

مقاله پژوهشی: شناسایی عوامل دخیل در پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در صنایع دفاعی

فرزاد طرهانی^۱

پذیرش مقاله: ۹۸/۰۱/۳۰

دریافت مقاله: ۹۷/۱۲/۱۵

چکیده

عامل اساسی رقابت‌مندی سازمانی در اقتصاد کنونی از منابع ملموس و غیرملموس پیشین، به دانش تبدیل شده است. توجه به وجود دانش ذهنی و دانش عینی در پیکره سازمان، به صورت توأم لازم بوده و به کمک ابزارهای مناسب و نوین از جمله فناوری اطلاعات، امکانات مناسبی در اختیار سازمان‌های دانش‌مدار قرار گرفته است تا بتوانند از طریق تسریع در چرخه دانش خود را به سوی یک سازمان دانش‌بنیان سوق دهند. اصلی‌ترین هدف سازمان برای به‌کارگیری مدیریت دانش حفظ مزیت رقابتی و نگهداری آن در مراحل رشد و بلوغ در چرخه حیات سازمان می‌باشد. صنایع دفاعی به‌عنوان سازمان‌هایی دانش‌مدار از این امر مستثنی نیستند و حتی پیش‌روتر از سایر سازمان‌ها نیز محسوب می‌شوند. در این پژوهش ابتدا با مطالعه گسترده ادبیات موضوع و تحقیقات پیشین، مجموعه جامعی از عوامل مؤثر بر نظام مدیریت دانش در سازمان‌ها استخراج گردید. پس از غربالگری توسط خبرگان داخل و خارج از صنایع دفاعی، در نهایت تعداد ۷ محور اصلی و ۴۳ گویه مؤثر در این حوزه مشخص شده و روایی آن‌ها با استفاده از روش ترستون توسط خبرگان تأیید گردیده و پایایی پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد و با نمونه‌گیری از جامعه آماری، ۸۵ سؤال مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. سپس به کمک آزمون معادلات ساختاری و با نرم‌افزار PLS مهم‌ترین عوامل شامل ساختار سازمانی، رهبری، فرآیندها، کارکنان، فناوری، راهبرد و پیامدها شناسایی شدند. طبق رتبه‌بندی انجام‌شده، ساختار سازمانی صنایع دفاعی بیش‌ترین اهمیت و پیامدها کمترین اهمیت را از دیدگاه خبرگان آن صنایع در پیاده‌سازی مدیریت دانش را داشته است.

واژگان کلیدی: دانش، مدیریت دانش، نظام مدیریت دانش، پیاده‌سازی مدیریت دانش، صنایع دفاعی

مقدمه

در جهان رقابتی کنونی که میزان خلاقیت و نوآوری هر لحظه بیشتر می‌شود، بسیار مهم و حیاتی است که سازمان‌ها از دانسته‌ها و مهارت‌های افراد خود اطلاع داشته و بتوانند این دانسته‌ها را به نحو مناسب و یکپارچه مدیریت نمایند تا بتوانند برتری‌های بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند. عامل اساسی رقابت‌مندی سازمانی در اقتصاد کنونی از منابع ملموس و غیرملموس پیشین به دانش تبدیل شده است و از طرفی دیگر تمرکز نظام‌های اطلاعاتی نیز از مدیریت اطلاعات به مدیریت دانش تبدیل گردیده است. کسب‌وکارهایی که بتوانند به صورت کارا دانش موجود در سازمان خود را کسب کنند و از آن در راستای فرآیندهای کسب‌وکار استفاده نمایند، محصولات و خدماتشان از مزیت‌های رقابتی مناسبی در بازار برخوردار خواهند بود (طالبی، ۱۳۹۰: ۱۱). از آنجاکه مدیریت دانش در اسناد و سیاست‌های بالادستی کشور از جمله سیاست‌های اقتصاد دانش‌بنیان مورد تأکید مضاعف قرار گرفته است و از طرفی یادگیری و پیگیری آن در سازمان‌ها در شرایط فعلی بیش‌ازپیش ضرورت دارد، باید زمینه یادگیری، دانش‌افزایی و به‌کارگیری مدیریت دانش در سطوح اجرایی و مدیریتی سازمان‌ها به‌خصوص صنایع دفاعی فراهم گردد.

درعین‌حال این علم و دانش است که انسان را به کمال می‌رساند و با نبود آن در درون آدمی است که احساس محرومیت به وجود می‌آید. علم مانند ثروت است که در دنیا انسان از آن بهره‌مند می‌شود و نیازهای خود را مرتفع می‌سازد و با نبود آن هلاک می‌شود. (المیزان، ج ۱۷: ۲۳۴)

توجه به وجود دانش ذهنی و دانش عینی در پیکره سازمان به‌صورت توأم لازم بوده و به کمک ابزارهای مناسب و نوین از جمله فناوری اطلاعات، امکانات مناسبی در اختیار سازمان‌های دانش‌مدار قرار گرفته تا بتوانند از طریق تسریع در چرخه دانش، خود را به‌سوی یک سازمان دانش‌بنیان سوق دهند. اصلی‌ترین هدف سازمان برای به‌کارگیری مدیریت دانش حفظ مزیت رقابتی و نگهداری آن در مراحل رشد و بلوغ در چرخه حیات سازمان می‌باشد (طهرانی، ۱۳۹۵: ۱۹).

شناخت عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش می‌تواند کسب‌وکارها را در نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و پیاده‌سازی مدیریت دانش یاری دهد. اهمیت و کاربرد اصلی شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در این است که با شناسایی و نظارت بر این عوامل، سازمان می‌تواند به پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش اطمینان داشته باشد؛ بنابراین، هر فعالیتی که سازمان در پیاده‌سازی مدیریت دانش انجام می‌دهد باید پیشاپیش بررسی و برنامه‌ریزی برای

عملکرد مطلوب و مناسب را انجام داده باشد (طالبی، ۱۳۹۰: ۱۱). یکی از دغدغه‌های مهم سازمان‌ها به‌طور کلی و صنایع دفاعی به شکل خاص آن در موضوع مدیریت دانش، چگونگی پیاده‌سازی و اجرای بهینه آن است. گام نخست در اجرای یک نظام، علاوه بر طراحی مدل مناسب و ابعاد و مؤلفه‌های آن، شناخت عوامل مهم موفقیت آن است. در طراحی و یا اجرای بهینه مدیریت دانش در سازمان‌ها نیز عواملی وجود دارند که اهمیت و نقش مهم‌تری نسبت به عوامل دیگر دارند و این موضوع در صنایع دفاعی نیز نقش خاص‌تری را به دنبال دارد. شناخت عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش کمک می‌کند تا با تمرکز بر محورهای اصلی، روند پیاده‌سازی و اجرای موفق مدیریت دانش تسهیل و از اتلاف منابع جلوگیری شود. در این تحقیق مسئله اصلی این است که علی‌رغم تحقیقات زیادی که در زمینه شناخت عوامل مهم موفقیت نظام مدیریت دانش در سازمان‌های کوچک و متوسط صورت گرفته و مؤلفه‌ها و شاخص‌های متفاوتی با دیدگاه‌ها و انگیزه‌های گوناگون ارائه شده است، ولی تاکنون تحقیق و کار نظام‌مندی با این شکل در صنایع دفاعی انجام نشده است و لازم است تا عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در صنایع مذکور را شناسایی نمود.

سازمان‌ها با استفاده از نظام‌های نوین مدیریت دانش و در پی آن ایجاد نوآوری در فرآیندها و محصولات خود توانسته‌اند به برتری رقابتی در بین رقبای خود دست پیدا کنند. به همین دلیل سازمان‌ها باید عوامل مؤثر بر مدیریت دانش را شناسایی کرده و با کمک این عوامل، مدیریت دانش را در سازمان خود اجرا و پیاده‌سازی کنند (رهبر، ۱۳۹۲: ۲). وجود یک الگوی پژوهشی جامع برای مدیریت دانش ضروری است، زیرا خصوصیات پیچیده و پویای آن در یک چارچوب فکری نظام‌مند، بهتر توصیف می‌شود. در پژوهش‌های خارج از کشور مطالعات فراوانی در زمینه بررسی رابطه بین مدیریت دانش و بهبود فعالیت و عملکرد سازمان‌ها صورت گرفته است و تحقیقات پیشین، همبستگی مثبت و معناداری بین مدیریت دانش و عملکرد سازمان ارائه داده‌اند (صباغ، ۱۳۹۲: ۴)؛ اما در داخل کشور تحقیقات اندکی در این زمینه و به‌خصوص درباره تأثیر بر عملکرد صنایع دفاعی، صورت گرفته است. به همین منظور، پژوهش حاضر در پی رفع این کمبود و در پی نشان دادن سازوکار تأثیر مدیریت دانش بر بهبود فعالیت‌ها و عملکرد صنایع دفاعی می‌باشد. با استفاده از نگاه کلی‌گرایانه به چارچوب عملکرد مدیریت دانش، این پژوهش درک بهتری از مدیریت دانش را برای محققین در این زمینه فراهم کرده است. با توجه به جایگاهی که

مدیریت دانش در ایجاد مزیت رقابتی پایدار و پیشبرد اهداف سازمان‌ها و موفقیت آن‌ها دارد، این تحقیق به دنبال شناخت عواملی می‌باشد که در دستیابی به این اهداف اثرگذار می‌باشند. این پژوهش براین است که عوامل مؤثر بر نظام مدیریت دانش را شناسایی کرده و تأثیری که می‌تواند بر صنایع دفاعی بگذارد را مورد آزمون و شناسایی قرار دهد.

اهمیت این پژوهش در آن است که با توجه به پژوهش‌های اخیر که در ارتباط با مدیریت دانش در کشور انجام شده است، برای اولین بار به ارائه عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در صنایع دفاعی با رویکرد بهبود در فعالیت‌های آن‌ها پرداخته است.

هدف از انجام پژوهش «شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در صنایع دفاعی» است. سؤال اصلی و فرضیه اصلی این پژوهش نیز متناظر با این هدف تنظیم شده‌اند. فرضیه‌های فرعی بر اساس ابعاد و مؤلفه‌هایی که در ادبیات موضوع استخراج گردیده و در مطالعات میدانی مورد تأیید خبرگان قرار گرفت عبارت‌اند از:

"رهبری"، "فرآیندها"، "کارکنان"، "فناوری"، "پیامدها"، "راهبرد" و "ساختار سازمانی" هر یک در استقرار نظام مدیریت دانش در صنایع دفاعی تأثیر دارند.

مبانی نظری

- پیشینه شناسی:

مجموعه عوامل اساسی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش که در پژوهش‌های پیشین به دست آمده به شرح زیر می‌باشد:

۱- عوامل اساسی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش از دیدگاه محققین داخلی

اسلامی (۲۰۱۶): کارکنان، دانش سازمانی، فرآیندها، فناوری و رهبری

فیروزی (۲۰۱۶): فرهنگ سازمانی، زیرساخت سبک مدیریت و رهبری، فناوری، ساختار سازمانی و منابع انسانی

معصومی (۲۰۱۵): کارکنان، یادگیری مستمر، عملکرد سازمانی، فرهنگ سازمانی و زیرساخت فناوری مناسب

افتخاری (۲۰۱۵): یادگیری سازمانی، فرهنگ نوآورانه، مدیریت و افراد

سرداری و همکاران (۲۰۱۳): حمایت مدیر ارشد، الگو گیری، معماری دانش، مشارکت افراد، زیرساخت نظام‌های اطلاعات، راهبرد و اهداف، سنجش دانش، زیرساخت سازمانی، آموزش، منابع انسانی، ایجاد انگیزه، فرهنگ سازمانی و کار تیمی

حمیدیان (۲۰۱۳): فناوری، فرهنگ سازمانی و رهبری

طاهری (۲۰۱۲): فرهنگ سازمانی (یادگیری، اعتماد و همکاری)، ساختار، عدم تمرکز و رسمیت سازمانی

حسنقلی (۲۰۱۰): راهبرد، ساختار سازمانی، رهبری، فرهنگ، ارزیابی، فناوری اطلاعات، فرآیند و منابع انسانی

مراد زاده و همکاران (۲۰۰۸): رهبری، فرهنگ (درون و برون سازمانی)، فرآیندهای یادگیری و به‌کارگیری، نگهداری آشکار دانش و دسترسی آن، شناخت پنهان و تبدیل آن به دانش صریح، مراکز و کانون‌های دانش و اندازه‌گیری دانش

محمدی فاتح (۲۰۰۷): جهت‌گیری راهبردی دانایی محور، فرهنگ مشارکتی، ارزیابی و انتقال دانش و زیرساخت نظام‌های اطلاعاتی

اخوان و همکاران (۲۰۰۶): تعاملات و ارتباطات، امنیت شغلی، فضای مخاطره پذیری سازمان، مدیریت منابع انسانی، کار تیمی، تشریح دانش، آمادگی شرکت‌ها جهت پذیرش مدیریت دانش، داشتن نگرش نظام‌مند به مدیریت دانش، معماران مدیریت دانش، ابزارهای فناورانه و پایگاه داده برای تحقیقات دانش، مستندسازی، مخازن دانش، ارزیابی عملکرد، الگوبرداری و مدیران دانش ارشد

علوی و لایدنر (۲۰۰۱): فناوری، فرهنگ‌سازی، محتوا و فرآیند

۲- عوامل اساسی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش از دیدگاه محققین خارجی

وال محمدی (۲۰۱۰): حمایت‌های مدیریت عالی، فرهنگ‌سازمانی، زیرساخت‌های فناورانه، راهبرد مدیریت دانش، اندازه‌گیری عملکرد، زیرساخت‌های سازمانی، فعالیت‌ها و فرایندها، پاداش‌ها و مشوق‌ها، محدودیت‌های منابع، تعلیم و آموزش، مدیریت منابع انسانی

رشنم و همکاران (2010): حمایت مدیریت ارشد، فرهنگ مناسب دانشی، منابع مالی، زیرساخت‌های فناورانه، روابط بین بخش‌ها، توسعه منابع انسانی، به‌کارگیری افراد دانش‌مدار، راهبرد مدیریت دانش، پاداش‌ها و مشوق‌های عملکرد دانش، فعالیت‌ها و فرآیندهای نظام‌مند مدیریت دانش، ارزش‌های محوری کسب‌وکار و زیرساخت‌های سازمانی

المشانی و دیگران (۲۰۰۹): رضایت کارمندان؛ اخلاقیت کارمندان؛ بهره‌وری و بازدهی کارمندان؛ رضایت مشتری؛ درصد سود از فروش خالص؛ راه‌اندازی و تولید خدمات و محصولات جدید؛ نظام آموزشی پویا؛ ایجاد مزیت رقابتی؛ کار تیمی

نو و چان (۲۰۰۷): سهولت استفاده؛ کیفیت و ارزش دانش؛ دسترس‌پذیری نظامی؛ میزان استفاده کاربر؛ یکپارچگی نظام؛ حمایت مدیران ارشد؛ مهارت‌های مدیران و تیم‌های پروژه؛ مشوق‌ها و محرک‌ها

هانگ و دیگران (۲۰۰۵): راهبرد ارزیابی مقایسه‌ای و ساختار دانش، آموزش کارکنان، فناوری اطلاعات، فرهنگ‌سازمانی، ایجاد محیطی مناسب یادگیری و کنترل منابع، تعهد مدیران و رهبران ارشد، ارزیابی آموزش تخصصی و کار تیمی.

ماسی (۲۰۰۴): فرهنگ‌سازمانی، راهبرد مدیریت دانش، زیرساخت فناوری اطلاعات، فرآیندها و ارزیابی‌های متقن و دقیق.

لانگ آتام (۲۰۰۳): راهبرد سازمانی و راهبرد دانش و هم سویی آن‌ها (ارتباط با کسب‌وکار)، نیروی انسانی و منابع انسانی، فناوری اطلاعات و بازاریابی

حسنقلی (۲۰۰۲): رهبری، فرهنگ، ساختار، نقش‌ها و مسئولیت‌ها، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، اندازه‌گیری.

چویی (۲۰۰۰): آموزش کارکنان، مشارکت کارکنان، کار تیمی، توانمندسازی کارکنان، رهبری و تعهد مدیریت عالی، محدودیت‌های سازمانی، زیرساخت نظام‌های اطلاعاتی، جو طرفدارانه، الگوبرداری از سازمان‌های موفق، ساختار دانشی

لیبویتز (۱۹۹۹): راهبرد مدیریت دانش، حمایت مدیریت عالی، فرهنگ حمایت از مدیریت دانش، تشویق کارکنان به توزیع دانش، مخازن دانش

داونپورت (۱۹۹۸): فناوری، ایجاد و انتشار دانش، تسهیم دانش، ذخیره الکترونیکی دانش، آموزش، فرهنگ و رهبری، اعتماد، زیرساخت دانشی

اسکریم (۱۹۹۷): الزام کسب‌وکار به اجرای مدیریت دانش، وجود چشم‌انداز و نقشه دانش، رهبری دانش، فرهنگ ایجاد و تشریح دانش، یادگیری مستمر، زیرساخت فناورانه مناسب، فرایندهای نظام‌مند دانش سازمانی

ویگ (۱۹۹۶): فرایندهای مدیریت دانش، ایجاد، سازمان‌دهی، انتقال، تبدیل، نگهداری و به‌کارگیری دانش

- مفهوم شناسی:

ظهور فناوری‌های پیشرفته اطلاعاتی و انقلاب اینترنتی که در اواخر قرن ۲۰ به وقوع پیوست و در قرن بیست و یکم نیز هرروز به ابعاد و کاربردهای آن افزوده می‌شود. تمامی جنبه‌های زندگی بشری و از جمله زندگی سازمانی را تحت تأثیر قرار داده است. ویژگی عصر جدید، فرآوری اطلاعات و تبدیل آن به دانش و استفاده از دانش، در همه ارکان و ابعاد زندگی اجتماعی و

سازمانی می‌باشد. این ویژگی باعث شده است تا عصر جدید به‌عنوان عصر دانش نام‌گذاری شود. در این عصر سازمان‌ها ناچارند به دلیل ناپایداری محیط، ظرفیت یادگیری خود را افزایش داده و یادگیری را با استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی پیشرفته، در سطح یک‌یک افراد و اعضای سازمان نهادینه نمایند (سرلک، ۱۳۸۷: ۹). در این شرایط، دانش محرک ارزش اصلی سازمان‌های جدید شده است. از دیرباز، دانش برای سازمان مهم بوده است به همین خاطر آن‌ها درصدد کسب و حفظ یک مزیت رقابتی هستند. بسیاری از مزیت‌های رقابتی از دارایی‌های نامشهود بجای دارایی‌های مشهود سنتی حاصل می‌گردند و بخش چشم‌گیری از ارزش کالاها یا خدمات انجام‌شده به تأکید بر دانش مشهود بستگی دارد. (چو آن‌وو و همکاران، ۲۰۰۸: ۵۴۱)

در جهان امروز، دانش یک عامل قطعی رقابت و بهره‌دهی در رشد شده است (سامولیشن، ۲۰۰۷: ۱۵۴). آینده‌گرایان، اقتصاددانان و دانشگاهیان سال‌هاست که تشخیص داده‌اند جهان در حال حرکت به سوی یک "اقتصاد دانش" جهانی است.

به‌طور روزافزونی دانش قرار داده‌شده در محصولات یا خدمات به‌اندازه خود محصول یا خدمت ارزشمند می‌شود؛ زیرا رقابت جهانی بر اساس محصولات یا خدمات دانش‌بنیان به‌سرعت در حال افزایش است. تعجب زیادی ندارد که سازمان‌ها به دنبال راه‌هایی برای مهار کردن دانش از طریق راهبرد کسب‌وکار و فنون و ابزارهای مدیریت دانش هستند (چیس، ۱۹۹۷: ۳۸)؛ بنابراین سازمان‌ها به سازوکارهایی برای ایجاد مدیریت دانش به‌عنوان یک دارایی نیاز دارند. در سال‌های اخیر میزان فزاینده‌ای از ادبیات و تحقیقات دانشکده‌های بازرگانی بر مفاهیمی مانند اقتصاد دانش‌بنیان، یادگیری سازمانی، کارکنان دانشی، سرمایه فکری، تیم‌های مجازی و مانند آن تمرکز کرده‌اند (گوپتا و شارما، ۲۰۰۴: ۲۴) و سازمان‌های موفق در قرن بیست و یکم سازمان‌هایی هستند که در برنامه کاری دانش تسلط پیدا می‌کنند (اسکایرم، ۱۹۹۹). درحالی‌که اغلب رهبران کسب‌وکار، ارزش راهبردی دانش و نیاز به مدیریت دارایی‌های دانش خود را درک می‌کنند، بسیاری از آن‌ها در کسب مزایای واقعی از تلاش‌های خود ناتوان به نظر می‌رسند، علی‌رغم اینکه سازمان‌های دانش‌بنیان با نرخ عجیبی در سال‌های اخیر رشد کرده‌اند (چوان وو و همکاران، ۲۰۰۸: ۴۵۱) ولی ایجاد سازمان‌های دانش‌بنیان کار آسان نخواهد بود زیرا سازمان‌ها باید درآوردن منابع داده‌ای گستر خود به درون یک انبار داده منسجم یا نظام مدیریت دانش، بر موانع زیادی غلبه کنند (الی، ۱۹۹۷).

دانش از دیدگاه اسلام و قرآن: هر دانشی از دانش‌ها پدیدآورنده و حاملی دارد و گوناگونی دانش و معرفت به شکل‌های ذیل، محصول احوال و اسباب آن‌هاست:

دانش‌های محصول مشاهده مستقیم (دانش تجربی به‌زعم هرون و ریزون به نقل از جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۴۵)؛ آن‌هایی که از جانب پروردگار اعطا می‌شوند و به قلب مؤمن نزول می‌کنند؛ آن دانش‌هایی که از طریق وحی به‌دست‌آمده و اطلاعات ثابتی هستند (مثل محکومات قرآن) و دانش‌های ضمنی که از راه استقرا و استنتاج حاصل می‌شود و جز افراد نخبه قادر به درک آن‌ها نیستند (مثل اجتهاد در شیعه و استصحاب و قیاس در اهل سنت) (اخوان، ۱۳۹۲: ۱۰۴).

باوجود آیات بسیار درباره دانش، نخستین آیات قرآن در مورد دانش، آیات آغاز سوره علق است که نشان می‌دهد رسالت اسلام بر پایه علم بناشده و مصدر و منشأ دانش، خداست. دانش باید حفظ شود و قلم و کتابت بهترین ابزار ثبت آن است (سوره علق، آیات ۱ تا ۵)

تقسیم‌بندی‌های گوناگونی در اسلام برای دانش وجود دارد. کاربردی‌ترین نوع مناسب موضوع، تمایز علوم از لحاظ حکم فراگیری‌شان است که به‌نوعی ممیزی دانش را ممکن می‌کند؛ از این حیث علوم در اسلام، واجب، حرام، مستحب، مباح و مکروه هستند. علوم به دودسته عمده تقسیم می‌شود: دسته اول، علوم‌ی که یادگیری و تعلیم آن‌ها صریحاً نهی شده مثل علم سحر و یا برای فرد و جامعه فساد آفرین است و همین‌طور علوم‌ی که شخص به‌قصد ضرر زدن به دیگران می‌آموزد که یادگیری این دسته از علوم حرام است. دسته دوم، علوم‌ی که مشخصات گروه قبل را نداشته و خود دو گروه است: اول، دانش‌هایی که مقدمه سازندگی مادی یا معنوی، دنیوی یا اخروی، فردی یا اجتماعی است و بدون آن‌ها اساس حیات مادی و معنوی انسان به مخاطره می‌افتد؛ تحصیل این علوم به‌صورت واجب عینی مثل شناخت عقاید و تکالیف شرعی و یا واجب کفایی مثل علم طب بر همگان لازم است. دوم، دانش‌هایی که نقش حیاتی در زندگی فرد و یا اجتماع ندارد. این گروه برسه قسم است: اول، مستحب؛ دوم، مباح؛ سوم، مکروه. دانش‌هایی که مقدمه فساد نیست اما سودی هم در بر ندارد و اگر موجب تزییع عمر شود و انسان را از مقصد دور کند، لغو، مذموم و مکروه به‌شمار می‌آید (محمدی‌ری‌شهری، ۱۳۸۰).

مدیریت دانش: امروزه تمامی صاحب‌نظران مدیریت و نیز کارشناسان اقتصاد بر این امر تأکید می‌نمایند که دانش مهم‌ترین منبع آینده محسوب می‌گردد. دانش را می‌توان به «دانش ضمنی» و «دانش صریح» تقسیم‌بندی نمود. دانش ضمنی معمولاً در حیطه دانش شخصی و تجربی قرار

می‌گیرد درحالی‌که دانش صریح بیشتر به دانشی اطلاق می‌گردد که جنبه عینی‌تر، عقلانی‌تر و فنی‌تر دارد. دانش صریح به‌خوبی قابل دسترسی، طبقه‌بندی و ذخیره‌سازی است. همچنین فناوری اطلاعات به‌طور سنتی بر روی استفاده از دانش صریح متمرکز گردیده است. بااین‌حال امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که برای انجام مؤثر امور، نیازمند یکپارچه نمودن هر دو نوع دانش هستند. ازاین‌رو در حال ابداع روش‌های نوینی به‌منظور تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح می‌باشند که قابل ثبت، ذخیره‌سازی و انتقال به‌تمامی اعضای سازمان است. درواقع هدف اصلی مدیریت دانش نیز تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و انتشار مؤثر آن است.

در اینجا باید میان سه مفهوم «داده»، «اطلاعات» و «دانش» تمایز قائل شویم. در حقیقت تنها از طریق مفاهیم بیرونی یا از دیدگاه کاربر می‌توان بین داده، اطلاعات و دانش تفاوت قائل شد. معمولاً داده به‌عنوان مواد خام و اطلاعات به‌عنوان مجموعه‌ای سازمان‌یافته از داده و دانش، تحت عنوان «اطلاعات دارای مفهوم» تعبیر می‌شود. ارتباط میان داده، اطلاعات و دانش، دوطرفه و برگشت‌پذیر است و تبدیل این سه مفهوم به یکدیگر، به میزان سازمان‌دهی و تفسیر آن‌ها بستگی دارد. به‌عبارت‌دیگر، اطلاعات در مدیریت دانش از طریق «چهارسی» به دانش قابل تبدیل می‌باشد: مقایسه اطلاعات (Comparison)، نتایج حاصل از اطلاعات (Consequence)، ارتباط اطلاعات (Connection)، گفتگو و محاوره (Conversation). با نگرش عمیق‌تری به این موضوع، می‌توان دریافت که معمولاً دانش‌پایه عامل متمایزکننده داده، اطلاعات و دانش است. (نعمتی، ۱۳۸۸)

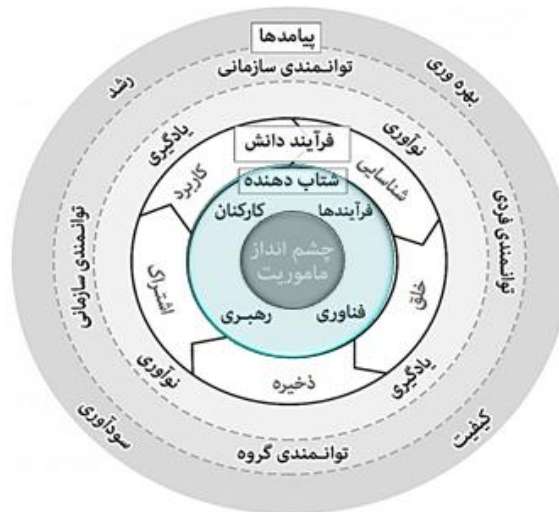
پایه‌سازی مدیریت دانش: طی دهه ۱۹۸۰ کوچک‌سازی راهبرد مطلوب جهت کاهش هزینه‌های بالاسری و افزایش سود بود؛ اما این راهبرد منجر به از دست رفتن دانش سازمانی شد؛ زیرا کارکنان با ترک کار، دانشی را با خود از سازمان خارج می‌نمودند که سال‌ها در ذهن آن‌ها انباشته‌شده بود. باگذشت زمان سازمان‌ها متوجه شدند که سال‌ها اطلاعات و تجربه باارزش را از دست داده‌اند و اینک مصمم بودند، خود را از تکرار این بحران مصون دارند. هم‌اکنون سازمان‌ها سعی دارند تا از طریق پایه‌سازی مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن کارکنان خود را به دست آورند تا بتوانند آن را به‌راحتی با دیگران در درون سازمان تقسیم نمایند. دانش ذخیره‌شده در سیستم، دوباره تبدیل به منبعی قابل استفاده می‌شود که می‌تواند مزیت رقابتی برای سازمان فراهم کند. (نعمتی، ۱۳۸۸)

تشریح مدل مفهومی: صنایع دفاعی با بهره‌گیری از دانش، تخصص و تجربه‌ی طیف گسترده‌ای از متخصصان رشته‌های مختلف، مشغول به انجام پروژه‌های متعددی با موضوعات بسیار متنوع می‌باشند. در این‌گونه سازمان‌ها حجم عظیمی از دانش با اجرای پروژه‌های مختلف تولید می‌شود که قسمتی از این دانش در قالب اسناد و مدارک، گزارش‌ها، نرم‌افزارها، دستورالعمل‌ها و غیره ثبت می‌گردد و قسمتی از آن نیز به‌صورت ناملموس بوده و در قالب تجربیات، روابط، مهارت‌ها، بینش‌ها و غیره در ذهن افراد پنهان مانده و شانس اندکی برای انتقال و به‌کارگیری مجدد می‌یابند. عدم تسهیم و استفاده مجدد از دانش تولیدشده توسط سرمایه سازمان، منجر به هدر دادن منابع و نشان‌دهنده عدم بهره‌وری است. از سوی دیگر، از آنجاکه دانش ناملموس در ذهن افراد پنهان است، با خروج این افراد از سازمان (به هر دلیلی) عملاً این دانش نیز از سازمان خارج می‌شود. نظام‌های مدیریت دانش، در چنین فضایی و باهدف تأثیرگذاری بر شناسایی، خلق، ذخیره‌سازی، بازیابی، انتقال و به‌کارگیری دانش موردنیاز در سازمان به وجود آمدند. از این‌رو به‌منظور جلوگیری از به هدر رفتن دانش، تجربه و تخصص‌های خبرگان باید اقدام به پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در صنایع دفاعی نمود. هدف از این فعالیت‌ها قرار گرفتن در مسیر صحیح به‌منظور پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش مطابق با استانداردهای لازم است. با توجه به‌مرور ادبیات نظری، اندیشمندان مختلف هریک از منظری خاص به‌نظام مدیریت دانش در سطح سازمان پرداخته‌اند. با توجه به ماهیت صنایع دفاعی که هدف عملیاتی این پژوهش است و بامطالعه گسترده ادبیات موضوع و تحقیقات پیشین، مجموعه جامعی از عوامل مؤثر بر نظام مدیریت دانش در سازمان‌ها استخراج گردید. سپس مجموعه عوامل گردآوری‌شده به‌صورت پرسشنامه اولیه در اختیار خبرگان مدیریت دانش قرار گرفت. محقق میانگین نظرات را گرفته و مواردی که پایین‌تر از میانگین بود را حذف و مجدد در مرحله دوم پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفت و نظرات آن‌ها مجدد جمع‌آوری شد. در این مرحله میانگین نظرات چون بالاتر از حد متوسط بود پرسشنامه نهایی برای شناسایی عوامل مؤثر طراحی گردید. پس از غربالگری توسط خبرگان درنهایت تعداد ۷ محور اصلی و ۴۳ گوی مؤثر بر پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش مشخص گردید. از طرفی دیگر بررسی عوامل مؤثر بر توسعه نظام مدیریت دانش از نوآوری‌های این تحقیق و در حقیقت هدف اصلی این تحقیق به شمار می‌رود. در شکل ۱، شمای کلی مدل قابل مشاهده است. در این مدل مفاهیم اصلی و اثرگذار بر استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان نشان داده شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی

تدوین و طراحی مدل برگرفته از مدل بهره‌وری آسیا (APO) می‌باشد.



شکل ۲: مدل بهره‌وری آسیا

رهبری: مدیریت فرآیند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی و بسیج منابع و امکانات و هدایت و کنترل آن‌که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می‌گیرد.

مدیریت دانش نیازمند رهبری تأثیرگذار است. شرایط لازم جهت اخذ نتایج موفقیت‌آمیز در اجرای روند مدیریت دانش آن است که مدیریت عالی، دارای انگیزه و پیشرو در کار باشد. مدیریت دانش

در پیکره سازمان نفوذ می‌کند و بر همه فرآیندها، رفتار، فرهنگ و ارزش‌ها تأثیر می‌گذارد و این عوامل کارکنان را در همه سطوح و قسمت‌های سازمانی دربرمی‌گیرد. در سازمان همیشه این امکان که عقاید یا دیدگاه‌هایی بر ضد تغییرات برانگیخته شوند وجود دارد. در واقع فرد انعطاف‌پذیری که مایل به تغییر و تحول سازنده در ساختار کلی نظام مذکور است، باید انگیزه‌اش برانگیخته شود و مورد تشویق قرار گیرد. در این صورت توان بالقوه وی آشکارتر گشته و مسئولیت‌پذیری او در انجام وظایف محوله افزایش می‌یابد و بدین ترتیب موجبات شناخت عمیق‌تر وی از کار فراهم می‌آید. تصمیمات باید در زمان معین و مقتضی اتخاذ گردد (نعمتی، ۱۳۸۸).

ساختار سازمانی: ساختار سازمانی نقش اساسی در استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان ایفا می‌نماید. با ورود به عصر دانایی، سازمان‌ها برای به دست آوردن فرصت در محیط پویا باید انطباق پذیرتر و منعطف باشند. ادراک سستی که از ساختار سازمانی وجود دارد در توسعه سازمانی برای مواجهه با چالش‌ها و نیازهای جدید یا شکست روبه‌رو می‌شوند. ابعاد ساختاری اولیه از تشریح کامل ساختار سازمان‌های دانش‌محور ناتواناند، زیرا ساختار و روابط غیررسمی نقش مهمی در این سازمان‌ها دارند.

سازمان‌ها در بهره‌گیری از منابع دانش مربوط به خود، راه‌های متفاوتی در پیش رودارند. برای مثال؛ می‌توان دانش موجود را از محتواهای مختلف درون سازمانی به دست آورده و استانداردهای اندازه‌گیری مناسب اتخاذ نمود، افراد را ترغیب کرد و آموزش داد تا خلاقانه تفکر کنند و درک خود را در جهت بهبود محصولات، خدمات و فرآیندهای سازمانی ارتقا دهند (نعمتی، ۱۳۸۸).

راهبرد: صاحب‌نظران، یک روش متحدالشکل را برای مدیریت دانش تعقیب نمی‌نمایند، بلکه از دو راهبرد متفاوت در این زمینه بهره می‌گیرند که عبارت است از:

الف) راهبرد کدگذاری: در این راهبرد که بر شیوه رایانه‌ای تمرکز دارد، دانش در پایگاه اطلاعاتی ذخیره و به رمز تبدیل می‌گردد تا افراد سازمان بتوانند در زمان نیاز به سرعت به این اطلاعات دسترسی یابند و آن را مورد استفاده قرار دهند. این روش به افراد مختلف امکان می‌دهد بدون ارتباط مستقیم با افرادی که به‌طور بنیادی در توسعه دانش موردنظر نقش داشته‌اند، اطلاعات کدگذاری شده را جستجو و بازیافت نمایند.

ب) راهبرد شخصی سازی: در این راهبرد، به جای موضوعات دانش در پایگاه اطلاعاتی، بر گفتگوی میان افراد تأکید می‌گردد. دانشی که کدگذاری نشده و یا احتمال کدگذاری آن وجود ندارد، در جلسات طوفان فکری و مکالمات فرد با فرد، بین افراد ردوبدل می‌گردد. در راهبرد شخصی سازی، متخصصان به‌طور دسته‌جمعی از طریق برگشت به مشکل و موردتوجه قرار دادن آن به‌منظور یافتن راه‌حل، بیش عمیق‌تری را نسبت به مشکل به دست می‌آورند. (همان).

فناوری: فناوری به‌عنوان یکی از عوامل توانمند ساز فرایند مدیریت دانش، با سرعت و دقت بالا، اجرای فرآیند مدیریت دانش را به‌طور چشمگیری بهبود بخشیده است. آنچه موجب تسهیل فرآیند مدیریت دانش و تبدیل آن به مزیت رقابتی شده است، نقش پشتیبانی‌کننده فناوری است.

کارکنان: موفقیت در هر برنامه و برنامه‌ریزی در هر سازمان به‌طور مستقیم به حمایت و تعهد مدیر بستگی دارد؛ بنابراین با توجه به اینکه امروزه مهم‌ترین سرمایه سازمان تغییر است، سازمان‌ها ناچار هستند با تکیه بر افراد سازمان به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان، آن‌ها را به درک، فهم و ارائه دانسته‌ها و ایده‌های جدید و استفاده علمی از آن ایده‌ها در پیشبرد مقاصد سازمان تشویق کنند و این فعالیت نیازمند این است که فرهنگ سازمان به‌عنوان تشکیل‌دهنده شخصیت سازمان‌ها که رفتار کارکنان متأثر از آن می‌باشد، فرهنگی دانش‌پرور و حامی فعالیت‌های دانش باشد.

روش‌شناسی

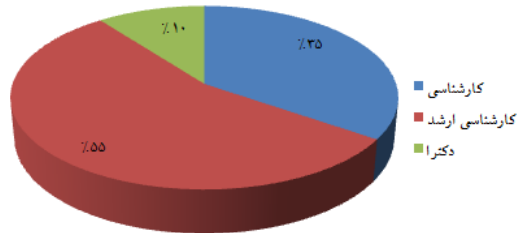
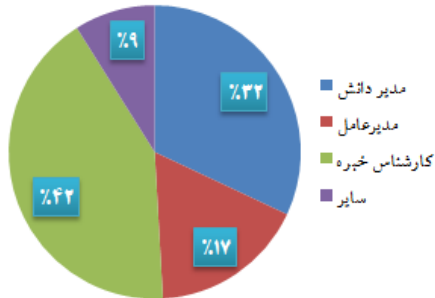
این پژوهش از حیث هدف کاربردی بوده و در زمره تحقیقات میدانی قرارداد. با توجه به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های موضوع، از جهت روش، توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق دربرگیرنده خبرگان صنایع دفاعی مرتبط با موضوع تحقیق از جمله مدیران دانش و کارشناسان خبره این حوزه می‌باشد. این جامعه شامل صنایع زیرمجموعه سازمان‌های دفاعی می‌باشد. حجم نمونه آماری این پژوهش طبق فرمول کوکران ۸۵ نمونه تعیین و برای بررسی روایی از روش ترستون استفاده گردید. به این صورت که پرسشنامه تهیه‌شده به هفت نفر از اساتید و متخصصین خبره دانشگاهی ارائه و نظر آن‌ها در پرسشنامه نهایی لحاظ و برای سنجش پایایی این پژوهش از محاسبه ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. در ادامه برای به دست آوردن و بررسی نتایج نهایی پژوهش و همچنین برای رتبه‌بندی و به دست آوردن وزن‌های عوامل و شاخص‌ها از نرم‌افزار Smart PLS استفاده گردید.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

به منظور شناخت بهتر جامعه‌ای که در پژوهش، مورد مطالعه قرار گرفته است، قبل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری لازم است این داده‌ها توصیف شوند. در جدول ۱ اطلاعات مربوط به مدرک تحصیلی و سمت افراد نمونه آماری نشان داده شده است:

جدول شماره ۱: توزیع فراوانی و درصد نمونه آماری بر اساس مدرک تحصیلی و سمت

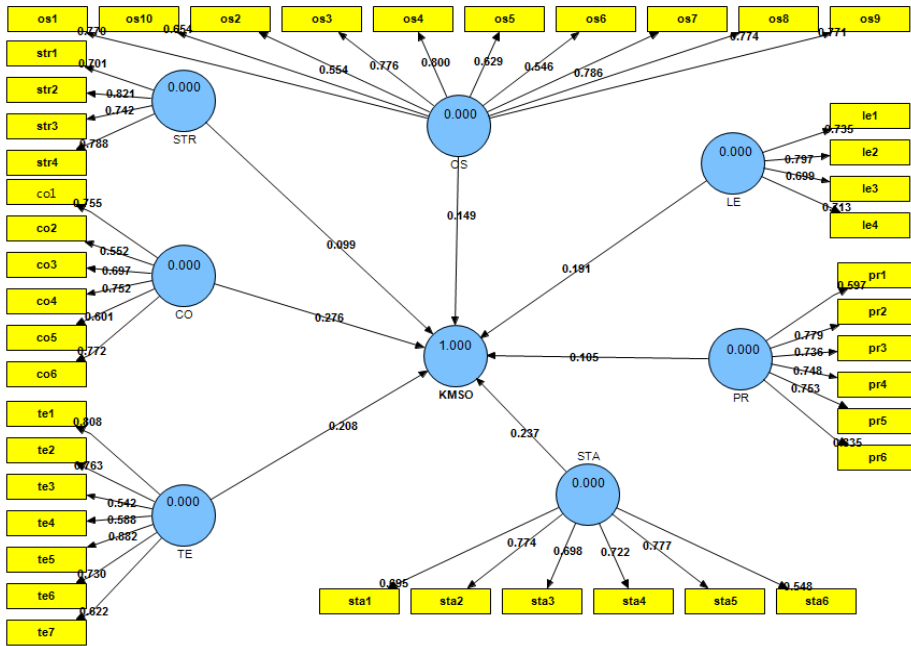
سطح تحصیلات	فراوانی	درصد	سمت شغلی	فراوانی	درصد
کارشناسی	۲۹	۳۴,۶	مدیر دانش	۲۷	۳۲
کارشناسی ارشد	۴۷	۵۵	مدیر صنعت	۱۴	۱۷
دکترا	۹	۱۰,۴	کارشناس خبره	۳۶	۴۲
جمع کل	۸۵	۱۰۰	سایر	۸	۹
			جمع کل	۸۵	۱۰۰



نمودار ۲: توزیع فراوانی بر اساس سمت شغلی

نمودار ۱: توزیع فراوانی بر اساس مدرک تحصیلی

بررسی مدل مفهومی پژوهش: معادله ساختاری یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیه‌ها و یا سؤالات درباره روابط متغیرهای مشاهده شده و پنهان است. در میان تمامی شیوه تحلیل چند متغیره، تنها روش معادلات ساختاری است که هم‌زمان هم از تحلیل رگرسیون چندگانه و هم از تحلیل عاملی استفاده می‌کند. لذا برای پاسخ به پرسش اصلی این تحقیق، از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار PLS استفاده شده است. ابتدا مدل اندازه‌گیری اولیه در حالت تخمین ضرایب استاندارد (بار عاملی) ترسیم گردید.



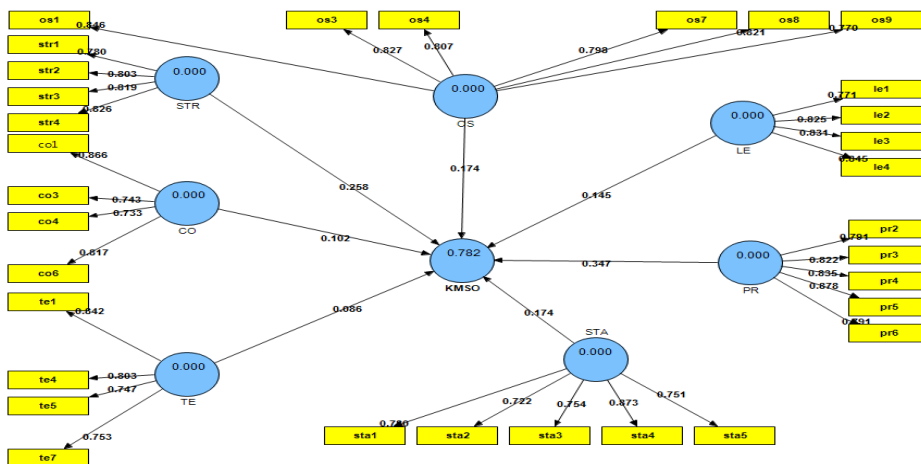
شکل ۳: مدل اندازه‌گیری اولیه در حالت تخمین ضرایب استاندارد (بار عاملی)

جدول ۲: بارهای عاملی

شاخص‌ها	بار عاملی	شاخص‌ها	بار عاملی	شاخص‌ها	بار عاملی
LE1	0.735390	STA 16	0.548358	STR 31	0.821969
LE 2	0.797430	TE17	0.808030	STR 32	0.742450
LE 3	0.699636	TE 18	0.763895	STR 33	0.788500
LE 4	0.713061	TE 19	0.542450	OS34	0.770595
PR5	0.597430	TE 20	0.588500	OS 35	0.554977
PR 6	0.779141	TE 21	0.882139	OS 36	0.776470
PR 7	0.736901	TE 22	0.730954	OS 37	0.800186
PR 8	0.748358	TE 23	0.622993	OS 38	0.629700
PR 9	0.753018	CO24	0.755101	OS 39	0.546473
PR 10	0.835392	CO 25	0.552766	OS 40	0.786009
STA11	<u>0.695312</u>	CO 26	<u>0.697955</u>	OS 41	0.774472
STA 12	0.774459	CO 27	0.752766	OS 42	0.771418
STA 13	<u>0.698382</u>	CO 28	0.601990	OS 43	0.654977
STA 14	0.722993	CO 29	0.772743		
STA 15	0.777754	STR30	0.701276		

با توجه به شکل ۳ و جدول ۲ سؤالاتی که در مدل دارای بار عاملی کمتر از ۰,۷ هستند از مدل حذف می‌شوند. با استفاده از نرم‌افزار معادلات ساختاری PLS مشخص گردید که از ۴۳ شاخص

مربوط به پژوهش ۱۱ شاخص دارای بار عاملی کمتر از ۰,۷ بوده و از مدل حذف می‌شوند و شاخص‌هایی که دارای بارهای عاملی ۰,۶۷ بودند را هم به شرط همپوشانی با شاخص‌های دیگر متغیر مربوطه پذیرفتیم. به منظور پایایی بهتر پژوهش و در نظر داشتن روایی و اگر در مدل، سؤالات مربوط حذف گردید که در شکل ۴ سؤالات حذف شده مشخص گردیده است.



شکل ۴ - مدل اندازه‌گیری اصلاحی (مدل تأیید شده) در حالت تخمین ضرایب استاندارد (بار عاملی)

جدول ۳: بارهای عاملی مدل تأیید شده

شاخص‌ها	بار عاملی	شاخص‌ها	بار عاملی	شاخص‌ها	بار عاملی	شاخص‌ها	بار عاملی
LE1	0.771683	PR 10	0.798345	TE 21	0.747680	STR 32	0.819551
LE 2	0.825358	STA11	0.780343	TE 22	0.753300	STR 33	0.826946
LE 3	0.832657	STA 12	0.729235	CO24	0.866000	OS34	0.846642
LE 4	0.845575	STA 13	0.754443	CO 26	0.743095	OS 36	0.827982
PR 6	0.791197	STA 14	0.873182	CO 27	0.733972	OS 37	0.807444
PR 7	0.822156	STA 15	0.751814	CO 29	0.817514	OS 40	0.798212
PR 8	0.835781	TE17	0.842073	STR30	0.780590	OS 41	0.821995
PR 9	0.878698	TE 18	0.803460	STR 31	0.803183	OS 42	0.770182

به‌منظور یافتن انطباق مدل تدوین‌شده بر مبنای چارچوب نظری و پیشینه تجربی با واقعیت، از تست‌ها و معیارهای قابل قبول علمی برای تأیید مدل نظری تدوین‌شده استفاده می‌شود که در نرم‌افزار PLS برای این منظور باید از تست‌های علمی قابل قبول استفاده کرد که در ادامه به خلاصه‌ای از این تست‌ها در قالب جدول ۴ اشاره می‌گردد:

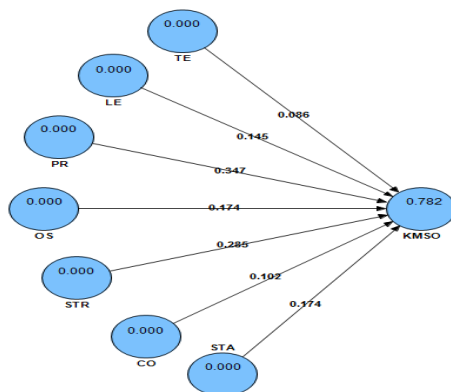
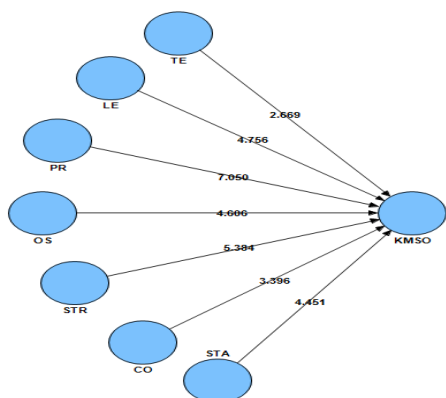
جدول ۴: تست‌های انجام‌شده بر روی مدل نظری

		mean	CR	AVE	r2	α	Communality	معناداری
KMSO					0.78			
LE	LE1	7.72	0.86014 9	0.67231 0		۰,۷۱۱	0.672310	18.805990
	LE 2	7.94						22.876804
	LE 3	7.21						25.281448
	LE 4	6.56						27.362589
PR	PR 6	6.55	0.90258 4	0.65029 8		۰,۷۵۲	0.650298	12.071256
	PR 7	6.72						15.644109
	PR 8	7.48						11.280982
	PR 9	7.01						11.486764
	PR 10	5.46						14.581821
STA	STA11	7.54	0.80257 1	0.57859 4		۰,۸۱۴	0.578594	8.334586
	STA 12	7.39						12.710602
	STA 13	7.47						26.648086
	STA 14	7.34						10.398552
	STA 15	7.79						18.063973
TE	TE17	7.13	0.82253 3	0.60834 0		۰,۷۱۲	0.608340	18.401222
	TE 18	6.98						10.304551
	TE 21	6.91						5.122621
	TE 22	7.24						30.046245
CO	CO24	7.33	0.85144 8	0.65667 6		۰,۷۵۲	0.656676	17.411992
	CO 26	6.55						11.324024
	CO 27	7.42						23.653615
	CO 29	7.65						15.474334
STR	STR30	6.92	0.90853 7	0.66534 6		۰,۸۷۰	0.665346	18.359137
	STR 31	7.19						14.339829
	STR 32	7.78						12.753332
	STR 33	7.28						29.255647
OS	OS34	7.56	0.84739 4	0.73532 0		۰,۷۳۱	0.735320	15.200270
	OS 36	7.19						16.583336
	OS 37	6.67						9.551864
	OS 40	6.88						21.036980
	OS 41	7.25						11.275287
	OS 42	7.42						18.684001

با توجه به آزمون‌های انجام‌شده و نتایج به‌دست‌آمده، روایی و پایایی در این پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد.

تحلیل مدل ساختاری (مدل درونی)

بعد از تحلیل مدل اندازه‌گیری و بررسی آزمون‌ها و مورد تأیید قرار گرفتن آزمون‌ها به تحلیل مدل ساختاری توسط معیارهای اساسی پرداخته می‌شود.



شکل ۵: مدل ساختاری در حالت تخمین ضرایب مسیر
 شکل ۶: مدل ساختاری در حالت معناداری ضرایب مسیر
 پس از انجام شکل مدل ساختاری باید تست آن برای تحلیل این مدل انجام شود و مورد بررسی قرار گیرد که این تست را با معناداری روابط انجام می دهیم.

تأیید کیفیت نهایی مدل (معیار GOF)

معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل های معادلات ساختاری است که توسط این معیار محقق می تواند پس از بررسی کیفیت بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، کیفیت بخش کلی را نیز کنترل نماید. برای بررسی کیفیت در یک مدل کلی تنها یک معیار به نام GOF استفاده می شود که سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (وتزلسوهمکاران، ۲۰۰۹). این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می شود و مطابق جدول ۸ به بررسی آن می پردازیم.

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

$$GOF = \sqrt{0.652 \times 0.78} = 0.713$$

با توجه به مقدار به دست آمده GOF که ۰,۷۱۳ می باشد برازش مناسب مدل کلی تأیید می شود.

نتیجه گیری و پیشنهاد:

الف- نتیجه گیری

برای پاسخ به سؤالات پژوهش، شاخص های اولیه ای به دست آمد که در نهایت با نظر خبرگان و امتیازدهی به ۴۳ شاخص در قالب ۷ عامل به عنوان عوامل مؤثر بر پیاده سازی نظام مدیریت دانش در صنایع

دفاعی انتخاب و دسته‌بندی شده است که در نهایت ۱۱ شاخص از ۴۳ شاخص حذف گردید و مدل نهایی پژوهش با ۳۲ شاخص و ۷ عامل مطابق جدول ۵ تأیید شد. در نهایت مدل نهایی پژوهش مطابق شکل ۷ تأیید شد.



شکل ۷: عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در صنایع دفاعی

جدول ۵: شاخص‌های مؤثر بر پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در صنایع دفاعی

ردیف	عامل‌ها	شاخص‌های مؤثر بر پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در صنایع دفاعی
۱	رهبری	صنعت از مدیریت دانش در بهبود عملکرد خود و افراد کمک مؤثر می‌گیرد.
۲		ساختارهای دانشی را رسمیت داده و از آنها در فعالیت‌های صنعت استفاده می‌کند.
۳		منابع مالی لازم را برای بسترسازی مدیریت دانش اختصاص می‌دهد.
۴		اقدامات مؤثری جهت ایجاد فضای اعتماد در بین اعضای تیم‌های کاری انجام داده است.
۵	فرآیندها	صنعت سامانه‌های کاری و فرایندهای کلیدی را برای ایجاد ارزش برای بهره‌بردار و دستیابی به تعالی عملکرد طراحی می‌کند.
۶		کارایی و اثربخشی در طراحی فرایندهای صنعت مورد توجه قرار می‌گیرند.
۷		مدیریت جهت انتقال دانش از سازوکارهای مناسب استفاده می‌کند.
۸		مدیریت نسبت به الگوپردازی از صنعت‌های موفق و پیشرو تلاش می‌کند و کارکنان را به این امر تشویق می‌کند.
۹		صنعت به‌طور مستمر فرایندهای کاری خود را برای رسیدن به عملکرد بهتر ارزیابی کرده و بهبود می‌بخشد.
۱۰	کارکنان	صنعت دارای یک فرایند ترویجی نظام‌مند برای آشنایی کارمندان با مدیریت دانش، سامانه امن مدیریت دانش و ابزارهای آن می‌باشد.
۱۱		صنعت به‌منظور تسهیم دانش و استفاده کارکنان از تجارب کار تیمی اقدامات مؤثری انجام داده است.

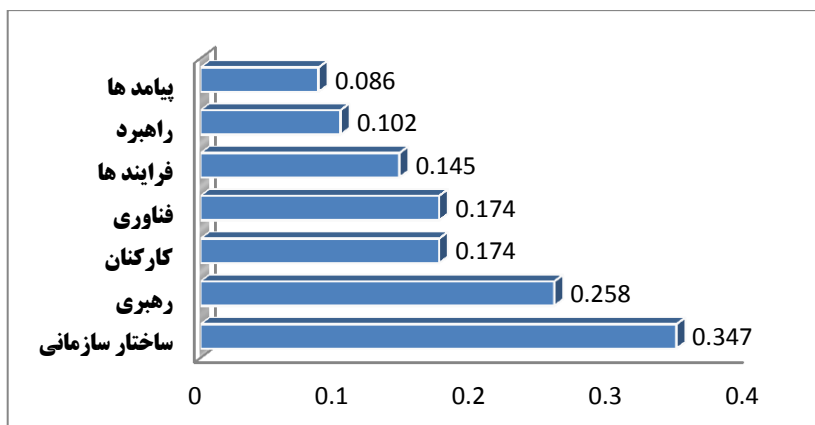
ردیف	عامل‌ها	شاخص‌های مؤثر بر پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در صنایع دفاعی
۱۲		صنعت دارای فرایندهای رسمی استادشاگردی، مربی‌گری و آموزش اختصاصی برای کارکنان است.
۱۳		پایگاه اطلاعات شایستگی کارکنان در صنعت وجود دارد.
۱۴		به اشتراک‌گذاری دانش با توجه به طبقه‌بندی آن تشویق شده و پاداش داده می‌شود.
۱۵	تربیتی	زیرساخت فناوری اطلاعات (مانند اینترنت و وبگاه) برای تسهیل امور و اثربخشی مدیریت دانش ایجاد شده است.
۱۶		به دانش و فناوری‌های جدید در صنعت توجه می‌شود.
۱۷		افراد به اینترنت امن سازمانی و یک نشانی رایانامه دسترسی دارد.
۱۸		اطلاعات ارائه‌شده در وبگاه به‌طور مرتب به‌روز می‌شوند.
۱۹	تعمیری	صنعت سابقه پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش و بسترهای آن را دارد.
۲۰		صنعت از طریق استفاده کارآمدتر از منابع (از جمله دانش) به بهره‌وری بالاتری دست‌یافته است.
۲۱		صنعت سوددهی خود را در بهره‌وری، کیفیت و بهبود رضایت مشتری افزایش داده است.
۲۲		صنعت در بهره‌وری بالاتر، افزایش سودآوری و کیفیت بهتر محصول، رشد پایدار دارد.
۲۳	رهبری	صنعت دارای محیطی پویاست و میزان تغییرات آن قابل‌ملاحظه است.
۲۴		صنعت دارای چشم‌انداز و راهبرد مشترکی درباره دانش است که کاملاً با چشم‌انداز، مأموریت و اهداف سازمان مرتبط است.
۲۵		در تعریف اهداف صنعت همسویی راهبرد سازمانی و راهبرد دانش در نظر گرفته شده است.
۲۶		مدیریت به دلیل محیط رقابتی خارج از صنعت به مدیریت دانش توجه دارد.
۲۷	توسعه‌یافته	پیچیدگی سازمانی عاملی مؤثر در اجرای نظام مدیریت دانش در صنعت است.
۲۸		ساختار صنعت به اجرای نظام مدیریت دانش کمک مؤثری می‌کند.
۲۹		زیرساخت‌های لازم جهت استقرار نظام‌های مختلف سازمانی آماده شده است.
۳۰		صنعت اقدامات مؤثری جهت تشویق در پیاده‌سازی مدیریت دانش انجام داده است.
۳۱		صنعت به‌طور دقیق و مستمر ارزش‌های یادگیری و نوآوری را تقویت می‌کند.
۳۲		آموزش در صنعت منجر به توسعه شغل و دانش، مهارت و توانایی‌های کارکنان شده و دستیابی به اهداف صنعت را سبب می‌شود.

رتبه‌بندی عوامل با استفاده از ضرایب مسیر به‌دست‌آمده و R2 که از خروجی نرم‌افزار به‌دست‌آمده مطابق جدول شماره ۶ می‌باشد که بیان‌کننده ترتیب عوامل کلیدی موفقیت نظام مدیریت دانش در صنایع دفاعی می‌باشد.

جدول ۶: رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اساس ضریب مسیر

رتبه‌بندی	R2	ضرایب مسیر	متغیرهای مکنون
رتبه چهارم	۰,۰۳۱	۰,۱۷۴	فناوری
رتبه هفتم	۰,۰۰۷	۰,۰۸۶	پیامدها
رتبه پنجم	۰,۰۲۱	۰,۱۴۵	فرایندها
رتبه اول	۰,۱۲۰	۰,۳۴۷	ساختار سازمانی
رتبه سوم	۰,۰۳۰	۰,۱۷۴	کارکنان
رتبه دوم	۰,۰۶۶	۰,۲۵۸	رهبری
رتبه ششم	۰,۰۱	۰,۱۰۲	راهبرد

با توجه به جدول ۶ رتبه‌بندی عوامل توسط ضرایب مسیر انجام شد که در دو عامل ضریب مسیر یکسان وجود داشت که برای رتبه‌بندی آن‌ها به دلیل یکسان بودن ضرایب مسیر به معناداری آن‌ها مراجعه نموده و بر اساس بالاترین معناداری بین این دو عامل رتبه‌بندی انجام گرفت؛ بنابراین متغیر ساختار سازمانی رتبه اول، رهبری رتبه دوم، کارکنان رتبه سوم، فناوری رتبه چهارم، فرایندها رتبه پنجم، راهبرد رتبه ششم، پیامدها رتبه هفتم را به خود اختصاص داده‌اند.



نمودار ۳: رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در صنایع دفاعی

آزمون فرضیات تحقیق

در این قسمت با استفاده از ضریب مسیر و معناداری به بررسی فرضیات تحقیق پرداخته می‌شود.

جدول ۷: نتایج رابطه مستقیم و ضرایب معناداری مدل بر اساس مدل مفهومی

مسیر	نشان	ضریب مسیر	معناداری	نتیجه آزمون
پیامدها - نظام مدیریت دانش در سازمان	CO-KMSO	۰,۰۸۶	4.45053 9	تأیید
رهبری - نظام مدیریت دانش در سازمان	LE- KMSO	۰,۲۵۸	2.66853 7	تأیید
ساختار سازمانی - نظام مدیریت دانش در سازمان	OS- KMSO	۰,۳۴۷	4.75631 8	تأیید
فرایندها - نظام مدیریت دانش در سازمان	PR- KMSO	۰,۱۴۵	7.04952 0	تأیید
کارکنان - نظام مدیریت دانش در سازمان	STA- KMSO	۰,۱۷۴	4.60528 4	تأیید
راهبرد - نظام مدیریت دانش در سازمان	STR- KMSO	۰,۱۰۲	5.38370 1	تأیید
فناوری - نظام مدیریت دانش در سازمان	TE- KMSO	۰,۱۷۴	3.39796 8	تأیید

فرضیه اصلی تحقیق: پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در بهبود فعالیت صنایع دفاعی تأثیر دارد. مطابق جدول می‌توان گفت با توجه به اینکه مقدار تمام فرضیه‌های تحقیق بالاتر از آستانه معنی‌داری یعنی ۱,۹۶ به دست آمده است. لذا فرضیه اصلی این تحقیق یعنی اثر پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در بهبود فعالیت صنایع دفاعی تأیید می‌شود.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق مطابق این جدول نشانگر آن است که همه هفت عامل، تأثیر معناداری بر پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در صنایع دفاعی با رویکرد بهبود فعالیت این صنایع دارند.

الف - نتیجه‌گیری:

نتایج این تحقیق به‌خوبی روشن نمود که مدیریت دانش مستلزم این است که عوامل سازمانی مختلف موجود در صنایع دفاعی از جمله رهبری، فرایندها، ساختار سازمانی، راهبرد، پیامدها، فناوری و کارکنان دارای ویژگی‌های خاصی بوده و باید از انسجام و هماهنگی لازم برخوردار باشند. وجود شکاف و ناهماهنگی در بین این عوامل مانع پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز فرآیند مدیریت

دانش خواهد شد؛ بنابراین شناخت وضعیت عوامل سازمانی از حیث ویژگی‌های لازم برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش اقدام مهمی است که می‌تواند بنیان مستحکمی برای اقدامات بعدی در این راستا فراهم نماید. در این پژوهش بر ۷ بعد اساسی مورد تأکید اکثر پژوهشگران یعنی رهبری، فرآیندها، ساختار سازمانی، راهبرد، پیامدها، فناوری و کارکنان تأکید شد و نتایج نشان داد پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش با محوریت ابعاد ذکر شده در بهبود فعالیت صنایع دفاعی تأثیر بسزایی دارد. ساختار سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش فعالیت‌های صنایع دفاعی را به‌طور چشمگیری بهبود بخشیده است.

مدیریت دانش مستلزم نوعی ساختار سازمانی است که افراد و گروه‌ها در راستای منافع متقابلی که دارند با یکدیگر همکاری و دانش خود را با یکدیگر تسهیم نمایند. ساختار سازمانی نقشی اساسی در استقرار نظام مدیریت در سازمان‌ها ایفا می‌نماید. با ورود به عصر دانایی، سازمان‌ها برای به دست آوردن فرصت در محیط پویا باید انطباق‌پذیر و منعطف‌تر باشند. ادراک سنتی که از ساختار سازمانی وجود دارد در توسعه‌سازمانی برای مواجهه با چالش‌ها و نیازهای جدید با شکست روبه‌رو می‌شوند. ابعاد ساختاری اولیه از تشریح کامل ساختار صنایع دفاعی ناتوان‌اند، زیرا ساختار و روابط غیررسمی نقش مهمی در این شرکت‌ها دارند. همچنین موفقیت در هر برنامه و برنامه‌ریزی در هر سازمان به‌طور مستقیم به حمایت و تعهد مدیر بستگی دارد؛ بنابراین با توجه به اینکه امروزه مهم‌ترین سرمایه سازمان تغییر است، سازمان‌ها ناچار هستند با تکیه بر افراد سازمان به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان، آن‌ها را به درک، فهم و ارائه دانسته‌ها و ایده‌های جدید و استفاده علمی از آن ایده‌ها در پیشبرد مقاصد سازمان تشویق کنند و این فعالیت نیازمند این است که فرهنگ سازمان به‌عنوان تشکیل‌دهنده شخصیت سازمان‌ها که متأثر از آن می‌باشد، فرهنگی دانش‌پرور و حامی فعالیت‌های دانش باشد.

وجود اعتماد، همکاری و فرهنگ تسهیم دانش در میان کارکنان موجب افزایش خلق و تبادل دانش می‌شود. سازمان‌ها با تأکید بر یادگیری به کارکنان خود کمک می‌کنند که نقش فعال‌تری در خلق دانش ایفا نمایند. سازمان‌ها برای موفقیت در زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش به‌گونه‌ای کارمندان را آموزش دهند که پذیرای نوآوری، خلاقیت، تشریح‌مساعی، تسهیم دانش و ترویج یادگیری باشند به‌گونه‌ای که شوق به آموختن را در افراد بدمد و عطش یادگیری و نوآوری را در آن‌ها دائماً زنده نگه دارد.

ب- پیشنهادها:

- پیشنهادات کلی
 - آسیب شناسی عوامل و موانع استقرار نظام مدیریت دانش در صنایع دفاعی
 - شناسایی و طبقه بندی ابزارهای لازم برای پیاده سازی نظام مدیریت دانش در صنایع دفاعی
 - شناسایی عوامل برون سازمانی مؤثر بر استقرار نظام مدیریت دانش در صنایع دفاعی
 - بررسی تأثیر مدیریت دانش در سازمان و ارتباط آن با خروجی های کار
- پیشنهادات بعد ساختار سازمانی
 - استفاده از انواع مختلف تیم ها برای برآورده کردن نیازها و مشکلات کاری در جهت بهبود ساختار در راستای ایجاد نوآوری
 - دادن اختیار تصمیم گیری به افراد جهت رهایی از سلسله مراتب در شرکت
 - ایجاد ساختار ارتباطی مناسب جهت تولید دانش با تشکیل کمیته های مناسب
- پیشنهادات بعد رهبری
 - تدوین چشم انداز توسط مدیریت به منظور تعیین نحوه عملکرد مدیریت دانش و شفاف سازی انتظارات از پیاده سازی مدیریت دانش
 - تخصیص بودجه کافی در راستای تأمین زیرساخت های مورد نیاز مدیریت دانش
 - استفاده و ترویج راهکارها و ابزارهای مدیریت دانش
 - شناسایی بهترین واحد سازمانی متولی مدیریت دانش
 - مدیران باید رهبران توسعه دارایی های دانشی را مورد حمایت قرار دهند.
 - حاکمیت تفکر خلاق و انتقادی در فرهنگ سازمان به عنوان یک ارزش والا
- پیشنهادات برای بعد کارکنان
 - توجه فوری به انتظار قابل درک بودن و سهولت مدیریت دانش و انتظار مزایای شغلی در میان نیروهای سازمان در راستای دستیابی به کارایی و اثربخشی بیشتر
 - ایجاد شبکه های ارتباطی مناسب و فضای باز به منظور ایجاد جو همکاری در سازمان
- پیشنهادات بعد فرآیندها
 - لحاظ کردن به اشتراک گذاری و کسب دانش در جریان های کاری
 - ایجاد چرخه های یادگیری در پروژه ها و فرآیندها

- پایش و تجزیه و تحلیل رفتار کارکنان
- درخواست از کارمندان برای نظر دهی، رتبه بندی و به اشتراک گذاری دانش
- درخواست از خبرگان برای ارزیابی بهترین تجارب به دست آمده
- پیشنهادات بعد راهبرد
- استفاده از روش های تحلیلی برای برقراری ارتباط بین مدیریت دانش و نتایج کسب و کار
- تحلیل های (دانشی) پیش بینی کننده بر اساس نتایج کسب و کار و تحلیل های اجتماعی
- بررسی تأثیر مدیریت دانش در سازمان و ارتباط آن با خروجی های کار
- ایجاد بستر مطلوب فرهنگی در سازمان به منظور پرهیز همکاران از احتکار دانش
- پیشنهادات برای بعد پیامدها
- پیاده سازی مدیریت دانش فضای کار را مشارکتی کرده و باعث پویایی سازمان می شود.
- پیشنهادات برای بعد فناوری
- راه اندازی تالار گفتگوی مجازی و اتاق فکر برای تبادل تجربیات میان کارکنان

فهرست منابع:

الف - منابع فارسی

-"قرآن کریم"

- اخوان، پیمان؛ خادم الحسینی، سید پیمان؛ "تبیین مدیریت دانش از دیدگاه اسلام؛ دو فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت اسلامی؛ سال ۲۱، شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۳۹۲
- پاکزاد، مهدی؛ ناظمی، امیر؛ کاظمی، مصطفی؛ (۱۳۹۴)؛ "راهنمای شرکت های دانش بنیان: از تقاضای تأییدیه دانش بنیان تا دریافت تسهیلات"؛ انتشارات موسسه انتشاراتی آموزش عالی دانشیار
- رهبر، پروانه؛ (۱۳۹۲)؛ "اثر مؤلفه های سرمایه اجتماعی بر ابعاد مدیریت دانش (مطالعه موردی: سازمان پیام روزنامه همشهری)"؛ پایان نامه کارشناسی ارشد؛ دانشگاه پیام نور ری
- سرلک، محمدعلی (۱۳۸۷)، "سازمان های عصر دانش"، تهران: دانشگاه پیام نور، چاپ اول
- صباغ، پریرسا؛ (۱۳۹۲)؛ "بررسی رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در شرکت های دانش بنیان پارک علم و فناوری خراسان و مراکز رشد دانشگاه فردوسی مشهد و سازمان بسیج علمی پژوهشی خراسان"؛ پایان نامه کارشناسی ارشد؛ دانشگاه آزاد واحد مشهد
- طاهری لاری، مسعود، (۱۳۹۰)، "طراحی الگوی زیرساختی مورد نیاز به منظور پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان". رساله دکتری. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات
- طالبی، کامبیز؛ سلیمی ترکمانی، مهدی؛ (۱۳۹۰)؛ "شناسایی و اولویت بندی عوامل اساسی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط"؛ ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه؛ شماره ۱۳۴، مردادماه ۱۳۹۰
- طباطبایی، سیدمحمدحسین؛ (۱۳۶۰)، "تفسیر المیزان"؛ جلد ۱۷؛ انتشارات جامعه مدرسین حوزه علمیه قم
- طرهانی، فرزاد؛ (۱۳۹۵)؛ "سازوکارهای انتقال دانش در فرآیند نوآوری سازمان ها"؛ انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی
- گوپتا، جاپتندر و شارما، سوشیل (۱۳۹۰)، "خلق سازمان های دانش محور"، ترجمه عباس منوریان و همکاران. چاپ اول. تهران سازمان مدیریت صنعتی (تاریخ انتشار به زبان اصلی ۲۰۰۴)
- معصومی، وحید؛ (۱۳۹۴-۲۰۱۵)؛ "تأثیر پیاده سازی نظام چهار مرحله ای مدیریت دانش بر کارایی کارکنان شعب بانک ملی شرق فارس"؛ پایان نامه کارشناسی ارشد؛ دانشگاه آزاد اسلامی واحد فارس

- نعمتی، محمدعلی؛ ۱۳۸۸؛ "مدیریت دانش؛ چالش‌ها و فرصت‌ها"؛ مجله اندیشه انقلاب اسلامی، شماره

۹

ب - منابع انگلیسی

- Akhavan P, Jafari, M, Fathian M. (2006). "Critical success factors of knowledge management systems: A multi-case analysis", Eur. Bus. Rev, 18(2): 97-113.
- Almashari, M.; Zairi, M. & Alathari, A. (2002). An empirical study of the impact of knowledge management on organizational performance. Journal of Computer Information Systems, 42 (5), 74-82.
- ALLe,v. (1997),The knowledge Evolution,Baliding Organizational intelligence, London: Butterworth-Heinemann
- Chuan Wu, Liang, Shyong ong, Charng and W en HSU, Yao. (2008). Knowledge Based organization Evaluation.Scince direct,Decision support systems,45,pp.541-549
- Chase,Roryl. (1997).THE Knowledge-Based organization:An International survey.I urnal of
- Davenport, T.H, De Long, D.W. Beers, M.C. (1998), "Successful Knowledge Management Projects", Sloan Management Review, 39(2), 43-57.
- Hasanali, F. (2002), "Critical success factors of knowledge management", available at: www.kmadvantage.com/docs/km_articles/Critical_Success_Factors_of_KM..pdf
- Holsapple, C.W. Joshi, K.D. (2000), "An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations", Journal of Strategic Information Systems, 9(2/3), 235-261.
- Jafari, m. Akhavan, A. (2008) Towards learning in SMEs: an empirical study in Iran. Development and Learning in organizations", j. of information and knowledge management systems, 22 (1), 17-19
- 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 the small-and-medium sized enterprises", Industrial Management & Data Systems, 109 (6)
- Reshman, M. Mahmood A. (2010). "Implementation Of Knowledge Management In Small And Medium Enterprises", Journal of Knowledge Management Practice, 11
- Skryme, D. Amidon, D. (1997), "The knowledge agenda", J of Knowledge Management, 1(1), 27-37.

- Knowledge management, Vol.1 Iss,1.pp.38-49
- Samulevicius, Jurgis(2007). Knowledge Based Approach for Lithuania: Knowledge clusters Origin Development and vision, IRMA international conferece(2007). Idea group Inc, p.1154 – 1156.
- Skyrm,D.J. (1999). Knowledge networking: Creating the collaborative Enterprise.Butterwoth- Heinemann.
- Valmohammadi, C. (2010). “Identification and prioritization of critical success factors of knowledge management in Iranian SMEs: An experts’ view”, African Journal of Business Management, 4(6), pp. 915-924
- Wong K.Y. Aspinwall E. (2005). “An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector”, J. Knowl. Manage. 9(3): 64-82.
- Wiig, K. M. (1993). Knowledge management foundations: Thinking about thinking: how people and organizations create, represent, and use knowledge. Arlington,TX.: Schema press.
- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly, 25 (1), 107-36.

ب- سایت ها:

بیانات مقام معظم رهبری درباره اهمیت و جایگاه شرکت های دانش بنیان مراکز رشد فناوری،
۱۳۹۳/۹/۸ در نظرات نخبگان و خبرگان قابل دسترسی در:

- <http://danavc.com/fa>