

## مقاله پژوهشی: طراحی الگوی دانش‌بنیان سازمان‌های دفاعی - نظامی

جهانپیار بامداد صوفی<sup>۱</sup>، جمشید صالحی صدقیانی<sup>۲</sup>، سید محمد خاتمی فیروزآبادی<sup>۳</sup> و حسین فتح‌آبادی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۵/۳

تاریخ پذیرش: ۹۷/۸/۱۵

### چکیده

در عصر جابه‌جایی منابع قدرت، دانش به‌عنوان محور اصلی اقتدار دفاعی مطرح می‌باشد، به همین دلیل حرکت به سمت سازمان‌های دانش‌بنیان برای سازمان‌های نظامی و دفاعی ضرورتی است که نیازمند توجه فرماندهان، مدیران و پژوهشگران حوزه دفاعی-نظامی می‌باشد. به همین دلیل در این تحقیق به دلیل اهمیت موضوع به طراحی الگوی دانش‌بنیان سازمان‌های دفاعی-نظامی به‌عنوان هدف اصلی تحقیق پرداخته شده است. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی-توسعه‌ای و روش اجرایی پژوهش آمیخته اکتشافی (کیفی و کمی) است و الگوی مفهومی پژوهش براساس ویژگی‌های سازمان هدف طراحی و سپس به روش میدانی مورد آزمون قرار گرفت. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۶۶ نفر از فرماندهان ارشد، مدیران عالی و خبرگان دانشگاهی یکی از نهادهای عمده دفاعی می‌باشند. تجزیه و تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار استارت پی ال اس ضمن تأیید برازش مناسب مدل تحقیق، عوامل شناسایی شده و ارتباط آن‌ها با یکدیگر را مورد تأیید قرار داد.

**کلید واژه‌ها:** دانش، سازمان دانش‌بنیان، سازمان دفاعی، جوامع دانشی، راهبرد دانشی.

۱. دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول) Bamdadsoofi@yahoo.com

مسئول) Bamdadsoofi@yahoo.com ۰۹۱۹۷۳۵۵۹۰۸

۲. استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی Fh.phdor@Gmail.com ۰۹۱۹۷۳۵۵۹۰۸

۳. دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی A.Khatami@atu.ac.ir ۰۹۱۲۶۰۱۲۴۸۰

۴. دانشجوی دکتری پژوهش عملیاتی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی

fu\_ie@yahoo.com ۰۹۱۲۵۵۳۰۵۱۸

در دنیای در حال تغییر و دگرگونی، تغییرات سریع و عمیق علوم فناوری‌ها منجر به آن گردیده است که تحول عظیم در ابزارهای تهدید امنیت ملی صورت پذیرد. این تغییرات با دگرگون‌سازی ارکان اولیه واقعیت‌های نظامی باعث ظهور مفاهیم نوینی چون جنگ‌های سایبری، جنگ اطلاعاتی، جنگ هیبریدی و... گردیده است؛ از این رو نیروهای مسلح ملزم به اتخاذ تدابیر جدید، بازنگری در ساختار و فرآیندهای کنونی خود می‌باشند. در مدیریت جنگ‌های جدید، دانش و دانایی نقش اساسی ایفا می‌نماید (بنگ، ۲۰۱۷)؛ به عبارتی برتری در نبردهای آینده مبتنی بر برتری دانشی بر دشمنان است (مهدی‌نژاد نوری و همکاران، ۱۳۹۶)، از این رو با توجه به پیچیدگی‌های محیطی عصر جدید حرکت به سوی سازمان‌های دفاعی دانش‌بنیان به منظور تحقق امنیت ملی امری ضروری به نظر می‌رسد. موضوعی که در سیاست‌های کلی برنامه پنجم توسعه ابلاغی مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) بر آن تأکید شده است. معظم له در این سیاست‌ها از کسب دانش و فناوری‌های نو و نرم‌افزارهای پیشرفته دفاعی و نوسازی و بازسازی صنایع دفاعی، افزایش ضریب خودکفایی با توسعه تحقیقات به‌عنوان یکی از مهم‌ترین الزامات ارتقای توانمندی دفاعی و قدرت بازدارندگی به منظور دفاع از حاکمیت تمامیت ارضی، منافع و امنیت ملی و مقابله مؤثر با تهدیدهای خارجی و ایجاد توازن منطقه‌ای یاد نموده‌اند (مقام معظم رهبری، ۱۳۸۷). به همین دلیل حرکت به سمت سازمان‌های دانش‌بنیان برای سازمان‌های نظامی و دفاعی موضوعی است که می‌بایست بیش‌ازپیش مورد توجه فرماندهان، مدیران و پژوهشگران حوزه دفاعی و امنیتی قرار گیرد. هدف سازمان‌های دانش‌بنیان به‌کارگیری دانش تولیدشده توسط یک بخش از سازمان در دیگر بخش‌ها و واحدها و به اشتراک‌گذاری دانش صریح و ضمنی است. همچنین در این سازمان‌ها فرآیند چگونگی خلق، شناسایی، کسب، انتشار و به‌کارگیری دانش نیز نقطه توجه و تمرکز می‌باشد. این سازمان‌ها در فرآیند تولید و ارائه محصولات و خدمات خود از خلاقیت، نوآوری و دانش جدید استفاده می‌نمایند.

در راه تحقق دانش‌بنیان نمودن سازمان‌ها، شناخت ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اصلی سازمان‌ها می‌تواند به‌عنوان نقشه راه هدایتگر اقدامات و کارکردهای سیاست‌گذاران و مجریان

این حوزه قلمداد گردد. به‌طور کلی هرچند یک نظریه امری انسانی است، اما در عرصه کاربست نمی‌تواند واجد مطلوبیت لازم برای همه جوامع به‌طور یکسان باشد. از این رو بومی‌سازی برای کاربست آن‌ها ضرورت می‌یابد (سبزی و همکاران، ۱۳۹۳)، به همین دلیل با توجه به تفاوت ماهیت، وظایف و ارزش‌های حاکم سازمان‌های نظامی با سایر سازمان‌ها، بهره‌گیری و تقلید از الگوهای متداول مستخرج از سایر حوزه‌ها و صنایع تحقیقات امکان‌پذیر نمی‌باشد. به همین دلیل در این تحقیق به طراحی الگوی دانش‌بنیان سازمان‌های دفاعی - نظامی به‌عنوان هدف اصلی تحقیق پرداخته‌ایم. براساس این هدف، اهداف فرعی تحقیق عبارت‌اند از:

- شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تأثیرگذار بر دانش‌بنیان نمودن سازمان‌های دفاعی - نظامی
- بررسی روابط ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های تأثیرگذار بر دانش‌بنیان نمودن سازمان‌های دفاعی - نظامی

یافته‌های تحقیق به‌عنوان نقشه راهی جهت نهادینه‌سازی سازمان دانش‌بنیان در سازمان‌های دفاعی ضمن تحقق مطالبات فرماندهی معظم کل قوا از نیروهای مسلح می‌تواند در کاهش خلأ تحقیقات علمی و تجربی موجود، در طرح‌ریزی راهبردها و برنامه‌های آتی، تخصیص منابع و امکانات و فراهم ساختن زیرساخت‌های مورد نیاز نقش اساسی ایفا نماید. موضوعی که با توجه به تهدیدات روزافزون کشورهای استعمارگر و روند خیره‌کننده پیشرفت‌های علمی و فناوری در صورت عدم توجه می‌تواند به کاهش اقتدار نیروهای مسلح منجر گردد.

## مبانی نظری و پیشینه شناسی تحقیق

### الف. مبانی نظری

**تعریف سازمان دانش‌بنیان:** با بهره‌گیری از دیدگاه‌های صاحب‌نظران، تعریف زیر برای یک سازمان دانش‌بنیان ارائه می‌شود: سازمان دانش‌بنیان، سازمانی است انعطاف‌پذیری در مقابل تغییرات، پیچیدگی‌ها و نبود اطمینان‌های محیطی را که پیوسته دانش موجود را شناسایی و مستندسازی می‌کند، به کار می‌گیرد و با خلق دانشی جدید و

پویا، آن را به طور گسترده در سراسر سازمان اشاعه می‌دهد و به سرعت در اهداف، چشم‌اندازها، راهبردها، فناوری‌ها (فرآیندها) و محصولات جدید - به منظور خلاقیت و نوآوری - متجسم و مدیریت می‌کند (پایان، ۱۳۹۳: ۱۱ - ۳۵).

مارکورات در جمع‌بندی کتاب خود تعریف نسبتاً جامعی ارائه داده است. در این تعریف، سازمان دانش‌بنیان سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی فعالیت کرده و دائماً خودش را به نحوی تغییر می‌دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات و دانش را جهت حل مسائل پیچیده جمع‌آوری، مدیریت و استفاده کند (به نقل از مهدی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۶).

#### مشخصه‌های سازمان دانش‌بنیان

سازمان دانش‌بنیان، سازمانی یادگیرنده است که در فراگرد تولید و ارائه محصول یا خدمت از خلاقیت، نوآوری و دانش جدید استفاده می‌کند. مزیت رقابتی یک سازمان دانش‌بنیان از طریق دانش و استفاده اثربخش از دانش حاصل می‌شود. دانش در یک سازمان دانش‌بنیان چهار مشخصه اصلی دارد. فرآیند، همان فرآیند خلق و به اشتراک‌گذاری دانش است که هدف آن به‌کارگیری دانش تولیدشده توسط یک بخش از سازمان در دیگر بخش‌ها و واحدها و به اشتراک‌گذاری دانش صریح و ضمنی است. مکان که به مرزهای دانش برمی‌گردد و اغلب به منظور مشارکت در خلق دانش سازمانی، فراتر از مرزهای قانونی و سنتی است. مرزهای دانش در یک سازمان دانش‌بنیان، منعطف و پویا بوده و این سازمان‌ها اغلب روی نیازهای کارکنان برای کسب دانش انجام کار تمرکز می‌کنند. هدف که در سازمان‌های دانش‌بنیان، همان راهبرد دانش است. در نهایت چشم‌انداز، که اغلب به فرهنگ و بینش راهبردی سازمان برمی‌گردد، آخرین مشخصه سازمان دانش‌بنیان است. در سازمان‌های دانش‌بنیان، چشم‌انداز همان نقطه نظر دانش است که براساس آن، سازمان تصویر ذهنی برای دانش خود مشخص می‌کند. این تصویر ذهنی، دانش را در تمامی فعالیت‌ها و عملیات سازمان، محور قرار داده و متمرکز بر ارتقای دانش در تمام این فعالیت‌ها می‌شود. این چشم‌انداز، دانش و یادگیری را به عنوان معیاری برای تصمیم‌گیری

در مورد سازمان‌دهی، موقعیت‌یابی و به‌کارگیری نیروی کار دانشی مورد استفاده قرار می‌دهد (کاترین، ۲۰۰۳).

مشخصات سازمان‌های دانش‌بنیان از دیدگاه طرهانی در کتاب انتقال دانش در فرآیند نوآوری سازمان‌ها به شرح زیر بیان شده است.

- مکتبی و با اهداف متعالی است و تقوا، ایمان و اخلاق را سرلوحه کار خود می‌داند.
- ضمن توجه به حفظ طبقه‌بندی و رعایت حیطه‌بندی، جریان آزاد اطلاعات را تشریح می‌کند.
- با حفظ انسجام داخلی از فرصت‌ها استفاده کرده و به شرایط محیطی توجه می‌کند.
- در محیط پرقابثت و پیچیده از فرصت‌ها به نحو صحیح استفاده می‌کند.
- به مالکیت فکری افراد و گروه‌ها توجه دارد و اساس کار خود را سرمایه فکری می‌داند.
- از فناوری‌های پیشرفته به‌خصوص فناوری‌های اطلاعات در توسعه زیرساخت‌ها بهره می‌برد.
- به شبکه‌های دانشی توجه کرده و رویکرد همگامی را اختیار می‌کند.
- به خلاقیت و نوآوری توجه دارد و تفکر وارده پردازی را با ایجاد بسترهای لازم رشد می‌دهد.
- به ابزارها و فنون دانش توجه داشته و حداکثر استفاده از آن‌ها را می‌برد.
- با حفظ رسمیت و سلسله‌مراتب، انعطاف‌پذیری را در دستیابی به اهداف مورد نظر مورد توجه قرار می‌دهد.
- به نیازهای فعلی و آینده توجه دارد.
- پیچیدگی ساختار را با انعطاف‌پذیری و مدولاریتی جبران می‌کند.
- نظام‌مند بوده و منابع در دسترس را با فرآیندهای پویا به خروجی، دستاورد و پیامد تبدیل می‌کند.
- به کارایی فرآیندها و اثربخشی محصولات به‌صورت توأمان توجه دارد.
- از الگوها و نظامات بومی برای دستیابی به اهداف استفاده می‌کند.

- برنامه کاری را در راستای راهبردها و جهت دستیابی به اهداف تدوین و اجرا می‌کند.
- دارای نظام ارزیابی عملکرد با شاخصه‌های مناسب و به‌روز است.
- به یادگیری فردی، گروهی و سازمانی در تعامل با ذینفعان و دست‌اندرکاران توجه دارد.
- سرآمد سایر سازمان‌های دانش‌بنیان در سطح ملی است و به توسعه آن‌ها توجه دارد.
- از توان و ظرفیت‌های علمی کشور در ابعاد فکری، تحقیقاتی و صنعتی استفاده مطلوب را می‌برد.
- روندهای فناورانه را رصد کرده و به آینده علم و فناوری توجه می‌کند.
- فرهنگ کار گروهی را توسعه و پرورش می‌دهد.
- به اشتراک‌گذاری دانش در محیط داخلی توجه می‌کند.
- انتشار و انتقال دانش را در فرآیند نوآوری تسهیل می‌کند.
- دانش مناسب برای فرد مناسب را در زمان مناسب در اختیار می‌گذارد.
- به کار اصلی پرداخته و از حاشیه‌ها پرهیز می‌کند.
- با حفظ تمرکز، سازوکارها را در انجام فعالیت‌ها با شعار هسته کوچک دانا، شبکه بزرگ توانا را به وجود می‌آورد، به پیش می‌برد.

#### مؤلفه‌های سازمان‌های دانش‌بنیان

الکجیر براساس دیدگاه‌های دسچامز و نایاب معتقد است که در سازمان‌های دانش‌بنیان که بر به‌کارگیری دانش سازمانی در درون فرآیندهای کسب‌وکار و پرورش فرهنگ‌سازمانی یادگیرنده و پیاده‌سازی ساختارهای سازمانی حامی آن تأکید دارند، برای دستیابی به توانایی یادگیری و به کار بردن استعداد و ظرفیت سازمان در ایجاد قدرت ذهنی، خلق دانش و استفاده از آن برای بهینه کردن فعالیت‌های کلیدی، چهار عامل نقش اساسی داشته و به‌عنوان ابعاد و مؤلفه‌های سازمان‌های دانش‌بنیان در نظر گرفته می‌شوند (الکجیر، ۲۰۰۹). این عوامل شامل سرمایه‌های فکری، ساختار ویژه، جوامع علمی و راهبردهای دانش‌می‌باشند.

- راهبرد دانش، نقشه راه‌هایی است که رهبران سازمان برای حفظ رابطه بین سرمایه‌های دانشی و نیازهای راهبردی سازمان از آن استفاده می‌کنند. راهبردهای دانش عبارت‌اند از:
۱. راهبرد خلق و کسب دانش که شامل خلق دانش از طریق ایجاد ایده جدید، شناخت الگوهای جدید و ایجاد فرآیندهای جدید می‌شود.
  ۲. راهبرد تسهیم دانش که به صورت به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات جهت استفاده تک تک افراد در سازمان تعریف می‌شود.
  ۳. راهبرد به کارگیری دانش شامل فرایند استفاده عملی از دانش و تجربیات در فرایندهای سازمانی می‌شود (زاک، ۱۹۹۹؛ به نقل از سروری اشلیکی، ۱۳۹۳).
- مفهوم جوامع علمی برای نخستین بار توسط لیوو و گنر (۱۹۹۱ م) معرفی شد. براساس نظر آنان جوامع علمی، شامل گروه‌هایی از افراد می‌شود که به منظور مشارکت در مورد مجموعه‌ای از مسائل مورد علاقه و تسهیم دانش و تجربه، حول فرآیندهای مدیریت دانش (کسب، ذخیره‌سازی، تسهیم و به کارگیری دانش) سازمان‌دهی شده‌اند. جوامع علمی شامل:
۱. جوامع دارای علایق مشترک
  ۲. جوامع عمل می‌شود. جوامع دارای علایق مشترک شامل شبکه‌هایی از دانشگران می‌شود که به منظور کسب دانش و تجربه در یک زمینه مشترک و مورد علاقه با هم تعامل دارند (انتظاری؛ ۱۳۸۵).
- جوامع علمی شامل شبکه‌هایی از دانش می‌شود که افراد سازمان را با یکدیگر مرتبط کرده و شبکه‌هایی در سازمان با دیگر سازمان‌ها به گونه‌ای ایجاد می‌شود که افراد بتوانند دانش خود را با دیگران تسهیم کنند (لیوو و گنر، ۱۹۹۹).
- ساختار ویژه، شامل سازمان‌دهی افراد و گروه‌ها حول فرآیندهای کاری دانش‌محور و استفاده از گروه‌های ضربت و گروه‌های کاری دانشی در فرآیندهای کاری می‌شود (منوریان، عسکری، ۱۳۸۸).
- براساس نظر الکجیر (۲۰۰۹ م) مهم‌ترین الزامات ساختاری برای مدیریت مؤثر دانش در سازمان دانش‌بنیان عبارت‌اند از:

۱. **مرز زدایی:** به معنی رهایی از محدودیت مرزهای جداکننده و ایجاد یک چارچوب فکری مشترک به منظور ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد می‌باشد.

۲. **سیالیت:** توسعه روابط غیر رسمی به منظور ارتقای شبکه‌های داخلی و خارجی مناسب برای روان ساختن جریان دانش را شامل می‌شود.

۳. **تعامل آموزنده:** افزایش تعاملات بین فردی، فراوظیفه‌ای و درون‌سازمانی را به منظور خلق و تسهیم دانش ضمنی در بر می‌گیرد.

۴. **انعطاف‌پذیری:** به ایجاد ساختارهای منعطف مبتنی بر گروه‌های کاری به منظور تولید ستاده‌های مبتنی بر دانش اطلاق می‌شود (الکجیر، ۲۰۰۹).

به این ترتیب سرمایه‌های فکری عبارت‌اند از:

۱. سرمایه انسانی که با عنوان دانش فردی، مهارت‌ها، توانایی‌ها و دانش موجود در

کارکنان یک سازمان برای خلق ارزش و حل کردن مسائل سازمان تعریف شده است؛

۲. سرمایه ساختاری که اشاره به ساختارها و فرآیندهایی دارد که کارکنان از آن‌ها

استفاده کرده و از این طریق دانش و مهارت‌های خود را به کار می‌گیرند؛

۳. سرمایه رابطه‌ای که تعامل بیرونی سازمان با عرضه‌کنندگان و مشتریان را در بر

می‌گیرد (لی بو ویتز، ۲۰۰۱).

#### توسعه ابعاد ساختاری برای سازمان‌های دانش‌بنیان

سیر گذار و تکامل سازمان‌ها به سازمان‌های ارگانیک، منعطف، مسطح و غیر متمرکز نشان می‌دهد که ابعاد تشکیل دهنده آن‌ها باید چیزی فراتر از ابعاد سازمان‌های سلسله‌مراتبی و رسمی باشد. در این‌گونه سازمان‌ها روابط غیر رسمی می‌توانند نقش مهمی در ساختاردهی سازمانی ایفا کنند. این روابط جنبه مهمی از تفاوت بین ساختارهای مکانیکی و ارگانیکی را تشکیل می‌دهند و حتی جنبه تعیین‌کننده‌ای از ساختارهای فرآیندمحور را به خود اختصاص می‌دهند. به‌عنوان مثال سازمان‌های شبکه‌ای بدون توجه به امکان وجود ساختارهای رسمی اساساً بر روابط غیر رسمی مبتنی هستند.



اجتماعات کاری نیز به طور عمده از یک مجموعه روابط غیر رسمی تشکیل شده‌اند. ساختارهای غیر رسمی می‌توانند در کنار ابعاد ساختاری سه‌گانه سستی، زمینه بسیار قوی‌تری برای ساختاردهی سازمان تشکیل دهند؛ اما شرایط حاکم بر اقتصادهای دانش‌محور و الزاماتی که برای سازمان‌ها ایجاد کرده‌اند، نشان می‌دهد که این چهار بعد برای تغییر و موفقیت ساختارهای مدرن کفایت نمی‌کنند. این امر منجر به ساختاردهی سازمانی و کشف ابعاد اساسی عمیق‌تری از ساختار در بازارهای پویا شده است. برای ایجاد سازمان‌های دانش‌محور به شکل اجتماعات کاری به ابعاد ساختاری سطح بالاتری نیاز است. این سطح شامل روابط مبتنی بر اعتماد روابط تعاملی برون‌گرا و روابط عاطفی فراگیر می‌باشد (وانگ و احمد، ۲۰۰۳) که در ادامه به تشریح این ابعاد و نقش آن‌ها در سازمان‌های دانش‌محور پرداخته می‌شود.

**روابط مبتنی بر اعتماد:** اعتماد سازمانی موجب اثربخشی و حذف موانع محدودکننده در جوامع می‌شود. به طوری که می‌توان اطمینان حاصل کرد که به وسیله همکاری، انسجام و هماهنگی موجود، ایده‌های جدیدی خلق می‌شوند که برای کل سازمان مفیدند، همچنین با کمک اعتمادسازی درک واضحی از دیدگاه سازمانی و استراتژی در تمام سطح سازمانی ایجاد می‌شود. ساختارهای دانش‌محور به دلیل نیاز شدیدی که به دانش دارند، باید اعتمادمحور باشند، نه کنترل‌محور. برای خلق و تسهیم دانش باید سطح بالایی از اعتماد و خوش‌بینی در روابط اعضای سازمان با یکدیگر وجود داشته باشد. روابط مبتنی بر اعتماد موجب شفافیت سیاسی، ارتباطات مؤثر و مهارت‌های همکاری می‌شود (میلزو اسنو، ۱۹۷۸).

**ارتباطات تعاملی برون‌گرا:** ساختار اصلی سازمان‌های دانش‌محور از توافقات ساختاری خوب تعریف شده و هدفمند تشکیل شده است که به جای برنامه‌ها، رویه‌ها و روندهای مشخص داخلی، هدایتگر تعاملات هستند (همان منبع). درجه تعاملات خارجی نشان‌دهنده گشودگی ساختار سازمانی و کم‌رنگ شدن مرزهای سازمانی است و در عین حال رقابتی بودن در محیط را نشان می‌دهد. نگرش‌ها و رویکردهای تنگ‌نظرانه موجب محبوس کردن دانش و محدود نمودن تسهیم آن می‌شود. از طرف دیگر محیط‌های همکارانه که مرزهای خارجی را گسترش داده‌اند، خلق دانش را تسهیل کرده و جریان دانش را روان می‌سازند.

تعاملات داوطلبانه، آشکار و شفاف، امکان گسترش عمیق‌تر پیوندهای غیر رسمی، شخصی و رفتاری را فراهم می‌سازند و این عوامل اثر تعیین‌کننده‌ای در موفقیت مدیریت دانش دارند (وانگ و احمد، ۲۰۰۳).

**روابط عاطفی فراگیر:** وجود روابط عاطفی فراگیر در ساختاردهی سازمان به کارکنان اجازه می‌دهد به ارزش‌ها و توانمندی‌های سازمانی به شیوه‌های سازمان‌یافته پاسخ دهند. این بستر فرهنگی فرصت‌های بسیار زیادی برای خلاقیت و نوآوری ایجاد می‌کند و در عین حال انسجام را نیز به همراه دارد (هچ، ۱۹۹۹). هم‌افزایی عواطف سازمانی و حداکثر کردن آزادی عمل کارکنان موجب تشویق مساعدت‌های خلاقانه، ایجاد بینش سازمانی و در نهایت توسعه ظرفیت خود مدیریتی افراد و گروه‌های سازمانی می‌شود. توسعه سازمان‌های تحکمی عقلایی و تشویق گشودگی در روابط و تجربه‌گرایی به منظور رسیدن به تنوع است. ساختارهای دانش‌محور به وجود تعادل بین تنوع (مساعدت‌های چندگانه) و وحدت (تبدیل مساعدت‌های مختلف به عملکرد واحد سازمانی) نیاز دارند.

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

سازمان‌های دانش‌محور به شکل اجتماعات کاری این تغییر را به جلو رانده و نیازمند توسعه کامل می‌باشند؛ بنابراین با ورود به یک فضای دانشی، سازمان‌ها برای به دست آوردن فرصت در محیط پویا باید انطباق‌دهنده و منعطف‌تر باشند. ادراکات سنتی که در ساختار سازمانی وجود دارند در مواجهه با چالش‌ها و نیازهای جدید اقتصاد دانشی با شکست روبه‌رو می‌شوند. به هر حال برای توسعه و ترسیم اشکال ساختاری جدید که بتوانند نیازهای جدید محیط دانش‌محوری را برآورده سازند به کمک ابعاد ساختاری سطح بالاتری نیاز است و در این میان روابط غیر رسمی نقش مهمی در تعریف و ادراک فعالیت‌های ساختاری بر عهده دارند. این ابعاد انرژی واقعی سازمان‌های رقیب را در زمینه توانمندی پویا در اقتصاد دانشی تعیین می‌کنند. گذار کلی ساختار سازمانی نشان‌دهنده روندی است که به‌طور روزافزون به سمتی پیش می‌رود که در یک محیط پویا ساختار

سازمانی باید بازتر از تعاریف موجود، عاطفی‌تر از عقلانیت جامع، تعاملی‌تر، منعطف‌تر، اعتماد محورتر و غیر رسمی‌تر باشد (وانگ و احمد، ۲۰۰۳).

**ساختار مناسب سازمان‌های دانش‌بنیان:** ساختار درونی سازمان می‌تواند مشوق و یا مانع موفقیت مدیریت دانش باشد. برای اینکه سازمان‌ها بتوانند، دانش را به‌طور مؤثر اداره کنند، باید از ساختار مناسبی برخوردار باشند. میزان تمرکز، رسمیت، نحوه جریان اطلاعات بین واحدها، وضعیت اسناد و مدارک محرمانه سازمان، ابعاد ساختاری مهمی هستند که وضعیت و ویژگی‌های آن‌ها به‌طور مستقیم بر خلق و انتقال، ذخیره‌سازی و بارگیری دانش در سازمان تأثیرگذار است که در ادامه به تشریح این شاخص‌ها پرداخته می‌شود.

**رسمیت:** رسمیت به میزانی که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند، اشاره دارد (راینر، ۱۹۸۷: ۸۸). میزان قوانین و مقررات رسمی ناظر بر تصمیمات و روابط کاری، میزان رسمیت سازمان را مشخص می‌کند. خلق دانش نیازمند انعطاف‌پذیری و تأکید کمتر مقررات کاری است. زمانی که مقررات رسمی خشک بر سازمان حاکم باشد، شکل‌گیری ایده‌های جدید محدود می‌شود، در حالی که انعطاف‌پذیری موجب ارائه شیوه‌های بهتر انجام کارها می‌شود؛ بنابراین افزایش انعطاف‌پذیری در ساختار سازمان می‌تواند به موفقیت مدیریت دانش در سازمان کمک کند، همچنین خلق دانش نیازمند وجود تنوع است. در زمانی که مسائل پیش‌بینی‌نشده رو به افزایش‌اند، سازمان‌ها باید در ساختارها و فرآیندهایشان تنوع ایجاد کنند. رسمیت سبب کاهش نوآوری می‌شود. کاهش رسمیت، تنوع ایده‌ها و رفتارهای جدید را تشویق می‌نماید. وجود ارتباطات و تعاملات غیر رسمی نیز به خلق و انتقال دانش و سازمان کمک می‌کنند. رسمیت موجب از بین رفتن ارتباطات و تعامل‌ها می‌شود که برای خلق دانش ضروری‌اند. وجود رسمیت حداقلی در ساختار سازمانی به اعضای سازمان اجازه می‌دهد که به‌منظور خلق و انتقال دانش با یکدیگر تعامل و ارتباط برقرار کنند (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳).

**تمرکز:** تمرکز به میزانی که اختیار تصمیم‌گیری در یک واحد در سازمان متمرکز شده است، اشاره دارد (راینر، ۱۹۸۷: ۹۸). یکی دیگر از تغییراتی که در تفکر سازمانی روی داده به میزان کنترل رسمی‌ای که بر عملکرد کاری کارکنان اعمال می‌شود، مربوط می‌شود. مدیریت

علمی بر تعریف کار و نحوه انجام آن تأکید داشت. وظیفه عموماً به عنوان یک تکه از کار که به یک فرد اختصاص می‌یافت تعریف می‌شد. در سازمان‌های سنتی کارها همانند یک ماشین به بخش‌های تخصصی و جداگانه شکسته می‌شدند. دانش و کنترل کارها در رأس سازمان متمرکز بود و از کارکنان انتظار می‌رفت به همان صورت که به آن‌ها گفته می‌شود، عمل کنند. در مقابل، در سیستم‌های اجتماعی پویا «نقش» مطرح می‌شود. نقش با اختیار و مسئولیت همراه است و به فرد اجازه داده می‌شود تا براساس صلاح‌دید و توانایی‌های خود عمل کند تا به یک نتیجه یا هدف دست یابد. در سازمان‌های دانش‌محور کارکنان یک نقش را در تیم و یا واحدی از سازمان ایفا می‌کنند و ممکن است این نقش‌ها دائماً بازتعریف و یا اصلاح شوند. در این سازمان‌ها قوانین و مقررات نسبتاً کمتری وجود دارد و دانش و کنترل کارها به جای اینکه در اختیار مدیران رده عالی باشد در اختیار خود افراد است. کارکنان تشویق می‌شوند تا با کمک یکدیگر و مشتریان مراقب مسائل باشند. وجود تمرکز در اختیارات تصمیم‌گیری میزان ارائه راه حل‌های خلاق را به شدت کاهش می‌دهد. در حالی که توزیع قدرت در سازمان موجب خودجوشی، تجربه‌گرایی و آزادی بیان می‌شود. این‌ها عواملی هستند که زیربنای خلق و انتقال دانش را تشکیل می‌دهند (نوری‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۶).

**جریان اطلاعات و ارتباطات:** جریان اطلاعات بر کانال‌هایی که از طرق آن پیام‌ها منتقل می‌شوند اشاره دارد (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳: ۳۸). در سازمان‌های جوان و کوچک، ارتباطات به‌طور عمده به‌صورت غیر رسمی و رو در رو انجام می‌شود. کنترل‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی کمی وجود دارد، زیرا رهبران عالی رده سازمان عموماً خودشان در کنار کارکنان مشغول کارهای روزمره کسب‌وکار هستند. به هر حال وقتی سازمان بزرگ و پیچیده می‌شود، فاصله بین رهبران عالی رده و کارکنان هسته فنی افزایش می‌یابد. اغلب برای اداره کردن حجم زیاد اطلاعات پیچیده و کاهش انحراف از استانداردها و اهداف تعیین شده از سیستم‌های رسمی استفاده می‌شود. در چنین سازمان‌هایی بیشتر بر ارتباطات عمودی (از بالا به پایین و از پایین به بالا) تأکید می‌شود (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳). در سازمان‌های دانش‌محور، اطلاعات، اهداف مختلفی را دنبال می‌کند. تسهیم گسترده اطلاعات، عملکرد سازمان را در سطح بهینه نگه می‌دارد. سازمان دانش‌محور تلاش می‌کند

به وضعیت یک سازمان کوچک و کارآفرین برگردد که در آن همه کارکنان اطلاعات کاملی در مورد سازمان دارند، به طوری که می‌توانند سریعاً عمل کنند. در واقع ایده‌ها و اطلاعات در سراسر سازمان اشاعه پیدا می‌کنند. مدیران به جای اینکه از اطلاعات برای کنترل کارکنان استفاده کنند، در جست‌وجوی کانال‌هایی هستند که ایده‌ها بتوانند در همه جهات جریان یابند. این امر مستلزم جریان ارتباطات چندجانبه در سازمان است و از این رو تسهیل و تنظیم تعاملات افراد اهمیت بسیار زیادی در این‌گونه سازمان‌ها دارد. علاوه بر این سازمان‌های دانش‌محور خطوط ارتباطی بازی را با مشتریان، عرضه‌کنندگان و حتی رقبا حفظ می‌کنند تا بتوانند ظرفیت یادگیری خود را ارتقا دهند. فناوری اطلاعات یکی از شیوه‌های در تماس بودن با افراد است.

**موقعیت اسناد و مدارک (شفافیت):** یکی از عوامل مؤثر بر اجرای مراحل مدیریت دانش در یک سازمان، وضعیت اطلاعات و مدارک موجود در آن سازمان است. مواردی از اطلاعات موجودند که در سطح خاصی از کارکنان محدود می‌شوند و از تسری دانش در سراسر سازمان جلوگیری می‌کنند. تأکید زیاد بر محرمانه نگه داشتن اسناد، مدارک و اطلاعات سازمان، دشواری‌هایی را برای تسهیم اطلاعات بین افراد، واحدها و سازمان‌ها ایجاد می‌کند (رمضان و حسنی، ۱۳۹۰).

### ابعاد محتوایی سازمان دانش‌بنیان دفاعی

منظور از عوامل محتوایی سازمان، عوامل تعیین‌کننده ساختار سازمانی است. نگرش اقتضایی که یک تفکر غالب در تئوری سازمان است، بر این نکته تأکید دارد که اعتبار، اثربخشی و کارایی و بهره‌وری ساختار سازمانی به عوامل محتوایی اقتضایی؛ نظیر استراتژی، فناوری، محیط و طرح سازمانی بستگی دارد. یک ساختار سازمانی اثربخش و کارا باید با این عوامل محتوایی سازگار شده و تعادل برقرار کند (دفت، ۱۹۹۸). در عصر دانایی محوری توجه به عوامل اقتضایی در محیط متلاطم امروزی امری حیاتی است و در مواردی بقای سازمان را رقم می‌زند. از این رو شناخت عوامل اقتضایی که از اثر تعیین‌کننده‌ای در ایجاد و توسعه سازمان‌های دانش‌محور برخوردارند، ضروری است. مهم‌ترین عوامل محتوایی سازمان‌های دانش‌محور که تأثیر به‌سزایی بر ساختار این

سازمان‌ها داشته‌اند، محیط، فناوری و فرهنگ می‌باشند که در ادامه به تشریح هر یک از ابعاد محتوایی و تأثیر آن‌ها بر ابعاد ساختاری سازمان پرداخته می‌شود.

**محیط:** از آستانه قرن بیست و یکم دانش و فناوری نقش فزاینده‌ای در توسعه جوامع ایفا کرده است و دنیا به سوی اقتصاد دانش محور پیش می‌رود. اقتصاد دانش محور اقتصادی است که در آن تولید، توزیع و استفاده از دانش منبع اصلی رشد و ایجاد ثروت است. توسعه پایدار و همه‌جانبه مبتنی بر دانایی و توسعه فناوری است، توسعه فناوری نیز به نوبه خود بر محور نوآوری و خلاقیت در عرصه علم استوار است که بستر و فرهنگ پژوهش زیربنای آن است. فناوری اطلاعات باعث شده تغییرات بنیادینی در اقتصاد و جوامع ایجاد شود (منوریان و عسگری، ۱۳۸۳). در چنین اقتصادی اولویت منبع مورد استفاده بنگاه‌های اقتصادی نیز تغییر کرده و منابع انسانی متخصص به عنوان مهم‌ترین منبع مورد استفاده شرکت‌ها و سازمان‌ها مطرح می‌باشند. توسعه و آموزش این منابع که به کارکنان دانشی معروفند، در اولویت برنامه‌های سازمان‌های پیشرو قرار گرفته است. در این اقتصادها، ارتباطات و دانش به عنوان مواد خامی در نظر گرفته می‌شوند که افراد از آن‌ها به عنوان ابزار آموزش جهت ارتقای سطح زندگی خود و تبدیل شدن به نیروی کار ماهر و دانش‌محور استفاده می‌کنند (منوریان و عسگری، ۱۳۸۳). تغییرات مستمر دانش، وضعیت عدم تعادل نوینی را برای سازمان‌ها به وجود آورده است. جریان بی‌پایان دانش، بازارها را در حالت تغییر مداوم قرار داده که این امر سازمان‌ها را ملزم به تغییرات مستمر می‌نماید. به طور کلی در این فضا، کسب، حفظ و ارتقای مزیت رقابتی، دغدغه اصلی مدیران است. در این زمینه اندیشمندان مدیریت معتقدند تنها مبنا و اساس تشکیل، حفظ و ارتقای مزیت رقابتی، همانا پایگاه دانش سازمان است. آنان پایداری مزیت رقابتی را منوط به نوآوری و نوآوری را نیز معلول همان پایگاه دانش می‌دانند (خیاطان و همکاران، ۱۳۹۴). در همین راستا، دراکر نوآوری را کاربرد دانش برای تولید دانش جدید، تعریف نموده است و از نوآوری به عنوان قلب بهره‌وری یاد می‌کند؛ بنابراین در شرایط رقابتی یادشده، دانش و نوآوری، به دو بازوی رقابتی قوی برای بقاء و موفقیت سازمان‌ها تبدیل شده است. این تغییرات باعث شده که سازمان‌ها و حتی

دولت‌ها در نحوه کسب و کار و اداره امور خود به بازبینی بپردازند. پیدایش سازمان‌های دانش‌محور نیز زائیده چنین تحولاتی می‌باشند.

**فرهنگ سازمانی:** فرهنگ سازمانی به‌عنوان ارزش‌های غالب که به‌وسیله یک سازمان حمایت می‌شود توصیف شده است یا فلسفه‌ای که خط‌مشی سازمان را به سمت کارکنان و مشتریان هدایت می‌کند یا ارزش‌هایی که به کمک آن‌ها کارها و امور روزمره سازمان انجام می‌پذیرد یا مفروضات و باورهای بنیادی که بین اعضای سازمان مشترک می‌باشند. با نگاهی دقیق به این تعاریف پی می‌بریم که زمینه اصلی در فرهنگ سازمانی وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان است. در هر سازمانی الگوهای از باورها، سمبل‌ها، شعائر، داستان‌ها و آداب و رسوم وجود دارند که به مرور زمان به وجود آمده‌اند. این الگوها باعث می‌شوند که در خصوص اینکه سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی به وجود آید (الوانی، دانایی‌فرد ۱۳۷۶:۳۸۱).

موفقیت سازمان در اجرای هر استراتژی از جمله مدیریت دانش تا حدود زیادی به حمایت و پشتیبانی فرهنگی سازمانی از آن استراتژی بستگی دارد. تلاش سازمان‌ها برای تبدیل شدن به سازمان دانش‌محور در صورتی موفقیت‌آمیز خواهد بود که ویژگی‌های فرهنگی مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش در سازمان وجود داشته باشد. دانش در صورتی می‌تواند به‌طور مؤثر در سازمان خلق و تسهیم شود که مورد حمایت فرهنگ سازمان قرار گیرد. ترویج فرهنگ گشودگی، تسهیم، همکاری، اعتماد و یادگیری در سازمان، نقش به‌سزایی در تسهیل مدیریت دانش در سازمان دارند که در ادامه مبحث به تشریح این ابعاد و ویژگی‌های فرهنگی در سازمان پرداخته می‌شود (لانگ، ۱۹۹۷؛ نویس و همکاران، ۱۹۹۸، باستامانته، ۱۹۹۹؛ گلد و همکاران، ۲۰۰۱؛ لانگ، ۱۹۹۷، همگی به نقل از رسولی و پایپان، ۱۳۹۳).

**فرهنگ گشودگی:** در سازمان دانش‌محور فرهنگ گشودگی، از اهمیت خاصی در موفقیت سازمان برخوردار است. در این سازمان‌ها افراد نسبت به کلیت سیستم، ارتباط اجزاء و نحوه تعامل بخش‌های مختلف سازمان با یکدیگر و با محیط، آگاهی دارند. وجود چنین فرهنگ و تفکری در سازمان، مرزهای درون‌سازمانی و بین‌سازمانی را حداقل می‌سازد. علاوه بر این برای ارتقای فرهنگ گشودگی در سازمان باید اقدامات و نشانه‌هایی

که موجب اختلاف موقعیت‌ها می‌شوند، مانند سالن غذاخوری مدیران و یا فضای پارک رزرو شده از بین بروند. هریک از اعضای سازمان می‌توانند یک مساعدت‌کننده با ارزش باشند. سازمان باید شبکه‌ای از روابط فراهم سازد که به افراد اجازه دهد قابلیت‌های خود را توسعه دهند. تأکید بر اینکه با هرکس با مدارا و احترام رفتار شود، فضایی را ایجاد می‌کند که در آن افراد آزادند که تجربه کنند، ریسک کنند، اشتباه کنند و همه این‌ها موجب تشویق یادگیری می‌شود.

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

**فرهنگ تسهیم:** یکی از مهم‌ترین مباحث مورد توجه در سازمان دانش‌محور این است که اطلاعات و دانش چگونه در میان واحدهای مختلف سازمانی تسهیم می‌شوند. فرهنگ تسهیم دانش یکی از مهم‌ترین عواملی است که باید قبل از هر استراتژی جدیدی در سازمان‌های دانش‌محور مورد توجه قرار گیرد. تسهیم دانش تنها در صورتی انجام می‌گیرد که فرهنگ سازمان از آن حمایت کند. هر تغییری باید در جهت فرهنگ سازمان انجام گیرد. منظور از تسهیم دانش اقداماتی است که به منظور انتقال و اشاعه دانش از یک فرد، گروه و یا سازمان به فرد، گروه و یا سازمان دیگر انجام می‌گیرد.

افرادی که به راحتی می‌توانند دانشی را که در اختیار دارند با دیگران تسهیم کنند، زیاد نیستند. دو مسئله بالقوه نگرشی / رفتاری کارکنان در این زمینه این است که چگونه باید آن‌ها را برای تسهیم دانشی که دارند آماده نمود و نیز چگونه می‌توان بر مقاومت در مقابل تسهیم دانش در سازمان غلبه نمود. به عقیده مک دموت (۲۰۰۱ م) در یک سازمان با فرهنگ تسهیم دانش، افراد ایده‌ها و بینش‌های خود را با دیگران تسهیم می‌کنند، زیرا به جای اینکه مجبور به این کار باشند آن را یک فرآیند طبیعی می‌دانند. حال معمولاً در



سازمان‌های بزرگ افراد تمایل دارند به‌جای اینکه دانش را یک منبع سازمانی محسوب کنند، با دانش به‌عنوان منبع قدرت برای منافع شخصی خودشان برخورد کنند؛ بنابراین اغلب مدیران، دانش کلیدی را به‌عنوان منبع قدرت، اهرم نفوذ و یا ضمانت استمرار شغل خود می‌پندارند و تمایلی ندارند که آن را با دیگران تسهیم کنند. افراد اغلب دانش را نزد خود نگه می‌دارند و آن را به‌راحتی تسهیم نمی‌کنند. اگر افراد از انگیزه شخصی قوی برخوردار نباشند، دانش را تسهیم نخواهند کرد و اغلب بدون نگرانی از اینکه به خاطر تسهیم دانش چه چیزی را از دست خواهند داد و یا به دست خواهند آورد، چنین کاری را انجام نخواهند داد.

**فرهنگ اعتماد محوری:** اعتماد موجب تسهیل تبادل دانش در سازمان می‌شود. وقتی که سطح اعتماد در روابط میان اعضای سازمان بالا باشد، افراد تمایل بیشتری به تبادل دانش دارند. فقدان اعتماد در بین کارکنان یکی از مهم‌ترین موانع انتقال دانش است. افزایش و تبادل دانش در اثر اعتماد متقابل موجب خلق دانش می‌شود. وجود اعتماد در سیستم‌های فراوظیفه‌ای و بین سازمانی نیز یک عامل ضروری است؛ زیرا مضایقه در اطلاعات، آسیب جدی به خلق دانش خواهد رساند.

**فناوری:** عوامل بسیار زیادی وجود دارند که موجب موفقیت سازمان‌ها در به‌کارگیری استراتژی مدیریت دانش می‌شوند؛ اما شاید یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر، گسترش زیرساخت‌های مناسب فناوری‌های اطلاعاتی باشد. استفاده از اینترنت، اینترنت، پست الکترونیک، پست صدا، دورنگار، اجلاس رادیویی / تلویزیونی و کامپیوتری نمونه‌هایی از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی هستند که در سازمان‌های دانش‌محور مورد استفاده قرار می‌گیرند و از این لحاظ آن‌ها را به سازمان‌های الکترونیک تبدیل می‌کند. استفاده از این فناوری‌ها موجب می‌شود که سطوح سلسله‌مراتبی دیگر نتواند ارتباطات سازمانی را محدود نماید. کارکنان سازمانی می‌توانند فوراً و در هر زمانی به هر شخصی و با هر جایی به برقراری ارتباط پردازند (فرهنگی و همکاران، ۱۳۸۳: ۲۷۰-۲۷۴). این فناوری‌ها موجب توانمند شدن سازمان‌های دانش‌محور می‌شوند و به‌عنوان مؤثرترین وسیله جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال و اشاعه دانش محسوب می‌گردند.

### دانش و مدیریت دانش

از نظر نوناکا و تاگوچی (۱۹۹۵م)، دانش عبارت است از: یک فرآیند انسانی پویا برآمده از توجیه یک عقیده شخصی به سوی حقیقت. طبق این تعریف، دانش به مجموعه‌ای از عقاید توجیه‌شده گفته می‌شود که توانایی یک سازمان برای عملکرد مؤثر را افزایش می‌دهد.

مدیریت دانش شامل همه روش‌های اداره دارایی‌های دانش سازمانی است و شامل چگونگی جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال، به‌کارگیری، به‌روز سازی و ایجاد دانش می‌باشد. هدف مدیریت دانش این است که یک سازمان از دانش فردی و جمعی خود، آگاهی یافته و بدین ترتیب به مؤثرترین شکل، از دانش خود استفاده نماید (بیتس، ۲۰۰۵).

### ب. پیشینه‌شناسی تحقیق

مراجعه به مراجع و منابع علمی اعم از کتب، پایان‌نامه‌ها، مقالات داخلی و خارجی نشان می‌دهد تاکنون پژوهشی با این عنوان و در این چارچوب انجام نشده است، ولی موارد بسیاری که با جنبه‌های نظری این پژوهش مرتبط هستند مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. به طوری که در برخی سازمان‌های دانش‌بنیان را مورد مطالعه قرار داده‌اند و در برخی سایر ابعاد مرتبط با سازمان‌های دانش‌بنیان از قبیل سرمایه فکری و ساختار سازمانی و تحول سازمانی را بررسی کرده‌اند. در ادامه به مرور برخی از آن‌ها که از نظر موضوع و مبانی به پژوهش حاضر نزدیک‌ترند می‌پردازیم.

**شهبلی (۱۳۹۰ ه.ش):** به ارائه الگوی مناسب شکل‌گیری سازمان‌های یادگیرنده در ارتش جمهوری اسلامی ایران پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌تواند یادگیرنده باشد. همچنین یگان‌های ارتش با درصدی بالا، از معیارهای سازمان یادگیرنده شامل رهبری، تفکر نظام‌مند، فرهنگ سازمانی، قابلیت شخصی، الگوهای ذهنی، یادگیری تیمی، چشم‌انداز مشترک، ساختار و مدیریت دانش برخوردار هستند.

**پایان (۱۳۹۳ هـ ش):** در پژوهشی با عنوان «طراحی و تبیین مدل سازمان دانش‌بنیان در رسانه ملی (سازمان)» بر این باور است که در قرن بیست‌ویکم، برای ایجاد مزیت استراتژیک در عرصه کسب‌وکار، مستلزم نوع جدیدی از سازمان است که توانایی ایجاد دانش را برای به حداکثر رساندن موفقیت استراتژیک و رقابتی بودن سازمانی دارد و به همین دلیل اکثر سازمان‌ها برای عملکرد مؤثر در اقتصاد امروز، تبدیل شدن به یک سازمان دانش‌بنیان را امری ضروری می‌دانند، ولی خیلی از آن‌ها تعریف درستی از این گونه سازمان‌ها نداشته و بالتبع نمی‌دانند چگونه می‌توانند سازمان خود را به سمت دانش‌بنیان شدن هدایت کنند. در این رساله با توجه به استراتژی پیش‌بینی‌شده در افق صداوسیما جمهوری اسلامی ایران و ضرورت دانش‌بنیان شدن، با رویکردی توصیفی-پیمایشی و ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی (آمیخته)، درصدد طراحی مدل سازمان دانش‌بنیان برای صداوسیما است. به همین منظور در این تحقیق بنیادی-کاربردی، ۲۲ مؤلفه اصلی سازمان‌های دانش‌بنیان، از ادبیات موضوع استخراج و سپس در محیط سازمان صداوسیما از طریق اجرای روش دلفی و با حضور ۴۰ تن از نخبگان دانشگاهی و خبرگان سازمان صداوسیما به اجماع گذاشته شد که در نهایت ۲۶ مؤلفه به‌عنوان ابعاد نهایی سازمان دانش‌بنیان شناسایی گردید. که پس از دسته‌بندی برخی مؤلفه‌ها، مدل مفهومی سازمان دانش‌بنیان در سازمان صداوسیما از روی ۱۰ مؤلفه اصلی شناسایی شده، ترسیم گردید. در ادامه پرسشنامه‌ای برای آزمون فرضیات براساس مدل طراحی شده، تهیه و پایایی و روایی آن از طریق آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تأییدی ارزیابی شد. در نهایت ۱۳ فرضیه تحقیق از طریق مدل‌یابی معادله ساختاری و براساس روش‌شناسی PLS آزمون شده است. مدل ارائه‌شده از طریق ۷۵ نمونه از مدیران ارشد سطح ۱ و ۲ سازمان صداوسیما اعتبارسنجی گردید که پس از آن فرضیات و همچنین مدل مفهومی تحقیق مورد تأیید قرار گرفتند.

**گالدنبرگ و کانرتب (۲۰۱۳ م):** در مقاله‌ای با عنوان رهبری هوشمند در سازمان‌های دانش‌بنیان به دنبال تبیین این هدف بودند که خصوصیات خاص رهبری مورد نیاز برای سازمان‌های دانش‌بنیان چیست؟ و چگونه آن‌ها می‌توانند موفق باشند؟ نتایج مشخص کرد که رهبران هوشمند در سازمان‌های دانش‌بنیان، از رهبران سنتی عملکرد بهتری دارند. رهبری فردی

و رهبری سازمانی برای یک رهبری موفقیت‌آمیز در سازمان‌های یادگیرنده مهم هستند. رهبری هوشمند بر پایه یک هوش اجتماعی در سطح رهبری فردی است. مهارت‌های نرم رهبری دارای اهمیت بیشتری نسبت به مهارت‌های سخت می‌باشند. بالا بردن سطح آگاهی افراد و ایجاد اعتماد تیمی، عوامل انگیزشی مهمی هستند که از تسهیم دانش و یادگیری سازمانی حمایت می‌کنند. رهبری تسهیم‌شده از رهبری فردی مؤثرتر می‌باشد. رهبری تسهیم‌شده باعث هم‌جهت‌سازی کلیه وظایف در سرتاسر سازمان گردیده و تسهیم دانش را تشویق می‌نماید.

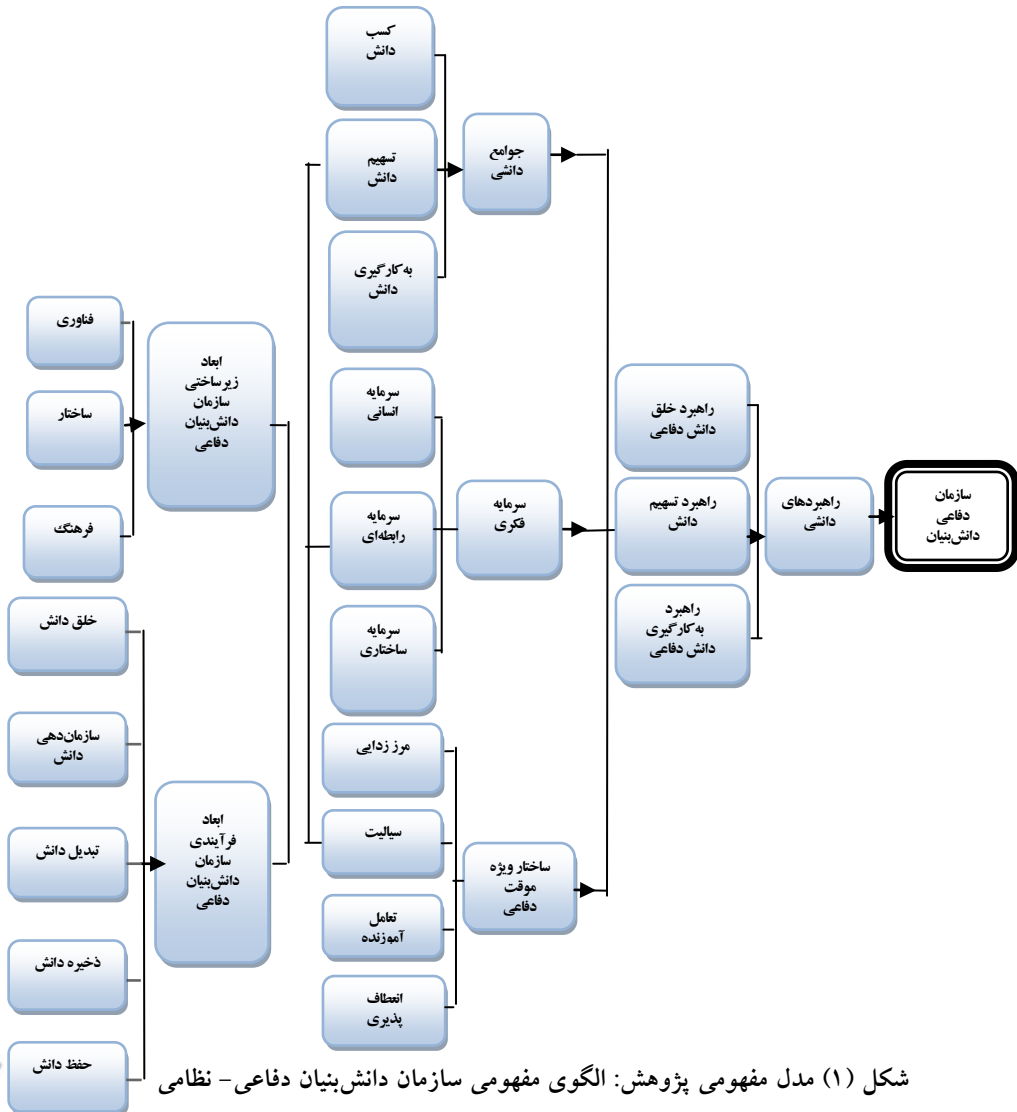
**خیاطیان و همکاران (۱۳۹۴ هـ ش):** در پژوهشی با عنوان «تحلیل محتوای ویژگی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان» به‌واسطه روش تحلیل محتوا به دنبال ارائه دسته‌بندی جدیدی از تعاریف و ویژگی‌های شرکت‌های دانش‌بنیان بوده‌اند. به همین دلیل با مرور تعارف ارائه‌شده در جوامع علمی توسط پژوهشگران داخلی و خارجی، ویژگی‌هایی همچون جدید بودن فناوری، جوان بودن شرکت‌ها، اندازه کوچک و متوسط شرکت‌ها، استقلال شرکت‌ها، موضوع فعالیت که بر روی توسعه فناوری و دانش و تحقیق تمرکز دارند برای آن‌ها شناسایی و ارائه نمودند.

**جلال‌پور و همکاران (۱۳۹۵ هـ ش):** در پژوهشی با عنوان «ارتقای عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی: شناسایی عوامل اثرگذار در سیاست‌ها و اجرایی» به این نتیجه رسیدند که مجموعه‌ای از عوامل نهادی، محیطی، فرهنگی، روابط بین‌الملل، زیرساخت فیزیکی، محیطی و اجتماعی، شبکه‌ای و منابع انسانی و روابط بین‌الملل بر ارتقای عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان مؤثرند.

با رجوع به ادبیات تحقیق و بررسی نقاط افتراق و اشتراک رساله با تحقیقات انجام‌شده، نوآوری اصلی این تحقیق توجه به ایجاد الگوی دانش‌بنیان در سازمان دفاعی و نظامی است که نقطه خلاً پژوهش‌ها بوده، به همین دلیل این پژوهش به‌عنوان نقطه شروع قصد دارد تا ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر در پیاده‌سازی سازمان دانش‌بنیان دفاعی و نظامی را شناسایی کند.

## مدل مفهومی پژوهش

هر مدل مفهومی به‌عنوان مبنایی جهت انجام مطالعات و تحقیقات است، به‌گونه‌ای که متغیرهای مورد نظر تحقیق و روابط میان آن‌ها را مشخص می‌کند. تدوین چارچوب یا مدل مفهومی ما را کمک می‌کند تا برای بهبود شناخت خود از پویایی‌های وضعیت، روابط خاصی را مورد بررسی و آزمون قرار دهیم. (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۸: ۶۵)، بر همین اساس مدل مفهومی تحقیق بعد از تجزیه و تحلیل و بررسی نظرات خبرگان به‌صورت زیر تدوین شده است.



شکل (۱) مدل مفهومی پژوهش: الگوی مفهومی سازمان دانش‌بنیان دفاعی - نظامی

## روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر جهت‌گیری پژوهش کاربردی-توسعه‌ای، از جهت استراتژی پیمایشی، از منظر هدف زمینه‌ای-موردی است. جامعه آماری این تحقیق را فرماندهان عالی و خبرگان دانشگاهی یکی از نهادهای عمده دفاعی تشکیل می‌دهند که در مجموع شامل ۱۶۶ نفر هستند. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز، براساس روش سرشماری، پرسشنامه پژوهش بین جامعه مورد مطالعه توزیع گشت که در نهایت ۱۴۸ پرسشنامه قابل استفاده جمع‌آوری شد و با استفاده از داده‌های به‌دست آمده از این پرسشنامه‌ها مدل مفهومی پژوهش طراحی و از نظر آماری اعتبارسنجی شد. در این پژوهش به‌منظور گردآوری اطلاعات از هر دو روش میدانی و کتابخانه‌ای استفاده شده است. در روش کتابخانه‌ای، مفاهیم و تعاریف متغیرهای تحقیق، ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق مورد بررسی و بازنگری قرار گرفته و در نهایت به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها، پیمایشی بر روی نمونه تحقیق انجام خواهد گرفت. در این راستا، پس از مطالعه و بررسی دقیق، مبانی نظری و پیشینه تحقیق، ابعاد و مؤلفه‌های دانش‌بنیان نمودن سازمان‌های دفاعی، شناسایی و براساس آن پرسشنامه تحقیق طراحی و تدوین گردید. در این پژوهش از مدل‌یابی ساختاری با کمک نرم‌افزار SmartPLS جهت بررسی اعتبار مدل به‌دست آمده، استفاده شده است. SmartPLS برای کارهای واقعی مناسب‌تر است، به‌ویژه هنگامی که مدل‌ها پیچیده‌تر هستند بهره‌گیری از این مدل توصیه شده است، همچنین زمانی که مدل مفهومی پژوهش در مراحل اولیه توسعه باشد، بدین معنی که تازه معرفی شده و متعاقباً تئوری‌های پیشین زیادی برای تأیید آن وجود نداشته باشد (مانند مدل مفهومی پژوهش حاضر)، محقق بهتر است از روش PLS برای این مدل استفاده کند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲: ۷۲). البته مزیت اصلی این نوع مدل‌یابی نسبت به نرم‌افزارهای نسل اول در این است که Smart PLS به تعداد کمتری نمونه نیاز دارد.

روایی محتوایی پرسشنامه‌های مورد استفاده در این مطالعه مورد تأیید خبرگان دانشگاهی با استفاده از روش لیکرت قرار گرفت. یکی از ویژگی‌های فنی ابزار اندازه‌گیری (پرسشنامه) پایایی است. پایایی یک وسیله اندازه‌گیری، به دقت آن اشاره می‌کند. یک پرسشنامه در صورتی دارای پایایی است که اگر خصیصه مورد نظر با همان وسیله یا وسیله‌ای مشابه دوبار

اندازه‌گیری شود، نتایج حاصل، مشابه، دقیق و قابل اعتماد باشد. یکی از ابزارهای اندازه‌گیری پایایی که بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد، اندازه‌گیری پایایی با روش آلفای کرونباخ است که در این مطالعه پایایی پرسشنامه نهایی تحقیق با آلفای کرونباخ  $0/818$  تأیید شده است.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

### بررسی مدل اندازه‌گیری

با توجه به اینکه داده‌های پژوهش دارای ماهیت کمی هستند، ابتدا باید با انجام آزمون نرمال، مشخص شود که این داده‌ها از توزیع نرمال پیروی می‌کنند یا خیر؟ بدین منظور از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (K-S) استفاده شده است. هنگام بررسی نرمال بودن داده‌ها، فرض صفر مبتنی بر اینکه توزیع داده‌ها نرمال است در سطح خطای پنج درصد تست می‌شود. بنابراین اگر آماره آزمون بزرگ‌تر، مساوی  $0/05$  به دست آید، در این صورت دلیلی برای رد فرض صفر مبتنی بر اینکه داده نرمال است، وجود نخواهد داشت. به عبارت دیگر توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود. نتایج حاصل از آزمون نرمال داده‌های پژوهش در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شوند. با توجه به نتایج به دست آمده، مشخص است که توزیع داده‌ها فقط در مورد متغیرهای جوامع دانشی، سرمایه فکری و ابعاد فرآیندی از توزیع نرمال پیروی می‌کند؛ بنابراین با توجه به توزیع داده‌ها در هفت متغیر مدل مفهومی پژوهش که سه متغیر دارای توزیع نرمال و چهار متغیر توزیع غیر نرمال دارند، استفاده از نرم‌افزار Smart-PLS توصیه شده است؛ زیرا این نرم‌افزار قابلیت بررسی داده‌هایی که دارای توزیع غیر نرمال هستند را نیز دارا می‌باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

مدل اندازه‌گیری یا مدل درونی روابط بین سنج‌ها (متغیرهای مشاهده‌شده) یک سازه (متغیر پنهان) و خود آن سازه را بررسی می‌کند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). در روش‌شناسی مدل معادلات ساختاری، ابتدا لازم است که روایی سازه مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود سنج‌های به‌کاررفته برای اندازه‌گیری سازه‌های مورد نظر، خود از دقت لازم برخوردار می‌باشند یا خیر؟ برای تأیید روایی سازه و پایایی در نرم‌افزار Smart-PLS شاخص‌هایی تعریف شده که در ادامه این شاخص‌های مورد بررسی قرار می‌گیرند:

جدول شماره (۲) بررسی توزیع نرمال داده‌ها و ضریب پایایی و میانگین واریانس شاخص‌های پژوهش

Kolmogorov-Smirnova	CR	AVE	ابعاد
.۰۰۰	۰.۹۳۷۱	۰.۵۹۹۲	ابعاد زیرساختی
.۲۰۰	۰.۹۰۰۹	۰.۵۰۷۱	ابعاد فرآیندی
.۲۰۰	۰.۸۵۶۶	۰.۵۴۵۸	جوامع دانشی
.۲۰۰	۰.۹۵۰۵	۰.۵۹۷۴	سرمایه فکری
۰.۰۳۴	۰.۸۸۲۷	۰.۵۲۳۱	ساختار ویژه
۰.۰۲۴	۰.۸۸۰۶	۰.۶۴۹۴	راهبردهای دانشی
۰.۰۰۰	۰.۹۰۳۰	۰.۶۹۸۹	سازمان دانش‌بنیان

#### الف. مقدار ضریب پایایی ساختاری (CR)

از آنجایی که شاخص آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه‌ها است، روش PLS معیار مدرن‌تری به نام پایایی ترکیبی را به کار می‌برد. برتری این معیار نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها را نه به‌طور مطلق، بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایش با یکدیگر محاسبه می‌کند. این ضریب از صفر تا یک متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰.۷ پذیرفته می‌شود و مقادیر کمتر از ۰.۶ نامطلوب ارزیابی می‌گردد (ورتز و همکاران، ۱۹۸۴). همان‌طور که نتایج جدول روشن و مشخص می‌کند تمامی ضرایب بالاتر از ۰.۷ است؛ بنابراین همبستگی سازه‌ها و متغیرها با یکدیگر مطلوب و قابل پذیرش است.

#### ب. میانگین واریانس استخراج شده (AVE):

جهت اعتبار همگرایی به کار می‌رود و همبستگی زیاد شاخص‌های یک سازه را در مقایسه با همبستگی شاخص‌های سازه‌های دیگر نشان می‌دهد. مقدار این ضریب نیز از صفر تا یک متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰.۵ پذیرفته می‌شود. همچنین ضرایب جدول نشان از تأیید شاخص‌ها دارند.



## ارزیابی مدل ساختاری

مدل ساختاری یا مدل بیرونی نشان‌دهنده روابط میان سازه‌های (متغیرهای پنهان) مدل می‌باشد. در ارزیابی مدل ساختاری از چند معیار استفاده می‌شود که در ذیل به هر کدام از آن‌ها پرداخته شده است:

### الف. ضریب تعیین ( $R^2$ )

اولین معیار کلیدی که بدین‌منظور در نرم‌افزار مورد استفاده قرار می‌گیرد، همین ضریب است که ارتباط بین مقدار واریانس شرح داده‌شده یک متغیر پنهان را با مقدار کل واریانس، سنجش می‌نماید. مقدار این ضریب نیز از صفر تا یک متغیر است که مقادیر بزرگ‌تر، مطلوب‌تر است. این، مقادیر نزدیک به ۰.۶۷ را مطلوب، نزدیک به ۰.۳۳ را معمولی و نزدیک به ۰.۱۹۰ را ضعیف ارزیابی می‌نماید. در این پژوهش مقدار  $R^2$  به‌دست‌آمده برای متغیر وابسته نهایی مقدار ۰.۴۳۴ است. مقادیر  $R^2$  به‌دست‌آمده برای تمامی متغیرها در جدول ۳ آورده شده است. مقادیر به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که مقدار  $R^2$  برای متغیرهای پژوهش در سطح مطلوبی قرار دارد.

جدول شماره (۳) ضریب تعیین  $R^2$

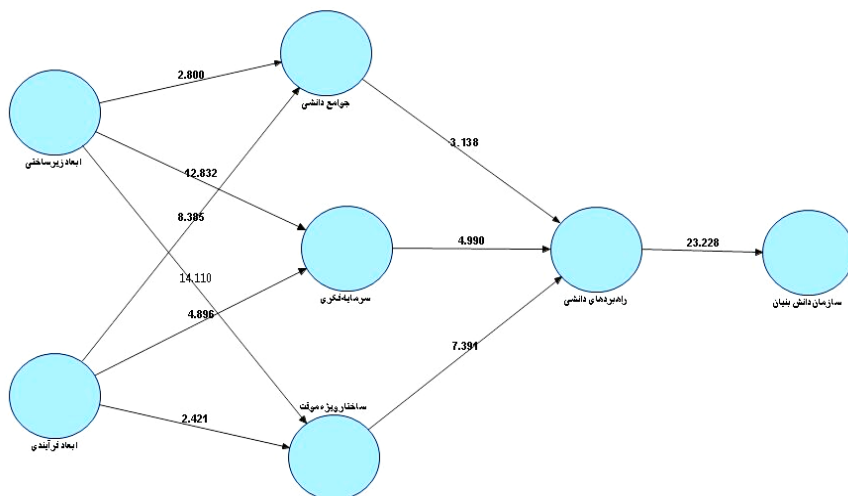
ابعاد	$R^2$
جوامع دانشی	۰.۶۱۵
سرمایه فکری	۰.۸۱۸
ساختار ویژه	۰.۷۵۷
راهبردهای دانشی	۰.۷۲۳
سازمان دانش‌بنیان	۰.۴۳۴

### ب. آماره $t$

با مقایسه مقدار  $t$  محاسبه‌شده برای روابط بین متغیرهای مدل می‌توان به بررسی تأیید و یا عدم تأیید روابط بین متغیرهای مدل پرداخت. بدین‌سان اگر مقدار آماره  $t$  بزرگ‌تر از قدر مطلق

۱/۹۶ گردد، در سطح اطمینان ۹۵ درصد و در صورتی که مقدار آماره  $t$  بیشتر از ۲/۵۸ گردد، در سطح اطمینان ۹۹ درصد روابط بین متغیرها معنادار می‌باشند. در نرم‌افزار Smart PLS این آماره با استفاده از تکنیک Bootstrapping بر روی مدل قابل مشاهده است (حنفی‌زاده و زارع، ۱۳۹۱).

شکل ۲ نتایج آزمون مدل مفهومی پژوهش را در حالت معنی‌داری ضرایب  $t$  به تصویر کشیده است. مقادیر محاسبه‌شده بر روی فلش‌ها، نشان‌دهنده مقدار آماره  $t$  می‌باشد. همان‌طور که در شکل مشخص است تمامی روابط در سطح اطمینان ۹۵ درصد، معنادار می‌باشند.

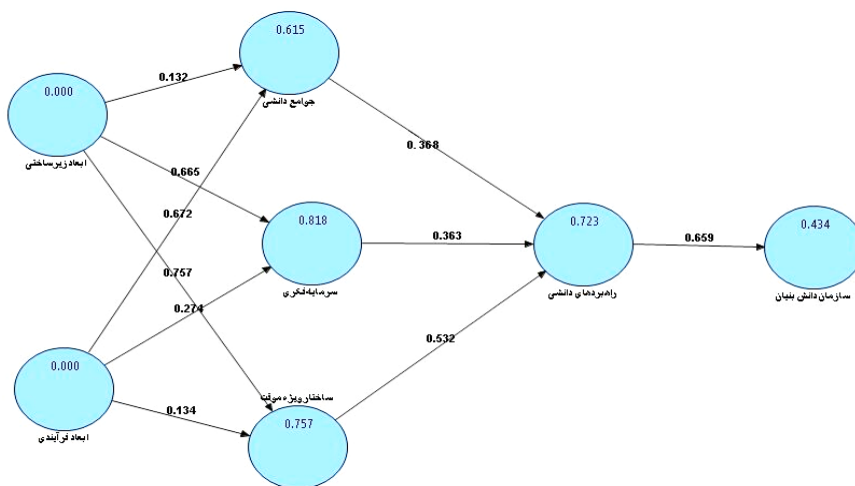


شکل (۲) مدل مفهومی پژوهش در حالت معناداری آماره  $t$

### ارزیابی کلی مدل

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای برازش کلی مدل تنها یک معیار به‌عنوان GoF استفاده می‌شود. این معیار توسط تن هاوس و همکاران (۲۰۰۴ م) ابداع گردید و سه مقدار ۰.۰۱، ۰.۲۵ و ۰.۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GoF معرفی شده است. به این معنی که در صورت محاسبه مقدار ۰.۰۱ و نزدیک به آن برای GoF یک مدل،

می‌توان نتیجه گرفت که برازش کلی آن مدل در حد ضعیفی است و باید به اصلاح روابط بین سازه‌های مدل پرداخت. برای مقادیر ۰.۲۵ و ۰.۳۶ برازش کلی مدل در سطح قابل قبول قرار دارد (وتزلس و همکاران، ۲۰۰۹). مقدار GoF برای مدل پژوهش حاضر ۰/۶۲۷ محاسبه شده است که نشان از برازش بالای مدل حاضر دارد. مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در نرم‌افزار Smart PLS پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و مدل کلی می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. در این پژوهش نیز پس از حصول اطمینان از برازش مدل‌های سه‌گانه، فرضیه‌های پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند. برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از دو شاخص آماره  $t$  و ضریب مسیر ۱ استفاده می‌شود. به صورت کلی بعد از اینکه معناداری رابطه بین دو متغیر در مدل به وسیله مقدار آماره  $t$  تأیید شد، ضریب مسیر مورد بررسی قرار می‌گیرد تا شدت رابطه تأییدشده مشخص گردد براساس مقادیر به دست آمده برای آماره  $t$ ، همان‌طور که در شکل ۱ مشخص شد، تمام روابط بین متغیرها معنادار می‌باشد. در مورد مقدار ضریب مسیر نیز محققین بر این باورند که ضریب مسیر بزرگ‌تر از ۰.۱ یک میزان مشخصی از تأثیر در مدل را نشان می‌دهد (حنفی‌زاده و زارع، ۱۳۹۱). در شکل شماره ۳ مدل پژوهش در حالت ضرایب مسیر نشان داده شده است که مشخص می‌سازد ضریب مسیر بین متغیرهای پژوهش همگی از ۰.۱ بالاتر می‌باشد.



شکل (۳) مدل مفهومی پژوهش در حالت ضرایب مسیر

در جدول شماره ۴ نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها براساس مقدار آماره  $t$  و ضریب مسیر نشان داده شده است. همان‌طور که مشخص است تمام روابط تعریف‌شده بین متغیرهای پژوهش، تأیید شده است.

جدول شماره (۴) بررسی روابط مدل پژوهش

ردیف	رابطه	جهت رابطه	ضریب مسیر	t مقدار	نتیجه آزمون
۱	ابعاد زیرساختی ← جوامع دانشی	مستقیم	۰.۱۳۲	۲.۸۰۰	تأیید
۲	ابعاد زیرساختی ← سرمایه فکری	مستقیم	۰.۶۶۵	۱۲.۸۳۲	تأیید
۳	ابعاد زیرساختی ← ساختار ویژه	مستقیم	۰.۷۵۷	۱۴.۱۱۰	تأیید
۴	ابعاد فرآیندی ← جوامع دانشی	مستقیم	۰.۶۷۲	۸.۳۸۵	تأیید
۵	ابعاد فرآیندی ← سرمایه فکری	مستقیم	۰.۲۷۴	۴.۸۶۹	تأیید
۶	ابعاد فرآیندی ← ساختار ویژه	مستقیم	۰.۱۳۴	۲.۴۲۱	تأیید
۷	جوامع دانشی ← راهبردهای دانشی	مستقیم	۰.۳۶۸	۳.۱۳۸	تأیید
۸	سرمایه فکری ← راهبردهای دانشی	مستقیم	۰.۳۶۳	۴.۹۹۰	تأیید
۹	ساختار ویژه ← راهبردهای دانشی	مستقیم	۰.۵۳۲	۷.۳۹۱	تأیید
۱۰	راهبردهای دانشی ← سازمان دانش بنیان	مستقیم	۰.۶۵۹	۲۳.۲۲۸	تأیید

نتایج به‌دست‌آمده در جدول شماره ۴ نشان می‌دهد که:

۱. تأثیر مستقیم و معنادار متغیر ابعاد زیرساختی با ضریب مسیر ۰.۱۳۲ و مقدار آماره T ۲۸ بر متغیر جوامع دانشی و با ضریب مسیر ۰.۶۶۵ و مقدار آماره T ۱۲۸۳۲ بر متغیر سرمایه فکری و با ضریب مسیر ۰.۷۵۷ مقدار آماره T ۱۴.۱۱ بر متغیر ساختار ویژه مورد تأیید قرار گرفته است.
۲. همچنین تأثیر مستقیم و معنادار متغیر ابعاد فرآیندی با ضریب مسیر ۰.۶۷۲ و مقدار آماره T ۸.۳۸۵ بر متغیر جوامع دانشی و با ضریب مسیر ۰.۲۷۴ و مقدار آماره T ۴۸۹۶ بر متغیر سرمایه فکری و با ضریب مسیر ۰.۱۳۴ مقدار آماره T ۲.۴۲۱ بر متغیر ساختار ویژه مورد تأیید قرار گرفته است.
۳. تأثیر متغیر سرمایه فکری بر روی متغیر راهبردهای دانشی با ضریب مسیر ۰.۳۶۳ و مقدار آماره T ۴.۹۹ مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین تأثیر مستقیم متغیر ساختار ویژه بر روی متغیر راهبردهای دانشی نیز با ضریب مسیر ۰.۵۳۲ و مقدار آماره T ۷.۳۹۱ مورد تأیید واقع شده است و تأثیر مستقیم متغیر جوامع دانشی بر روی متغیر راهبردهای دانشی نیز با ضریب مسیر ۰.۳۶۸ و مقدار آماره T ۳.۱۳۸ مورد تأیید واقع شده است.
۴. نتایج نشان می‌دهد که تأثیر متغیر راهبردهای دانشی بر روی متغیر سازمان دانش‌بنیان با ضریب مسیر قابل توجه ۰.۶۹۵ و مقدار آماره T ۲۳.۲۲۸ مورد تأیید قرار گرفته است. در این رابطه می‌توان به این نتیجه رسید که زیرمؤلفه‌های راهبردهای خلق دانش، تسهیم دانش و به‌کارگیری دانش تأثیر به‌سزایی در دانش‌بنیان نمودن سازمان دارند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با شتاب روزافزون تحولات و دگرگونی‌ها در دنیای کنونی که عصر اطلاعات و ارتباطات است و به دلیل بی‌ثباتی و تغییرپذیری و غیر قابل پیش‌بینی بودن این تغییرات، آنچه کشورهای در حال توسعه (و در این بین کشور ایران که با شرایط تحریم روبه‌رو می‌باشد و نیاز به توسعه و پیشرفت با توانمندی‌ها و استعدادهای درونی خود را دارد) را در جهت افزایش بهره‌وری و پیشرفت کمک می‌کند، استفاده از فرصت‌ها در رقابت با سایر کشورها

است و این مهم با استفاده از دانش‌ها و تجارب گذشته میسر می‌گردد. امروزه روش‌های قدیمی اداره سازمان‌ها پاسخگوی تغییرات سریع محیط اطراف نیستند. شیوه مدیریت در سازمان‌های امروزی از حالت سنتی خارج و متحول شده است و همه اعضای سازمان را در امور جاری سازمان‌ها مشارکت داده است. این تغییرات سبب شکل‌گیری انواع جدیدی از سازمان‌ها، مانند سازمان‌های مجازی، سازمان‌های افقی و ... شده است که با عنوان سازمان‌های دانش‌بنیان از آن‌ها یاد می‌شود. سازمان دانش‌بنیان یک الگوی تغییر یافته برای سازمان‌ها و راهی نوین برای اندیشیدن دوباره سازمان در عصر دانش است. از این رو استفاده از الگوهای دانش‌بنیان در کانون توجه سازمان‌های دولتی و نظامی قرار گرفته است. دانش‌بنیان نمودن سازمان‌ها مستلزم اراده جمعی و همچنین برنامه‌ریزی بلندمدت در راستای ارتقای توان سازمان برای رویارویی با شرایط متلاطم محیطی است.

یکی از متغیرهای مؤثر در دانش‌بنیان نمودن سازمان‌ها، متغیر راهبردهای دانشی است که بعد از بررسی به وسیله شاخص اندازه تأثیر مشخص شد که از بین سه متغیر جوامع دانشی، سرمایه فکری و ساختار ویژه، متغیر ساختار ویژه تأثیر مستقیم بزرگ‌تری بر متغیر راهبردهای دانشی دارد. این خروجی بیانگر این مطلب است برای بهبود در خلق، تسهیم و بارگیری دانش در فرآیند دانش‌بنیان نمودن سازمان، تمرکز بر ساختار ویژه که دربرگیرنده مرز زدایی، سیالیت، تعامل آموزنده و انعطاف‌پذیری است نسبت به دو متغیر دیگر از اولویت و اهمیت بیشتری برخوردار است.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که تمرکز بیشتر بر ساختار ویژه می‌تواند راه رسیدن سازمان‌ها به سمت دانش‌بنیان نمودن را هموارتر سازد. ساختار ویژه شامل سازمان‌دهی افراد و گروه‌ها حول فرآیندهای کاری دانش‌محور و استفاده از گروه‌های کاری دانشی در فرآیندهای کاری می‌شود. در واقع در فرآیند دانش‌بنیان نمودن سازمان، توصیه می‌شود که مدیران و فرماندهان بر الزامات و مؤلفه‌های ساختار ویژه توجه ویژه‌ای داشته باشند که می‌توان موارد زیر را به‌عنوان راهبردهای پیشنهادی مد نظر قرار داد.

- **مرز زدایی** به معنی رهایی از محدودیت مرزهای جداکننده و ایجاد یک چارچوب فکری مشترک به‌منظور ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد.

- **سیالیت و توسعه روابط غیر رسمی** به منظور ارتقای شبکه‌های داخلی و خارجی مناسب برای روان ساختن جریان دانش.
- **تعامل آموزنده و افزایش تعاملات بین فردی**، فراوظیفه‌ای و درون‌سازمانی به منظور خلق و تسهیم دانش ضمنی.
- **انعطاف‌پذیری** و ایجاد ساختارهای منعطف مبتنی بر گروه‌های کاری به منظور تولید ستاده‌های مبتنی بر دانش.

در واقع در این فرآیند باید از مدیران و فرماندهان خواسته شود تا با تأمل در وضعیت موجود و مطلوب خود، سعی بر شناسایی و برنامه‌ریزی راه‌هایی برای ارتقای دانش سازمانی خود نمایند. با توجه به تأثیر مستقیم و معنادار ابعاد زیرساختی بر متغیرهای جوامع دانشی، سرمایه‌فکری و ساختار ویژه توصیه می‌شود که مدیران سازمان در رابطه با گسترش ساختار سازمانی، توسعه فناوری‌های نوین و ایجاد فرهنگ سازمانی پویا در راستای دانش‌بنیان نمودن سازمان گام بردارند.

ابعاد زیرساختی، سازوکاری است که سازمان‌های دانش‌بنیان از طریق آن دانش را مدیریت می‌کنند و افراد در بخش‌های متفاوت دانش خود را از طریق این زیرساخت تسهیم می‌کنند، به طوری که اعضا بتوانند از آن دانش به طور کاملاً اثربخش استفاده کنند. این زیرساخت باعث می‌شود فرآیندهای ضروری دانش با حداکثر کارایی صورت گیرند، از فناوری به صورت کارآمدتر استفاده شده و خلق، تسهیم و به‌کارگیری دانش انجام پذیرد. هدف اصلی این زیرساخت، چیزی جز جریان دادن دانش در رگ‌های فرآیندهای کاری سازمان نیست.

همچنین با توجه به تأثیر مستقیم و معنادار ابعاد فرآیندی بر متغیرهای جوامع دانشی، سرمایه‌فکری و ساختار ویژه توصیه می‌شود که مدیران سازمان عواملی همچون توسعه ساختاری برای گسترش خلق دانش، سازمان‌دهی، ذخیره دانش، تبدیل دانش، حفظ و نگهداری دانش برای دانش‌بنیان نمودن سازمان را مد نظر قرار دهند.

با در نظر گرفتن مدل دانش‌بنیان نمودن سازمان و اهمیت متغیرهای آن به گونه‌ای به طراحی فضای رقابتی خود پردازند که محرک تحقق تفکر استراتژیک در سازمان‌های دفاعی شود و بدین طریق استمرار بقای خود در محیط متلاطم نظامی امروز را تضمین کنند.

همچنین لازم است در سیستم جذب سازمانی بر عوامل فردی و شهودی و سیستمی متقاضیان استخدام در راستای جذب کارکنان توانمند، تأکید شود. مشارکت بیشتر فرماندهان و مدیران در فرآیند برنامه‌ریزی مدیریت استراتژیک از یک سو منجر به افزایش خلاقیت و غنای بیشتر گزینه‌های استراتژیک مطرح برای سازمان‌های دفاعی می‌گردد و از سوی دیگر باعث می‌شود تا ظرفیت درک و تجزیه و تحلیل اطلاعات محیطی گردآوری شده، به دلیل امکان بهره‌گیری از مجموعه غنی‌تری از الگوهای پردازش اطلاعات فردی، افزایش یابد و فرآیند خلق، کسب و توسعه دانش فردی و سازمانی را تسهیل می‌نماید. در به‌کارگیری افراد در سطوح متفاوت سازمان‌های دفاعی، بهتر است به خصوصیات فردی مؤثر در تفکر راهبردی، از جمله خلاقیت افراد، داشتن تفکر سیستمی و وجود چشم‌انداز مشترک بین آن‌ها توجه شود. وجود فرهنگ سازمانی مشارکتی، نظام ارگانیک، نظام پاداش و جبران مناسب و ایجاد نظام اطلاعاتی مناسب در سطح سازمان در عوامل فرآیندی و محتوایی تفکر راهبردی، کاربردی زیاد دارد. همچنین با بهره‌گیری از تجارب سازمان‌های خصوصی، سازمان‌های دانش‌بنیان و سازمان‌های مجازی در کشور که از الگوهای پیاده‌سازی دانش در محیط سازمان‌ها و حرکت به سوی جهانی شدن برخوردارند در جهت بهبود دانش‌بنیان نمودن در سازمان‌های دفاعی-نظامی می‌توان با پیشنهاد‌های ذیل گام برداشت.

- تأکید بر فرهنگ سازمانی هم‌سو و سازگار با خلاقیت و تغییر در سازمان‌های دفاعی-نظامی.
- روحیه مثبت‌اندیشی، صراحت و صداقت در سازمان‌های دفاعی-نظامی.
- هوشیاری محیطی سازمان‌های دفاعی-نظامی.
- به‌کارگیری فناوری‌های روز دنیا به منظور تسهیل یادگیری و انتقال دانش در سطح سازمان‌های دفاعی.
- توسعه فرهنگ دانش‌محور برای تسهیم، انتشار و به‌کارگیری دانش و همچنین ایجاد انگیزه در افراد برای پذیرش این فرهنگ.
- ایجاد سیستم‌های پاداش و انگیزشی که تسهیم دانش را در سازمان ترغیب کند.
- ایجاد ساختار منعطف که تعاملات بین کارکنان را تسهیل کند.



- تعاملات گروهی در تفکرات سازمانی برای نشر دانش سازمانی.
- تدوین الگویی برای ثبت و نگهداری تجربیات فرماندهان سازمان.
- حمایت سازمان از تفکرات، تلاش‌های خلاقانه و طرح‌های پژوهشی.
- اصلاح ساختارها، فرآیندها در افزایش ذخیره‌سازی دانش‌های موجود در سازمان
- مشارکت و تأکید بر مشارکت در سطح سازمان‌های دفاعی.
- مطالعه مدل‌های موجود دانش‌بنیان نمودن سازمان در حوزه‌های دفاعی در جهان.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. فارسی

- بیانات مقام معظم رهبری در دسترس در سایت [www. Leader.ir](http://www.Leader.ir)
- الوانی، سید مهدی؛ دانایی فرد، حسن (۱۳۸۰)، گفتارهایی در فلسفه تئوری‌های سازمان‌های دولتی، تهران: انتشارات صفار.
- اللهیاری فرد، نجف؛ عباسی، رسول (۱۳۹۰)، بررسی الگوی مناسب ساختار سازمانی شرکت‌های دانش‌بنیان، فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، سال هشتم، شماره ۲۹.
- انتظاری، ف.ع. گ (۱۳۸۵)، مقایسه فرهنگ دانایی بین مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی؛ دانشکده صداوسیما، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، تهران.
- پایان، ناهید (۱۳۹۳)، طراحی و تبیین مدل سازمان دانش‌بنیان در رسانه ملی (سازمان صداوسیما) پایان‌نامه دکتری مدیریت دولتی (منتشر نشده) دانشگاه پیام نور.
- شهلائی، ناصر (۱۳۹۰)، ارائه الگوی مناسب شکل‌گیری سازمان‌های یادگیرنده در ارتش جمهوری اسلامی ایران، مدیریت نظامی، شماره ۴۱، سال یازدهم.
- جلال‌پور و همکاران (۱۳۹۵)، ارتقای عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی: شناسایی عوامل اثرگذار در سیاست‌ها و اجرایی.
- رابینز، استیفن (۱۳۷۶)، تئوری سازمان: ساختار، طراحی، کاربردها، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: نشر صفار.
- رسولی، رضا و همکاران (۱۳۹۳)، مفاهیم مؤثر در دانش‌بنیان شدن رسانه ملی، فصلنامه علمی و پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۴، شماره ۲.
- سبزی، داوود؛ جمشیدی، محمدحسین (۱۳۹۳)، بنیان‌های فرهنگی-معرفتی بومی‌سازی نظریه‌های علوم انسانی، معرفت، سال ۲۳، شماره ۱۹۸.
- فرهنگی، علی‌اکبر؛ صفرزاده، حسین؛ خادمی، مهدی (۱۳۸۳)، نظریه‌های ارتباطات سازمانی؛ مؤسسه خدمات فرهنگی رسا.
- کمیسیون تدوین استراتژی امنیت ملی آمریکا (۱۳۸۳)، استراتژی‌های امنیت ملی آمریکا در قرن ۲۱، ترجمه جلال دهشگی، بابک راه‌چمنی، ابوالقاسم راه‌چمنی، چاپ چهارم، تهران: مؤسسه فرهنگی مطالعات و تحقیقات بین‌المللی ابرار معاصر.
- طرهانی، فرزاد (۱۳۹۲)، انتقال دانش در فرآیند نوآوری سازمان‌های دانش‌بنیان، انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی.
- منوریان، عباس؛ عسگری، ناصر (۱۳۸۳)، الزامات آموزش کارکنان دانشی در عصر دانایی فرد، مدیریت تحول، ویژه‌نامه مدیریت منابع انسانی شماره ۴۳.
- منوریان، عباس و عسگری، ناصر (۱۳۸۳)، خط مشی‌گذاری در اقتصادهای دانش‌محور، تهران، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت.
- منوریان، عباس؛ عسگری ناصر (۱۳۸۸)، سازمان در عصر صنعت، اطلاعات و دانایی، چاپ اول، تهران: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.
- منوریان، عباس (۱۳۸۱)، طراحی ساختار سازمانی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

- منوریان، عباس؛ عسگری، ناصر؛ آشنا، مصطفی (۱۳۸۹) ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان‌های دانش‌محور، تهران: اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش.
- مهدی‌نژاد نوری؛ محمد، سعادت؛ مجتبی، خسروجردی؛ علی و فخری؛ مجید (۱۳۹۶) طراحی الگوی سازمان‌های دفاعی دانش‌بنیان، فصلنامه مطالعات راهبردی دفاعی، سال ۱۵، شماره ۶۸.

## ب. انگلیسی

- Bang Martin (۲۰۱۷), *Military intelligence analysis: institutional influence*, Doctoral dissertation for degree of doctor of military sciences, National defence university, Helsinki.
- Bontis, N. & Fitz-enz, J. (۲۰۰۲). *Intellectual capital ROI: A causal map of human capital-*
- Burgess, K. Singh, P. J. & Koroglu, R. (۲۰۰۶). "Supply chain management: a structured literature review and implications for future research". *International Journal of Operations & Production Management*, ۲۶(۷).
- Elkjare B. "The school as community of engaged learners"; Palo Alto, CA: LRI, Working Paper, ۲۰۰۹.
- Elkjare B. "The school as community of engaged learners"; Palo Alto, CA: LRI, Working Paper, ۲۰۰۹
- Hatch, M.J, ۱۹۹۹, "Organizational Structure", *Organization Studies*, ۲۰, ۱.
- Liebowitz J. "Building organizational intelligence: A knowledge management primer"; CRC Press, Boca Raton FL, ۲۰۰۱.
- Lave J. Wegner E. "Situated learning"; Cambridge University Press, Cambridge, and Ma, ۱۹۹۱
- Miles, R. E. Snow, C. C. Meyer, A. D. & Coleman, H. J. (۱۹۷۸). "Organizational strategy, structure, and process". *Academy of management review*, ۳(۳), ۵۴۶
- Bates. Walter (۲۰۰۵), *Knowledge Management and Management Learning, Extending the horizons of Knowledge-Based Management*, Springer's Integrated
- Nonaka, I, ۱۹۹۱, "The Knowledge – Creating Company", *Harvard Business Review*.
- Nonaka, I. Takeuchi, H. (۱۹۹۵), *Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press
- Russ, M. & Jones, J. K. (۲۰۰۵). *A typology of knowledge management strategies for hospital preparedness: What lessons can be learned?*
- Wang Catherine L. Ahmed Pervez K. "Structure & structural dimensions for knowledge-based organizations, measuring business excellence"; Vol. ۱۷, issue ۱:۱۲, ۲۰۰۳
- Zack Mishael H. "Developing a knowledge strategy"; *California Management Review*, Vol. ۴۱, No.۳, ۱۹۹۹
- Zack Mishael H. "Developing a knowledge strategy"; *California Management Review*, Vol. ۴۱, No.۳, ۱۹۹۹.
- Zack, M, *Knowledge and strategy*. Institute for knowledge Management, Williamsburg, V A. ۱۹۹۹ series in information systems; ۹