

## مقاله پژوهشی: ارائه مدل مناسب عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش به منظور

### افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی در ارتش ج.ا.ایران

[20.1001.1.24234621.1401.12.47.7.9](https://doi.org/10.24234/20.1001.1.24234621.1401.12.47.7.9)

امیر نیازمند<sup>۱</sup> - ابراهیم ایجابی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۰۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۲۰

#### چکیده

در این پژوهش سعی شده است از بین عوامل متعددی که بر موفقیت مدیریت دانش تأثیر دارند عواملی تعیین شود که موجب افزایش هم‌زمان خلاقیت و یادگیری سازمانی در آجا شوند؛ بنابراین هفت عاملی که با عوامل کلیدی موفقیت خلاقیت و یادگیری سازمانی مشترک هستند مورد بررسی قرار گرفت. پژوهش حاضر با هدف تعیین عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش برای افزایش هم‌زمان خلاقیت و یادگیری سازمانی در ارتش ج.ا.ایران انجام شده است؛ این پژوهش از نظر هدف کاربردی و روش اجرای آن توصیفی - پیمایشی و بر اساس رویکرد تحلیل کمی (معادلات ساختاری) است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۸۵۰ نفر از نخبگان و مدیران و اساتید دانشگاهی در سطح ارتش ج.ا.ایران هستند که با استفاده از روش کوکران، نمونه‌ای به حجم ۲۶۵ نفر به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آزمون‌های آماری و تحلیل مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای اس.پی.اس.اس و لیزرل انجام شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که از بین تمامی هفت عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش (فرهنگ سازمانی، اشتراک دانش، اختصاص پاداش، فناوری اطلاعات، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسانی و راهبردهای دانش‌محور) که موجب افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی می‌شوند تنها دو عامل راهبردهای دانش‌محور و مدیریت منابع انسانی موجب افزایش هم‌زمان خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی در ارتش ج.ا.ایران شده است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش، خلاقیت، یادگیری، ارتش جمهوری اسلامی ایران.

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا (نویسنده مسئول) Amir.Niazmand57@gmail.com

۲. عضو هیئت علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا.

## مقدمه

تحقق موفقیت در مأموریت‌های سازمانی همواره از دغدغه‌های مدیران در سازمان است؛ بنابراین مدیران سازمان، مدیریت کارکنان را به دلیل داشتن سرمایه دانش مدنظر دارند؛ زیرا افراد با در اختیار داشتن دانش به‌عنوان بازیگر تعیین‌کننده و محوری جریان کار سازمان تبدیل می‌شوند. این مهم به‌ویژه در سازمان‌های نظامی و شرایطی که برتری دانشی برای بقا و تحمیل اراده بر بقا اجتناب‌ناپذیر است از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار می‌باشد (اخوان و کشتکار، ۱۳۹۴: ۶۴ به نقل از روی و شینا، ۲۰۰۵). موفقیت سازمان‌های نظامی به‌طور فزاینده‌ای به این موضوع وابسته است که چطور و به‌طور مؤثر مدیران می‌تواند دانش را بین کارکنان سطوح مختلف سازمانی جمع‌آوری، ذخیره و بازیابی کند. برای گسترش مدیریت دانش و رسیدن به اهداف آن در سازمان نیاز به یکسری فرایندهایی خواهد بود تا فعالیت‌ها در آن، دانش‌محور شود و کارکنان آن هم به کارکنان دانش‌محور تبدیل شوند؛ بدین معنا که استفاده از دانش در انجام امور و فرایندها یکی از مهم‌ترین سرلوحه‌های هر فرد در سازمان باشد. به این منظور برای نهادینه کردن دانش در ارتش ج.ا.ایران نیاز به یک سامانه دانشی مستمر، کارآمد و پویا است تا با استفاده از ابزارهای مدیریتی نوین، فنون و فناوری پیشرفته سطح خلاقیت و یادگیری افراد را با توجه به تغییرات سریع در دنیای امروز در ارتش ج.ا.ایران افزایش دهد.

تحقیقات گذشته نشان می‌دهند که مباحث مدیریت دانش پیچیده است. برخی از تحقیقات در رابطه با مزیت رقابتی و برخی دیگر در رابطه با یادگیری سازمانی و برخی نیز در رابطه با خلاقیت سازمانی هستند. برخی از صاحب‌نظران معتقد هستند که یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در هم آمیخته شده است و ارتباط بین یادگیری سازمانی و مدیریت دانش به‌روشنی مشخص نیست. مرور مقالات گذشته نشان می‌دهد که محققان در جستجوی این موضوع هستند که ارتباط بین مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی را به‌طور جداگانه درک کنند؛ بر اساس تئوری‌های موجود در این زمینه مباحث

مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی نباید به‌طور جداگانه‌ای بحث شوند.

اهمیت مدیریت دانش و رابطه آن با خلاقیت و یادگیری به‌طور گسترده تأیید شده است؛ بنابراین مدیریت مؤثر دانش، ارتباطات دانشی را آسان می‌کند و نیازهای جریان خلاقیت و یادگیری سازمانی را تغییر می‌دهد و علاوه بر آن عملکردهای نوآورانه را از طریق توسعهٔ بینش و توانایی‌های جدید افزایش می‌دهد (محمودزاده و دیگران، ۱۳۹۶: ۹۱ به نقل از هال و دیگران، ۲۰۰۶).

مطالعه‌ای که به‌صورت جامع به تبیین رابطهٔ خلاقیت و یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در سطح سازمان‌های نظامی پردازد می‌تواند با عمق بخشیدن به درک از اهمیت آن، آگاهی و شناخت عوامل سازمانی را در تحقق آن ارتقا دهد (کشتکار، ۱۳۹۷: ۴۲۳)؛ بنابراین در این پژوهش سعی شده است ابتدا با مطالعه و بررسی پژوهش‌های پیشین، عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در ارتش ج.ا.ایران مورد بررسی قرار گیرند و مشخص شوند؛ سپس از بین عوامل تعیین‌شده، مواردی که موجب افزایش هم‌زمان خلاقیت و یادگیری سازمانی در ارتش ج.ا.ایران می‌شوند و تأثیر مثبتی خواهند داشت شناسایی شوند؛ بنابراین دستاوردهای حاصل از اجرای تحقیق حاضر می‌تواند به افزایش شناخت مدیران و تصمیم‌گیران در مورد اهمیت مدیریت دانش و نیز تأثیر عوامل کلیدی آن بر خلاقیت و یادگیری سازمانی ارتش جمهوری اسلامی ایران کمک کند.

با توجه به مطالب ذکرشده هدف اصلی این پژوهش تبیین عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش برای افزایش هم‌زمان خلاقیت و یادگیری سازمانی در ارتش ج.ا.ایران و ارائهٔ مدلی برای این عوامل کلیدی است؛ بنابراین سؤال اصلی در این زمینه که این پژوهش به دنبال یافتن پاسخی علمی برای آن است عبارت خواهد بود از: عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در ارتش ج.ا.ایران برای افزایش هم‌زمان خلاقیت و یادگیری سازمانی کدامند؟

## مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

### پیشینه تحقیق

بررسی ادبیات مرتبط قابل دسترس از مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی نشان می‌دهد مطالعاتی که به‌طور مستقیم و حتی غیرمستقیم به پیوند عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی در حوزه دفاعی و حتی حوزه غیردفاعی پرداخته باشد وجود ندارد؛ بااین حال در تکامل بحث مدیریت دانش، نظریه‌پردازان مدیریت زیادی نقش داشته و در ارائه آن تلاش کرده‌اند که به‌طور خلاصه در جدول شماره ۱ ارائه می‌شود:

جدول شماره ۱: تاریخچه مدیریت دانش

تاریخ	تحقیقات انجام‌شده در زمینه مدیریت دانش	محقق
پیشگامان	اهمیت و ارتقای اطلاعات دانش ابعاد فرهنگی مدیریت دانش	پیتر دراگر، پاول استراسمن، سنگه
۱۹۷۰	چاپ مستندات و مقالات با عناوین بهار دانش	لئونارد بارتون
۱۹۷۱	نوآوری و انتقال اطلاعات و فناوری	اورت راجرز، توماس آلن
۱۹۷۸	افزودن هوش بشری	اینگل بارت
۱۹۸۰	اهمیت دانش به‌عنوان دارایی رقابتی، توسعه سیستم مدیریت دانش، هوش مصنوعی	راب اکسین، مک کراکن
۱۹۸۹	آماده‌سازی مدیریت دانش بر پایه فناوری	کنسرسیومی از سازمان‌ها در آمریکا
۱۹۹۰	انتشار کتاب درباره فراگیری سازمانی و مدیریت دانش	سنگه- ساکابی
۱۹۹۱	چاپ کتاب قدرت فکر در مجله فورچون	استوارت
۱۹۹۵	کار تحقیقاتی در زمینه خلق دانش	نافوکا و کاتاکیشی
۲۰۰۰	اولین دوره فوق‌لیسانس مدیریت دانش با حضور ۱۶۰۰ مدیر	دانشگاه یونیورسیتی انگلستان
۲۰۰۸	تبیین اصول ۱۲ گانه مدیریت دانش نیروهای مسلح آمریکا	نیلسون
۲۰۰۹	تأثیر فرهنگ، فناوری اطلاعات، ساختار و راهبرد بر مدیریت دانش	حمیدی‌زاده
۲۰۰۹	تأثیر ابزارها و فناوری اطلاعات، راهبردها، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی بر توفیق مدیریت دانش	اخوان و همکاران
۲۰۱۰	مشخص شدن هدف‌های دانشی در سازمان توسط راهبرد دانش	حسنوی و همکاران
۲۰۱۱	تعامل کارکنان و فرهنگ، فرایندها و ابزارهای نرم‌افزاری و فناوری با یکدیگر تسهیل‌کننده اشتراک‌گذاری دانش	اسمیت

تاریخ	تحقیقات انجام‌شده در زمینه مدیریت دانش	محقق
۲۰۱۲	مدیریت دانش به‌عنوان بخشی از علم فرماندهی	ادیرنو و مورو
۲۰۱۲	تأثیر فرماندهی و مدیریت، ساختار، فرهنگ، نیروی انسانی، فناوری و فرایندهای سازمانی بر مدیریت دانش	آقامحمدی و دهقان
۲۰۱۳	احصای شاخص‌های خلاقیت، یادگیری، ارزیابی عملکرد در ارتقای سطح مزیت‌های راهبردی	سنجقی و همکاران
۲۰۱۴	رابطه بین عوامل سه‌شاخگی (ساختاری، زمینه‌ای، محتوایی) و مدیریت دانش	اخوان و کشتکار
سال‌های اخیر	مدیریت دانش به‌طور گسترده و عملی در کشورهای مختلف و در ابعاد متفاوت مورد توجه قرار گرفته است.	پتیر تیندال، جی لیووتیز الباس اواد

تحقیقات انجام‌شده دارای وجه مشترک مواردی مرتبط با موضوع پژوهش است که هرکدام به‌نوعی دیدگاه‌های خود را در خصوص هر یک از عوامل موفقیت مدیریت دانش (فرماندهی و مدیریت سازمان، ساختار سازمانی، فرایندهای سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی) به‌طور جداگانه بیان کرده‌اند که مستقیماً با موضوع این پژوهش ارتباط دارند و همچنین ارزش افزوده این پژوهش بر اساس یک نوآوری بوده و عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی در حوزه دفاعی - نظامی بیان می‌کند که قبلاً در نیروهای مسلح و به‌ویژه ارتش ج.ا.ایران تاکنون مطرح نشده است و همچنین مجموعه‌ای از کلیه مؤلفه‌های مورد استفاده شده در تحقیقات قبلی را با هم در بر می‌گیرد.

## مبانی نظری

### تعریف مدیریت دانش

از مدیریت دانش تعاریف مختلفی وجود دارد که در اینجا به برخی از این تعاریف اشاره می‌شود. مدیریت دانش، انتخاب دانش مهم برای سازمان و استفاده مجدد از دانش به روشی است که به افزایش یا اکتساب منابع نامشهود یاری می‌رساند (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۹: ۵۵).

مدیریت دانش را می توان تعبیر ساده و خلاصه شده فرایند خلق، انتشار و به کارگیری دانش به منظور دستیابی به هدف های سازمانی تعریف نمود (حسنوی و دیگران، ۱۳۹۱: ۶۷).

مدیریت دانش یک رویکرد نظام مند یکپارچه جهت شناسایی، مدیریت و تسهیم تمام دارایی های اطلاعاتی سازمان است که شامل بانک های اطلاعاتی، مدارک، سیاست ها و رویه ها می باشد (جونز، ۲۰۰۳: ۴۰).

مدیریت دانش به عنوان یک کاربرد هدف گرا و نظام مند پیمانانه هایی جهت هدایت و کنترل دارایی های دانش قابل لمس و غیر قابل لمس سازمان شناخته می شود که با هدف استفاده از دانش موجود داخلی و خارجی این سازمان ها جهت فعال کردن خلق دانش جدید، ایجاد ارزش، خلاقیت و پیشرفت در نظر گرفته می شود (یونگ، ۲۰۰۴: ۷۳).

مدیریت دانش به محدوده های سازمانی، فرآیندها و فناوری های اطلاعاتی مختلفی مربوط است که برای دستیابی، خلق و نشر دانش جهت تحقق مأموریت سازمانی، اهداف کسب و کار و راهبردها به کار گرفته می شوند (والترز، ۲۰۰۳: ۳۶).

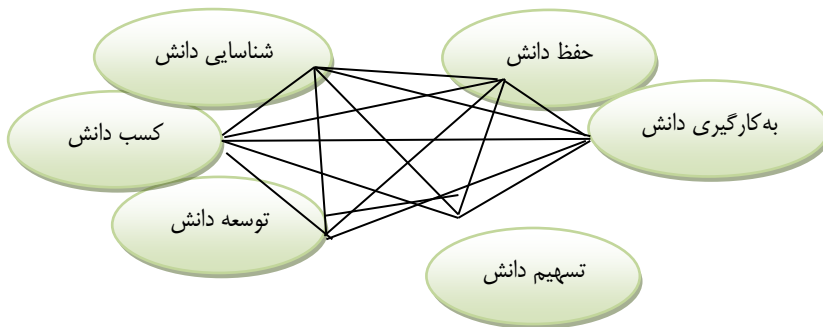
مدیریت دانش، رسمی سازی و دسترسی به تجربه، دانش و دیدگاه های استادانه را که قابلیت های جدید، قدرت کارایی بالاتر، تشویق نوآوری و افزایش ارزش مشتری را در پی داشته باشند هدف قرار می دهد (لیبویدز، ۲۰۰۴: ۴۸).

### سیستم های مدیریت دانش<sup>۵</sup>

چرخه دانش و یا به عبارتی فرایند مدیریت دانش از چهار بخش اصلی تشکیل شده است. در مرحله اول باید دانش موجود در سطح سازمان و منابع آن (اعم از دانش صریح و ضمنی نزد افراد، بانک های اطلاعاتی، مستندات و...) مورد شناسایی واقع شده و سپس اخذ و کسب گشته به صورتی ذخیره سازی شود؛ سپس برای اینکه دانش با ارزش

- 
1. Jones
  2. Young
  3. Waltz
  4. Liboids
  5. Knowledge Management Systems (KMS)

شده و به هم‌افزایی و زایش مجدد دانش منجر شود باید دانش موجود نزد افراد به اشتراک گذاشته شده و تسهیم شود. پس از طی این مراحل اکنون باید از دانش کسب‌شده برای اهداف عالی سازمان استفاده کرد؛ زیرا در غیر این صورت تمامی تلاش‌های انجام‌گرفته بی‌حاصل خواهد ماند. خلق دانش شامل ورود اطلاعات جدید به سیستم و حاصل به اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش نزد افراد است. خلق دانش خود شامل اکتساب، کشف و توسعه دانش است. چرخه سیستم مدیریت دانش به‌صورت زیر عمل می‌کند (گونتز، ۲۰۰۴: ۸۲۹):



شکل شماره ۱: چرخه سیستم مدیریت دانش

### عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش<sup>۲</sup>

با مطالعه و بررسی پژوهش‌ها عوامل زیر را می‌توان به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت انجام‌گرفته در زمینه مدیریت دانش در نظر گرفت:

۱) ذخیره دانش<sup>۳</sup>: ذخیره دانش سازمانی (دانش ضمنی و آشکار) یکی از عناصر مهم یک سیستم مدیریت دانش است. بانک اطلاعاتی درباره مهارت‌ها، تخصص‌ها و همچنین ذخیره دانش ضمنی و آشکار به‌اندازه خود سیستم مدیریت دانش اهمیت دارند.

1. Gontz
2. Key factors in knowledge management success
3. Save knowledge

۲) ممیزی دانش: ممیزی دانش در سیستم مدیریت دانش به عنوان بررسی و اندازه گیری دانش استفاده شده و همچنین به عنوان ابزاری برای ارزش گذاری دانش و تعیین فرصت های مدیریت دانش و مشکلات آن تعریف می شود.

۳) راهبرد دانش: این عامل پایه و اساسی است برای اینکه چطور یک سازمان می تواند پیشرفت کند و قابلیت ها و منابعش را برای موفقیت در اهداف مدیریت دانش فراهم کند.

۴) برنامه های آموزشی: برای توزیع سیاست های دانش در سازمان، کارکنان باید کاملاً و عمیقاً با مفاهیم دانش آشنا شوند.

۵) حمایت و تعهد مدیریت ارشد سازمان: موفقیت در برنامه ریزی سیستم مدیریت دانش در سازمان به حمایت و تعهد مستقیم مدیریت ارشد سازمان بستگی دارد تا در مراحل ارائه و اجرا موفق باشد.

۶) اعتماد: عامل اعتماد تلاش های مدیریت دانش را فعال می کند و همچنین به اشتراک دانش کمک می کند.

۷) شبکه متخصصان: برای توسعه دانش در سازمان باید شبکه ای از متخصصان وجود داشته باشد تا اشتراک دانش بین آنها تسهیل شود. این شبکه می تواند شامل کمیته علمی، انجمن های عملیاتی، سیستم های دانش و مراکز دانش باشد.

۸) اشتراک دانش: اشتراک دانش بین کارکنان سازمان مستلزم فرهنگ قومی، اعتماد و شفافیت در تمام سازمان است.

۹) فرهنگ سازمانی: فرهنگ انگیزش، احساس تعلق خاطر به سازمان، اعتماد و احترام به سازمان باید قبل از اشتراک، توسعه و استفاده از دانش صورت گیرد.

- 
1. Knowledge Audit
  2. Knowledge Strategy
  3. Support and commitment of the organization's senior management
  4. Trust
  5. Experts Network
  6. Knowledge Sharing
  7. Organizational Culture



- ۱۰) اجرای آزمایشی: سیستم مدیریت دانش باید ابتدا به صورت آزمایشی اجرا شود سپس در تمام سازمان اجرا و بازخورد گرفته شود تا اصلاحات لازم صورت گیرد.
- ۱۱) شناسایی دانش: این عامل جزء مراحل اولیه سیکل مدیریت دانش است که باید دانش موجود در سازمان به طور کامل شناسایی و ذخیره شود تا از تمام تجارب و دانش سازمان استفاده بهینه کرد.
- ۱۲) ساختار دانش: ساختار نظام‌یافته دانش باعث می‌شود تا شناسایی دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و استفاده مجدد دانش به صورت مطلوب‌تری در سازمان صورت پذیرد.
- ۱۳) تسخیر دانش: در صورت تسخیر دانش اشتباه و یا کم‌اهمیت، دانش به اشتراک گذاشته شده کاربرد چندانی برای دیگر کارکنان سازمان نداشته که از اهمیت خاصی برخوردار است.
- ۱۴) زیربنای فناوری اطلاعات: بدون داشتن یک زیربنای مستحکم فناوری اطلاعات، یک سازمان نمی‌تواند کارکنانش را به اشتراک اطلاعات در مقیاس وسیعی تشویق کند.
- ۱۷) استقرار راهبرد پاداش: این عامل موجب می‌شود کارکنان سازمان به اشتراک بیشتر دانش و همچنین به دریافت بیشتر دانش از طرف سطوح بالای سازمان ترغیب شوند.
- ۱۸) معماری دانش: یک معماری سازمانی می‌تواند به عنوان یک سازه پیچیده و چندبعدی تعریف شود و بیان‌کننده اصولی است که هدایت می‌کند چطور سازمان ارائه شود و اینکه چطور عناصر مدل کسب و کار سازمان‌دهی و اجرا شوند.
- ۱۹) شفافیت: برای اشتراک دانش، شفافیت در تمام سازمان ضروری است که البته شفافیت به صورت مستقیم به حمایت و تعهد مدیریت ارشد سازمان وابسته است.

1. Pilot
2. Knowledge Identification
3. Knowledge Structure
4. Knowledge Capture
5. Information Technology Infrastructure
6. Establish a reward strategy
7. Knowledge Architecture
8. Transparency

- ۲۰) سیستم کاربرپسندی برای مبادله و استفاده مجدد دانش: با اجرای این سیستم کارکنان سازمان با سهولت بیشتری تجارب و دانش خود را در اختیار دیگر کارکنان قرار می دهند.
- ۲۱) توانایی برای ایجاد ایده های خلاق: با اجرای این عامل تمام بخش های سازمان به دنبال یافتن راه های کم هزینه تری هستند که موجب ایجاد مزیت رقابتی می شود.
- ۲۲) مهندسی مجدد فرایند کاری: مهندسی مجدد فرایند کاری یعنی روش های قدیمی کسب و کار را عوض کرده و روش های جدید و خلاقانه را پیدا و جایگزین روش های قدیمی کنیم و از روش های جدید، قوانین جدیدی بیرون می آید که مشخص می کند فرایندهای کسب و کار چگونه انجام می شوند (گانت. دی. بانت، ۲۰۰۴: ۱۸).

### خلاقیت سازمانی

لوتانز استاد رفتار سازمانی، خلاقیت را ایجاد ترکیبی از راه حل ها توسط افراد یا گروه ها در یک روش جدید می داند (لوتانز، ۱۹۹۵: ۱۵)؛ این تعریف علاوه به این که مشخص کننده خروجی خلاق و خلاقیت به عنوان نوعی حل مسئله بوده، خلاقیت را در سطح فردی و گروهی نیز مطرح می کند. اولدهام و کامینگز با تأکید بر ویژگی های خروجی خلاق، خلاقیت را شامل محصولات، ایده ها و رویه هایی که تازه و ارزشمندند تعریف می کنند (اولدهام و کامینگز، ۱۹۹۶: ۶۰۴). خلاقیت سازمانی واقعیت ساختن فناوری یا کارهای مدیریتی جدید در ارتباط با محصولات یا فرایندهای جدید می باشد (سیلیو پوپادوک، ۲۰۰۶: ۳۰۲).

مدیریت خلاقیت سازمانی را می توان به عنوان یک روش مدیریتی تعریف کرد که یک سازمان را برای خلاقیت، دلگرم کردن و آسان سازی گسترش ایده های خلاق با یک حرکت

1. User-friendly system for exchanging and reusing knowledge
2. Ability to create creative ideas
3. Re-engineering the work process
4. Gant. D. Bant
5. Lotanz
6. Cummings
7. Silvio Popadoc

آنی و اساسی آماده می‌سازد (سایمون، ۱۹۹۹: ۱۲۴). آدامز تقسیم‌بندی دیگر برای خلاقیت چهار رویکرد را در نظر می‌گیرد:

- ۱) رویکرد اجتماعی: این دیدگاه، خلاقیت را بیشتر امری گروهی دانسته که بر این اساس برای داشتن خلاقیت بر فراهم کردن عوامل گروهی باید تأکید شود.
- ۲) رویکرد روان‌شناختی: از این دیدگاه، خلاقیت به عوامل روان‌شناختی خصوصاً میزان هوش و استعدادهای فردی بستگی دارد؛ بر این اساس توصیه می‌شود که زمینه برای پرورش خلاقیت افراد باهوش فراهم شود.
- ۳) رویکرد سازمانی: از این دیدگاه، خلاقیت متأثر از متغیرهای سطح سازمان است؛ از این رو بر فراهم کردن متغیرهای سازمانی برای خلاقیت تأکید می‌کند.
- ۴) رویکرد سیستمی: از این دیدگاه، خلاقیت در سازمان متأثر از عوامل متعددی است که می‌توان زمینه ظهور و بروز آن را از طریق فراهم کردن عوامل فردی، گروهی و سازمانی محقق نمود (آدامز، ۲۰۰۶: ۲۱).

### عوامل کلیدی موفقیت خلاقیت سازمانی

- با توجه به پژوهش‌هایی که در این زمینه صورت گرفته است (اسمیت، ۲۰۱۱: ۱۶) عوامل زیر را می‌توان به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت خلاقیت سازمانی در نظر گرفت:
- ۱) استفاده و نقل و انتقال دانش: مدیریت مکانیسم انتقال و استفاده از دانش را در خلاقیت سازمانی بررسی می‌کند (رودان، ۲۰۰۷: ۱۵۵).

1. Simon
2. Social approach
3. Psychological approach
4. Organizational approach
5. systematic approach
6. Adams
7. Smith
8. Ruodan

- (۲) پیچیدگی ساختاری: مدیریت الگوهایی از ساختار را مورد توجه قرار می‌دهد که یک سازمان به کار می‌گیرد تا اجرای خلاقیت سازمانی را تسهیل بخشد (لمون و سابوتا، ۲۰۰۸: ۴۸۳).
- (۳) تبادل و کشف دانش خارجی: مدیریت اطلاعات خارجی تأثیرگذار بر خلاقیت سازمانی مرتبط با رقابت، بازار، اکتشاف و نقل و انتقال فناوری را مورد توجه قرار می‌دهد (مارتینز، ۲۰۰۸: ۶۴).
- (۴) تعهد و رهبری مدیریت: مدیریت خصوصیات، توانایی‌ها و رفتارهای مدیریتی که مدیریت خلاقیت را هدایت می‌کند مورد بررسی قرار می‌دهد (مامفورد و لیکوانان، ۲۰۰۹: ۱۶۳).
- (۵) توسعه دانش داخلی: مدیریت توسعه و اکتشاف دانش تولیدشده داخلی را برای خلاقیت سازمانی مورد توجه قرار می‌دهد (کاربیرو، ۲۰۰۵: ۸۷).
- (۶) توسعه راهبرد برای خلاقیت: مدیریت سمت و سوی راهبرد خلاقیت را مورد بررسی قرار می‌دهد که خلاقیت سازمانی را تسهیل می‌بخشد (کنستانتین آنریوپولیس، ۲۰۰۶: ۸۳۴).
- (۷) جمع‌آوری دانش: مدیریت مکانیسم ذخیره‌سازی دانش را در حین جریان اطلاعات و فناوری و تأثیر آن بر خلاقیت سازمانی مورد توجه قرار می‌دهد (چنال، ۲۰۰۹: ۵۶).
- (۸) فاصله بین قدرت‌ها در سازمان: مدیریت توزیع و رسمی سازی قدرت تحت ساختار سلسله‌مراتبی را مورد توجه قرار می‌دهد (یونگ یوان چانگ، ۲۰۱۳: ۱۱).
- (۹) فرایند تصدیق و تعیین حد تغییرات مجاز برای خلاقیت: مدیریت یک سیستم تصدیق و پاداش دادن را همراه با دامنه تغییرات مجاز برای ابهام، خطا و تعارض در ارتباط با خلاقیت سازمانی مورد بررسی قرار می‌دهد (شلتون، ۲۰۰۸: ۳۵۳).

- 
1. Lemon & Sabota
  2. Martinez
  3. Mumford & Lycoanan
  4. Carbiri
  5. Constantine Anriopolis
  6. Chanal
  7. Yong Yuan Chang
  8. Shelton

- ۱۰) فرایند توسعه مستمر: مدیریت مکانیسم‌های توسعه و بازبینی برای پروژه‌های پیشین و پروژه‌های جاری را که در خلاقیت سازمانی تأثیرگذار است مورد بررسی قرار می‌دهد (سولیوان، ۲۰۰۹: ۸۱۹).
- ۱۱) فرایند مدیریت منابع: مدیریت جمع‌آوری منابعی را مورد توجه قرار می‌دهد که خلاقیت سازمانی را تسهیل می‌بخشد (چاین هو، ۲۰۱۳: ۲۶۱).
- ۱۲) فرهنگ خلاقیت: مدیریت مجموعه گسترده‌ای از ارزش‌های پذیرفته‌شده، هنجارها و رفتارها درباره خلاقیت سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهد (ژانگ جین، ۲۰۰۵: ۳۸).
- ۱۳) فرهنگ همکاری با دیگران: مدیریت بخش‌های دیگری از فرهنگ سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهد که شامل ارزش‌ها، هنجارها و رفتارهای پذیرفته‌شده در داخل سازمان می‌باشد که خلاقیت سازمانی را تسهیل می‌کند (مارتینز، ۲۰۰۸: ۶۴).
- ۱۴) قابلیت و رفتار کارکنان: مدیریت عناصر ضروری برای کارکنان را از لحاظ خصایص، توانایی‌ها، رفتارها، تعهد و رضایت شغلی را مورد توجه قرار داده که نتیجه آن در خلاقیت سازمانی مشخص می‌گردد (تس. دی. جی، ۲۰۰۸: ۱۲۹).
- ۱۵) موضع راهبرد برای خلاقیت: مدیریت اجرای کارا و مؤثر راهبردهای متناظر در خلاقیت سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهد (ژانگ جین، ۲۰۰۵: ۳۸).
- ۱۶) یادگیری سازمانی: مدیریت مکانیسم‌های یادگیری و تحصیل را در ارتباط با خلاقیت سازمانی مورد بررسی قرار می‌دهد (گومز، ۲۰۰۹: ۱۱).

### یادگیری سازمانی

سایمون یادگیری سازمانی را رشد بینش و تجدید ساختاردهی و بازنگری موفقیت‌آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس

1. Sullivan
2. Chine Hoo
3. Zhang Jin
4. Martinez
5. Tse.D.J
6. Zhang Jin
7. Gomez

شود تعریف کرده است (سایمون، ۱۹۹۹: ۱۲۵). داجسون یادگیری سازمانی را به عنوان روشی که سازمان‌ها ایجاد، تکمیل و سازمان‌دهی می‌کنند تا دانش و جریان‌های عادی کار در رابطه با فعالیت‌ها و همچنین بهبود کارایی سازمان از طریق به‌کارگیری مهارت‌های گسترده نیروی کار توسعه یابد تعریف می‌کند (داجسون، ۱۹۹۸: ۳۸۰). اندرو مایو، یادگیری سازمانی را تمامی روش‌ها، سازوکارها و فرایندهایی که در درون سازمان به منظور تحقق یادگیری به کار گرفته می‌شوند می‌داند (مایو، ۱۹۹۹: ۱۵۸)؛ پس می‌توان یادگیری سازمانی را توانایی سازمان به‌عنوان یک کل در کشف خطاها و اصلاح آن‌ها و همچنین تغییر دانش و ارزش‌های سازمان به‌طوری که مهارت‌های جدید حل مسئله و ظرفیت جدیدی برای کار ایجاد شود دانست (گومز، ۲۰۰۹: ۸).

### عوامل کلیدی موفقیت یادگیری سازمانی

عوامل مؤثر در یادگیری سازمانی را می‌توان این‌گونه برشمرد:

- ۱) ارتباط با محیط؛ ارتباط مؤثر با محیط پیرامون سازمان موجب می‌شود تا سازمان تعامل سازنده‌ای با سازمان‌های دیگر داشته باشد و بتواند از تجارب موفق آن‌ها جهت اهداف سازمانی خود بهره‌مند شود.
- ۲) ارزش‌ها و باورها؛ دربرگیرنده ارزش‌های حامی یادگیری بوده و در ارتباطات سازمانی به‌طور مرتب از آن‌ها یاد می‌شود و بدین ترتیب افراد مسئولیت یادگیری خود را به عهده می‌گیرند.
- ۳) استفاده از فناوری اطلاعات؛ فناوری اطلاعات به‌نوعی تسهیل‌کننده یادگیری از طریق ضبط، تنظیم، مرتب‌سازی و انتشار الکترونیکی داده‌ها و اطلاعات در سراسر سازمان است.

- 
1. Simon
  2. Dodgson
  3. Andrew Mayo
  4. Gomez

- ۴) راهبردها و سیاست‌ها؛ با اتخاذ سیاست‌ها و خط‌مشی‌های هوشیارانه، یادگیری به حالت آگاهانه درمی‌آید؛ درواقع مدیریت سازمان باید به‌صورت روشن و صریح اشتیاق و اراده خود را به مدیریت آگاهانه یادگیری نشان دهد.
- ۵) رهبری؛ رفتار و اعمال رهبران و مدیران، سازنده فرهنگی است که باید یادگیری کارکنان در آن محیط صورت پذیرد. رهبر سازمان یادگیرنده باید دارای ویژگی‌هایی همچون مشوق بودن، زمینه‌ساز فرهنگ حامی یادگیری باشد.
- ۶) زبان؛ تغییر لغات و زبان برای حمایت از یادگیری مثلاً تغییر لفظ سرپرست به لفظ مربی.
- ۷) زمان و سرمایه؛ تعهد به اختصاص زمان و پول نکته‌ای مهم در فرهنگ‌سازی است. پاسخ به این پرسش که آیا منابع صرف شده برای یادگیری هزینه تلقی می‌شوند یا سرمایه‌گذاری بسیار حیاتی است.
- ۸) غرور و تعصب؛ بزرگ‌ترین موانع یادگیری سازمانی، سیاست‌بازی، غرور و خودستایی، دیکتاتوری و استفاده از اطلاعات به‌عنوان قدرت و تسلط بر دیگران است.
- ۹) قدرت مالکیت؛ یادگیری چیزی است که اختصاص به شخص یا واحد خاصی ندارد و لذا نباید در میان کارکنان و یا واحدهای سازمانی در امر یادگیری تبعیض و تمایز قائل شد.
- ۱۰) کارکردهای منابع انسانی؛ برای افرادی که در سازمان‌ها روزانه درگیر عملیات و اقدامات جاری هستند باید فرایندها و عملیات جاری مؤسسات حامی و مشوق یادگیری باشند و مخصوصاً باید به گونه‌ای ارائه شوند که یادگیری را در فعالیت‌های خود نهادینه سازند.
- ۱۱) کشف، ایجاد و انتشار دانش؛ با شناسایی و انتشار دانش در سطح سازمان، شرایط برای یادگیری سازمانی برای کارکنان سازمان فراهم می‌شود و کارکنان سازمان می‌توانند به سهولت از ایده‌ها، تجارب و دانش افراد دیگر استفاده کنند.

۱۲) گفتار و رفتار افراد سطح بالا؛ پیام‌ها، توقعات، حالات و رفتار مدیران ارشد بیان‌کننده آن است که برای سازمان حیاتی و لازم‌الاجرا می‌باشد (مامفورد؛ ۲۰۰۹:۱۶۸).

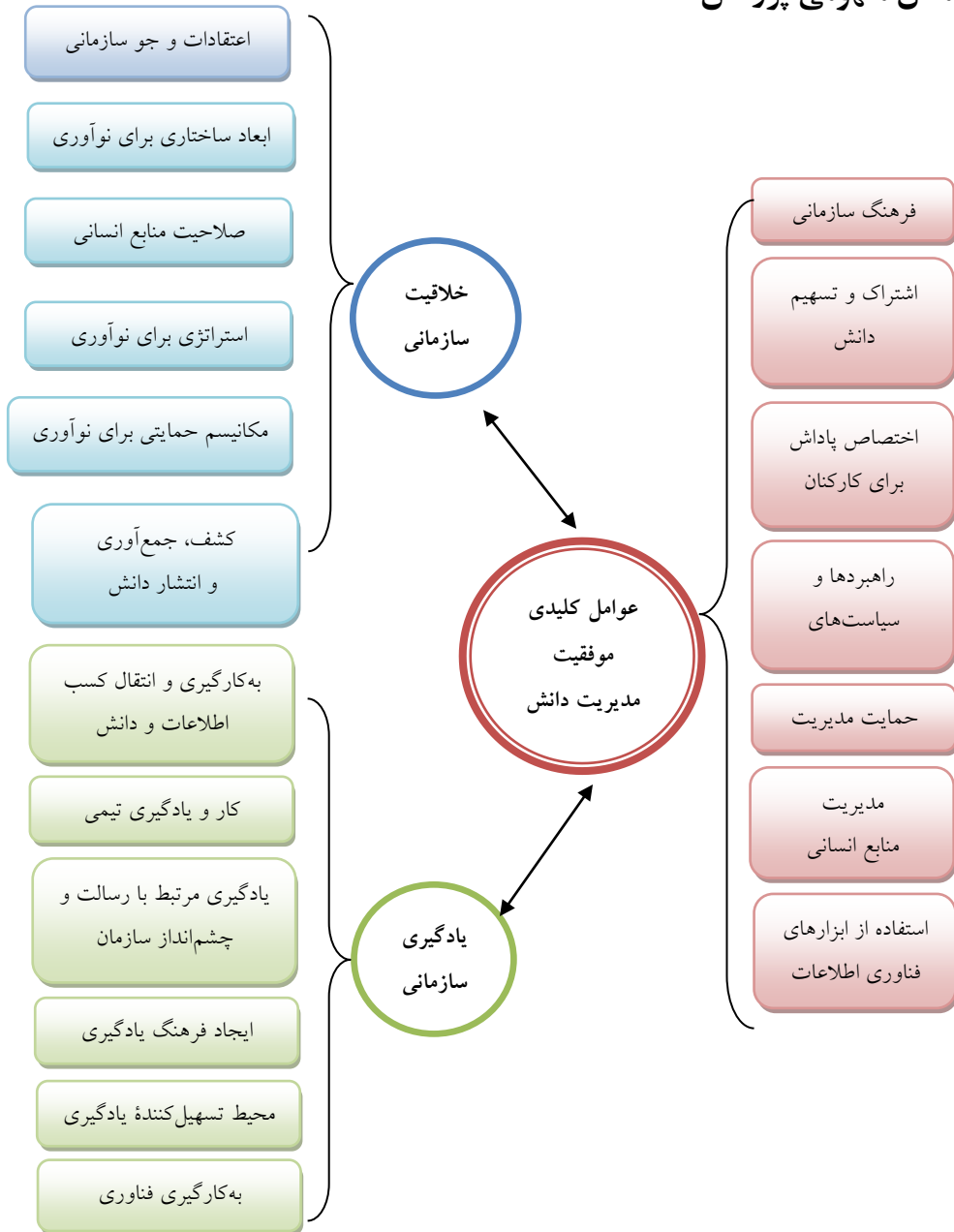
همان‌طور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود برخی از عوامل کلیدی موفقیت در سه مقوله مدیریت دانش، خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی مشترک هستند که بر اساس آن‌ها، متغیرهای مستقل پژوهش تعیین و تعریف شده‌اند.

### جدول شماره ۲: مقایسه عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، خلاقیت و یادگیری سازمانی

ذخیره دانش، ممیزی دانش، راهبرد دانش، برنامه‌های آموزشی، حمایت و تعهد مدیریت ارشد سازمان، اعتماد، شبکه متخصصان، اشتراک دانش، فرهنگ سازمانی، اجرای آزمایشی، شناسایی دانش، مهندسی مجدد فرایند کار، ساختار دانش، تسخیر دانش، زیربنای فناوری اطلاعات، استقرار راهبرد پاداش، معماری دانش، شفافیت، توانایی برای ایجاد ایده‌های خلاق، سیستم کاربرپسندی برای مبادله و استفاده مجدد دانش.	عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش اخوان (۱۳۹۴) چانگ و هانگ (۲۰۱۳) لی بوییتز (۱۹۹۹) پیلار (۲۰۱۰)
فرهنگ خلاقیت، فرهنگ همکاری با دیگران، پیچیدگی ساختاری، فاصله بین قدرت‌ها در سازمان، تعهد و رهبری مدیریت، قابلیت و رفتار کارکنان، توسعه راهبرد برای خلاقیت، موضع راهبرد برای خلاقیت، فرایندی برای مدیریت منابع، فرایندی برای تصدیق و تعیین حد تغییرات مجاز برای خلاقیت، فرایندی برای توسعه مستمر، توسعه دانش داخلی، تبادل و کشف دانش خارجی، جمع‌آوری دانش، استفاده و نقل و انتقال دانش، یادگیری سازمانی.	عوامل کلیدی موفقیت خلاقیت سازمانی وانگ و سانگ (۲۰۱۲) رودان (۲۰۰۷) شلتون دارلینگ (۲۰۰۸) آلگری و ایدول (۲۰۰۹)
راهبردها و سیاست‌ها، رهبری، کارکردهای منابع انسانی، ارتباط با محیط، استفاده از فناوری اطلاعات، کشف و ایجاد و انتشار دانش، ارزش‌ها و باورها، زبان، گفتار و رفتار افراد سطح بالا، زمان و سرمایه، غرور و تعصب، قدرت مالکیت.	عوامل کلیدی موفقیت یادگیری سازمانی اندرو مایو (۱۹۹۹) پیلار (۲۰۱۰)
فرهنگ سازمانی، اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، استفاده از فناوری اطلاعات، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسان و راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور.	عوامل مشترک بین موفقیت مدیریت دانش، خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی



## مدل مفهومی پژوهش



نمودار شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و روش اجرای آن توصیفی-پیمایشی و بر اساس رویکرد تحلیل کمی (معادلات ساختاری) است. در این پژوهش کلیه کتب، اسناد، مدارک و مقالات مرتبط با موضوع و مصاحبه با صاحب نظران و نخبگان، فرماندهان، مدیران و اساتید دانشگاهی در سطح ارتش ج.ا.ایران که تعداد آن‌ها با احتساب ضریبی خاص ۸۵۰ نفر بوده به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده‌اند؛ ولی به دلیل آنکه حجم جامعه بزرگ است امکان انجام محاسبه‌های آماری برای کل اعضای جامعه عملاً دشوار می‌نمود؛ لذا با استفاده از جدول مورگان و همچنین روش کوکران نمونه‌ای به حجم ۲۶۵ نفر به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای از جامعه انتخاب شد.

$$\alpha = 0.05 \quad d^2 = (0.06)^2 \quad \sigma^2 = 0.25 \quad n = \frac{z_{\alpha}^2 \times \sigma^2}{d^2} = \frac{(1.96)^2 \times (0.25)}{(0.06)^2} = 265$$

روش‌های جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها در این پژوهش به روش میدانی و کتابخانه‌ای استفاده شده است که در روش میدانی پرسشنامه‌ای ۵۸ سؤالی و به صورت طیف ۵ گزینه‌ای مقیاس لیکرت بر اساس سنجش عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش ارتش ج.ا.ایران از کلیه صاحب نظران، نخبگان، فرماندهان، مدیران و اساتید دانشگاهی در سطح ارتش ج.ا.ایران جمع‌آوری شد که برای بررسی پایایی پرسشنامه از روش ضریب آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. ضریب محاسبه شده برای تعداد ۲۶۵ پرسشنامه که بین افراد توزیع شد برابر ۰/۹۳ به دست آمد که بیانگر آن است پرسشنامه مورد استفاده از روایی لازم برخوردار است.

### یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه در این پژوهش برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از طریق آزمون‌های دو جمله‌ای و فریدمن، آزمون t تک نمونه‌ای، آزمون رگرسیون خطی، تحلیل واریانس و تحلیل مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزارهای spss و lisrel مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. همان‌گونه که اشاره شد سؤالات

پرسشنامه با استفاده از طیف لیکرت طرح و به هر یک از گزینه‌ها از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم به ترتیب ارزش عددی ۱ تا ۵ تعلق گرفته است. با توجه به ارزش گذاری هر گزینه، امکان محاسبه شاخص‌های آماری شامل شاخص‌های گرایش مرکزی (نظیر میانگین و میانه) و شاخص‌های پراکندگی (نظیر واریانس، انحراف معیار و خطای استاندارد) مربوط به هر یک از سؤالات فراهم شده است. با توجه به اینکه حجم داده‌ها (تعداد پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده) بالاتر از ۳۰ است بر اساس قضیه حد مرکزی، توزیع جامعه آماری، توزیع نرمال است. با توجه به نرمال بودن توزیع برای تبیین و تفسیر متغیرهای پژوهش از آزمون t تک نمونه‌ای با مقدار آزمون برابر عدد ۳ (Test Value = ۳) و فاصله اطمینان ۹۵٪ (خطای ۵٪) استفاده شده است. نتایج به دست آمده نیز در جدول زیر مشاهده می‌شود:

جدول شماره ۳: نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای متغیرهای مستقل و وابسته

عامل	P-Value Sig. (2-tailed)	میانگین	انحراف معیار	آزمون T
خلاقیت سازمانی	0.000	2.4247	0.77080	-8.445
یادگیری سازمانی	0.302	2.9278	0.78142	-1.037
استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات	0.940	2.9935	0.97708	-0.075
مدیریت منابع انسانی	0.000	2.5234	0.88191	-6.114
حمایت مدیریت ارشد	0.000	2.4180	0.91023	-7.234
راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور	0.000	2.6152	0.89558	-4.861
اختصاص پاداش برای کارکنان	0.000	2.5820	0.90445	-5.228
اشتراک و تسهیم دانش	0.15	2.8158	0.84303	-2.473
فرهنگ سازمانی	0.231	2.8945	0.99140	-1.204

با توجه به مطالب ذکر شده و همان‌طور که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌شود عوامل فرهنگ سازمانی، استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی در حد متوسط (به دلیل اینکه مقدار P-Value بزرگ‌تر از ۰,۰۵ است) و عوامل اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسانی و خلاقیت سازمانی به صورت ضعیف (به دلیل اینکه مقدار P-Value کمتر از ۰,۰۵ بوده و میانگین نیز کمتر از ۳ است) وجود دارد؛ حال به تأثیر هم‌زمان

متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته پژوهش به کمک رگرسیون چندگانه و به روش (Stepwise) می‌پردازیم. ابتدا تأثیر ۷ عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش بر متغیر خلاقیت سازمانی و سپس تأثیر ۷ عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش بر متغیر یادگیری سازمانی را بررسی می‌کنیم.

**فرضیه اول:** احتمالاً برخی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش برای افزایش خلاقیت سازمانی در ارتش ج.ا.ایران تأثیر مثبتی دارند.

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود مقدار ANOVA (Sig.) برای متغیرهای اختصاص پاداش برای کارکنان، راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور، حمایت مدیریت ارشد و مدیریت منابع انسانی کمتر از ۰,۰۵ است که نشان‌دهنده وجود رابطه خطی بین عوامل ذکر شده و خلاقیت سازمانی در ارتش ج.ا.ایران است و از طرف دیگر مقدار ANOVA (Sig.) برای متغیرهای فرهنگ سازمانی، اشتراک و تسهیم دانش و استفاده از فناوری اطلاعات بیشتر از ۰,۰۵ است که نشان‌دهنده عدم وجود رابطه خطی بین عوامل ذکر شده و خلاقیت سازمانی است.

مقدار R Square برابر ۰,۸۰۴ است که بیانگر این مطلب است که ۸۰,۴٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی، تحت تأثیر متغیرهای اختصاص پاداش برای کارکنان، راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور، حمایت مدیریت ارشد و مدیریت منابع انسانی است. معادله خط رگرسیون را می‌توان به صورت زیر نوشت:

**خلاقیت سازمانی** =  $۰.۰۷۲.۱ + ۲۶۱ + ۱۵۹$  پاداش. + راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور  
 + ۲۳۸ حمایت مدیریت ارشد. + ۲۱۵ مدیریت منابع انسانی

جدول شماره ۴: نتایج آزمون رگرسیون چندگانه بین متغیرهای مستقل و خلاقیت سازمانی در ارتش

ج.ا.ایران

R-Square	Coefficients	ANOVA (Sig.)	متغیرهای مستقل	متغیر تابع
	B Constant = 1.072			
۰/۸۰۴	-----	۰,۳۱۷	فرهنگ سازمانی	مدیریت منابع انسانی
	-----	۰,۱۵۶	اشتراک و تسهیم دانش	
	0.261	۰,۰۰۰	اختصاص پاداش برای کارکنان	
	0.159	۰,۰۰۳	راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور	
	0.238	۰,۰۰۰	حمایت مدیریت ارشد	
	0.215	۰,۰۰۰	مدیریت منابع انسانی	
	-----	۰,۱۱۳	استفاده از فناوری اطلاعات	

فرضیه دوم: احتمالاً برخی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش برای افزایش یادگیری سازمانی در ارتش ج.ا.ایران تأثیر مثبتی دارند.

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود مقدار ANOVA(Sig.) برای متغیرهای فرهنگ سازمانی، راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات کمتر از ۰,۰۵ است که نشان‌دهنده وجود رابطه خطی بین عوامل ذکر شده و یادگیری سازمانی است و از طرف دیگر مقدار ANOVA (Sig.) برای متغیرهای اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان و حمایت مدیریت ارشد بیشتر از ۰,۰۵ است که نشان‌دهنده عدم وجود رابطه خطی بین عوامل ذکر شده و یادگیری سازمانی است. مقدار R Square برابر ۰,۷۴۲ است که بیانگر این مطلب است که ۷۴,۲٪ از تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تأثیر متغیرهای فرهنگ سازمانی، راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات است. معادله خط رگرسیون را می‌توان به صورت زیر نوشت:

یادگیری سازمانی = ۰.۶۳۶ + ۱۱۱ فرهنگ سازمانی + ۱۶۳ راهبردها و سیاست‌های

دانش محور + ۲۱۵ مدیریت منابع انسانی + ۱۶۵ فناوری اطلاعات

جدول شماره ۵: نتایج آزمون رگرسیون چندگانه بین متغیرهای مستقل و خلاقیت سازمانی در ارتش

ج.ا.ایران

R-Square	Coefficients	ANOVA (Sig.)	متغیرهای مستقل	متغیر تابع
	B Constant=0.636			
0/742	0.111	۰,۰۲۶	فرهنگ سازمانی	یادگیری سازمانی
	-----	۰,۴۳۰	اشتراک و تسهیم دانش	
	-----	۰,۴۴۹	اختصاص پاداش برای کارکنان	
	0.163	۰,۰۰۶	راهبردها و سیاست‌های دانش محور	
	-----	۰,۸۹۲	حمایت مدیریت ارشد	
	0.215	۰,۰۰۰	مدیریت منابع انسانی	
	0.165	۰,۰۰۱	استفاده از فناوری اطلاعات	

معادلات خط رگرسیون در قسمت‌های فوق بیانگر این مطلب است که دو عامل راهبردها و سیاست‌های دانش محور و مدیریت منابع انسانی از بین ۷ عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش مورد بررسی در این پژوهش تنها عواملی هستند که موجب افزایش هم‌زمان خلاقیت و یادگیری سازمانی در ارتش ج.ا.ایران می‌شوند.

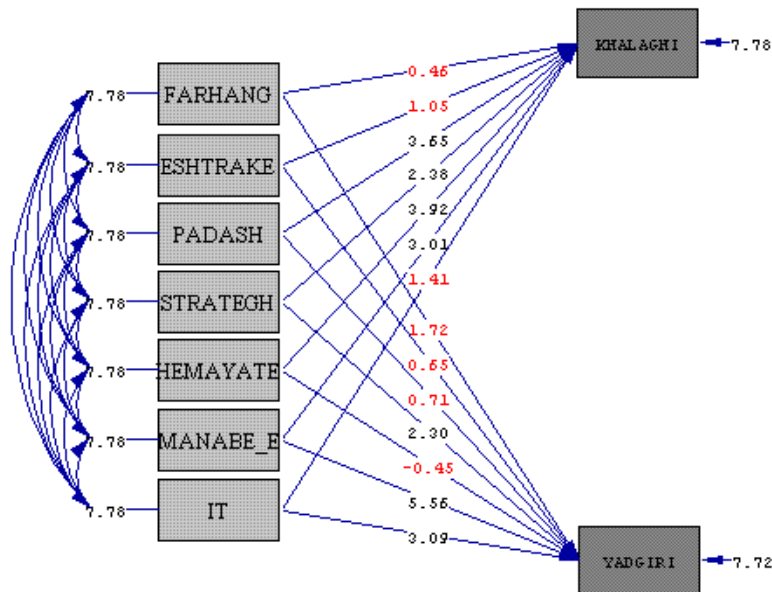
فرضیه سوم: احتمالاً برخی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش برای افزایش

هم‌زمان خلاقیت و یادگیری سازمانی در ارتش ج.ا.ایران تأثیر مثبتی دارند.

در این پژوهش برای تحلیل و بررسی رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته به کمک مدل معادلات ساختاری و رسیدن به بهترین مدل، مراحل تحلیلی آن از طریق نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است:

## الف) مدل اولیه

این مدل شامل کلیه متغیرهای مستقل و وابسته و ارتباط بین متغیر خلاقیت سازمانی با ۷ متغیر مستقل و ارتباط بین متغیر یادگیری سازمانی با ۷ متغیر مستقل است. نتیجه حاصل شده به صورت شکل شماره ۲ است (اعدادی که بر روی خطوط فلش قرار دارند، مقادیر T-Value بین متغیر مستقل و وابسته است). همان‌طور که در این شکل دیده می‌شود مقدار P-Value برابر با ۰,۰۰۷۱۱ شده است که چون این عدد از مقدار ۰,۰۵ کمتر است بیانگر این مطلب است که مدل ارائه شده مدل خوبی نیست و باید اصلاح شود (همچنین مقدار RMSEA برابر با ۰,۲۲۸ است که خطای بالایی است). با بررسی دقیق‌تر مدل ارائه شده مشخص می‌شود که قدر مطلق مقدار T-Value در برخی رابطه‌ها کمتر از عدد ۲ است (رابطه‌هایی که به رنگ قرمز نشان داده شده‌اند) که این موضوع بیانگر عدم رابطه بین متغیرهای مربوط است.

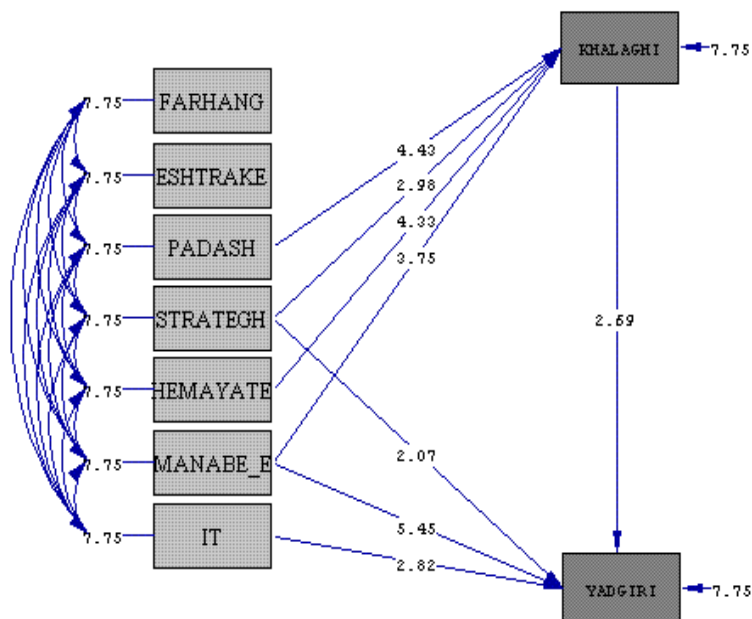


Chi-Square=7.24, df=1, P-value=0.00711, RMSEA=0.228

شکل شماره ۲: مدل اولیه

### ب) مدل نهایی

با بررسی فایل خروجی نرم افزار لیزرل پیشنهاد داده شده است که برای رسیدن به مدل مطلوب، مسیری از خلاقیت سازمانی به یادگیری سازمانی رسم شود. با انجام این کار همان طور که در شکل شماره ۳ مشاهده می شود در مدل ارائه شده نسبت به مدل اصلاح شده مقدار P-Value افزایش یافته (مقدار P-Value برابر با ۰,۱۲۹۰۴ شده است) و مقدار RMSEA کاهش یافته است (مقدار RMSEA برابر با ۰,۰۷۱ شده است) که بیانگر این مطلب است که این مدل، بهترین مدل است (به دلیل اینکه مقدار P-Value بیشتر از ۰,۰۵ شده است). با بررسی فایل خروجی نرم افزار لیزرل در این حالت، مقدار AGFI برابر با ۰,۹۸ و GFI برابر با مقدار ۰,۸۸ شده اند که نسبت به حالت قبل افزایش یافته اند (هرچه مقدار GFI و AGFI به عدد یک نزدیک تر باشند مدل ارائه شده مدل بهتری است).



Chi-Square=11.23, df=7, P-value=0.12904, RMSEA=0.071

شکل شماره ۳: مدل نهایی



### معادلات ساختاری در این حالت به صورت زیر است:

خلاقیت سازمانی =  $0,26 * \text{پاداش} + 0,16 * \text{راهبردها و سیاست‌های دانش محور}$

+  $0,24 * \text{حمایت مدیریت ارشد} + 0,21 * \text{مدیریت منابع انسانی}$

یادگیری سازمانی =  $0,24 * \text{خلاقیت} + 0,13 * \text{راهبردها و سیاست‌های دانش محور}$

+  $0,37 * \text{مدیریت منابع انسانی} + 0,13 * \text{فناوری اطلاعات}$

معادلات ساختاری فوق بیانگر آن است که دو عامل راهبردها و سیاست‌های دانش محور و مدیریت منابع انسانی از بین ۷ عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش مورد بررسی در این پژوهش تنها عواملی هستند که موجب افزایش هم‌زمان خلاقیت و یادگیری سازمانی می‌شوند.

مقادیر T-Value بین متغیرهای مستقل و وابسته به صورت جدول شماره ۶ است.

جدول شماره ۶: مقادیر T-Value بین متغیرهای مستقل و وابسته

متغیرهای پژوهش	فروتنک سازمانی	اشتراک و تسهیم دانش	اختصاص پاداش برای کارکنان	راهبردها و سیاست‌های دانش محور	حمایت مدیریت ارشد	مدیریت منابع انسانی	استفاده از فناوری اطلاعات
خلاقیت سازمانی	-	-	۴,۴۳	۲,۹۸	۴,۳۳	۳,۷۵	-
یادگیری سازمانی	-	-	-	۲,۰۷	-	۵,۴۵	۲,۸۲

خلاصه نتایج تحلیل مدل معادلات ساختاری در سه حالت مدل اولیه، مدل اصلاح شده و مدل نهایی در جدول شماره ۷ قابل مشاهده است. همان‌طور که در این جدول مشاهده می‌شود از مدل اولیه تا مدل نهایی مقدار P-Value افزایش و مقدار RMSEA کاهش یافته است؛ همچنین مقادیر GFI و AGFI به عدد یک نزدیک‌تر شده است.

جدول شماره ۷: خلاصه نتایج تحلیل مدل معادلات ساختاری

نتیجه	AGFI	GFI	RMSEA	P-Value	مدل
مدل نامطلوب	-	-	۰,۲۲۸	۰,۰۰۷۱۱	مدل اولیه
مدل بهبود یافته	۰,۸۳	۰,۹۷	۰,۱۰۳	۰,۰۱۹۴۶	مدل اصلاح شده
بهترین مدل	۰,۸۸	۰,۹۸	۰,۰۷۱	۰,۱۲۹۰۴	مدل نهایی

با مقایسه معادلات ساختاری در این بخش با معادلات خط رگرسیون چندگانه مشخص می‌شود که هر دو تحلیل (تحلیل رگرسیون چندگانه و تحلیل مدل معادلات ساختاری) نتایج یکسانی ارائه می‌دهند. در هر دو تحلیل، دو عامل راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور و مدیریت منابع انسانی از بین ۷ عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش مورد بررسی در این پژوهش (به‌عنوان متغیرهای مستقل) تنها عواملی هستند که موجب افزایش هم‌زمان خلاقیت و یادگیری سازمانی در ارتش ج.ا.ایران (به‌عنوان متغیرهای وابسته) می‌شوند.

## نتیجه‌گیری و پیشنهاد

### نتیجه‌گیری

همان‌طور که در جدول شماره ۳ قابل مشاهده است مقادیر میانگین متغیرهای تحقیق نشان‌دهنده این مطلب است که عوامل فرهنگ سازمانی، استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی در حد متوسط و عوامل اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسانی و خلاقیت سازمانی به‌صورت ضعیف در این سازمان وجود دارند.

**بر اساس فرضیه اول؛** آزمون رگرسیون چندگانه بین متغیرهای مستقل پژوهش (فرهنگ سازمانی، اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسانی، استفاده از فناوری اطلاعات) و خلاقیت و یادگیری سازمانی انجام شد که با توجه به نتایج جداول شماره‌های ۴ می‌توان نتیجه گرفت عوامل اختصاص پاداش برای کارکنان، راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور، حمایت مدیریت ارشد و مدیریت منابع انسانی موجب افزایش خلاقیت سازمانی در ارتش ج.ا.ایران می‌شود و مقدار R-Square حاصل‌شده بین این عوامل و خلاقیت سازمانی بیانگر این مطلب است که ۸۰,۴٪ از تغییرات خلاقیت سازمانی، تحت تأثیر عوامل مذکور است و در نتیجه فرضیه اول تأیید می‌شود.

**بر اساس فرضیه دوم؛** آزمون رگرسیون چندگانه بین متغیرهای مستقل تحقیق (فرهنگ سازمانی، اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسانی، استفاده از فناوری اطلاعات) و یادگیری سازمانی انجام شد که با توجه به نتایج جدول ۵ می‌توان نتیجه گرفت عوامل فرهنگ سازمانی، راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات موجب افزایش یادگیری سازمانی در ارتش ج.ا.ایران می‌شود و مقدار R-Square حاصل شده بین این عوامل و یادگیری سازمانی بیانگر این مطلب است که ۷۴٫۲٪ از تغییرات یادگیری سازمانی، تحت تأثیر عوامل مذکور است و در نتیجه فرضیه دوم تأیید می‌شود.

**بر اساس فرضیه سوم؛** به کمک تجزیه و تحلیل مدل معادلات ساختاری (که ویژگی اصلی آن‌ها، تجزیه و تحلیل هم‌زمان K متغیر مستقل و N متغیر وابسته است) طی سه مرحله تحلیل مشخص شد که عوامل اختصاص پاداش برای کارکنان، راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور، حمایت مدیریت ارشد و مدیریت منابع انسانی موجب افزایش خلاقیت سازمانی در ارتش ج.ا.ایران و عوامل راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات موجب افزایش یادگیری سازمانی در ارتش ج.ا.ایران می‌شود. نتیجه دیگری که از مدل معادلات ساختاری حاصل شد این بود که عوامل راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور و مدیریت منابع انسانی موجب افزایش هم‌زمان خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی در ارتش ج.ا.ایران می‌شود (مطابق شکل شماره ۳). نکته قابل ذکر این است که هنگامی که رابطه بین متغیرهای مستقل (عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش) و متغیرهای وابسته (خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی) به صورت تک‌تک و بدون تعامل و ارتباط عوامل با یکدیگر مورد بررسی قرار می‌گیرد تمامی هفت عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی در ارتش ج.ا.ایران دارند (بر اساس تحلیل رگرسیون)؛ اما هنگامی که تعامل و ارتباط عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش با یکدیگر و تأثیر هم‌زمان متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته مورد بررسی قرار می‌گیرد تنها دو عامل راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور و

مدیریت منابع انسانی موجب افزایش هم‌زمان خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی در ارتش ج.ا.ایران می‌شوند (بر اساس تحلیل مدل معادلات ساختاری).

### پیشنهادها

در صورتی که بخواهیم از طریق عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، خلاقیت و یادگیری سازمانی به صورت هم‌زمان افزایش یابد پیشنهاد می‌شود:

(۱) عوامل راهبردها و سیاست‌های دانش‌محور و مدیریت منابع انسانی به صورت موفقیت‌آمیزی در سازمان موردنظر (ارتش ج.ا.ایران) اعمال شوند؛  
 (۲) باید خط‌مشی و رویه‌هایی برای خلق، ذخیره‌سازی و انتشار دانش در سازمان تعیین شود؛

(۳) در چشم‌انداز سازمان به اشتراک دانش اهمیت داده شود و برنامه‌ها و رویه‌هایی برای ایجاد فرهنگ تبادل دانش تدوین شود؛

(۴) به منظور اجرای موفقیت‌آمیز عامل مدیریت منابع انسانی باید افراد متخصص با توجه به رشته تحصیلی‌شان در جایگاه واقعی خود قرار گیرند، مدیران سازمان در کارکنان ایجاد نیاز و انگیزه کنند تا برای ارتقای دانش خود کوشش نمایند؛

(۵) فرصت کافی برای کارکنان فراهم شود تا دانش خود را در محیط کاری به کار گیرند و همچنین برنامه جامعی برای برآورده کردن نیازهای آموزشی و توسعه همه کارکنان تهیه و اجرا شود.

## فهرست منابع و ماخذ

### الف. منابع فارسی

- آقامحمدی، داوود؛ دهقان، نبی‌الله (۱۳۹۱)، *مدیریت راهبردی دانش در سازمان‌های نظامی*، چ ۱، تهران: دافوس آجا.
- اخوان، پیمان؛ کشتکار، مهران (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر عوامل الگوی سه‌شاخگی بر مدیریت دانش (مطالعه موردی: یک سازمان صنعتی دفاعی)، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، س ۱۲، ش ۴۷، صص ۷۰-۴۵، تهران.
- اخوان، پیمان؛ کشتکار، مهران (۱۳۹۴)، بررسی و رتبه‌بندی توانمندسازهای مدیریت دانش (مطالعه موردی: سامانه فرماندهی و واپایش یک سازمان دفاعی)، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، س ۱۳، ش ۵۰، صص ۸۶-۶۳، تهران.
- حسنی، رضا؛ اخوان، پیمان؛ سنجقی، محمدابراهیم (۱۳۹۱)، *عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش*، تهران: آتی‌نگر.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۹)، *مدیریت دانش و دانایی، ساختار، فرآیند و راهکارها*، چ ۱، قم: یاقوت.
- دهقان، نبی‌الله (۱۳۹۷)، گونه‌شناسی راهبردهای مدیریت دانش، *مجموعه مقالات پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش*، صص ۲۵-۵، تهران.
- سنجقی، محمدابراهیم؛ جنیدی جعفری، یاسر؛ غضنفری، سید محمدجواد (۱۳۹۲)، سنجش فرایندها و عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش (مطالعه موردی یک سازمان دفاعی - امنیتی)، *فصلنامه پژوهش‌های حفاظتی - امنیتی دانشگاه امام حسین (ع)*، ش ۲، صص ۱۰۰-۷۷.
- کشتکار، مهران (۱۳۹۷)، مدل مفهومی رابطه بین نوآوری اجتماعی و مدیریت دانش با رویکرد فراترکیب، *فصلنامه مطالعات بین‌رشته‌ای راهبردی*، ش ۳۹، صص ۴۵۲-۴۲۱.
- محمودزاده، ابراهیم؛ علوی‌نژاد، عباس (۱۳۹۶)، بررسی رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی (مطالعه موردی: معاونت اجتماعی و پیشگیری از وقوع جرم قوه قضاییه)، *فصلنامه مدیریت راهبردی دفاع ملی*، س ۲، ش ۷، صص ۱۴۰-۸۱، تهران.

### ب. منابع انگلیسی

- Akhavan, p et al. (2009), *Identification of Knowledge Management Critical Success Factors in Iranian Academic Research Centers, Education, Business and Society*: Contemporary Middle Eastern Issues, Vol: 2, No.4.

- Adams, R. Bessant, J. and Phelps, R. 2006, "***Innovation management measurement: a review***", vol. 8 No. 10, p. 21-47.
- Chanal, V. 2004, "***Innovation management and organizational learning: a discursive approach***", European Journal of Innovation Management, vol. 7 No. 1, p.64-56 .
- Gomez, C. 2004, "***The influence of environmental, organizational and HRM factor on employee behaviors: a Mexican case study of organizational learning***", Journal of world business, 39, pp. 11-1.
- Jon-Arild Johannessen. 2008, "***Organisational innovation as part of knowledge management***" International Journal of Information Management, Vol. 28, Page 403– 412.
- Mumford, M.D. and Licuanan, B. (2004), "***Leading for innovation: conclusions, issues and directions***, *The Leadership Quarterly*, Vol. 15 No. 1, pp. 71-163.