی ساختارهای خود را به نحوی تعدیل و اصلاح نمایند که قادر به مدیریت منابع دانشی خود شوند (صادقی، ۱۳۹۸:۱۳۵). مؤلفه‌های مرتبط با این بُعد عبارت‌اند از:

- (۱) ساختار منعطف: ذخیره دانش سازمان می‌تواند وراى محدودیت مرزهای فیزیکی گسترش یابد. روابط غیررسمی در رفع محدودیت مرزهای سازمانی نقش مهمی دارد.
 - (۲) شبکه‌های علمی: اجتماعات کاری، شامل گروه‌هایی از افراد است که به‌طور مستمر در خصوص موضوعات موردعلاقه باهم مشارکت دارند و دانش و تجربه خود را تسهیم می‌کنند.
 - (۳) تیم‌های دانشی: تیم‌ها در حال تبدیل شدن به واحدهای کاری اصلی هستند. این به دلیل وابستگی فزاینده وظایف، تغییر در روش‌های سازماندهی و تغییر فناوری است.
 - (۴) پست‌های دانشی: ایجاد مشاغل دانشی نظیر مدیران محتوا، تحلیل‌گران دانش و مدیران ارشد دانش برای پیشبرد مدیریت دانش توصیه شده است. (منوریان و همکاران، ۱۳۹۰:۱۳۷-۱۳۹)
- ب- فرهنگ سازمانی: الگوی ارزش‌ها و اعتقادهایی است که به کارکنان کمک می‌کند تا وظایف سازمانی را درک کنند و رفتارشان را با هنجار مطابقت دهند. (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۳:۵۴۴)
- مؤلفه‌های مرتبط با این بُعد عبارت‌اند از:

- (۱) فرهنگ اعتماد: اعتماد نقش مثبتی را در همه فرایندهای مدیریت دانش ایفا می‌کند و بدون وجود اعتماد، بازار دانش رونق نخواهد گرفت.
- (۲) فرهنگ یادگیری: یادگیری سازمانی زمانی رخ می‌دهد که همه اعضای سازمان، فرایندها را بررسی نموده و از موفقیت‌ها و شکست‌های گذشته درس می‌گیرند.
- (۳) فرهنگ تسهیم دانش: افراد با این پیش‌فرض که دانش، منبع قدرت است؛ سعی در احتکار دانش دارند. فرهنگ تسهیم دانش باید جایگزین فرهنگ احتکار دانش شود.
- (۴) رهبری حامی دانش: رهبران دانشی، مجموعه‌ای از افراد دانشی را گردآوری و جریان دانش در سازمان را سرعت می‌دهند. (خیراندیش و همکاران، ۱۳۹۰:۱۵-۱۲)

ج- فناوری اطلاعات: شامل محدوده وسیعی از رسانه‌های ارتباطی است که سیستم‌های اطلاعاتی و افراد را به همدیگر مرتبط می‌کند. فناوری اطلاعات، می‌تواند ابزارهایی مؤثر و کارآمد برای فرایند مدیریت دانش را تأمین کند. (حکیمی، ۱۳۹۸: ۱۵۴) مؤلفه‌های مرتبط با این بُعد عبارت‌اند از:

(۱) فناوری جمع‌آوری دانش: فناوری موردنظر قادر است ترسیم نقشه دانش را که نشان‌دهنده منابع تولید دانش می‌باشد، تسریع نماید.

(۲) فناوری سازماندهی دانش: فناوری یادشده می‌تواند دانش را در یک حوزه موضوعی خاص سازماندهی کند تا به شیوه‌ای آسان‌تر توسط کاربران بازیابی شود.

(۳) فناوری ذخیره‌سازی دانش: فناوری ذخیره‌سازی، دانش را با رعایت ملاحظات همچون تعیین سطوح دسترسی و قیدهای امنیتی مربوطه در مخازن مربوطه ذخیره می‌نماید.

(۴) فناوری اشتراک دانش: این فناوری، به نیازهای دانشی کارکنان پی برده و تلاش‌های آنان را دریافتن دانش لازم سرعت می‌بخشد. (لطیفی، ۱۳۸۹: ۱۱۹-۱۱۵)

د- رویکرد راهبردی: مدیریت دانش، بایستی همسو و هماهنگ با اقدامات راهبردی سازمان موردتوجه قرار گیرد. باوجود حجم انبوهی از پروژه‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش، درصد بالایی از آن‌ها به دلیل عدم ارتباط با راهبردهای سازمان با شکست مواجه می‌شوند. (جامی‌پور و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۳۲) مؤلفه‌های مرتبط با این بُعد عبارت‌اند از:

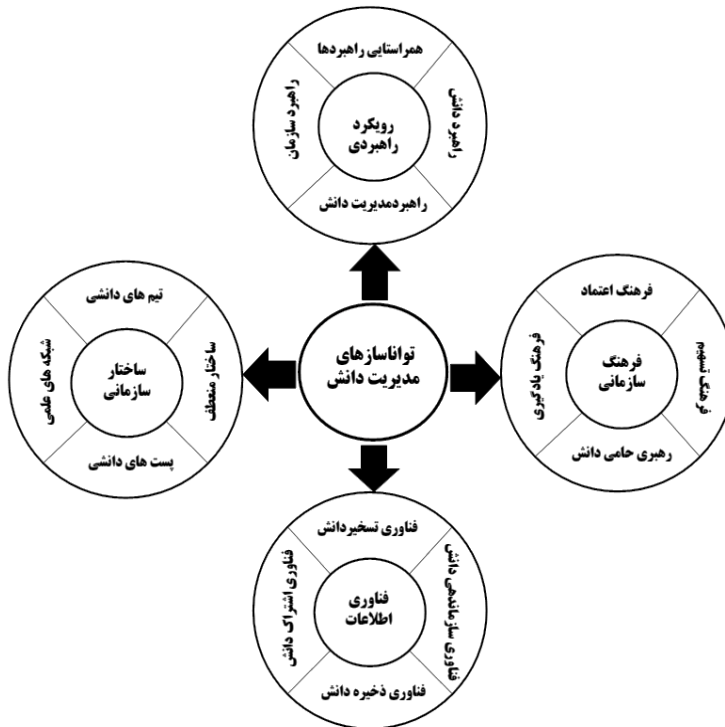
(۱) راهبرد سازمان: به اختلاف آنچه سازمان قادر به انجام آن است و آنچه باید قادر به انجام آن باشد، شکاف راهبردی اطلاق و توسط راهبرد سازمان پوشش داده می‌شود.

(۲) راهبرد دانش: اختلاف آنچه سازمان می‌داند و آنچه باید بداند، شکاف دانش نام دارد و این شکاف توسط راهبرد دانش تأمین خواهد شد.

(۳) راهبرد مدیریت دانش: مسیر کلی حرکت مدیریت دانش در سازمان را مشخص و اقدامات لازم برای پیاده‌سازی راهبرد دانش را تبیین می‌نماید.

(۴) هم‌راستایی راهبردها: مدیریت دانش بایستی در خدمت اهداف راهبردی سازمان باشد؛ بنابراین از هم‌راستایی راهبردهای یادشده بالا به‌عنوان یک ضرورت غیرقابل‌انکار در ادبیات مدیریت دانش یادشده است. (پورصادق و همکاران، ۱۳۹۳)

مدل مفهومی پژوهش، به الگوی مفهومی که حاصل بررسی روابط میان تعدادی از اجزاء که در مورد مسئله تحقیق بااهمیت هستند، اطلاق می‌شود. بامطالعه ادبیات موضوع و تحقیقات پیشین، ابتدا مجموعه جامعی از عوامل مؤثر بر تواناسازهای مدیریت دانش استخراج گردید. سپس نتیجه کار طی دو مرحله در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان دفاعی (با ویژگی انتصاب در مشاغل دانشی ستادهای اصلی نیروهای مسلح و یا اساتید و محققین دفاعی دارای اثر در رابطه مدیریت دانش) قرار گرفت و مراتب به تأیید ایشان رسید؛ به طوری که در مرحله اول، نکته نظرات خبرگان در خصوص اجزای تحقیق، دریافت و پس از جمع‌بندی، نکته نظرات آنان در مدل مفهومی اعمال و به منظور اعتبارسنجی و اخذ تأییدیه نهایی، پرسشنامه دوم تحقیق برای آنان ارسال گردید. نوآوری مدل در این است که با تکیه به ادبیات موجود و نکته نظرات خبرگان، ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با تواناسازهای مدیریت دانش را در قالب یک مجموعه منسجم به تصویر کشیده است.



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش (جمع‌بندی محقق)

این تحقیق از منظر هدف، کاربردی- توسعه‌ای و از حیث نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی از نوع پیمایشی است. با مرور ادبیات، پرسش‌نامه اول تحقیق در قالب ۲۰ عامل (۴ بُعد و ۱۶ مؤلفه)

درصد	درصد	گزینه‌ها					گزاره
		۵	۴	۳	۲	۱	
۴ به بالا	۳ به بالا						به چه میزان با ابعاد چهارگانه مدل مفهومی تحقیق موافق هستید؟
۷۰٪	۹۰٪	۳	۴	۲	۱		به چه میزان با مؤلفه‌های مرتبط با ساختار سازمانی موافق هستید؟
۷۰٪	۹۰٪	۳	۴	۲	۱		به چه میزان با مؤلفه‌های مرتبط با فرهنگ‌سازمانی موافق هستید؟
۷۰٪	۹۰٪	۴	۳	۲	۱		به چه میزان با مؤلفه‌های مرتبط با فناوری اطلاعات موافق هستید؟
۷۰٪	۹۰٪	۳	۴	۲	۱		به چه میزان با مؤلفه‌های مرتبط با رویکرد راهبردی موافق هستید؟

طراحی گردید. به دلیل محدود بودن جامعه آماری، روش نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند بوده و از تکنیک گلوله برفی، استفاده شده است. باهدف تأیید/تعدیل اجزای تحقیق به دو جامعه نمونه رجوع شده است:

الف- جامعه نمونه اول: به منظور اطمینان از انتخاب اجزای تحقیق و توالی و ارتباط آن‌ها، پیمایش اولیه‌ای با استفاده از ارسال پرسشنامه اول تحقیق به همراه مدل مفهومی برای ۱۰ نفر از خبرگان دفاعی صورت داده شد. نکته نظرات خبرگان در مدل مفهومی اعمال و به منظور اعتبارسنجی آن، پرسش‌نامه دوم تحقیق برای آنان ارسال گردید. نتایج حاصل از این پیمایش در جدول زیر خلاصه شده است.

جدول ۲: سؤالات طرح شده و پاسخ‌های دریافتی (جمع‌بندی محقق)

ب- جامعه نمونه دوم: مدل مفهومی تحقیق با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد ارزیابی قرار گرفته و به‌طور مشخص از نرم‌افزار smart pls که با رویکرد مبتنی بر واریانس طراحی شده، بهره‌برداری گردیده است. در این روش؛ حداقل حجم نمونه، از ضرب ۱۰ در بیشترین مؤلفه و یا از ضرب ۱۰ در بیشترین روابط موجود در مدل اصلی به دست می‌آید. (داوری و همکاران، ۱۳۹۲: ۷۵) با توجه به تعداد مؤلفه‌های مرتبط با هر یک از ابعاد و یا تعداد ابعاد که حاکی از روابط موجود در مدل مفهومی است، حجم نمونه به میزان ۴۰ نفر برآورد گردید. از طریق هسته اولیه (۱۰ نفر خبره)، افراد بعدی برای پاسخ‌گویی به پرسشنامه اول تحقیق گزینش شدند و

فرایند توزیع پرسشنامه تا رسیدن به حجم نمونه ادامه یافت. (با احتساب هسته اولیه، تعداد ۵۰ فقره پرسشنامه توزیع و دریافت شده است)

پرسشنامه این پژوهش؛ منطبق بر اجزای مدل مفهومی تنظیم و طی دو مرحله نقطه نظرات خبرگان در خصوص اجزای تحقیق دریافت گردید؛ بنابراین پرسشنامه تحقیق از جنبه ظاهری دارای روایی می‌باشد. جهت سنجش روایی محتوایی، از ضریب لاوشه استفاده شده است. در این روش، هراندازه میزان موافقت یک گویه بالاتر باشد، سطح اعتبار محتوا بالاتر است. برای بررسی روایی همگرا و واگرا نیز وفق روش‌های پیشنهادی در تحلیل معادلات ساختاری، گام برداری گردید. نتایج در جدول ۳ خلاصه شده است:

جدول ۳: خلاصه روایی ابزار اندازه‌گیری استفاده‌شده در این تحقیق (جمع‌بندی محقق)

گام	نوع پرسش‌نامه	تعداد سؤال	جامعه آزمون	حجم جامعه	آزمون	نتیجه
اول	پرسشنامه اول	۲۰	خبرگان	۱۰	توافق شکلی و ادبی گزاره‌ها	۹۶٪ / تأیید
دوم		۲۰	خبرگان	۱۰	محاسبه ضریب لاوشه	۸۵٪ / تأیید
سوم	پرسش‌نامه دوم	۵	خبرگان	۱۰	اعتبارسنجی مدل مفهومی	۹۰٪ / تأیید
چهارم	پرسش‌نامه اول	۲۰	جامعه نمونه	۴۰	معیار AVE در مرحله برازش ابزار اندازه‌گیری PLS	تأیید
		۲۰	جامعه نمونه	۴۰	فورنل و لارکر در مرحله برازش ابزار اندازه‌گیری PLS	

برای تعیین پایایی ابزار پژوهش، با استفاده از نرم‌افزار SPSS، آلفای کرونباخ پرسش‌نامه‌های تحقیق موردبررسی قرار گرفت. نتایج در جدول زیر خلاصه‌شده است:

جدول ۴: خلاصه پایایی ابزار اندازه‌گیری استفاده‌شده در این تحقیق (جمع‌بندی محقق)

گام	نوع پرسش‌نامه	تعداد سؤال	جامعه آزمون	حجم جامعه	آزمون	نتیجه
اول	پرسش‌نامه اول	۲۰	جامعه نمونه	۴۰	معیار آلفای کرونباخ	۸۵٪ / تأیید
دوم	پرسش‌نامه دوم	۵	خبرگان	۱۰	معیار آلفای کرونباخ	۸۱٪ / تأیید

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

تجزیه و تحلیل اطلاعات جمعیت شناختی: بررسی این بخش حاکی از این است جامعه آزمون، دارای سطح بالایی از دانش هستند و این مهم به داده‌های جمع‌آوری‌شده، اعتبار می‌بخشد.

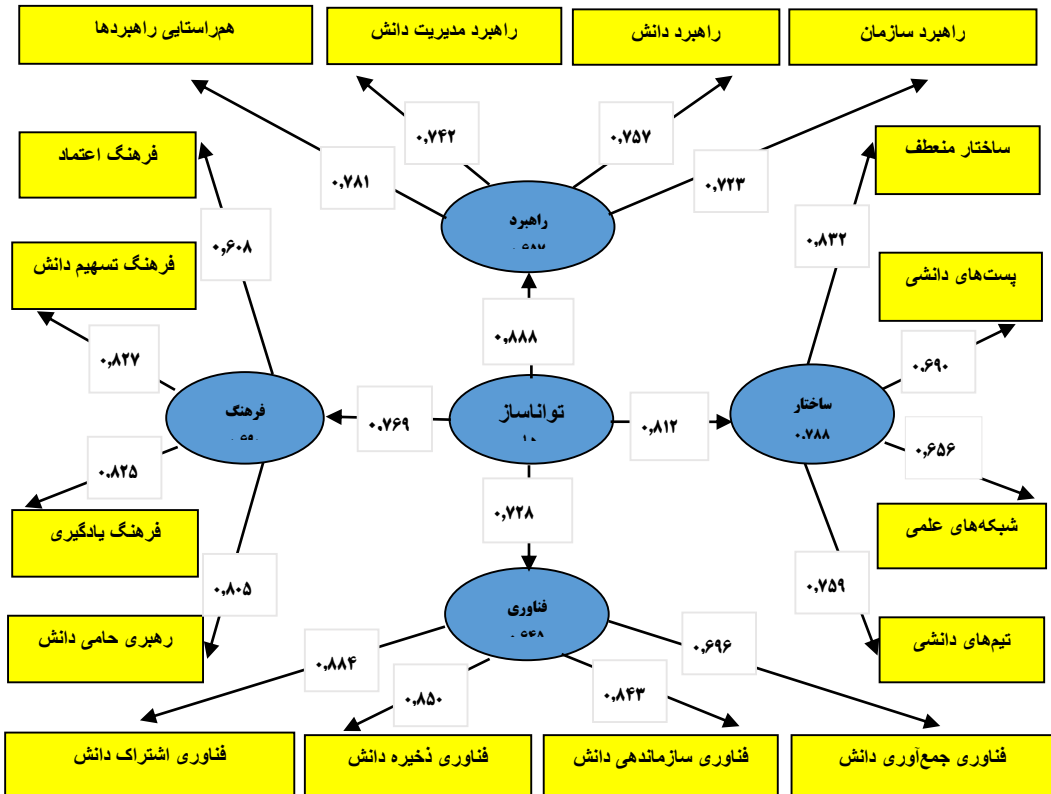
جدول ۵: مشخصات جمعیت شناختی (جمع‌بندی محقق)

مدرک تحصیلی	درصد	تصدی در مشاغل	درصد	بالای ۱۵ سال خدمت	درصد
کارشناس ارشد	۴۳,۱	۱۷	۳۱,۴	۲۰-۱۵	۵۶,۹
دانشجوی دکترا	۳۱,۴	۱۸	۳۹,۲	۲۵-۲۱	۲۹,۴
دکترا	۲۵,۵	۱۹	۲۹,۴	۲۵ به بالا	۱۳,۷

آزمون مدل مفهومی پژوهش: برای آزمون مدل مفهومی پژوهش از الگوریتم تحلیل مدل‌ها در روش smart pls استفاده و تحلیل‌های لازم در سه بخش: برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی (اندازه‌گیری و ساختاری) انجام شد.

۱- برازش مدل اندازه‌گیری:

الف- پایایی: برای بررسی پایایی مدل‌های اندازه‌گیری، سه معیار زیر مورد بررسی گرفت: (۱) ضرایب بارهای عاملی: مقادیر بارهای عاملی بالای ۰,۴ نشانگر سطح معناداری قوی و همبستگی زیاد بین متغیرهای یک سازه با سازه هستند و بیانگر این است که سازه به گونه قابل قبولی تعریف شده است. نظر به این که همه مقادیر به دست آمده، بالاتر از عدد بحرانی هستند؛ بنابراین مناسب بودن اجزای تحقیق مورد تأیید قرار گرفت.



شکل ۳: مدل اندازه‌گیری تحقیق (جمع‌بندی محقق)

(۲) ضریب آلفای کرونباخ: این معیار به صورت کلاسیک برای سنجش میزان همبستگی یک سازه و شاخص‌های مرتبط با آن مورد استفاده قرار می‌گیرد.

(۳) پایایی ترکیبی: نظر به این که شاخص‌های با بار عاملی بیشتر، اهمیت زیادتری دارند، از معیار دیگری به نام پایایی ترکیبی بهره‌برداری می‌شود. نتایج حاصل از بررسی معیارهای یادشده بالا در جدول ۶ ارائه شده است. ضمن این که مقادیر بحرانی معیارهای مزبور ۰,۷ می‌باشد.

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

(۱) روایی همگرا: معیار مزبور، میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد و هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر خواهد بود. مقدار بحرانی برای این معیار ۰,۵ معرفی شده است (داوری و همکاران، ۱۳۹۲: ۸۱-۷۹). نتایج آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا که در جدول زیر جمع‌بندی شده؛ حکایت از مناسب بودن مقادیر متغیرهای پنهان دارد.

جدول ۶: معیارهای کلی کیفیت مدل‌های اندازه‌گیری (جمع‌بندی محقق)

سازه	AVE_1 (میانگین واریانس استخراجی)	CR_2 (پایایی ترکیبی)	C_3 (آلفای کرونباخ)
ساختار	۰,۵۴۴	۰,۸۲۵	۰,۷۱۷
فرهنگ	۰,۵۹۵	۰,۸۵۳	۰,۷۶۸
فناوری	۰,۶۵۳	۰,۸۸۲	۰,۸۲۰
راهبرد	۰,۵۴۵	۰,۸۲۷	۰,۷۲۳

(۲) روایی واگرا: معیار دیگر برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی واگرا است که از طریق روش فورنل و لارکر^۴ بررسی می‌شود. در این روش، میزان همبستگی یک سازه با متغیرهای آن و میزان همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها مقایسه می‌شود. طبق این معیار؛ یک متغیر پنهان در مقایسه با سایر متغیرهای پنهان، باید پراکندگی بیشتری را در بین مشاهده‌پذیرهای خود داشته باشد. (همان: ۱۴۲)

-
- 1 Average Variance Extracted
 - 2 Composite Reliability
 - 3 Cronbachs Alpha
 - 4 Fornell & Larcker.

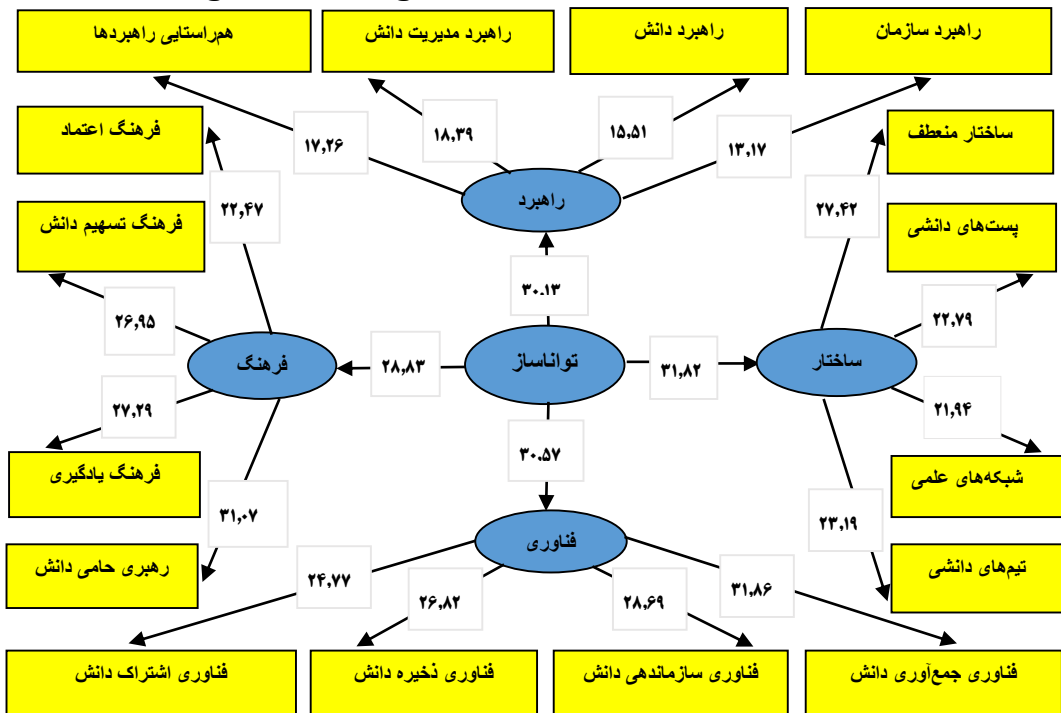
جدول ۷: ماتریس سنجش روایی واگرا با روش فورنل و لارکر (جمع‌بندی محقق)

سازه‌ها	ساختار	فرهنگ	فناوری	راهبرد
ساختار	۰,۷۳۷			
فرهنگ	۰,۶۲۸	۰,۷۷۱		
فناوری	۰,۵۶۱	۰,۴۸۲	۰,۸۰۸	
راهبرد	۰,۶۴۹	۰,۵۵۱	۰,۵۷۹	۰,۷۳۸

در ماتریس بالا، مقادیر جذر AVE سازه‌ها در قطر اصلی قرار گرفته‌اند. مقدار همبستگی میان آن‌ها از مقادیر مندرج در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی، بیشتر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که سازه‌های مدل، تعامل بیشتری با متغیرهای خوددارند تا با سازه‌های دیگر.

۲- برازش مدل ساختاری:

الف- ضریب معناداری: در این تحقیق، ضرایب معناداری به شرح شکل زیر استخراج گردید.



شکل ۴: مدل ساختاری تحقیق (جمع‌بندی محقق)

در سطح اطمینان ۹۵٪ اگر مقدار *t-value* بزرگتر از ۱,۹۶ باشد؛ همبستگی‌های مشاهده‌شده، معنادار خواهد بود. با توجه به این‌که تمام اعداد روی مسیرها از عدد بحرانی بزرگتر هستند، معنادار بودن تمامی مسیرها تأیید می‌شود.

ب- ضریب تعیین: معیار بعدی برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش، ضریب تعیین است. معیار مزبور فقط برای سازه‌های درون‌زای مدل قابل محاسبه بوده و مقادیر آن در داخل دایره‌های مدل نشان داده می‌شود (شکل شماره ۲). هر چه مقدار ضریب تعیین سازه‌های یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل دارد. مقادیر ۰,۱۹، ۰,۳۳ و ۰,۶۷ به ترتیب تحت عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی ضریب تعیین معرفی شده‌اند. (همان: ۹۲) با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده از *R2* می‌توان گفت که برازش مدل در حد مناسب قرار دارد.

جدول ۸: مقادیر ضرایب *R2* متغیرهای پنهان (جمع‌بندی محقق)

ضریب <i>R2</i>	اجزای الگو
۰,۷۸۸	ساختار
۰,۶۹۰	فرهنگ
۰,۶۵۷	فناوری
۰,۶۴۵	راهبرد

۳- برازش مدل کلی:

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای بررسی این مهم از معیار نیکویی برازش استفاده می‌شود. این معیار از طریق رابطه زیر محاسبه می‌شود. (همان: ۱۵۳)

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

سه مقدار ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای *GOF* معرفی شده است. مقادیر *R Square* (متغیرهای درون‌زای وابسته) و *communality* (مقادیر اشتراکی یک سازه درون‌زا) که مقدمه محاسبه برازش مدل کلی هستند، در جدول ۹ محاسبه و ارائه گردیده است.

جدول ۹: مقادیر R Square و $communality$

$communality$	R Square	مقادیر
۰,۵۰۸	۰,۷۸۸	سازه
۰,۵۴۹	۰,۶۹۰	ساختار
۰,۵۱۸	۰,۶۵۷	فرهنگ
۰,۵۴۹	۰,۶۴۵	فناوری
۰,۵۳۱	۰,۶۹۵	راهبرد
		میانگین

با توجه به ارقام میانگین به دست آمده، مقدار محاسبه شده برای مدل کلی، معادل با ۰,۶۰ است که از مقدار قوی (۰,۳۶) بیشتر بوده و برازش مدل کلی مورد تأیید قرار می‌گیرد.

نتیجه گیری و پیشنهاد

الف - نتیجه گیری:

الگویی که در این تحقیق حاصل گردید، تلاش داشت تا پاسخ‌گوی «اجزای مرتبط با تواناسازها و میزان اهمیت آن‌ها در نیروهای مسلح» باشد. برای دستیابی به ابعاد و مؤلفه‌های موردنظر، پرسش‌نامه بر اساس اجزای مدل مفهومی به گونه‌ای تهیه و در اختیار جامعه نمونه قرار گرفت که پاسخ‌گوی سؤالات زیر باشد:

سؤال اول: اجزای مرتبط با تواناسازها کدام‌اند؟ به استناد مبانی نظری، ۲۰ عامل (مشمول بر ۴ بعد کلان و ۱۶ مؤلفه اساسی) گردآوری گردید. همان‌گونه که در شکل شماره ۲ ملاحظه می‌شود؛ مقادیر بار عاملی، حکایت از معناداری قوی عوامل منتخب دارد و گویای این است که آن‌ها قادرند متغیرهای مشاهده شده را با همبستگی بالا اندازه‌گیری کنند. در ضمن نتایج سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا که در جدول ۶ خلاصه گردیده و همچنین روایی واگرا که در جدول شماره ۷ ارائه شده است، حکایت از مناسب بودن اجزای منتخب دارد.

سؤال دوم: اهمیت هر یک از اجزاء به چه میزان است؟ با توجه به مسیر مدل ساختاری پژوهش، حاصل ضرب مقادیر بار عاملی ابعاد کلان و مؤلفه‌های اساسی محاسبه و مقادیر نرمالیزه اجزای تحقیق در جدول ۱۰ خلاصه شده است:

جدول ۱۰: میزان اهمیت اجزای تحقیق

اولویت	مقادیر نرمالیزه	مؤلفه‌های اساسی		ابعاد کلان	
		اهمیت	عنوان	اهمیت	عنوان
۱۶	۰,۴۶۷	۰,۶۰۸	اعتماد	۰,۷۶۹	فرهنگ
۷	۰,۶۳۶	۰,۸۲۷	تسهیم دانش		
۸	۰,۶۳۴	۰,۸۲۵	یادگیری		
۹	۰,۶۱۹	۰,۸۰۵	رهبری حامی دانش		
۲	۰,۶۷۵	۰,۸۳۲	ساختار منعطف	۰,۸۱۲	ساختار
۱۳	۰,۵۶۰	۰,۶۹۰	پست‌های دانشی		
۱۴	۰,۵۳۲	۰,۶۵۶	شبکه‌های علمی		
۱۱	۰,۶۱۶	۰,۷۵۹	تیم‌های دانشی		
۱۵	۰,۵۰۶	۰,۶۹۶	فناوری جمع‌آوری دانش	۰,۷۲۸	فناوری
۱۲	۰,۶۱۳	۰,۸۴۳	فناوری سازماندهی دانش		
۱۰	۰,۶۱۸	۰,۸۵۰	فناوری ذخیره دانش		
۵	۰,۶۴۳	۰,۸۸۴	فناوری اشتراک دانش		
۶	۰,۶۴۲	۰,۷۲۳	راهبرد سازمان	۰,۸۸۸	راهبرد
۳	۰,۶۷۲	۰,۷۵۷	راهبرد دانش		
۴	۰,۶۵۹	۰,۷۴۲	راهبرد مدیریت دانش		
۱	۰,۶۹۳	۰,۷۸۱	هم‌راستایی راهبردها		

در میان هشت اولویت اول، تمامی مؤلفه‌های مرتبط با «راهبرد»، دو مؤلفه مرتبط با «فرهنگ»، یک مؤلفه مرتبط با «ساختار» و یک مؤلفه مرتبط با «فناوری» مشاهده می‌شود.

ب- پیشنهادها:

سازمان‌های نیروهای مسلح نسبت به انجام پیشنهادهای اجرایی و پژوهشی زیر اقدام نمایند:

الف- پایش وضعیت موجود اجزای اشاره‌شده در این تحقیق

ب- در اولویت اقدام قرار دادن اجزای دارای مرتبه بالاتر از طریق درج در برنامه‌های سالانه

پ- بررسی روابط تعاملی بین اجزای معرفی‌شده در این تحقیق

ت- شناسایی و معرفی سایر اجزای مرتبط با تواناسازها

فهرست منابع

الف - فارسی:

- ابطحی، سیدحسین و خیراندیش، مهدی (۱۳۸۸)، "الگوی عوامل زمینه‌ای برای سازمان‌های دانشی، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت"، شماره ۶
- اخوان، پیمان و کشتکار، مهرا (۱۳۹۳)، "بررسی تأثیر عوامل الگوی سه‌شاخگی بر مدیریت دانش"، راهبرد دفاعی، شماره ۴۷
- پرهیزگار، محمدمهدی و اکبری، مهدی (۱۳۹۳)، "سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی مبتنی بر روش ترجمه سیستمی راهبرد"، فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۴
- پورصادق، ناصر و کشتکار، مهرا (۱۳۹۳)، "بررسی و تحلیل الگوهای استراتژی دانش در سازمان‌های دفاعی"، همایش مدیریت دانش، دانشگاه افسری امام علی (علیه‌السلام)
- جامی‌پور، مونا و شرکت، محمدرحسین (۱۳۹۴)، "چالش پیاده‌سازی موفق سیستم‌های مدیریت دانش"، مدیریت فناوری اطلاعات، شماره ۲
- جامی‌پور، مونا؛ یزدانی، حمیدرضا و صادقی، فرشته (۱۳۹۵)، "ارائه نقشه راه همراستاسازی استراتژیک مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران"، مدیریت فناوری اطلاعات، شماره ۲
- حسین‌پور، عباس و علی‌پور، محمدباقر (۱۳۹۷)، "شناسایی عوامل تأثیرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی"، رشد نوآوری، شماره ۵۴
- حکیمی، ایمان (۱۳۹۸)، "بررسی تأثیر پشتیبانی فناوری اطلاعات از مدیریت دانش بر عملکرد کسب‌وکار"، مدیریت راهبردی دانش سازمانی، شماره ۵
- خیراندیش، مهدی و ابطحی، سیدحسین (۱۳۹۰)، "تبیین عوامل فرهنگی در راستای موفقیت مدیریت دانش در سازمان"، مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۲۰
- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲)، "مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار - اسمارت‌پیتال‌اس"، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی.
- درتاج، فاطمه و خدیور، آمنه (۱۳۹۵)، "ارائه چارچوبی برای موفقیت در پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش"، پژوهش‌های مدیریت ایران، شماره ۲
- رازینی، روح‌ا... و سینا، میلاد (۱۳۹۷)، "ارائه دسته‌بندی جامع از عوامل استقرار مدیریت دانش سازمانی"، راهبرد دفاعی، شماره ۶۸
- ربیعی، علی و خواجوی، زینب (۱۳۸۹)، "استقرار نظام مدیریت دانش و ارائه الگوی کاربردی در شهرداری تهران"، رشد فناوری، شماره ۲۴
- ربیعی، علی و معالی، مهناز (۱۳۸۸)، "ارائه الگوی مفهومی جهت استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی"، مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۹
- رحیمی‌قاضی‌کلایه، امیر؛ امیرافشاری، مهدی و رضانی، علی (۱۳۹۲)، "شناسایی و اولویت‌بندی عوامل کلیدی زیرساخت به‌منظور استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور"، مطالعات کمی در مدیریت، شماره ۱

- رضایان، علی؛ احمدوند، علی محمد و تولایی، احمد (۱۳۸۸)، "بررسی الگوی راهبرد مدیریت دانش و راهبرد دانش در سازمان‌ها"، توسعه انسانی پلیس، شماره ۲۷
- سلطانی، محمدرضا؛ نیکوکار، غلامحسین و دارابی، داوود (۱۳۹۳)، "انتخاب مدل مناسب مدیریت دانش برای یکی از سازمان‌های تحقیقاتی نظامی"، مدیریت بازرگانی، شماره ۳
- صادقی، مهرداد (۱۳۹۸)، "رابطه ابعاد ساختار سازمانی با اجرای مدیریت دانش"، مدیریت راهبردی دانش سازمانی، شماره ۴
- صلواتی، عادل و حق‌نظر، فرشته (۱۳۸۸)، "بررسی تحلیلی عوامل زمینه‌ای مؤثر بر استقرار سامانه مدیریت دانش در واحدهای ستادی شرکت ملی نفت ایران"، مدیریت بهره‌وری، شماره ۱۰
- طالبی، کامبیز و سلیمی ترکمانی، مهدی (۱۳۹۰)، "شناسایی و اولویت‌بندی عوامل اساسی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط"، کار و جامعه، شماره ۱۳۴
- طبرسا، غلامعلی و اورمزدی، نوشین (۱۳۸۷)، "تبیین عوامل زمینه‌ای استقرار مدیریت دانش"، پیام مدیریت، شماره ۲۶
- طحان‌پور، سمیه و آرابی، وحید (۱۳۹۹)، "بررسی تأثیر توانمندسازهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمان"، مدیریت راهبردی دانش سازمانی، شماره ۱۰
- عبدال...پور، شهریار (۱۳۸۶)، "ارائه چارچوب مفهومی برای مدیریت استراتژیک دانش"، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران، مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی
- عزیزی، شهریار؛ اسدزاد، مهدی؛ زارع، علی و حسینی، سیدسجاد (۱۳۸۹)، "بررسی و مقایسه ابعاد مدیریت دانش بین سازمان‌های دولتی و خصوصی"، مدیریت فناوری اطلاعات، شماره ۴
- عسگری، احمد؛ اردلان، امید و مینایی، حسین (۱۳۹۸)، "معرفی الگویی جهت مدیریت دانش نظامی"، راهبرد دفاعی، شماره ۶۸
- عطوفی‌نجم‌آبادی، مریم و بنی‌هاشمی، سیدعلی (۱۳۹۲)، "ارائه استقرار مدیریت دانش در صنایع کشور بر اساس فاکتورهای زمینه‌ای مدیریت دولتی"، شماره ۲
- قنبری، سیروس؛ اردلان، محمدرضا؛ نصیری، فخرالسادات و بهشتی، مرضیه (۱۳۹۳)، "ارزیابی اثر فرایندی و زیرساختی مدیریت دانش بر چابک سازی سازمان"، مدیریت پژوهش عمومی، شماره ۲۳
- محمداسماعیل، صدیقه و سیدوکیلی، سیده‌ریحانه (۱۳۹۷)، "تأثیر فراموشی سازمانی بر استقرار مدیریت دانش"، مطالعات مدیریت، شماره ۸۹
- محمدی‌فانج، اصغر و جوکار، علی (۱۳۹۰)، "استقرار مدیریت دانش در نیروهای مسلح، ارائه مورد کاوی تطبیقی از صنایع هوافضای کشورهای دیگر"، مدیریت نظامی، شماره ۴۴
- منوریان، عباس؛ خیراندیش، مهدی و عسگری، ناصر (۱۳۹۰)، "توسعه ابعاد ساختاری سازمان در تناسب با رویکرد مدیریت دانش"، مدیریت فناوری اطلاعات، شماره ۷
- منوریان، عباس؛ مهدی‌خانی، محمد؛ اخوان، پیمان و عسگری، ناصر (۱۳۹۱)، "مدل زیرساخت انسانی-اجتماعی توانمند ساز اقدامات مدیریت دانش"، مدیریت فناوری اطلاعات، شماره ۱۰
- لطیفی، محمدحسین (۱۳۸۹)، "مدیریت دانش، موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات (آلن رادینگ)"، تهران، انتشارات سمت

- نیازآذر، کیومرث و عمویی، فتانه (۱۳۸۶)، "عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی، پژوهش و برنامه‌ریزی درسی"، شماره ۱۴.
- نیسی، عبدالحسین و رنگباری، محمود (۱۳۸۸)، "بررسی عوامل مؤثر در استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش (مطالعه موردی سازمان مخابرات استان خوزستان)"، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۳۳
- نیکوکار، غلام‌حسین و حکیم، امین (۱۳۸۸)، "الگوی هم‌راستایی راهبردی مدیریت دانش در سازمان، پژوهش‌های مدیریت در ایران"، شماره ۱
- هاشمی، صدیقه‌سادات؛ محمدی‌مقدم، یوسف و محمدی‌مقدم، الهام (۱۳۹۰)، "مدیریت دانش، الزامات و چالش‌ها"، توسعه مدیریت منابع انسانی، شماره ۱۹

ب- انگلیسی:

- Akhavan p, Jafari M & Fathian M. (2006), Critical success factors of knowledge management systems: A multi-case analysis European. Business Review, 18(2).
- Asiedu E. (2015), A Critical Review on the Various Factors that Influence Successful Implementation of Knowledge Management Projects within Organizations, International Journal of Economics & Management Sciences, 4(7).
- Bang Martin (2017), Military intelligence analysis: institutional influence, Doctoral dissertation for degree of doctor of military sciences, National defence university, Helsinki.
- Barão, Alexandre, Vasconcelos, José Braga de, Rocha and Álvaro, Pereira, Ruben, (2017) A knowledge management approach to capture organizational learning networks, International Journal of Information Management, 37(6).
- Bhatt G. (2001), Knowledge Management in organizations: examining the interaction between technologies, technique and people, Journal of Knowledge Management, (5)1.
- Cazier A, Shao M & Louis R. (2007), sharing information & building trust through value congruence, published online: 2 october 2007. spring or science, business media. llc
- Chan P, Pollard D. (2001), Implementing Knowledge Management, Journal of Business & Economics Research, 2(5).
- Chourides p. Longbottom D & Murphy W. (2003). Excellence in knowledge Management: an Empirical Study to Identify Critical Factors and Performance Measures, Measuring Business Excellence, 7(2).
- Chua A, Lam W. (2005), Why KM projects fail: a multi-case analysis, Journal of Knowledge Management, 9(3).
- Chung Hung Y, Ming Huang S & Pin Lin T. (2005). Critical factors in adopting a Knowledge Management systems for the pharmaceutical industry, industrial management and data system knowledge. 105(2).
- Davenport T.H. De Long D.W & Beers M.C. (1998), Successful Knowledge Management Projects, Sloan Management Review, 39(2).
- Forcadell F, Guadamillas F. (2002), a case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation, Knowledge and Process Management, 9(3).
- Goudarzvand Chigini, M. (2011). Management of strategic knowledge for organizational success. International Conference on Information Communication and Management, Singapore
- Gottschalk P. (2006), Knowledge management systems: Value shop creation; Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- Hajir, J. A. Obeidat, B. Y. Al-dalameh, M. A. & Masa'deh, R. (2015). The role of knowledge management infrastructure in enhancing innovation at mobile telecommunication companies in Jordan. European Journal of Social Sciences, 50(3).
- Hellebrandt, T. Heine, I. and Schmitt, R.H. (2018). Knowledge management framework for complaint knowledge transfer to product development. Procedia Manufacturing, 21(1).
- Holsapple C.W and Joshi, K.D. (2000), An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations, Journal of Strategic Information Systems, 9(3).

- Jafari M, Akhavan P & Rezaee Nour J. (2007), Knowledge management in Iran aerospace industries: a study on critical factors", Aircraft Engineering and Aerospace Technology: an international Journal, 79(4).
- Khalifa, M. and Liu, V. (2003). Determinants of Successful Knowledge Management Programs, Electronic Journal on Knowledge Management, 1(2).
- Koloniari, M. Vraimaki, E & Fassoulis, K. (2019). Factors affecting knowledge creation in academic libraries. Journal of Librarianship and Information Science, 51(1).
- Liebowitz J. (1999), Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy, Knowledge and process Management, 6, (1).
- Migdadi M. (2009), knowledge management enablers and outcomes in small and medium sized enterprises. Industrial management and data system, 109(6).
- Moffett S, Mcadam R & Parkinson S. (2003), an empirical analysis of knowledge management applications, Journal on Knowledge Management, 7(3).
- Nisara Tahir M, Prabhakar G, (2019). Social media information benefits, knowledge management and smart organizations. Journal of Business Research 94 (2019).journal homepage: www.elsevier.com/locate/jbusres.
- Odierno, Raymond, Morrow, Joyce E (2012), Knowledge Management Operations, Field Manual, NO.6-01.1, Headquarters Department of the Army, Washington, DC, available at: <https://armypubs.us.army.mil/doctrine/index.html>.
- Pannu, H. (2017). The impact of knowledge management infrastructure on organizational performance in smes, International Journal of Human Resource & Industrial Research, 4(2).
- Park H. (2004), assessing the success of Knowledge Management technology implementation as a function of organization Culture, dissertation, the George Washington University.
- Ryan S and Prybutok R. (2001), Factor affecting the adoption of knowledge management technologies. Journal of computer information systems. 41(1)
- Renzel B. (2006), trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. Harvard business school Boston.
- Sadeghi R, Moghimi M and Ramezan M. (2013), Identifying and prioritizing of effective constructs in readiness of knowledge management implementation by using fuzzy analytic hierarchy process (AHP), Journal of Knowledge-based Innovation in China, 5 (1).
- Skryme D and Amidon D. (1997), The Knowledge agenda, Journal of Knowledge Management. 5(1).
- Smith, Sterilla (2008), Army Knowledge Management: People and Processes enabled by Technology, Military Intelligence., 34(1).
- Temel, S. & Vanhaverbeke, W. (2020). Knowledge Risk Management during Implementation of Open Innovation. In Knowledge Risk Management, Springer.
- Wang, J, Ding, D, Liu, O, & Li, M, (2016), A synthetic method for knowledge management performance evaluation based on triangular fuzzy number and group support systems. Applied Soft Computing, 39.
- Wong K. (2005), Critical success factor for implementing knowledge management in small and medium enterprises, Industrial management & data System, 105(3).
- Wong C and Ahmed P (2003), Structural dimensions for knowledge based organizations, measures business excellence, 7 (1).
- Wong K and Aspinwall E. (2004), Knowledge management implementation frameworks: A review, Knowledge and Process Management, 11(2).
- Yeh y, Lai S & Ho C. (2006), knowledge management enablers: a case study. industrial management and data system knowledge 106(6).