

## بررسی نقش میانجی گروه‌های تسهیم تجربه بر رابطه ساختار سازمانی ارگانیک و مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی

علی اوجاقی<sup>۱</sup>

چکیده:

در عصر کنونی که عصر اطلاعات یا عصر دانش نامیده می‌شود، دیگر اهمیت دانش بر کسی پوشیده نیست بلکه آنچه دارای اهمیت است، مدیریت دانش است. این پژوهش به دنبال بررسی نحوه تأثیرگذاری ساختار ارگانیک، بر فرآیندهای مدیریت دانش و همچنین بررسی اثر میانجی گروه‌های تسهیم تجربه بر رابطه آن‌ها است. این پژوهش از نوع هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، پیمایشی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری در این پژوهش یک شرکت وابسته به صنایع دفاعی می‌باشد. تعداد جامعه آماری کارکنان و کارشناسان ۳۰۰ نفر گزارش شد تعداد حجم نمونه، ۹۰ نفر برآورد گردید برای پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده و برای تعیین روایی از روش روایی واگرا و همگرا استفاده گردید. جهت سنجش روایی همگرا از شاخص متوسط واریانس استخراج شده با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS<sup>۲</sup> استفاده شد. همچنین روایی واگرا به دلیل اینکه مقدار AVE برای هر سازه بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های موجود در مدل بوده، روایی واگرای مدل تأیید می‌شود. و از معادلات ساختاری جهت سنجش مدل مفهومی تحقیق استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که تأثیر ساختار ارگانیک بر فرآیندهای مدیریت دانش، معنادار، مثبت می‌باشد. ساختار ارگانیک بر گروه‌های تسهیم تجربه دارای تأثیر معنادار و مثبت است. همچنین گروه‌های تسهیم تجربه، به نوبه‌ی خود، بر فرآیندهای مدیریت دانش تأثیری معنادار و مثبت دارند و در نهایت، ساختار ارگانیک از طریق میانجی‌گری گروه‌های تسهیم تجربه، بر فرآیندهای مدیریت دانش دارای تأثیری معنادار، غیرمستقیم و مثبت می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** گروه‌های تسهیم تجربه، ساختار سازمانی ارگانیک، مدیریت دانش

۱. دانشگاه افسری امام علی (ع)، دانشکده مدیریت و علوم نظامی، گروه مدیریت، (نویسنده

مسئول): [ojaghiaa@gmail.com](mailto:ojaghiaa@gmail.com)

## مقدمه و بیان مسئله

در حال حاضر، در حال دگرگونی از عصر صنعتی به عصر اطلاعاتی هستیم. چنین دگرگونی‌ای در حوزه جنگ‌های نوین مشهودتر است. دانش، از سطح فردی تا سطوح فرماندهی راهبردی، تبدیل به یک منبع عمده و اصلی برای جنگ شده است. بنابراین اکنون، مهارت‌های مدیریتی و روش‌شناسی‌های پیاده‌سازی مرتبط با دانش از مهارت‌های حیاتی جنگی محسوب می‌شوند. بر همین اساس، ممکن است که مدیریت دانش صرفاً در جهت بهبود مأموریت یا چرخه‌ی عمر وسایل نقلیه نقش نداشته باشد بلکه باعث تفاوت‌های چشم‌گیری بین شکست و پیروزی شود (آریلی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

توجه به مدیریت مؤثر دانش چه به‌طور داخلی<sup>۲</sup> و چه به‌طور خارجی<sup>۳</sup> به یک اندازه برای یک سازمان اهمیت دارد. از مدیریت دانش خارجی با فرآیندهای مدیریت دانش یا قابلیت‌های فرآیندی<sup>۴</sup> می‌توان یاد کرد. پژوهشگران جنبه‌های کلیدی زیادی را در رابطه‌ی فرآیندهای مدیریت دانش شناسایی کرده‌اند که به‌عنوان مثال می‌توان تسخیر<sup>۵</sup>، انتقال، استفاده، همکاری<sup>۶</sup>، یکپارچگی و خلق را نام برد. بررسی این جنبه‌ها منجر به دسته‌بندی این ویژگی‌ها در قالب چهار بعد گسترده شده که تصاحب دانش، تبدیل دانش به فرم مفید، کاربرد یا استفاده دانش و حفاظت از آن را شامل می‌شود (گلد، مالهورترا و سگارس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱).

سازمان‌ها باید ظرفیت جاذب<sup>۸</sup> خود را توسعه دهند، ظرفیتی که عبارت است از توانایی استفاده از دانش گذشته به‌منظور شناسایی ارزش اطلاعات جدید، یادگیری آن و به کار بردن آن به‌منظور خلق دانش جدید و قابلیت‌ها. در اصل، همه‌ی منابع جدیدی که خلق می‌گردند، که دانش را هم

۱. Ariely
۲. manage knowledge internally
۳. manage external knowledge
۴. Process Capabilities
۵. capture
۶. collaborate
۷. Gold, Malhotra, & Segars
۸. absorptive capacity

شامل می‌گردد، این اتفاق از طریق دو فرآیند کلی صورت می‌گیرد که شامل ترکیب و تبادل است. ترکیب و تبادل دانش برای خلق دانش جدید، مستلزم وجود سرمایه‌ی اجتماعی است (گلد و همکاران، ۲۰۰۱).

کلمن<sup>۱</sup> این‌گونه پیشنهاد می‌دهد که پدیده‌ی عدم فعالیت آزادانه یا انفرادی در گروه، با سرمایه‌ی اجتماعی مرتبط است (کلمن، ۱۹۹۰). این موضوع پیشنهاد می‌دهد که گروه تسهیم تجربه ممکن است به اعضا کمک کند که سرمایه‌ی اجتماعی را تشکیل دهند. ناهاپیت و گوشال<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) این‌گونه مطرح می‌کنند که سرمایه‌ی اجتماعی در گروه‌هایی که اعضای آن‌ها پیش‌زمینه و علائق مشترکی دارند، ساده‌تر ساخته می‌شود. گروه‌های تسهیم تجربه دقیقاً همین مشخصات را دارند.

در تاریخچه‌ی سازمان‌های نظامی و دفاعی، نقش گروه‌های تسهیم تجربه در خلق، تسهیم و استفاده از دانش ضمنی برای مدتی طولانی است که تأیید و تصدیق شده است. گروه‌های تسهیم تجربه از مرز واحدها و قلمروها عبور می‌کنند و بین آن‌ها ارتباط برقرار می‌کنند، زیرا آن‌ها یک علاقه‌ی یا تجربه‌ی حرفه‌ای و یا عملیاتی را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند. این اجتماعات، می‌توانند فعال باشند اما باید شبکه‌های ارتباطی حمایتی<sup>۳</sup> آن‌ها را محافظت و نگهداری کرد و در صورت امکان، به پیاده‌سازی آن‌ها مبادرت نمود (آریلی، ۲۰۱۱).

ساختار، فناوری و فرهنگ، سه زیرساخت کلیدی برای قابلیت‌های مدیریت دانش هستند که در کنار یکدیگر منجر به پیشینه‌سازی سرمایه‌ی اجتماعی می‌گردند (گلد و همکاران، ۲۰۰۱). ساختار سازمانی بر آن است که عملکرد فردی یا واحدهای درون یک سازمان را منطقی کند. عناصر ساختاری اغلب نتیجه‌ی ناخواسته‌ای در جهت محدود کردن همکاری و تسهیم دانش در درون مرزهای سازمان داشته‌اند، به‌عنوان مثال تقسیم‌بندی‌های ساختاری در قالب واحدها می‌تواند احتکار دانش را ترویج و تشویق کند (ادل و گریسون<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸). بنابراین، این موضوع حائز اهمیت است که ساختارهای سازمانی برای انعطاف‌پذیری طراحی گردند (گلد و همکاران، ۲۰۰۱). صرفاً یک ساختار سازمانی منعطف و یک فرهنگ باز می‌تواند راحت‌ترین راه برای مدیریت دانش

۱. Coleman

۲. Nahapiet & Ghoshal

۳. The support networks of relationships

۴. O'dell & Grayson

از طریق یک فرآیند تسهیلگر روابط باشد (پرابست و بورزیلو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).  
دسته‌بندی فرآیندهای مدیریت دانش در قالب چهار فرآیند بیان شده، یکی از دسته‌بندی‌های وسیع است که به نظر می‌رسد با سازمان‌های نظامی تناسب داشته باشد از جمله، فرآیند حفاظت دانش که مربوط به حفاظت از دانش ارزشمند سازمان است در فرآیندهای مدیریت دانش سازمان-های نظامی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

با وجود مطالعاتی که در زمینه‌ی رابطه‌ی بین ساختار سازمان و مدیریت دانش انجام گرفته است. این‌گونه به نظر می‌رسد که مطالعات کمی در زمینه‌ی رابطه‌ی بین ساختار ارگانیک و فرآیندهای مدیریت دانش و نیز تأثیر ساختار ارگانیک بر گروه‌های تسهیم تجربه و تأثیر ساختار ارگانیک بر فرآیندهای مدیریت دانش از طریق تأثیر میانجی گروه‌های تسهیم تجربه انجام گرفته است. بنابراین این پژوهش بر آن است که به بررسی این روابط بپردازد.

### سؤالات تحقیق:

#### سؤال اصلی

نقش میانجی گروه‌های تسهیم تجربه بر رابطه ساختار سازمانی ارگانیک و مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی چگونه است؟

#### سؤالات فرعی

۱. ساختار سازمانی ارگانیک چه تأثیری بر گروه‌های تسهیم تجربه دارد؟
۲. گروه‌های تسهیم تجربه چه تأثیری بر مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی دارد؟
۳. ساختار سازمانی ارگانیک چه تأثیری بر مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی دارد؟

#### ادبیات پژوهش

#### مدیریت دانش

دانش حاصل‌شده از کیفیت اطلاعات و دسترسی به اطلاعات پیشرفته، جایگزین مواد و انرژی به‌عنوان منابع اصلی شده است و دارایی‌های مالی و فیزیکی سنتی سازمان‌ها را از نظر اهمیت

۱. Probst, G., & Borzillo

سازمانی کنار گذاشته است. دانش عبارت است از اطلاعاتی که باتجربه، زمینه<sup>۱</sup>، تفسیر و بازتاب<sup>۲</sup> همراه شده است و تعداد کمی در ارزش آن تردید می کنند. دانش یک منبع مزیت رقابتی و ویژگی پایدار در اقتصادهای نوین است (آرچر-براون و کیتزمن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). در میان محققان و همین طور شاغلان، هیچ شکی در ارتباط با اهمیت دانش درون سازمان ها وجود ندارد. جهانی شدن اهمیت دانش را دوچندان می کند، زیرا چنین مسئله ای به شدت به منبع مهم دیگری مرتبط می شود که عبارت است از: زمان (جیامپاولی، چیامبوتی و بونتیس<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷).

اختلاف و تمایز بین عملکرد سازمان ها را می توان به وسیله ی نحوه ای که دانش در آن ها مدیریت می شود توضیح داد (ماسینگهم و ماسینگهم<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). سازمان های موفق آن هایی هستند که همواره می توانند به مدیریت و یکپارچگی دارایی های دانشی خود در جهت فعالیت های عملیاتی، به منظور انجام اهدافشان و دستیابی به عملکرد برتر پردازند (چن و هوآنگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). به همین خاطر است که در سال های اخیر، حوزه ی مدیریت دانش به عنوان یک موضوع و رشته، به طور پیوسته در مجلات دانشگاهی برجسته در حال رشد است (سرنکو و بنتیس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳).

مدیریت دانش می تواند به عنوان راهبردی آگاهانه<sup>۸</sup> تعریف شود که در نتیجه ی آن دانش مرتبط و مورد نیاز<sup>۹</sup>، در زمان درست و به موقع<sup>۱۰</sup>، به افرادی که به آن دانش نیاز دارند<sup>۱۱</sup>، رسانده می شود و به افراد سازمان کمک می کند که اطلاعات خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند و آن را در راهی که منجر به بهبود عملکرد سازمانی می شود به کار بگیرند (جیامپاولی، چیامبوتی و بونتیس، ۲۰۱۷). توجه به دانش صحیح، افراد صحیح و زمان صحیح، نیاز به شناسایی دانش مفید<sup>۱۲</sup> را در

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی

۱. context
۲. reflection
۳. Archer-Brown & Kietzmann
۴. Giampaoli, Ciambotti & Bontis
۵. Massingham & Massingham
۶. Chen, & Huang
۷. Serenko & Bontis
۸. Conscious strategy
۹. right knowledge
۱۰. right time
۱۱. right people
۱۲. useful knowledge

میان حجم عظیمی از اطلاعات که روزانه در یک سازمان تولید می‌شود، برجسته می‌سازد (دافی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). جامعه‌ای که ما در حال حاضر در آن زندگی می‌کنیم، عصر بمباران اطلاعات است (بنتیس، ۲۰۱۱).

مدیریت دانش طیفی از دغدغه‌های مدیریتی را در برمی‌گیرد که از خلق یا کدگذاری<sup>۲</sup> دانش تا انتشار و استفاده‌ی صحیح<sup>۳</sup> از آن را شامل می‌شود (چن و لین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴؛ په-کم<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰). برخی از ادبیات پیشین در تلاش بودند که به‌طور عمده بر فرآیند خلق دانش یا کدگذاری دانش برای سازمان‌ها متمرکز شوند (چن و هوآنگ، ۲۰۰۷). اگرچه، خلق دانش و کدگذاری آن الزاماً منجر به بهبود عملکرد یا خلق ارزش نمی‌شود (علوی و لیدنر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱). ارزش صرفاً زمانی خلق می‌گردد که دانش در یک سازمان تسهیم گردد و در جایی که مورد نیاز است به کار گرفته شود (گرت<sup>۷</sup>، ۱۹۹۶؛ اسپندر<sup>۸</sup>، ۱۹۹۶؛ تیسه<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰). بنابراین، مزیت رقابتی سازمان‌ها صرفاً وابسته به خلق دانش نمی‌گردد، بلکه مهم‌تر از آن به انتشار و به‌کارگیری دانش وابسته است (دروژ، کلی کمب و جرمین<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۳؛ گرت، ۱۹۹۶؛ اسپندر، ۱۹۹۶؛ تیسه، ۲۰۰۰).

بر اساس مطالعه‌ی ادبیات پژوهش و مصاحبه با صاحب‌نظران، مدیریت دانش را می‌توان در دو بعد ساختاری و فرآیندی طبقه‌بندی نمود. مؤلفه‌های ساختاری مدیریت دانش عبارت است از: فرهنگی، ساختاری و فناوری و مؤلفه‌های فرآیندی مدیریت دانش عبارت است از: اکتساب

۱. Duffy
۲. coding
۳. exploitation
۴. Chen & Lin
۵. Poh-Kam
۶. Alavi & Leidner,
۷. Grant
۸. Spender
۹. Teece
۱۰. Dröge, Claycomb & Germain

دانش<sup>۱</sup>، تبدیل دانش<sup>۲</sup>، کاربرد دانش<sup>۳</sup> و حفظ دانش<sup>۴</sup> (محزونیه، محمدشفیعی و تیموری، ۱۳۹۵). اکتساب دانش عبارت است از فرآیند مارپیچی تعامل‌ها بین دانش نهان و آشکار که در چهارمرحله‌ی اجتماعی سازی، بیرونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی به وجود می‌آید (نوناکا و تاکوچی<sup>۵</sup>، ۱۹۹۵). اکتساب دانش، قابلیت‌ی برای به دست آوردن دانش و منابع آن است (گلد، مالهورترا و سگارس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱؛ علوی و لیدنر، ۲۰۰۱). تبدیل دانش قابلیت‌ی برای تعبیر دانش یا چارچوب دانش برای استفاده مجدد از آن می‌باشد (گلد و همکاران، ۲۰۰۱؛ علوی و لیدنر، ۲۰۰۱). فرآیند تبدیل، فرآیندی است که در جهت مفید ساختن دانش موجود می‌باشد. برخی از فعالیت‌هایی که تبدیل دانش را توانمند می‌سازد عبارت است از توانایی سازمان در سازمان‌دهی، یکپارچه‌سازی، ترکیب، ساختاردهی، هماهنگی و توزیع دانش (گلد و همکاران، ۲۰۰۱).

کاربرد دانش شامل فعالیت‌هایی در زمینه‌ی ایجاد دانش جدید از دانش موجود و به‌کارگیری دانش فعلی است (چی لی و یانگ<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰). کاربرد دانش قابلیت‌ی برای انتقال و استفاده‌ی دانش برای تحقق ارزش‌های سازمان می‌باشد (گلد و همکاران، ۲۰۰۱؛ علوی و لیدنر، ۲۰۰۱). به عبارتی، فرآیند کاربرد دانش فرآیندی در جهت استفاده‌ی واقعی<sup>۸</sup> دانش است. با این وجود این‌گونه به نظر می‌آید که کاربرد دانش به‌طور گسترده‌ای پیش‌فرض<sup>۹</sup> یا ضمنی<sup>۱۰</sup> در نظر گرفته شده است. به‌عنوان مثال، نوناکا و تاکوچی<sup>۱۱</sup> درباره‌ی توانایی یک سازمان در خلق دانش بحث می‌کنند اما این‌گونه به نظر می‌آید که آن‌ها فرض می‌کنند که زمانی که دانش خلق گردید، به‌طور مؤثری هم به‌کار گرفته خواهد شد (گلد و همکاران، ۲۰۰۱).

و در نهایت حفظ دانش فرآیندی است که طی آن مواردی از تجربه‌های سازمانی که ارزش مراقبت و محافظت دارند تعیین، شناسایی و سپس در قالب حافظه‌ی سازمانی انبار می‌شود

۱. acquisition
۲. conversion
۳. application
۴. protection
۵. Nonaka & Takeuchi
۶. Gold, Malhotra & Segars,
۷. Chyi Lee & Yang
۸. actual use
۹. assumed
۱۰. implied
۱۱. Nonaka & Takeuchi

(سالیس و جونز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). حفظ دانش قابلیت‌ی برای حفاظت منحصربه‌فرد می‌باشد (گلد و همکاران، ۲۰۰۱؛ علوی و لیدنر، ۲۰۰۱). در واقع، فرآیندهای مدیریت دانش امنیت محور<sup>۲</sup> به منظور حفاظت از دانش درون سازمان از استفاده‌های غیرقانونی یا نامناسب و یا دزدی طراحی گردیده‌اند. این فرآیندها نیز مشابه فرآیندهای کاربرد دانش، توجه کمی را در ادبیات به خود اختصاص داده‌اند (گلد و همکاران، ۲۰۰۱).

### گروه‌های تسهیم تجربه<sup>۳</sup>

در سال‌های اخیر، گروه‌های تسهیم تجربه شهرت رو به رشدی را به‌عنوان راهی برای مدیریت جنبه‌های اجتماعی و انسانی خلق و مدیریت دانش در سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی به دست آورده‌اند. گروه‌های تسهیم تجربه به اعضای خود این امکان را می‌دهند که به‌طور اختیاری به خلق و تسهیم دانش ضمنی و آشکار بپردازند. لیو و ونگر<sup>۴</sup> اولین کسانی بودند که مفهوم گروه‌های تسهیم تجربه را معرفی کردند. آن‌ها گروه‌های تسهیم تجربه را به‌عنوان گروهی از افراد تعریف کردند که دغدغه، مجموعه‌ای از مسائل، یا اشتیاق در رابطه با موضوعی را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند و همچنین به‌طور عمیق دانش و تجربیاتشان را به‌وسیله‌ی تعامل مداوم با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند اخیراً تعداد رو به رشدی از شرکت‌های معتبر مانند شل<sup>۵</sup>، بی‌پی<sup>۶</sup>، آی‌بی‌ام<sup>۷</sup>، اچ‌پی<sup>۸</sup>، زیمنس<sup>۹</sup>، اس‌ای‌پی<sup>۱۰</sup> و آی‌کی‌ای‌ای<sup>۱۱</sup>، شروع به توسعه و کاربرد گروه‌های تسهیم تجربه برای مدیریت دانش کرده‌اند (لین و لی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۲).

۱. Sallis & Jones

۲. security-oriented

۳. communities of practice

۴. Lave & Wenger

۵. Shell

۶. BP

۷. IBM

۸. HP

۹. Siemens

۱۰. SAP

۱۱. IKEA

۱۲. Lin & Lee



گروه های تسهیم تجربه یکی از مهم ترین راه ها به منظور پرورش مدیریت دانش در قرن بیست و یکم است. هر یک از اعضای گروه تسهیم تجربه، مجموعه ای منحصر به فردی از مهارت ها را به گروه های تسهیم تجربه می آورد که در نتیجه منجر به خلق توده ای دانش و مهارت بزرگی تری در میان اعضای گروه های تسهیم تجربه می شود. گروه های تسهیم تجربه نقشی جدید و مرکزی به عنوان بخشی از سازمان و بخشی از برنامه های مدیریت دانش دارند. توسعه و پرورش گروه های تسهیم تجربه در نواحی راهبردی، راهی عملی برای مدیریت دانش به عنوان یک دارایی سازمانی که بخشی از چشم انداز مدیریت دانش سازمان ها است. گروه های تسهیم تجربه برای بیرون کشیدن ارزش از دل اطلاعات در جریان، به منظور خلق دانش ایجاد شده اند که از طریق آن ها نوآوری می تواند صورت بگیرد. این انجمن ها نقش یک کاتالیزر را برای خلق و مدیریت چرخه ی زندگی مدیریت دانش ایفا می کنند. از دیگر سو گروه های تسهیم تجربه پلتفرم ساختاریافته تری را برای سازمان ها فراهم می کنند، جایی که چرخه ی زندگی مدیریت دانش (خلق، تسهیم، برداشت<sup>۱</sup> و استفاده کردن<sup>۲</sup>) می تواند عملی شود (دو پلسیس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

پن، زو، وانگ، ژنگ، لینگ و لین<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) از گروه های تسهیم تجربه مجازی<sup>۵</sup> با عنوان یکی از سیستم های مدیریت دانش<sup>۶</sup> مهم یاد می کنند. پن و همکاران (۲۰۱۵) آن ها این گونه بیان می کنند که خلق، تسهیم و تبادل دانش به عنوان نشانه های یک گروه تسهیم تجربه مجازی هستند.

به جز تعداد محدودی از استثنائات اخیر، به طور ضمنی مطالعات شبکه های اجتماعی در سازمان ها، مشارکت کنندگان در یک گروه اجتماعی به عنوان عضو را گروهی تعریف می کنند که نسبتاً کوچک، غیررسمی و شامل ارتباطات نزدیک شخصی هستند. این فرض معمولاً منجر به مطالعه ی تجربی شبکه های بین فردی واحد<sup>۷</sup> می شود که در آن ساختار سازمانی نقش کمی را ایفا می کند یا هیچ نقشی را ایفا نمی کند. حتی مطالعات کمی که نوع های چندگانه روابط<sup>۸</sup> را

۱. harvesting

۲. leveraging

۳. du Plessis

۴. Pan, Xu, Wang, Zhang, Ling & Lin,

۵. virtual community of practice (vcoP)

۶. knowledge management systems

۷. single interpersonal networks

۸. multiple types of ties

بررسی می‌کنند، تقریباً تمایل به تمرکز منحصر به روابط اجتماعی غیررسمی دارند (کایمو و لومی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵).

برای آن که یک گروه از افراد اجتماع باشد، مستلزم آن است که گروه افراد سه ویژگی را داشته باشند:

۱. حوزه<sup>۲</sup>: همه اعضای گروه باید در موضوعاتی علاقه مشترک داشته باشند.
۲. روابط دوستانه: افراد سازمان‌دهی شده در گروه باید یکدیگر را دوست داشته باشند و به هم اعتماد داشته باشند. آن‌ها احساسی قوی از هویت دارند.
۳. تسهیم دانش: افرادی که در گروه سازمان‌دهی شده‌اند باید مایل و قادر به تسهیم دانش خود باشند. گروهی که در آن، این سه الزام اتفاق نمی‌افتد و این سه ویژگی در آن تلاقی ندارد یک گروه تسهیم تجربه نیست (ملادکوا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵).

حوزه‌ی گروه تسهیم تجربه، به اجتماع هویتی می‌بخشد و تعهد به حفظ و مراقبت از این حوزه به آن انسجام و جهت می‌دهد که در نتیجه‌ی آن باعث می‌شود که گروه تسهیم تجربه به چیزی فراتر از ماهیت بین‌شخصی شبکه‌های غیررسمی برود. گروه تسهیم تجربه با تعهد بنیادی به کشف حوزه‌اش و توسعه و تسهیم دانش مرتبط، تعریف می‌گردد (ونگر، مک‌درمت و اسنایدر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). همچنین، این اجتماعات فاقد پشتیبانی مالی و سازمانی هستند، اعضای آن‌ها از حقوق مالکیت شخصی نسبت به کار اعضایشان چشم‌پوشی می‌کنند، بر داوطلبان تکیه می‌کنند و از برنامه‌ریزی رسمی و مدیریت ساختاریافته اجتناب می‌کنند. خلق مشترک به میزان زیادی به انعطاف‌پذیری مشارکت‌کنندگان، صمیمیت و از خودگذشتگی آن‌ها و درک آن‌ها از اینکه آن‌ها مالک خروجی‌ها به صورت جمعی هستند بستگی دارد، خروجی‌های جمعی‌ای که در حین مبادله-ی ایده‌ها شکل گرفته‌اند (پیرکلاینن، پاولووسکی، بیک و تنهاوزر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸)

۱. Caimo & Lomi,

۲. domain

۳. Mládková

۴. Wenger, McDermott & Snyder

۵. Pirkkalainen, Pawlowski, Bick & Tannhäuser

## ساختار سازمانی<sup>۱</sup>

ساختار سازمانی عبارت است از واگذاری رسمی نقش های کاری و مکانیسم های اداری برای کنترل و یکپارچگی فعالیت های کاری (لیاو، چوانگ و تو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). برنز و استاکر با مطالعه بیست شرکت صنعتی در انگلستان و اسکاتلند دو نوع نظام سازمانی را که به انطباق سازمان با محیط کمک می کنند شناسایی کردند. این دو عبارتند از نظام مکانیکی و نظام ارگانیکی. در سازمان مکانیکی، تخصصی کردن و ساختار سلسله مراتبی مهم است. برعکس در نظام ارگانیکی، تأکید بر تشکیل کار گروه و ساختار مسطح است. در نظام مکانیکی، فعالیت های سازمان به اجزای تشکیل دهنده و وظایف تخصصی تقسیم شده، اهداف هر فرد و واحد سازمانی دقیقاً توسط مدیران بالای سازمان تعریف می شود. در مقابل در نظام ارگانیکی کارکنان معمولاً به صورت گروهی کار می کنند. در این ساختار تأکید کمتری بر دریافت دستور از مدیر است. هیچ سازمانی دارای ساختار مکانیکی یا ارگانیکی محض نیست، بلکه هر سازمانی در جهت یکی از این دو ساختار حرکت می کند. علاوه بر این برنز و استاکر تأکید کردند که هیچ کدام از این دو نسبت به هم برتری ندارند و ماهیت سازمان است که تعیین می کند چه ساختاری باید مورد استفاده قرار گیرد (حیدری، مقتدایی و سیادت، ۱۳۹۶).

ساختارهای مکانیکی<sup>۳</sup> به دنبال به دست آوردن اثربخشی های عملیاتی از طریق تخصصی کردن نقش ها<sup>۴</sup> و متمرکز کردن تصمیم گیری<sup>۵</sup> هستند. کارمندان فهم روشنی از محدوده ی مسئولیت های شغلشان دارند و شغل ها در یک سلسله مراتب لایه بندی شده اند که زنجیره ی فرماندهی روشن و واضحی را پیشنهاد می دهد. ارتباطات بالا به پایین<sup>۶</sup> هنجار است، در حالی که ارتباطات پایین به بالا<sup>۷</sup> کمتر اتفاق می افتد. همچنین، انتظار می رود که رفتارهای اعضای سازمان از دستورالعمل های خاص و مشخصی که از طریق سیاست ها، اعمال و فرآیندهای رسمی مشخص شده اند، تبعیت کنند. از این رو، ساختارهای مکانیکی محیط های قوی ای هستند که نشانه های

۱. organizational structure

۲. Liao, Chuang, & To

۳. mechanistic

۴. role specialization

۵. centralized decision making

۶. downward communication

۷. upward communication

صریحی را در ارتباط با رفتارهای مورد انتظار به وجود می‌آورند که اختیارات مدیریتی را سرکوب می‌کنند و محدوده‌ی عملیاتی محدودی را برای رهبران و کارمندان فراهم می‌آورند (داست، رسیک و ماوریتز، ۲۰۱۴).

سازمان‌های با ساختار ارگانیک به دنبال انطباق‌پذیری با شرایط محیطی هستند. آن‌ها این کار را به‌وسیله‌ی خلق نقش‌هایی که نسبت سازمان‌های مکانیکی شناورتر هستند و به‌طور وسیع-تری تعریف شده‌اند، انجام می‌دهند. سازمان‌های ارگانیک مسطح و با الگوهای ارتباطاتی متقابل هستند که در آن‌ها هم ارتباطات بالا به پایین و هم ارتباطات پایین به بالا جریان دارد. رفتارها به‌وسیله‌ی ارزش‌ها و اهداف به اشتراک گذاشته شده هدایت می‌شود، بر خلاف ساختارهای مکانیکی که بر اساس فرآیندها و سیاست‌های مشخص است. بنابراین، ساختارهای ارگانیکی محیط‌های ضعیفی هستند که دستورالعمل‌ها و هدایت‌های کمی بر انتظارات شغلی مشخص ارائه می‌دهند، سطح بالایی از اختیارات مدیریت را فراهم می‌کنند و حوزه‌ی عملیاتی وسیعی را هم به رهبران و هم به کارمندان پیشنهاد می‌دهند (داست، رسیک و ماوریتز، ۲۰۱۴).

یک ساختار سازمانی مؤثر باید روابط کاری بین موجودیت‌های مختلف در سازمان را تسهیل کند و ممکن است که کارایی کاری در داخل واحدهای سازمانی را بهبود ببخشد (رمضان، ۲۰۱۱).

ارگانیکی و مکانیکی دو سوی متفاوت یک طیف هستند. دامنه‌ی این طیف از انعطاف‌پذیری در ساختار ارگانیک تا عدم‌انعطاف‌پذیری در ساختار مکانیکی می‌باشد. در نظریه‌ی اقتضایی<sup>۳</sup>، اصطلاح ساختار ارگانیک به‌منظور توصیف ساختار سازمانی‌ای استفاده می‌شود که برای ترویج و ارتقا انعطاف‌پذیری طراحی شده است که در آن کارمندان می‌توانند تغییرات را آغاز کنند و سریع با شرایط در تغییر منطبق شوند. این ساختار انعطاف‌پذیر بیشتر شبیه به محیط یک تیم است که در آن همه‌ی کارمندان قادر به انجام هر وظیفه‌ای هستند. اما در تئوری اقتضایی، اصطلاح ساختار مکانیکی برای توصیف ساختار سازمانی‌ای به‌کار می‌رود که به‌منظور وادار کردن کارمندان

۱. Dust, Resick & Mawritz

۲. Ramezan

۳. contingency theory

برای رفتار به شیوه های قابل پیش بینی و حساب شده طراحی شده است. همه ی کارمندی که در یک ساختار مکانیکی کار می کنند به وظایفی مکلف شده اند که باید آن ها را انجام دهند و از انجام وظایف اضافی منع شده اند، مگر آن که مدیرشان از آن ها خواسته باشد. ساختارهای ارگانیکی، بر خلاف ساختارهای مکانیکی، به طور وسیعی مطلوب و پیشنهاد شده هستند و حداقل سلسله مراتب و تخصصی سازی عملیاتی را دارند (رمضان، ۲۰۱۱).

استالکر این گونه بحث و استدلال کرده است که ساختارهای ارگانیک با چیزهایی مانند انعطاف پذیری در ارتباطات اداری، غیررسمی بودن، واگذاری اختیارات در موقعیت های خبرگی<sup>۱</sup> و تسهیل نوآوری مشخص سازی می شوند. از طرف دیگر، ساختارهای مکانیکی با چیزهایی مانند عدم انعطاف پذیری در روابط اداری، رسمیت و تبعیت مؤکد از ارزش ها و اصول بوروکراتیک مشخص سازی می شوند که مانع از نوآوری می شوند (کوبین و اسلویین<sup>۲</sup>، ۱۹۸۸).

ساختارهای سازمانی، اعم از ارگانیکی و مکانیکی، دارای مؤلفه های گوناگونی هستند. یکی از دسته بندی های رایج که از بررسی ادبیات موضوع به دست می آید، مؤلفه های ساختار سازمانی را شامل تفکیک عمودی<sup>۳</sup>، تفکیک افقی<sup>۴</sup>، رسمیت<sup>۵</sup>، تمرکز<sup>۶</sup>، خودمختاری<sup>۷</sup> و اجتماعی سازی<sup>۸</sup> است (ماریا مارتینز-لئون و مارتینز-گارسیا<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱).

تفکیک عمودی و افقی دو نوع خاص از تخصصی سازی<sup>۱۰</sup> هستند. تفکیک افقی که از آن با عنوان تخصصی سازی افقی<sup>۱۱</sup> شغل نیز یاد می گردد، اشاره به تعداد وظایفی دارد که به هر شغل اختصاص داده شده است و نیز تنوع و نسبت آن ها به کل فعالیت هایی که به وسیله ی هر وظیفه نشان داده شده است. اما تفکیک عمودی یا تخصصی سازی عمودی، به تعداد سطوح و سلسله-مراتب ساختار سازمانی اشاره دارد. در واقع، تفکیک عمودی بیان گر آن است که، افراد تا چه حد

۱. situational expertise

۲. Covin & Slevin

۳. vertical differentiation

۴. horizontal differentiation

۵. formalization

۶. centralization

۷. autonomy

۸. socialization

۹. María Martínez-León & Martínez-García

۱۰. specialization

۱۱. horizontal job specialization

در طراحی و کنترل کارشان مشارکت دارند؟ (مینتزبرگ، ۱، ۱۹۷۹).

تفکیک افقی و عمودی کم یک از مشخصه‌های ساختارهای ارگانیک است. تفکیک افقی پایین نشان می‌دهد که وظایف متفاوت گوناگونی در قالب یک شرح شغل جای می‌گیرد، شاغلان به‌طور مداوم از یک فعالیت به فعالیت دیگر در حرکت هستند که منجر به خلق دامنه‌ی وسیعی از دیدگاه‌ها بر روی همان اطلاعات، افزایش دانش، تخصص و دیدگاه جهانی کارمندان می‌گردد. همچنین، تفکیک عمودی پایین باعث می‌گردد که کارمندان صرفاً در انجام وظایفشان درگیر نباشند بلکه در طراحی و کنترل کار خود نیز مشارکت داشته باشند (ماریا مارتینز-لئون و مارتینز-گاریا، ۲۰۱۱).

رسمیت عبارت است از استانداردسازی فرآیندها به‌وسیله‌ی تحمیل دستورالعمل‌های عملیاتی، شرح شغل‌ها، مقررات و آیین‌نامه‌ها (رابینز، دسنزو و کالتر، ۲، ۲۰۰۵). در سازمان‌های با رسمیت پایین، رفتارهای شغلی نسبتاً ساختار نیافته‌اند و اعضا آزادی بیشتری در سروکار داشتن با تقاضاهای مرتبط با وظایفشان دارند (سیوادس و دوایر، ۳، ۲۰۰۰).

تمرکز به معنی آن است که اختیار تصمیم‌گیری در سطوح بالاتر روابط سلسله‌مراتبی قرار گرفته است (رابینز، دسنزو و کالتر، ۲۰۰۵). تمرکز، منجر به تفویض اختیارات تصمیم‌سازی کمی می‌شود، محیطی غیر مشارکتی ایجاد می‌کند که ارتباطات، انگیزش، تبادلات اجتماعی و درگیری با وظایف و پروژه‌ها را در میان مشارکت‌کنندگان کاهش می‌دهد (سیوادس و دوایر، ۲۰۰۰). اما در مقابل، عدم تمرکز ۴ به درجه‌ای اشاره دارد که در آن قدرت تصمیم‌گیری به اشتراک گذاشته شده است (فیول و لایلز، ۵، ۱۹۸۵). عدم تمرکز مزایای گوناگونی دارد که می‌توان تشویق کارمندان به مشارکت، افزایش تبادلات بین فردی و مبادلات اجتماعی، تسهیل جذب هم‌تایان جدید و تشکیل انجمن با آن‌ها، فراهم آوردن فرصت‌هایی برای کارمندان به‌منظور یادگیری از همکارانشان و توسعه‌ی چشم‌انداز کارکنان نسبت به سازمان را از جمله مزایای عدم تمرکز نامید (ماریا مارتینز-

۱. Mintzberg
۲. Robbin, DeCenzo & Coulter
۳. Sivadas & Dwyer
۴. decentralization
۵. Fiol & Lyles

لئون و مارتینز-گارسیا، ۲۰۱۱).

خودمختاری به عنوان اندازه‌ی استقلال مرتبط با شغل ۱، ابتکارات و آزادی، چه از نوع اجازه داده شده و یا آنچه که فعالیت‌های کاری روزمره ایجاب می‌کند، تعریف می‌گردد. خودمختاری، به کارکنان آزادی انفرادی کافی می‌دهد تا بتوانند به جست‌وجوی راه‌حل برای مشکلات جدید یا خودسازمان‌دهی شبکه‌های مبادلات اجتماعی به منظور حل مشکلات موجود یا جدید بپردازند. متعاقباً، آن‌ها تصمیم می‌گیرند که چه فعالیتی لازم است که انجام گیرد و بهترین راه اجرای آن کدام است (جانز، کولکوویت و نو، ۲، ۱۹۹۷).

خودمختاری با عدم تمرکز عمودی دارای تفاوت است. خودمختاری به اندازه‌ی آزادی عمل کارکنان در تغییر وظایف و فعالیت‌های کاری‌شان در پاسخ به محدودیت‌های فنی، بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی مربوط به حوزه‌ی کاری‌شان اشاره دارد (ایکن و هیچ، ۳، ۱۹۶۶).

اجتماعی‌سازی یا اشباع‌سازی ۴ به عنوان برنامه‌ها و تکنیک‌هایی تعریف می‌گردد که اغلب به وسیله‌ی تکرار آرمان‌ها یا اعتقادات، هنجارها، مقررات و آیین‌نامه‌ها را استانداردسازی می‌کند به گونه‌ای که می‌توان مطمئن بود که کارکنان تصمیماتی را بگیرند و فعالیت‌هایی را انجام دهند که در راستای ایدئولوژی ۵ سازمان باشد و آن را حفظ کند. اشباع‌سازی، به طور مشابهی، با فرآیندهای اجتماعی‌سازی معادل است و فرآیندی است که سازمان به وسیله‌ی آن افراد تازه‌وارد ۶ را به منظور "متناسب شدن با" یا اکتساب ارزش‌های سازمانی، هنجارها و الگوهای رفتاری اجتماعی‌سازی می‌کند. نتیجه‌ی چنین فرآیندی عبارت است از افزایش اعتماد دوسویه، روحیه‌ی تیمی و دوستی بین اعضای سازمان (وون کورق، ۷، ۱۹۹۸).

تفکیک افقی و عمودی کم، رسمیت پایین، عدم تمرکز، خودمختاری بالا و اجتماعی‌سازی زیاد از مشخصه‌های یک ساختار ارگانیک است (ماریا مارتینز-لئون و مارتینز-گارسیا، ۲۰۱۱). تمایل ضمنی نسبت به در نظر گرفتن سازمان‌ها به عنوان گروه‌های اجتماعی غیررسمی، اشاره به

۱. job-related independence
۲. Janz, Colquitt & Noe
۳. Aiken & Hage
۴. indoctrination
۵. ideology
۶. newcomer
۷. Von Krogh

فرضی دارد که از نظر تجربی باورنکردنی است و آن این که روابط غیررسمی در سازمان‌ها، از عناصر رسمی‌تر که سازمان‌ها را به‌عنوان تنظیمات اجتماعی ساختاریافته تعریف می‌کنند، مستقل هستند (دوکو، کین و تورتیلیو، ۲۰۱۴). همان‌گونه که مک‌اولی، سودا و تورتیلیو (۲۰۱۴) بیان کرده‌اند "افزایش شدید و ناگهانی توجه پژوهش‌گرانه به ساختارهای اجتماعی غیررسمی نوعی از فراموشی را در ارتباط با نقش عناصر رسمی در توضیح عملیات، عملکرد و ماهیت سازمان ایجاد کرده است".

### روش پژوهش

از آن جا که هدف پژوهش تعیین تأثیر ساختار ارگانیک بر فرآیند مدیریت دانش با میانجی‌گری گروه تسهیم تجربه (در قالب شکل شماره یک) می‌باشد، این پژوهش از نوع هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، پیمایشی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری در این پژوهش شرکت وابسته به صنایع دفاعی می‌باشد. تعداد جامعه آماری کارکنان و کارشناسان ۳۰۰ نفر گزارش شد به‌منظور تعیین حجم نمونه از فرمول تباچنیک و فیدل ۳ (۲۰۰۷)  $n \geq 0.0 + 8M$  که در آن  $n$  تعداد نمونه آماری و  $M$  معرف تعداد متغیرها و خرده متغیرها می‌باشد، استفاده شده است. از آن جایی که در این پژوهش چهار خرده متغیر حسادت در محل کار و یک متغیر رفتار انحرافی مورد بررسی قرار گرفتند، تعداد حداقل نمونه، ۹۰ نفر برآورد گردید که برای اطمینان از حصول داده‌های معتبر مورد نیاز تعداد ۱۳۰ پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد ۱۰۰ پرسشنامه برگشت داده شد. برای سنجش فرآیندهای مدیریت دانش از پرسشنامه‌ی ۲۳ گویه‌ای محزونیه، محمدشفیعی و تیموری (۱۳۹۵) استفاده شده است که بر اساس پرسشنامه‌ی ۴۴ گویه‌ای گلد و همکاران (۲۰۰۱) طراحی گردیده است. پرسش‌نامه‌ی فرآیندهای مدیریت دانش شامل چهار بعد است که اکتساب دانش، تبدیل دانش، کاربرد دانش و حفاظت دانش را شامل می‌شود. پرسش‌نامه‌ی ۶ گویه‌ای ماریا مارتینز-لئون و مارتینز-گارسیا (۲۰۱۱)، پرسش‌نامه‌ی است که برای سنجش ساختار سازمانی ارگانیک مورد استفاده قرار گرفته است. در این پرسش‌نامه که شامل ۶

۱. Dokko, Kane & Tortoriello,
۲. McEvily, Soda & Tortoriello
۳. Tabachnick & Fidell



مؤلفه یا متغیر پنهان ۱ است برای سنجش هر متغیر پنهان از یک شاخص ۲ استفاده گردیده است. این عمل در راستای پژوهش برگویست و روزیتر ۳ (۲۰۰۷) انجام گرفته و دلیل اصلی آن حداقل-سازی اثر هاله‌ای ۴ و تورش یا اربیب رایج ۵ می‌باشد. تفکیک افقی، تفکیک عمود، رسمیت، خودمختاری، تمرکز و اجتماعی‌سازی ۶ بعد این پرسش‌نامه هستند. پرسش‌نامه‌ی گروه‌های تسهیم تجربه بر اساس پژوهش ملادکوا (۲۰۱۵) شکل گرفته است که شامل ۳ بعد حوزه، روابط دوستانه و تسهیم دانش می‌باشد و از ۹ گویه تشکیل شده است. برای پایایی پرسشنامه ضریب آلفای کرونباخ به کار رفت. به این منظور نمونه‌ای شامل ۳۰ پرسشنامه آزمون شد که ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه ۰/۸۳۴ بر آورد شد و از آنجا که آلفای به‌دست‌آمده بالاتر از ۰/۷ است ابزار جمع‌آوری اطلاعات از پایایی مناسبی برخوردار است. برای تعیین روایی از روش روایی واگرا و همگرا استفاده گردید. جهت سنجش روایی همگرا از شاخص متوسط واریانس استخراج شده با استفاده از نرم‌افزار SmartPLS ۰۰۰ استفاده شد که شاخص متوسط واریانس استخراج‌شده بالا ۰/۴ بوده که این نشان از تأیید روایی همگرا سازه‌ها می‌باشد. همچنین روایی واگرا به دلیل اینکه مقدار AVE برای هر سازه بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های موجود در مدل بوده، روایی واگرای مدل تأیید می‌شود.

### برازش مدل‌های اندازه‌گیری

جهت سنجش برازش مدل اندازه‌گیری از پایایی شاخص، روایی واگرا و همگرا استفاده گردید. پایایی شاخص برای سنجش پایایی درونی، شامل سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی مرکب است. روایی همگرا میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان داده و روایی واگرا نیز میزان رابطه‌ی یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه با رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها است که برآوردی را برای پایایی بر اساس همبستگی درونی معرفی‌ها ارائه می‌دهد. مقدار مناسب برای آن، مساوی و بزرگ‌تر از ۰/۶ می‌باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵). پایایی ترکیبی (CR) معیار دیگری برای محاسبه پایایی است برای پایایی مرکب میزان مساوی و بالای ۰/۷

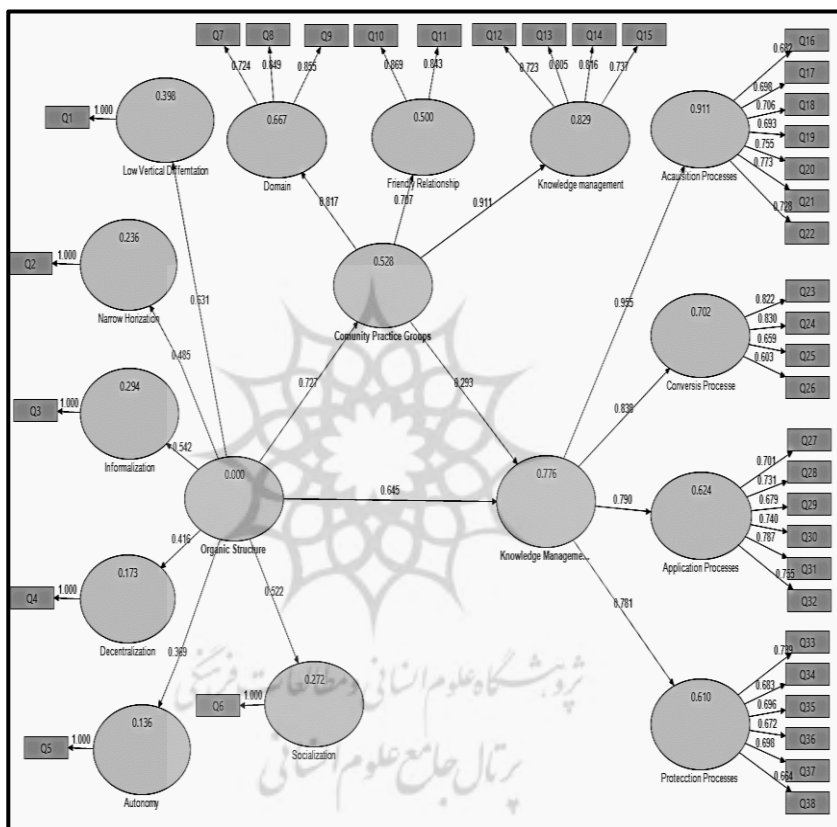
۱. latent variable
۲. indicator
۳. Bergkvist & Rossiter
۴. halo effect
۵. common method bias

مناسب ذکر شده است (نونالی، ۱، ۱۹۷۸). این معیار نیز در جدول شماره ۱ نمایش داده شده است. با توجه به مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی مرکب گزارش شده در جدول شماره ۱ همان گونه که مشاهده می شود تمامی متغیرهای پنهان دارای مقدار آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ می باشند که نشان دهنده این است که مدل دارای پایایی (چه از نظر آلفای کرونباخ و چه از لحاظ پایایی ترکیبی) مناسبی می باشد. بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص های یک سازه با آن سازه، محاسبه و مقدار مناسب آن برابر و یا بیشتر از ۰/۴ می باشد (هالوند، ۱۹۹۹). بارهای عاملی در شکل شماره ۲ نشان داده شده است. با توجه به اینکه همه بارهای عاملی سنجها در سازه مربوطه بالای ۰/۴ می باشد، نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

جدول ۱: گزارش های آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مدل

متغیرهای پنهان	نام متغیر در شکل	ضریب آلفای کرونباخ ( $PPP_h \geq 0.7$ )	ضریب پایایی ترکیبی ( $RRR \geq 0.7$ )
ساختار ارگانیک	Organic Structure	۰/۷۶۷	۰/۸۴۳
عدم تفکیک عمودی	Vertical Low Differentiation	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰
عدم تفکیک افقی	Narrow Horization	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰
عدم رسمیت	Informalization	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰
عدم تمرکز	Decentralization	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰
خودمختاری	Autonomy	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰
اجتماعی سازی	Socialization	۱/۰۰۰	۱/۰۰۰
گروه های تسهیم تجربه	Community Practice Groups	۰/۸۴۲	۰/۸۷۷
حوزه	Domain	۰/۷۳۹	۰/۸۵۱
روابط دوستانه	Friendly Relationship	۰/۶۳۶	۰/۸۴۵
تسهیم دانش	Knowledge management	۰/۷۷۱	۰/۸۵۴
فرآیندهای مدیریت دانش	Knowledge Management Processes	۰/۸۹۱	۰/۹۱۰
فرآیندهای اکتساب	Acquisition	۰/۸۴۴	۰/۸۸۲

		Processes	
	۰/۷۱۲	Conversion Processe	فرآیندهای تبدیل
۰/۸۷۴	۰/۸۲۷	Application Processes	فرآیندهای کاربرد
۰/۸۴۶	۰/۷۸۲	protective Processes	فرآیندهای محافظ



شکل ۱. بارهای عاملی مربوط به داده‌های پژوهش

روایی همگرا معیار دیگری است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار برده می‌شود. فورنل و لارکر (۱۹۹۱) استفاده از متوسط واریانس استخراج شده (AVE) را به عنوان معیاری برای اعتبار همگرا پیشنهاد کرده‌اند. مگنز و همکاران

(۱۹۹۶) معیاری که برای مطلوب بودن AVE نمایش داده می‌شود، مساوی و بالاتر از ۰/۴ دانسته‌اند. در جدول شماره ۲ نتایج خروجی از مدل برای AVE نمایش داده شده است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، نتایج نمایانگر مناسب بودن روایی همگرا (AVE) می‌باشد.

جدول ۲. روایی همگرا متغیرهای پژوهش

متغیرهای پنهان	عنوان در مدل	میانگین واریانس استخراجی ( $VVE \geq 0.4$ )
ساختار ارگانیک	Organic Structure	۰/۵۲۰
عدم تفکیک عمودی	Low Vertical Differntation	۱/۰۰۰
عدم تفکیک افقی	Horizontal resolution	۱/۰۰۰
عدم رسمیت	Unofficial	۱/۰۰۰
عدم تمرکز	Decentralization	۱/۰۰۰
خودمختاری	Autonomy	۱/۰۰۰
اجتماعی سازی	Socialization	۱/۰۰۰
گروه‌های تسهیم تجربه	Community Practice Groups	۰/۴۴۶
حوزه	Domain	۰/۶۵۸
روابط دوستانه	Friendly Relationship	۰/۷۳۳
تسهیم دانش	Knowledge management	۰/۵۹۵
فرآیندهای مدیریت دانش	Knowledge Management Processes	۰/۴۵۹
فرآیندهای اکتساب	Acauisition Processes	۰/۵۱۸
فرآیندهای تبدیل	Conversis Processe	۰/۵۴۰
فرآیندهای کاربرد	Application Processes	۰/۵۳۷
فرآیندهای محافظ	Protecction Processes	۰/۴۷۹

جهت بررسی روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری، از معیار فورنل لارکر استفاده گردیده است. بر اساس این معیار، روایی واگرایی قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل، نسبت به سازه‌های دیگر تعامل بیشتری با شاخص‌هایش دارد. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) بیان می‌کنند که روایی واگرایی وقتی در سطح قابل قبولی است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد. در

PLS بررسی این امر به وسیله ماتریسی حاصل می شود جدول شماره ۲ که خانه های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه ها و جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه است.





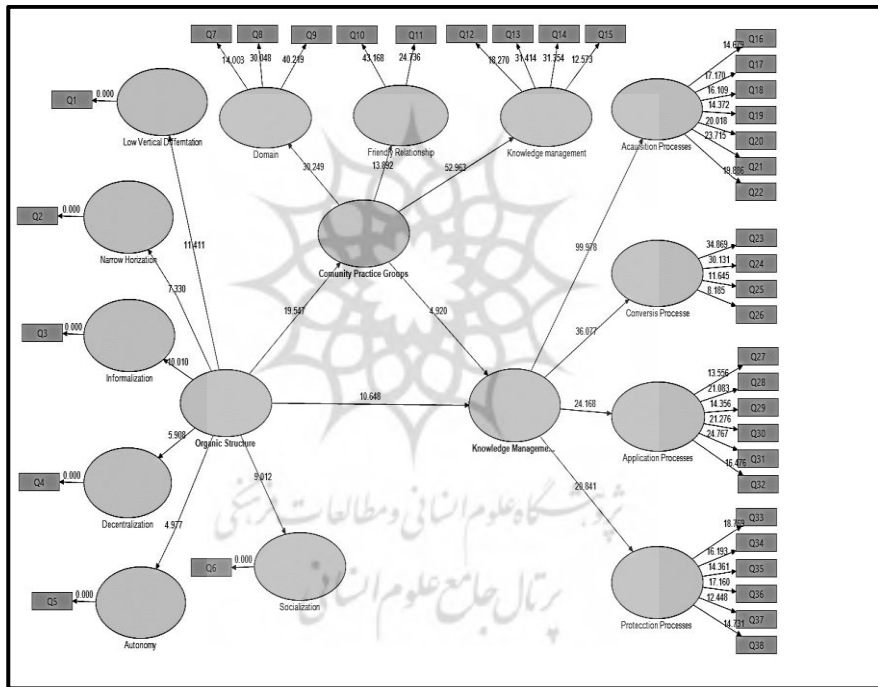
بررسی نقش میانجی گروه های تسهیم تجربه... / ۸۳

Friendly Relationship	۰/۵۳	۰/۵۲	۰/۵۸	۰/۸۴	۰/۶۰	۰/۵۶	۰/۸۶	۰/۳۸	۰/۸۵۶							
Informalization	۰/۵۲	۰/۴۷	۰/۵۴	۰/۳۵	۰/۶۲	۰/۶۵	۰/۳۷	۰/۸۰	۰/۳۰	۱						
Knowledge management	۰/۶۴	۰/۶۹	۰/۷۲	۰/۴۳	۰/۵۱	۰/۷۰	۰/۴۷	۰/۵۹	۰/۵۳	۰/۵۷	۱					
Low Vertical Differentiation	۰/۳۳	۰/۳۳	۰/۳۴	۰/۲۷	۰/۵۵	۰/۳۵	۰/۲۴	۰/۷۲	۰/۳۰	۰/۴۲	۰/۳۴	۰/۷۷۱				
Narrow Horization	۰/۴۶	۰/۴۱	۰/۴۶	۰/۲۰	۰/۶۰۱	۰/۴۸	۰/۳۴	۱/۸۰۹	۰/۳۲	۰/۵۹	۰/۴۹	۰/۴۳	۱			
Organic Structure	۰/۶۵	۰/۶۱	۰/۶۷	۰/۳۶	۰/۶۰۲	۰/۶۸	۰/۴۱	۰/۶۷	۰/۴۵	۰/۵۴	۰/۶۲	۰/۶۳	۰/۴۸	۰/۸۴		
Protection Processes	۰/۵۸	۰/۷۰	۰/۷۱	۰/۵۱	۰/۶۱۴	۰/۶۴	۰/۴۶	۰/۴۹	۰/۵۶	۰/۴۷	۰/۷۳	۰/۲۷	۰/۴۳	۰/۶۳	۰/۶۹۲	
Socialization	۰/۵۵	۰/۵۴	۰/۶۷	۰/۴۶	۰/۶۱۲	۰/۵۰	۰/۴۷	۰/۴۸	۰/۵۴	۰/۳۷	۰/۷۲	۱/۴۱	۰/۴۱	۰/۵۲	۰/۵۷	۱

بر اساس نتایج به دست آمده از همبستگی‌ها و جذر AVE که بر روی قطر جدول شماره ۳ قرار داده شده می‌توان روایی و اگرایی مدل در سطح سازه را از نظر معیار فورنل لارکر نتیجه گرفت.

### ارزیابی مدل ساختاری

پس از سنجش روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری از طریق روابط بین متغیرهای مکنون، مورد ارزیابی قرار گرفت. در پژوهش حاضر از پرکاربردترین معیارها برای برازش مدل ساختاری استفاده شده است. این معیارها شامل؛ ضریب تعیین ( $R^2$ )، ضریب قدرت پیش‌بینی ( $Q^2$ ) و ضریب معناداری (T-values)، است.



شکل ۳: ضرایب معناداری مربوط به داده‌های پژوهش

نتایج به دست آمده از تحلیل مدل ساختاری در جدول ۴، معیار  $R^2$  (R Squares) را برای متغیر درون‌زای مدل پژوهش نشان می‌دهد. نتایج این معیار نشان می‌دهد که مطابق بررسی



چین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) سه معیار ۰/۱۹ ، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی می باشد. که در برازش مدل ساختاری مشاهده شد. متغیر درون‌زا بزرگ‌تر از ۰/۶۷ می باشد و این نشان از برازش قوی مدل ساختاری است. ضمن آنکه به منظور بررسی قدرت پیش‌بینی مدل از معیاری تحت عنوان  $Q^2$  (Stone-Geisser criterion) استفاده شده است. بر اساس پژوهش‌های هنسeler، رینگل و سینکوویچ<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در مورد شدت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد سازه‌های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲ ، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ برای قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی مدل مطرح شده است. و با ملاحظه نتایج این معیار در جدول شماره ۴ و با توجه به اینکه میزان  $Q^2$  متغیر درون‌زا ۰/۳۴ می باشد می توان نتیجه گرفت که مدل از قدرت پیش‌بینی نسبتاً قوی برخوردار است.

جدول ۴: ضریب تعیین ( $R^2$ ) و ضریب قدرت پیش‌بینی ( $Q^2$ )

فرآیند مدیریت دانش	
$R^2$	۰/۷۷۶
$Q^2$	۰/۳۴

### برازش مدل کلی

برای بررسی برازش مدل کلی - که هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختار را کنترل می کند از معیار GOF استفاده می شود. با توجه به سه مقدار ۰/۰۱ ، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF حاصل شدن ۰/۵۷ برای GOF نشان از برازش قوی کلی مدل پژوهش دارد.

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2} = 0.57$$

### آزمون و تحلیل فرضیه‌های پژوهش

با توجه به مدل آزمون شده الگوی شماره سه، T-Value همه متغیرها بالاتر از ۱/۹۶ است که نشان از معناداری روابط دارد. آماره تی (T) اگر کمتر از ۱/۹۶ باشد نشان دهنده رد آزمون و بالای ۱/۹۶ نشان دهنده معناداری رابطه متغیرها است لازم به توضیح است که برای اثبات

۱. Chin

۲. Henseler, Ringle & Sinkovics

میانجی‌گری از آزمون سوبل استفاده شده است. ضریب مسیر بین متغیرها نیز در الگوی شماره دو آورده شده است. در ادامه مطابق با جدول شماره ۵ شش ضرایب مسیر، آماره تی فرضیه‌ها آورده شده است.

جدول ۵. آزمون فرضیه‌های مدل پژوهش

فرضیه‌ها	ضریب مسیر	آماره تی	نتیجه فرضیه
H <sup>۱</sup> ساختار ارگانیک بر فرآیندهای مدیریت دانش تأثیر مثبت دارد.	۰/۶۴	۱۰/۶۴	تأیید
H <sup>۲</sup> ساختار ارگانیک بر گروه‌های تسهیم تجربه تأثیر دارد.	۰/۷۲	۱۹/۵۴	تأیید
H <sup>۳</sup> گروه تسهیم تجربه بر فرآیندهای مدیریت دانش تأثیر دارد.	۰/۲۹	۴/۹۲	تأیید
H <sup>۴</sup> ساختار ارگانیک از طریق میانجی‌گری گروه‌های تسهیم تجربه بر فرآیندهای مدیریت دانش تأثیر مثبت دارد	۰/۲۴	۵/۲۲	تأیید
(ns = no significant, *p < .۰۵, **p < .۰۱, ***p < .۰۰۱)			

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج فوق نشان داد که ساختار ارگانیک بر فرآیندهای مدیریت دانش با آماره تی ۱۰/۶۴ و ضریب مسیر ۰/۶۴ تأثیر دارد. ساختار ارگانیک بر گروه‌های تسهیم تجربه با آماره تی ۱۹/۵۴ و ضریب مسیر ۰/۷۲ تأثیر داشته دارد. گروه‌های تسهیم تجربه بر فرآیندهای مدیریت دانش با آماره تی ۴/۹۲ و ضریب مسیر ۰/۲۹ تأثیر دارد و در نهایت ساختار ارگانیک از طریق میانجی‌گری گروه‌های تسهیم تجربه با آماره تی ۵/۲۲ و ضریب تأثیر ۰/۲۴ بر فرآیندهای مدیریت دانش تأثیر مثبت دارد.

با توجه به آنکه معمولاً در نظام‌های ارگانیکی کار به صورت گروهی می‌باشد و کارکنان از طریق کار گروهی به انجام وظایف می‌پردازند (حیدری و همکاران، ۱۳۹۶)، در نتیجه فرآیند تعاملی بین دانش نهان و آشکار تسهیل می‌گردد. همچنین با توجه به عدم تمرکز بالای ساختار ارگانیک و در نتیجه‌ی آن افزایش مشارکت‌ها، تبادلات بین‌فردی و مبادلات اجتماعی (ماریا

مارتینز-لئون و مارتینز-گارسیا، ۲۰۱۱) و نیز با توجه به آنکه ارتباطات در آن دو طرفه است بدین معنی که هم بالا به پایین و هم پایین به بالا است (داست و همکاران، ۲۰۱۴)، قابلیت دسترسی به دانش و منابع آن بیش تر خواهد بود.

از آنجا که در ساختار ارگانیک، سطح اجتماعی سازی بالا می باشد و در نتیجهی آن سطح اشتراک و توافق بر ارزش ها، هنجارها و استانداردها بالا می باشد (وون کورق، ۱۹۹۸)، گفت و گوی مشترک دانشی<sup>۱</sup> وجود خواهد داشت. این موضوع از آنجا حائز اهمیت است که ممکن است دانش یک موضوع در بخش ها و افراد مختلف یک سازمان قرار گرفته باشد (گلد و همکاران، ۲۰۰۱). بنابراین، ساختار ارگانیک از طریق اشتراکات قوی تر و نیز ایجاد ارتباطات آسان تر بین بخش ها و افراد مختلف یک سازمان فرآیند تبدیل دانش را تسهیل می نماید.

به دلیل آنکه ارتباط بین افراد در ساختار ارگانیک آسان تر می باشد، به احتمال زیاد دانش توزیع بهتری خواهد داشت و به جایی و کسی که به آن نیاز دارد خواهد رسد و در نتیجه دانش موجود را مفیدتر خواهد ساخت. یکی از اهداف کلیدی هر سازمانی ترکیب یا یکپارچه سازی<sup>۲</sup> دانش منحصربه فرد<sup>۳</sup> افراد گوناگون و زیادی است که در سازمان وجود دارند (گرنٹ، ۱۹۹۶) با توجه به افزایش کار گروهی، تبادلات اجتماعی، ارتباطات تسهیل شده و ... در این نوع ساختار، امکان ترکیب و یکپارچه سازی دانش افزایش می یابد.

فرآیندهای مرتبط با فرآیند کاربرد، فرآیندهایی مانند ذخیره سازی<sup>۵</sup>، بازیابی<sup>۶</sup>، کاربرد<sup>۷</sup>، همکاری<sup>۸</sup> و تسهیم<sup>۹</sup> را شامل می شود (گلد و همکاران، ۲۰۰۱). جیامپاولی و همکاران (۲۰۱۷)، این گونه بیان می کنند که مدیریت دانش به دنبال آن است که دانش مرتبط و مورد نیاز، در زمان درست و به موقع، به افرادی که به آن دانش نیاز دارند رسانده شوند. همچنین، گلد و همکاران

۱. common dialogue of knowledge

۲. combining or integrating

۳. specialized

۴. Grant

۵. storage

۶. retrieval

۷. application

۸. contribution

۹. sharing

(۲۰۰۱) این گونه استدلال می کنند که مکانیسم های مؤثر ذخیره سازی و بازیابی، سازمان را قادر می سازد که به سرعت دانش دستیابی داشته باشد و علاوه بر آن لازم است که دانش و تجارب سازمانی به اشتراک گذاشته شود. بنابراین می توان این گونه استدلال نمود که یک فرآیند کاربرد مؤثر، فرآیندی است که از طریق آن افراد گوناگون در سازمان، در رابطه ی بادانش، با یکدیگر همکاری داشته باشند، دانش و تجارب خود را به اشتراک بگذارند و در عین حال این فرآیند از سرعتی خوب برخوردار باشد به گونه ای که در کوتاه ترین زمان ممکن و به موقع دانش در اختیار افراد قرار بگیرد. با توجه به آنکه هر چه در طیف ارگانیک- مکانیک، به سمت ارگانیک نزدیک تر شویم روابط بین افراد و بخش ها آسان تر، بیش تر و سریع تر خواهد بود بنابراین می توان انتظار داشت که در ساختار ارگانیک همکاری های دانشی و تسهیم دانش بیش تر باشد و دانش در زمان کمتری به افراد انتقال یابد.

به خاطر سطح بالاتر اشباع سازی در ساختارهای ارگانیک، حفاظت از دانش محتمل تر است. علت این موضوع آن است که فعالیت ها و فرآیندهایی که در جهت افزایش سطح اشباع سازی و اجتماعی سازی انجام می گیرند باعث می شوند که تصمیمات و فعالیت های کارکنان سازمان در راستای ایدئولوژی سازمان شکل بگیرد و به دنبال حفظ آن باشد (وون کورق، ۱۹۹۸). حال با توجه به آن که در یک سازمان نظامی، حفظ دانش بسیار حائز اهمیت است و این موضوع در راستای ایدئولوژی یک سازمان نظامی می باشد در نتیجه ساختار ارگانیک می تواند از طریق اشباع سازی بر فرآیند حفظ دانش تأثیرگذار باشد.

از طرف دیگر، ساختار ارگانیک به گونه ای است که در آن تفکیک افقی کم می باشد و بر اثر آن افراد، بخش بیش تری از وظایف را در قالب یک شغل انجام می دهند و همچنین تفکیک عمودی پایین است و متعاقب آن، افراد در طراحی و کنترل کار خود مشارکت بیش تری دارند. علاوه بر این، به خاطر تمرکز پایین تر در ساختار ارگانیک، افراد نقش بیش تری را در تصمیم سازی ها دارند. با توجه به موارد بیان شده، بابایی خلجی، احمدی و شهبازی (۱۳۹۲) این گونه بیان می کنند که عواملی مانند مشارکت در تصمیم گیری، تنوع مهارت، استقلال و آزادی عمل و

حمایت اجتماعی می‌توانند بر تعلق خاطر کارمندان<sup>۱</sup> تأثیر مثبت داشته باشند. همچنین، رهنما، خوارزمی و بیگی نصرآبادی (۱۳۹۴)، عواملی چون سطح بالای مسئولیت و فرصت برای شرکت در تصمیم‌گیری‌ها را عواملی مهم و پیش‌نیاز تعلق خاطر شغلی می‌دانند. تعلق خاطر شغلی باعث می‌شود که افراد در نقش و سازمان خود فعالانه‌تر درگیر گردند (رهنما و همکاران، ۱۳۹۴) و نیز در مسیر تحقق اهداف سازمان تلاش بیشتری انجام دهند و نسبت به سازمان خود وفادارتر باشند. بنابراین می‌توان این‌گونه استدلال نمود که ساختار ارگانیک از طریق ایجاد تعلق خاطر بیشتر در کارکنان باعث ترویج و ارتقای فرآیند حفظ دانش خواهد شد.

ارتباطات بین اعضای گروه‌های تسهیم تجربه غیررسمی و نزدیک است. از آنجا که در ساختارهای ارگانیک روابط تسهیل شده‌تر است و سطح رسمیت پایین‌تر است این موضوع به نوبه‌ی خود می‌تواند بستر را برای بروز و تشکیل گروه‌های تسهیم تجربه هموار سازد و تداوم فعالیت آن‌ها را طولانی‌تر سازد. اشباع‌سازی بالا نیز می‌تواند باعث یکسان شدن هنجارها و ارزش‌ها گردد و متعاقب آن اعتماد، روحیه‌ی تیمی و دوستی را بین اعضای گروه افزایش دهد (وون کورق، ۱۹۹۸) که بر بعد روابط دوستانه در گروه‌های تسهیم تجربه تأثیر مثبت دارد. از دیگر سو، همان‌طور که در بخش‌های پیشین بحث شد، جریان تسهیم دانش در ساختار ارگانیک هموارتر و بیش‌تر خواهد به‌گونه‌ای که حتی اگر اعضای گروه تسهیم تجربه از بخش‌های مختلف سازمانی هم باشند (اتفاقی که می‌تواند در یک گروه تسهیم تجربه بیافتد و الزاماً افراد از یک بخش نیستند بلکه علائق مشترک دارند و این علاقه‌ی مشترک است که آن‌ها را به یکدیگر متصل کرده است) به دلیل ویژگی‌های این نوع از ساختار سازمانی آسان‌تر می‌توانند با یکدیگر، تبادل و تسهیم دانش داشته باشند.

اما در رابطه با حوزه این‌گونه به نظر می‌رسد که، از آنجا که در ساختارهای ارگانیکی افراد فعالیت‌های گسترده‌تری را تجربه می‌کنند، فعالیت‌ها و وظایف به‌صورت گروهی انجام می‌گیرد، ارتباطات دوسویه وجود دارد و به‌طور مداوم از یک فعالیت به فعالیت دیگری جابه‌جا می‌شوند، امکان شناسایی علائق مشترک بین افراد بیشتر است و احتمال یافتن افراد دارای علائق مشترک بیشتر می‌باشد.

گروه‌های تسهیم تجربه، یکی از مهم‌ترین مسیرها برای پرورش مدیریت دانش هستند به-گونه‌ای که اعضای این گروه‌ها دانش را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند، به بیرون کشیدن ارزش از اطلاعات می‌پردازند و پلتفرم ساختاریافته‌تری را برای چرخه‌ی مدیریت دانش فراهم می‌آورند (دو پلسیس، ۲۰۰۸). ادبیات مدیریت دانش از نقش گروه‌های تسهیم تجربه بر فرآیندهای مدیریت دانش حمایت می‌کند (پن و همکاران، ۲۰۱۵؛ هیسلوپ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). نکته‌ی مهم در ارتباط با گروه‌های تسهیم تجربه آن است که این گروه‌ها دارای اشتراکات ارزشی و هنجاری نزدیکی هستند. همان‌طور که هیسلوپ (۲۰۰۵) بیان می‌کند مزیت این گروه‌ها در توانمندسازی مدیریت دانش صرفاً به خاطر دانش مشترکشان نیست بلکه به خاطر ارزش‌های مشترک و حس هویت مشترک<sup>۲</sup> آنان است. این حس هویت جمعی<sup>۳</sup> پتانسیلی را در جهت تسهیل تسهیم دانش فراهم می‌آورد (هیسلوپ، ۲۰۰۵). چنین حسی، یک سرمایه اجتماعی به حساب می‌آید. وجود این سرمایه‌ی اجتماعی باعث می‌گردد که افراد داوطلبانه در فرآیندهای مدیریت دانش شرکت کنند (کلمن، ۱۹۹۰) و این سرمایه به خاطر وجود مشترکات بین اعضای اجتماع، ساده‌تر شکل می‌گیرد (ناهایین و گوشال، ۱۹۹۸). گلد و همکاران (۲۰۰۱) بیان می‌کنند که ساختار می‌تواند منجر به پیشینه‌سازی سرمایه‌ی اجتماعی گردد. از طرفی با توجه به ویژگی‌هایی که ساختار ارگانیک دارد، این ساختار در جهت افزایش سرمایه‌ی اجتماعی عمل خواهد کرد. بنابراین می‌تواند این‌گونه استدلال نمود که ساختار ارگانیکی از طریق افزایش سرمایه‌ی اجتماعی و حس هویت جمعی در بین اعضای گروه، منجر به بهبود فرآیندهای مدیریت دانش خواهد شد.

### پیشنهاد تحقیق

پیشنهاد کلی تحقیق این است که اگرچه ایجاد ساختاری کاملاً اورگانیک در سازمان‌های نظامی با توجه به حاکم بودن بروکراسی و دیوانسالاری بسیار سخت به نظر می‌رسد. اما با استفاده از زیرساخت‌های فناوری، فرهنگ و ایجاد گروه‌های تسهیم تجربه به سمت تسهیل ارتباطات و افزایش سرمایه اجتماعی و هویت جمعی میان کارکنان می‌توان مدیریت دانش را در سازمان‌های

۱. Hislop

۲. shared sense of identity

۳. sense of collective identity

نظامی توسعه داد.

### فهرست منابع

محزونیه، شیوا؛ محمدشفیعی، مجید و تیموری، هادی (۱۳۹۵). تأثیر مدیریت دانش بر مزیت رقابتی با تمرکز بر نقش میانجی نوآوری در صنعت هتل داری (مطالعه موردی: هتل های سه و چهار ستاره شهر اصفهان)، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی گرایش مدیریت اجرایی، دانشگاه اصفهان. حیدری، فرزانه؛ مقتدایی، لیلیا و سیادت، سیدعلی (۱۳۹۶). رابطه ی بین اهمال کاری سازمانی و دلبستگی شغلی دبیران با نقش میانجی ساختار سازمانی در دبیرستان های دخترانه شهرستان خمینی شهر، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان.

بابایی خلجی، معصومه؛ احمدی، سیدعلی اکبر و شهبازی، مهدی (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر در تعلق خاطر کاری پرستاری در بیمارستان چشم پزشکی فارابی وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران، مدیریت دولتی، دوره ی ۵، شماره ی، ۴، ۳۹-۵۶.

رهنما، محمدرحیم؛ خوارزمی، امیدعلی و بیگی نصرآبادی، فاطمه (۱۳۹۴). تأثیر تقاضاهای شغلی بر تعلق خاطر شغلی کارکنان، فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، شماره ۷۸، ۸۹-۱۰۸.

Aiken, M., & Hage, J. (۱۹۶۶). Organizational alienation: A comparative analysis. *American Sociological Review*, ۳۱-۳۲.

Alavi, M., & Leidner, D. E. (۱۹۹۹). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, ۲۳-۴۴.

Archer-Brown, C., & Kietzmann, J. (۱۹۹۸). Strategic knowledge management and enterprise social media. *Journal of Knowledge Management*.

Ariely, G. (۱۹۹۹). Operational knowledge management in the military. In *Encyclopedia of Knowledge Management*, Second Edition (pp. ۱۱۱-۱۱۲). IGI Global.

Bergkvist, L., & Rossiter, J. R. (۱۹۹۷). The predictive validity of multiple-item versus single-item measures of the same constructs. *Journal of marketing research*, ۳۴(۲), ۱۱۱-۱۱۲.

Bontis, N. (۱۹۹۹). Information bombardment: Rising above the digital onslaught. Institute for Intellectual Capital Research.

Caimo, A., & Lomi, A. (۲۰۱۵). Knowledge sharing in organizations: A Bayesian analysis of the role of reciprocity and formal structure. *Journal of Management*, ۴۱(۲), ۱۱۱-۱۱۲.

Chen, C. J., & Huang, J. W. (۱۹۹۷). How organizational climate and structure affect knowledge management—The social interaction perspective. *International journal of information management*, ۱۷(۲), ۱۱۱-۱۱۲.

- Chen, C. J., & Lin, B. W. (٤٤٤٤). The effects of environment, knowledge attribute, organizational climate, and firm characteristics on knowledge sourcing decisions. *R&D Management*, ٤٤(٢), ٧٧٧-٦٦٦.
- Chin, W. W. (٨٨٨٨). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, ٥٥٥(٢), ٥٥٥-٦٦٦.
- Chyi Lee, C., & Yang, J. (٠٠٠٠). Knowledge value chain. *Journal of management development*, ٩٩(٩), ٣٣٣-٤٤٤.
- Coleman, J. S. (٩٩٠٠). *Foundation of Social Theory*. Cambridge, MA: Belknap.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (٨٨٨٨). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of management studies*, ٥٥(٣), ٧٧٧-٤٤٤.
- Dokko, G., Kane, A. A., & Tortoriello, M. (٤٤٤٤). One of us or one of my friends: How social identity and tie strength shape the creative generativity of boundary-spanning ties. *Organization Studies*, ٥٥(٥), ٣٣٣-٦٦٦.
- Dröge, C., Claycomb, C., & Germain, R. (٣٣٣٣). Does knowledge mediate the effect of context on performance? Some initial evidence. *Decision Sciences*, ٤٤(٣), ١١١-٥٦٨.
- du Plessis, M. (٨٨٨٨). The strategic drivers and objectives of communities of practice as vehicles for knowledge management in small and medium enterprises. *International Journal of Information Management*, ٨٨(١), ١١-٧٧.
- Duffy, J. (٠٠٠٠). Something funny is happening on the way to knowledge management... *Information Management*, ٤٤(٤), ٤٤.
- Dust, S. B., Resick, C. J., & Mawritz, M. B. (٤٤٤٤). Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic-organic contexts. *Journal of Organizational Behavior*, ٥٥(٣), ٣٣٣-٤٣٣.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (٥٥٥٥). Organizational learning. *Academy of management review*, ٠٠(٤), ٣٣٣-٨١٣.
- Giampaoli, D., Ciambotti, M., & Bontis, N. (٧٧٧٧). Knowledge management, problem solving and performance in top Italian firms. *Journal of Knowledge Management*, ١١(٢), ٥٥٥-٥٥٥.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (١١١١). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, ٨٨(١), ٥٥٥-٤٤٤.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (١١١١). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, ٨٨(١), ٨٨٥-٤٤٤.
- Grant, R. M. (٦٦٦٦). Toward a knowledge based theory of the firm. *Strategic management journal*, ٧٧(٥٢), ٩٩٩-٢٢٢.



- Grant, R. M. (۱۹۹۶). Toward a knowledge based theory of the firm. *Strategic management journal*, ۱۷(S۲), ۹۹۹-۱۰۲۲.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (۲۰۰۹). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing* (pp. ۷۷۷-۳۱۹). Emerald Group Publishing Limited.
- Hislop, D. (۲۰۰۵). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford University Press.
- Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (۲۰۰۷). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel psychology*, ۶۰(۴), ۷۷۷-۸۸۸.
- Liao, C., Chuang, S. H., & To, P. L. (۲۰۰۸). How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. *Journal of business research*, ۶۱(۷), ۸۸۸-۹۳۶.
- Lin, Y. C., & Lee, H. Y. (۲۰۱۲). Developing project communities of practice-based knowledge management system in construction. *Automation in Construction*, ۲۲, ۲۲۲-۳۳۲.
- María Martínez-León, I., & Martínez-García, J. A. (۲۰۰۸). The influence of organizational structure on organizational learning. *International Journal of Manpower*, ۲۲(۵/۶), ۷۷۷-۸۶۶.
- Massingham, P. R., & Massingham, R. K. (۲۰۰۴). Does knowledge management produce practical outcomes?. *Journal of Knowledge Management*, ۸(۲), ۱۱۱-۱۴۴.
- McEvily, B., Soda, G., & Tortoriello, M. (۲۰۰۴). More formally: Rediscovering the missing link between formal organization and informal social structure. *The Academy of Management Annals*, ۸(۱), ۹۹۹-۱۰۰۰.
- Mintzberg, H. (۱۹۷۹). *The structuring of organization: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
- Mládková, L. (۲۰۰۵). Dysfunctional communities of practice—thread for organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, ۶۰۰, ۸۸۸-۸۸۸.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (۱۹۹۸). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, ۲۳(۲), ۲۲۲-۲۶۶.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (۲۰۰۵). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- O'dell, C., & Grayson, C. J. (۱۹۹۸). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California management review*, ۴۰(۳), ۱۴۴-۱۷۴.
- Pan, Y., Xu, Y. C., Wang, X., Zhang, C., Ling, H., & Lin, J. (۲۰۰۵). Integrating social networking support for dyadic knowledge exchange: a study in a virtual community of practice. *Information & Management*, ۲۲(۱), ۱۱-۲۰.

- Pirkkalainen, H., Pawlowski, J. M., Bick, M., & Tannhäuser, A. C. (۱۹۹۸). Engaging in knowledge exchange: The instrumental psychological ownership in open innovation communities. *International Journal of Information Management*, ۱۱(۱), ۷۷۷-۷۷۷.
- Poh-Kam, W. (۲۰۰۰). Knowledge Creation Management: Issues and Challenges. *Asia Pacific Journal of Management*, ۲(۷۷), ۳۳۳-۰۰۰.
- Probst, G., & Borzillo, S. (۱۹۹۸). Why communities of practice succeed and why they fail. *European Management Journal*, ۱۰(۵), ۵۵۵-۳۴۷.
- Ramezan, M. (۱۹۹۹). Intellectual capital and organizational organic structure in knowledge society: How are these concepts related?. *International Journal of Information Management*, ۱۱(۱), ۸۸-۵۵.
- Robbin, S. P., DeCenzo, D. A., & Coulter, M. (۲۰۰۵). *Fundamentals of management: essential concepts and applications*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Sallis, E., & Jones, G. (۲۰۰۲). *Knowledge Management in Education: Enhancing Learning & Education*. Psychology Press.
- Serenko, A., & Bontis, N. (۲۰۰۳). Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: ۲۰۰۳ update. *Journal of Knowledge Management*, ۷(۲), ۷۷۷-۶۶۶.
- Sivadas, E., & Dwyer, F. R. (۲۰۰۰). An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of marketing*, ۶۴(۱), ۱۱-۹۹.
- Spender, J. C. (۱۹۹۶). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic management journal*, ۱۷(S۲), ۵۵-۲۲.
- Teece, D. J. (۲۰۰۰). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long range planning*, ۳۳(۱), ۵۵-۴۴.
- Von Krogh, G. (۱۹۹۸). Care in knowledge creation. *California management review*, ۴۰(۳), ۳۳۳-۳۳۳.
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (۲۰۰۲). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business Press.