

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۳/۱۷

فصلنامه مدیریت نظامی

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۷/۱۸

سال بیست و دوم، شماره ۱، بهار ۱۴۰۱

صص ۱-۳۴

مقاله پژوهشی

تدوین شاخص‌های بومی ارزیابی مدیریت دانش در یک مرکز نظامی

حسین جهانگیری^۱، علیرضا بافنده زنده^{۲*}، یعقوب علوی متین^۳، سلیمان ایرانزاده^۴

چکیده

مطالعه حاضر با هدف تدوین شاخص‌های بومی ارزیابی مدیریت دانش در یک مرکز نظامی انجام شده است. مطالعه از نوع مطالعات کیفی با رویکرد نظریه داده بنیاد است. جامعه آماری شامل همه افراد آگاه در حوزه مدیریت دانش مرکز نظامی مورد مطالعه می‌باشد. نمونه‌گیری به روش هدفمند بوده و حجم نمونه با استفاده از این روش و رسیدن به حد اشباع ۴۲ نفر تعیین گردیده است. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه عمیق و نیمه ساختمند است. برای تحلیل داده‌ها از رهیافت نظام‌مند نظریه داده بنیاد استفاده شده است. مطابق این رویکرد سنج‌ها و شاخص‌های ارزیابی در قالب مفاهیم و مقولات شناسایی و تدوین شدند. در مرحله کدگذاری باز، عبارات مستخرج از مصاحبه‌ها، در ۱۹۰ کد و ۶۰ مفهوم خلاصه شدند و در کدگذاری محوری ۲۴ مقوله ناسایی گردیده است. در مرحله توصیف بصری، ارتباط مقولات با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن نمایش داده شده است. بر اساس نتایج پژوهش اگر عوامل زیرساخت و پشتیبان به درستی تمهید شوند، باعث ایجاد و توسعه مقوله محوری یعنی مشارکت منابع انسانی در فرآیندهای مدیریت دانش، می‌شوند. آنگاه اجرای صحیح فرآیندهای مدیریت دانش منجر به ارتقاء روحیه و خدمات و در نهایت آفریدن ارزش و تحقق پیامدهای مورد نظر می‌گردد.

واژه‌های کلیدی: شاخص‌های ارزیابی، مدیریت دانش، نظریه داده بنیاد، کارت امتیازی متوازن، مرکز نظامی

۱. دانشجوی دکترای مدیریت سیستم‌ها، گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران؛

jahangiri.h98@yahoo.com

۲. دانشیار گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران؛ (*نویسنده مسئول

a.b.Zendeh@gmail.com)

۳. استادیار گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران؛ Alavimatin@iaut.ac.ir

۴. استاد گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران؛ Dr.iranzadeh@yahoo.com

مقدمه

امروزه دانش مهم‌ترین عامل موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود و سازمان‌ها دریافته‌اند که هیچ چیز به اندازه دانایی نمی‌تواند آنها را در فضای رقابتی یاری دهد. مدیریت دانش بر فرآیندهای خلق و اشاعه و بهره‌گیری از دانش متمرکز است (پاتیل و همکاران، ۲۰۲۰).

در هر سازمانی پنج عامل کلیدی مؤثر بر مدیریت دانش عبارت‌اند از: فرهنگ، مدیریت منابع انسانی، رهبری، فناوری اطلاعات و کنترل (بسیک و همکاران، ۲۰۱۳). وضعیت مطلوب هر یک از عوامل در سازمان می‌تواند موفقیت فرآیند مدیریت دانش در سازمان را تضمین کند اما در میان این عوامل، منابع انسانی نقشی محوری دارد. مدیریت دانش در سازمان می‌تواند دانش ضمنی افراد را به دانش صریح تبدیل کرده و دانش فردی را به دانش سازمانی تبدیل نمایند، این تبدیل به معنی بکارگیری دانش فردی در سازمان است (احمدی اصل و همکاران، ۱۳۹۹).

الگوهای ارزیابی مدیریت دانش با توجه به دیدگاه حاکم بر آنها، ارزیابی چند عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش را تعیین نموده‌اند و این الگوها بر مبنای مفروضات پایه‌ای توسعه دهندگان ویژگی‌های خاص خود را دارند (کشاورزی و رادسرشت، ۱۳۹۷). برای موفقیت مدیریت دانش، لازم است تا شناخت کاملی نسبت به وضعیت عوامل مؤثر در مدیریت دانش سازمان داشته و با شناخت مؤلفه‌های مؤثر بر مدیریت دانش در سازمان، به بسترها و زمینه‌های موفقیت آن و نحوه برقراری تعامل متعادل میان این عوامل، توجه ویژه‌ای مبذول نمود.

دانش عاملی اساسی در بروز خلاقیت در سازمان است و از این منظر مدیریت دانش سازمانی و بررسی وضعیت آن در سازمان مهم و ضروری است (تمل و وانهاوریک، ۲۰۲۰). بررسی وضعیت مدیریت دانش در سازمان و حمایت از آن، شرایط مطلوبی را برای هر سازمانی بوجود می‌آورد تا علاوه بر این‌که در محیط پیچیده رقابتی حیات مستمر داشته باشد، بتواند گوی سبقت را از سایرین ربوده و پیشتاز عرصه‌های مختلف فعالیت باشد. فرمایشات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) در خصوص تولید دانش بومی، جهاد علمی، نشان از اهمیت پرداختن به موضوع دانش دارد. ایشان در بیانیه گام دوم انقلاب در بند یک توصیه‌های اساسی می‌فرمایند:

۱ Patil

۲. Besic

۳. Temel & Vanhaverbeke

«دانش، آشکارترین وسیله عزت و قدرت یک کشور است. روی دیگر دانایی، توانایی است» (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۷).

خلاء وجود الگوی جامع ارزیابی مدیریت دانش موجب عدم شناسایی صحیح ظرفیت‌ها و توانمندسازها و عدم موفقیت فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان می‌شود که این امر مشکلات و مسائل عدیده‌ای به دنبال دارد. وقوع دوباره کاری و موازی‌سازی در حوزه‌های کاری مشابه کارکنان، تناقض در رویکردها و یا درک متفاوت از سیاست‌های سازمان، فقدان آگاهی از چشم-انداز یکپارچه سازمانی، از دست رفتن دانش و بینش کارکنان با تجربه با خروج آنها از سازمان، عدم توانایی مناسب و کافی در تسهیم بهترین تجارب و نوآوری‌ها به صورت انفرادی، فقدان زمینه‌های کارگروهی و کسب تجارت و ارزش‌های مشترک و از دست رفتن زمان و هزینه، همگی از دلایلی است که استفاده از مدیریت دانش را بیش از پیش ضروری می‌نماید. اما برای استفاده از مدیریت دانش نیازمند مدلی بومی هستیم که بسترها و عوامل تأثیرگذار را بصورت صحیح ارزیابی نماید (خسروی پور و همکاران، ۱۳۹۶).

در مراکز نظامی کشورمان، با توجه به ویژگی‌های اختصاصی و شرایط و مؤلفه‌های بومی، بدون انجام چنین سنجشی، امکان کشف دقیق مسائل و پاسخگویی مناسب به آنها فراهم نشده و اجرای مأموریت‌های متنوع سازمانی، دستیابی به اهداف و پیشرفت و پویایی سازمان دچار مشکل خواهد شد. مطالعه و تدوین شاخص‌های بومی برای ارزیابی مدیریت دانش در مراکز نظامی، موجب برخورداری کامل از مزیت‌های منحصر به فرد موجود در این مراکز می‌شود. حضور طیف‌های مختلفی از منابع انسانی ارزشمند و متخصص در حوزه‌ها و رشته‌های گوناگون و نیز غلیان تجارب و دانش تولیدی در مجموعه‌های نظامی کشورمان، ضرورت ایجاد الگوی متناسب ارزیابی مدیریت دانش برای بهره‌مندی از این مزیت‌های استثنایی را مضاعف می‌سازد. بررسی شاخص‌ها و الگوهای ارائه شده برای ارزیابی مدیریت دانش نشان می‌دهد که هر کدام بر مبنای مفروضات پایه‌ای توسعه دهندگان این الگوها ویژگی‌های خاص خود را دارند. یکی از شیوه‌های رایج نگاه به مدیریت دانش، دیدگاه فرآیندی است، که در آن مدیریت دانش به اینکه دانش چگونه در سازمان ایجاد، تأیید، ارائه، توزیع و به کارگیری می‌شود، تمرکز می‌کند. تعدادی از الگوها در این فرآیند فقط بر روی یکی از مراحل فرآیند مدیریت دانش مانند مرحله خلق دانش و یا مرحله اشتراک‌گذاری دانش تمرکز نموده‌اند و سایر مراحل و ارتباط آنها با عوامل مؤثر بررسی نشده است. از طرفی الگوهای ارزیابی مدیریت دانش با توجه به دیدگاه

حاکم بر آنها و نیز شرایط محیطی مورد مطالعه، تأثیر چند عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش را تعیین و بررسی نموده‌اند که این عوامل در الگوهای ارائه شده اغلب متفاوت بوده و هرکدام تعدادی از آنها را مهم و مؤثر دانسته‌اند. بعلاوه در بیشتر مطالعات انجام شده عوامل تأثیرگذار مانند عوامل انسانی و سازمانی بصورت جداگانه مورد بررسی قرار گرفته که لزوم بررسی آنها بصورت مجتمع مشهود می‌باشد. تمرکز صرف روی عوامل و عدم توجه به ارتباط آنها با یکدیگر و همچنین تأثیر آنها بر مراحل فرآیند مدیریت دانش، موفقیت مدیریت دانش سازمانی را با مشکل مواجه می‌سازد.

هدف این پژوهش، شناسایی شاخص‌های ارزیابی مدیریت دانش در یک مرکز نظامی بر اساس ویژگی‌ها و شرایط بومی و دسته‌بندی و نمایش ارتباط این شاخص‌ها در قالب یک الگوی ارزیابی می‌باشد.

بنابراین سؤالات این پژوهش عبارتند از:

۱- شاخص‌های بومی در ارزیابی وضعیت مدیریت دانش در مرکز نظامی مورد مطالعه کدامند؟

۲- چه مدلی برای ارزیابی وضعیت مدیریت دانش با استفاده از شاخص‌های بومی در مرکز نظامی مورد نظر مناسب است؟

مبانی نظری تحقیق

مدیریت دانش فرآیند نظام‌مند کشف، انتخاب، سازماندهی، تلخیص و ارائه اطلاعات است، به گونه‌ای که شناخت افراد را در حوزه مورد علاقه‌شان بهبود می‌بخشد. مدیریت دانش به سازمان کمک می‌کند تا از تجارب خود شناخت و بینش به دست آورده و فعالیت خود را بر کسب، ذخیره‌سازی و به کارگیری دانش متمرکز نمایند تا بتوانند در حل مشکلات، آموزش پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری از این دانش بهره‌مند گردند (هوشمند و همکاران، ۱۳۹۳). چهار فرآیند اصلی مدیریت دانش که به ترتیب به وقوع می‌پیوندند عبارت‌اند از: اکتساب دانش، ذخیره دانش، تسهیم دانش و خلق دانش (تنگ و همکاران، ۲۰۲۰).

اهداف نظام مدیریت دانش در سازمان دفاعی عبارتند از (فیروزشاهی و همکاران، ۱۳۹۱):

یکپارچه کردن مدیریت دانش با بهترین عملکردهای کسب و کار در فرآیندهای نظامی برای ترقی دادن نیروهای دانش محور.

مدیریت زیرساخت به عنوان یک سرمایه‌گذاری برای بالا بردن کارایی‌ها و قابلیت‌هایی همچون کار گروهی، تصمیم‌گیری و نوآوری.

رسمی کردن دانش دفاعی برخط به عنوان درگاه سازمانی به منظور ایجاد دسترسی عمومی و امن برای تمام سازمان.

تحت واپایش درآوردن سرمایه انسانی دانش محور.

اندازه‌گیری دارایی‌های دانش سازمانی و فرآیندهای دانش مربوط به آنها برای تعیین اثربخشی اقدامات مدیریت دانش ضروری است. با ارزیابی قابلیت‌های دانش سازمان و با پیشرفت به سمت سطوح بلوغ بالاتر، یک سازمان می‌تواند به صورت کارا تر به اهدافش تحقق بخشد (سلطانی و همکاران، ۱۴۰۰).

ارزیابی مدیریت دانش در سازمان به عنوان عامل دستیابی به اهداف چشم‌انداز می‌باشد. (موسوی شمس‌آباد و همکاران، ۱۳۹۹). میزان توجه به مؤلفه‌ها و ابعاد دارایی‌های دانش در سازمان‌ها متفاوت است و ارزش دارایی دانش در برخی مؤلفه‌ها به دلیل نبود فرآیندهای سنجش و یا نسجیده شدن آنها به صورت مجزا، صفر گزارش می‌شود (عبدالوند و همکاران، ۱۴۰۰).

یکی از چالش‌های اساسی حوزه مدیریت دانش، پراکندگی مفاهیم و وجود دیدگاه‌های مختلف در این زمینه است که فرآیند ارزیابی مدیریت دانش را با چالش روبرو ساخته است. مدیریت دانش سازمانی متأثر از عوامل مختلفی است که می‌تواند تحقق مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار دهد. از این رو در فرآیند ارزیابی وضعیت مدیریت دانش باید عوامل مؤثر بر مدیریت دانش مورد توجه قرار گیرد. این عوامل تأثیر زیادی در موفقیت برنامه‌های مرتبط با مدیریت دانش سازمانی دارند.

ارزیابی وضعیت مدیریت دانش به سازمان این امکان می‌دهد که دریابند چگونه فرآیند دانش سازمانی خود را مدیریت نمایند. از این رو باید شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری فرآیند مدیریت دانش در این گونه سازمان‌ها تعریف شود و این شاخص‌ها کارایی و اثربخشی فرآیند مدیریت دانش را بیان نمایند (هوشمند و همکاران، ۱۳۹۳).

ارزیابی مدیریت دانش در هر سازمان از این حیث که مطابق با شرایط و عوامل مؤثر در آن سازمان باشد، بایستی مورد توجه قرار گیرد. بسیاری از محققان تلاش نموده‌اند تا عوامل موفقیت مدیریت دانش را شناسایی کنند تا از این طریق امکان برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری بهتر بر آن عوامل فراهم شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد که در خصوص این موضوع، نگرش و دیدگاه واحدی به وجود نیامده است. بعضی از دیدگاه‌ها عوامل فنی و تکنولوژیکی، برخی دیگر نیز عوامل انسانی و فرهنگی و دسته سوم نیز ترکیبی از این عوامل را در موفقیت مدیریت دانش، حیاتی دانسته‌اند (خسروی پور و همکاران، ۱۳۹۶).

در الگوهای ارزیابی مدیریت دانش سازمان، موضوع مهم عبارت از شناسایی شاخص‌های مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش است. ظرفیت‌های زیرساختی مدیریت دانش را می‌توان در چهار بعد فرهنگ دانش‌محور، ساختار دانش‌محور، فناوری دانش‌محور و منابع انسانی دانش‌محور دسته‌بندی و ارزیابی کرد. تعاریف این چهار بعد از زیرساخت مدیریت دانش به شرح ذیل است (رحمانی و یوسفی خرایم، ۱۳۹۷):

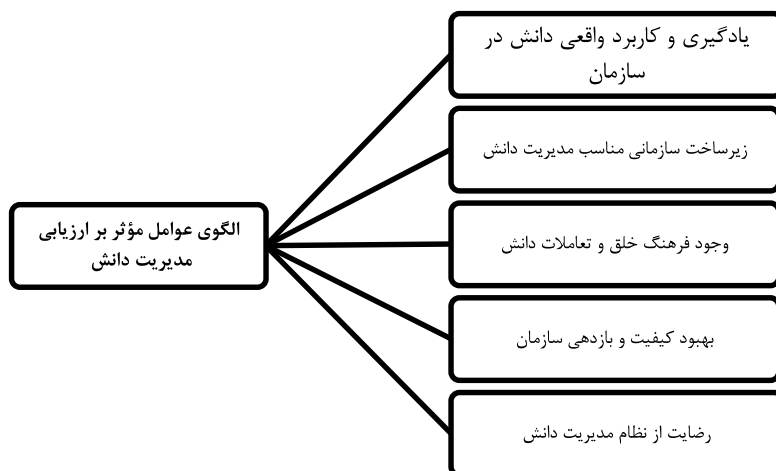
فرهنگ دانش‌محور: میزانی از فرهنگ سازمان است که دانش را به عنوان منبع و دارایی مورد حمایت قرار می‌دهد.

ساختار دانش‌محور: اشاره به میزان سازمان‌دهی ساختار سازمانی در جهت ترغیب به فعالیت‌های دانشی دارد.

فناوری دانش‌محور: سامانه‌های فناورانه در سازمان‌ها هستند که تعیین‌کننده چگونگی انتقال دانش و به‌کارگیری آن هستند.

منابع انسانی دانش‌محور: اشاره به تخصص کارکنان در حوزه‌های خاص و نیز ظرفیت به‌کارگیری آن در تعامل با دیگران دارد.

قاسمی‌نژاد و فرامرز (۱۳۹۶) با جمع‌بندی و تلخیص نظرات محققان پیرامون شاخص‌های ارزیابی مدیریت دانش، نتیجه می‌گیرند که شاخص‌های اثرگذار در ۵ بعد اصلی «رضایت از سیستم»، «بهبود کیفیت و بازدهی سازمان»، «یادگیری و کاربرد واقعی دانش در سازمان»، «وجود فرهنگ خلق و تعاملات دانش» و «زیرساخت سازمانی مناسب مدیریت دانش» تقسیم‌بندی شده‌اند. شکل شماره ۱ الگوی نهایی آنها در خصوص عوامل مؤثر بر ارزیابی مدیریت دانش به ترتیب اولویت (از بالا به پایین) نمایش می‌دهد.



شکل ۱- عوامل مؤثر بر ارزیابی مدیریت دانش (قاسمی نژاد و فرامرزی، ۱۳۹۶)

صاحب‌نظران الگوهای متنوعی را برای ارزیابی مدیریت دانش مطرح ساخته‌اند که هدف از ارائه مدل‌های مختلف این است که سازمان‌ها در به کارگیری مدیریت دانش سنجیده عمل کنند. یکی از روش‌های ارزیابی مدیریت دانش در سازمان استفاده از مدل‌هایی مانند مدل تعالی سازمانی^۱ و یا الگوی کارت امتیازی متوازن^۲ است. مدیریت دانش می‌تواند با استفاده از چارچوب‌هایی همچون مدل تعالی سازمانی در راستای کسب مزیت رقابتی بهتر تقویت گردد (حسینی و همکاران، ۱۴۰۰).

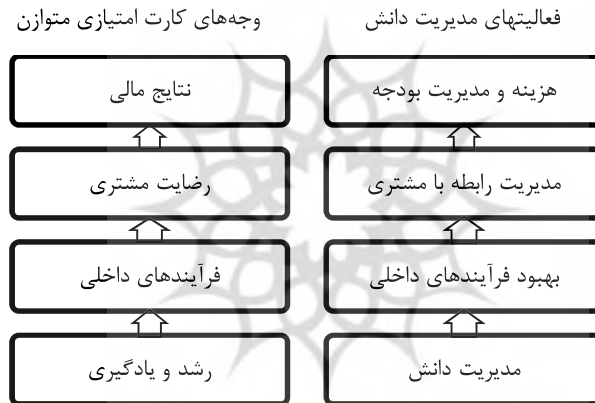
کارت امتیازی متوازن از سنجش برای تسخیر مهارت‌ها، فرآیندها و احتیاجات مشتری که منجر به آینده مطلوبی در چشم‌انداز می‌شود، استفاده می‌کند. کارت امتیازی بر روی نتایج سازمان تمرکز دارد و با ایجاد توازن منجر به آینده مطلوبی که در چشم‌انداز منعکس شده، می‌شود (کاپلان و نورتون^۳، ۲۰۰۴). کارت امتیازی متوازن توسط رابرت کاپلان و دیوید نورتون توسعه داده شد. این روش یکی از روش‌های مرسوم و توسعه یافته برای اندازه‌گیری بهره‌وری سازمانی و یکی از روش‌های باقابلیت بالای مدیریت دانش است. مزیت عمده این رویکرد در

۱ EFQM

۲. Balanced Score Card

۳. Kaplan & Norton

مدیریت دانش این است که ارتباطی تنگاتنگ بین یادگیری سازمانی و سایر عوامل اندازه‌گیری را بیان می‌کند. مبنای آن، تمرکز بر استراتژی سازمانی و اهداف و نسبت عملکرد با چهار عنصر کلیدی مالی، مشتری، فرآیندهای کلیدی و یادگیری و رشد است. در حقیقت روشی برای تکمیل اندازه‌گیری‌های سنتی مالی، با سه عامل پیروزی ضمنی و ناملموس که شامل: سرمایه انسانی (دانش و مهارتها)، سرمایه ساختار (دانش به هم تنیده فرآیندهای سازمان و سیستم) و سرمایه مشتری (ارتباطات مشتریان) است (جعفری وهمکاران، ۱۳۸۸). به عنوان نمونه ارتباط بین کارت امتیازی متوازن و مدیریت دانش را می‌توان مانند شکل شماره ۲ نمایش داد. چهار وجه کارت امتیازی متوازن در قالب زنجیره علت و معلولی با هم در ارتباط هستند. در این زنجیره، مفهوم وجه رشد و یادگیری به مدیریت دانش مرتبط می‌شود (ابن‌الرسول، ۱۳۸۳).



شکل ۲- ارتباط مدیریت دانش و وجه‌های کارت امتیازی متوازن (ابن‌الرسول، ۱۳۸۳)

قابل ذکر است اگرچه بسیاری از سازمان‌ها در زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش در سطوح مختلف به سرمایه‌گذاری پرداخته‌اند که برخی به موفقیت رسیده و بسیاری دیگر نیز با صرف هزینه‌های سنگین شکست خورده‌اند. یکی از دلایل چنین شکست‌هایی عدم شناسایی شاخص‌های مؤثر بر مدیریت دانش است. مدل‌های ارزیابی موجود مدیریت دانش بر حوزه‌های فرآیند اساسی بنا شده‌اند و در هر مدل شاخص‌های ارزیابی به طور دقیق مشخص نشده‌اند. از طرفی، از آنجا که فرآیند ارزیابی در منابع به روشنی بیان نشده‌اند، مشخص نیست که این مدل‌ها تا چه حد ساختاری و نظام‌مند هستند که شفافیت و قابل اعتماد بودن فرآیند ارزیابی آن‌ها را برای استفاده‌کننده‌ها نشان بدهد (رضایی‌نور وهمکاران، ۱۳۹۶).

پیشینه پژوهش

ارزیابی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش تاکنون در تحقیقات بسیاری مورد بررسی قرار گرفته است؛ اما گستردگی این عوامل به جوامع مورد بررسی بستگی داشته و ارتباط مستقیمی با زمینه‌های موجود در سازمان‌هایی دارد که اقدام به ارزیابی عوامل مدیریت دانش نموده‌اند. در جدول شماره ۱ خلاصه‌ای از مطالعات انجام یافته در خصوص موضوع تحقیق آورده شده است.

جدول ۱- خلاصه‌ای از مطالعات پیشین در مورد موضوع تحقیق

ردیف	نویسندگان- روش استفاده شده	اهداف و یا سئوالات اصلی	مهمترین یافته‌ها
۱	احمدی اصل و همکاران (۱۳۹۹) آمیخته: پدیدارشناسی- توصیفی، پیمایشی	سنجش وضعیت مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی آذربایجان شرقی	عوامل اصلی مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی استان شامل اعتماد، ارتباطات، مدیریت سازمان، ساختار و تعهد و نیروی انسانی، فرهنگ و فناوری می‌باشد. با تقویت هیئت‌های اندیشه‌ورز، مستندسازی تجارب، حذف موانع ساختاری و افزایش اعتماد بین فردی و سازمانی وضعیت مدیریت دانش در این سازمان بهبود می‌یابد.
۲	خرآشادیزاده، محمدهادی و همکاران (۱۳۹۸) اکتشافی، پیمایشی	شناسایی و ارزیابی عوامل و طراحی مدل تسهیم دانش	طراحی مدل تسهیم دانش با بکارگیری عواملی مانند ساختاردهی دانشی، منابع انسانی، تعیین استراتژی مدیریت دانش، محیط سازی دانشی، انگیزش و پاداش و...
۳	کشاورزی، علی حسین و رادسرشت (۱۳۹۷) توصیفی- پیمایشی	ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در هواناچا	نبود فرآیند رسمی و نظام‌مند مدیریت دانش در سازمان، ضعیف بودن فرهنگ تبادل و تسهیم دانش به دلیل حفظ منافع شخصی توسط افراد، رسمیت زیاد و درجه سالاری به جای شایسته سالاری به عنوان مانع انتقال دانش، نبود سامانه مدون و متولی رسمی مستندسازی دانش و تجربیات در سازمان
۴	اخوان خرازبان و همکاران (۱۳۹۵) توصیفی- پیمایشی	طراحی مدل ارزیابی آمادگی استقرار مدیریت دانش در شرکت پست	چهار عامل کلیدی فرهنگ سازمان، ساختار سازمانی، زیرساخت فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی به عنوان عوامل مؤثر بر آمادگی شناسایی شده‌اند

ردیف	نویسندگان - روش استفاده شده	اهداف و یا سئوالات اصلی	مهمترین یافته ها
۵	خسروی پور و همکاران (۱۳۹۶) روش تحقیق پیمایشی با استفاده از آزمون t	بررسی میزان آمادگی سازمان‌های نظارتی در پذیرش مدیریت دانش	بررسی وضعیت مؤلفه‌های مدیریت دانش و رتبه‌بندی آنها در دیوان محاسبات کشور و پیشنهاد مدل برای استقرار نظام مدیریت دانش
۶	مهرابی و همکاران (۱۳۹۶) توصیفی- پیمایشی	امکان سنجی و ارزیابی سیستم مدیریت دانش در استانداری همدان	از میان عوامل زیرساختی متعدد سه عامل منابع انسانی، ساختار سازمانی و تکنولوژی را مورد ارزیابی قرار داده و به کشف رابطه بین متغیرهای مربوطه پرداخته‌اند
۷	حسینیان، شهابت و فراهانی (۱۳۹۵) توصیفی- پیمایشی	بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش در دیوان محاسبات کشور	متغیرهای ابعاد ساختاری، محتوایی و محیطی بر پیاده سازی موفق مدیریت دانش در دیوان محاسبات کشور تأثیرگذار هستند
۸	هوشمند و همکاران (۱۳۹۳) توصیفی- پیمایشی	ارائه مدلی برای ارزیابی مدیریت دانش سازمان‌های دانش بنیان	چهار عامل مؤثر بر مدیریت دانش شامل: منابع انسانی، فناوری اطلاعات، آموزش و فرهنگ و چهار فرآیند مدیریت دانش، شامل: ایجاد، ذخیره‌سازی، اشتراک و کاربرد، شناسایی و مدل ارائه شده است.
۹	تمل و وانپاوربک (۲۰۲۰) مرور سیستماتیک	تأثیر مدیریت دانش سازمانی در بروز خلاقیت سازمانی	شناخت و بهبود عواملی مانند فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریت، ساختار سازمانی، ساز و کارهای دانشی، تسلط کارکنان بر فن‌آوری، سواد فن‌آوری و ... می‌تواند فرآیند مدیریت دانش در سازمان را تسهیل کند و سازمان با گردش مناسب اطلاعات و دانش موجود در انجام مأموریت‌های محوله به توفیقات لازم دست پیدا می‌کند
۱۰	افکر و همکاران (۲۰۱۷) تئوری داده- بنیاد	سنجش عملکرد برای مدیریت دانش: طراحی مدل مرجع	طراحی یک مدل مرجع با تأکید بر ارزیابی کیفیت- پیشنهاد مدلی برای پر کردن شکاف ادبیات سنجش عملکرد و ارزیابی مدل‌های مدیریت دانش
۱۱	سکیب، محمدالدین و بلوچ (۲۰۱۷) توصیفی و مطالعه موردی	بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی	مدیریت دانش یکی از مهم‌ترین عوامل رشد فردی و سازمانی و پیشرفت مستمر و اطمینان از بازگشت سرمایه است

مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف، به صورت مدل‌های ساختاری ارائه شده‌اند. این مدل - ها مشتمل بر عوامل مؤثر بر مدیریت دانش می‌باشد که علی‌رغم برخی اشتراکات، بر اساس ماهیت سازمان‌های مورد مطالعه، تمایزاتی نیز دارند. ارزیابی مدیریت دانش نیازمند نگرشی همه جانبه و فراگیر به عوامل مختلف وبومی سازمان مورد مطالعه است به گونه‌ای که با شناسایی عوامل مؤثر بتوان مدل مناسبی را برای ارزیابی ارائه نمود. خلاء مهم در مدل‌های ارزیابی مدیریت دانش این است که پیامدهای رشد، ارزش آفرینی و افزایش بهره‌وری فقط از منظر مادی مورد توجه قرار گرفته و با توجه به نقش ویژه منابع انسانی در فرآیند مدیریت دانش سازمان‌ها، به منظر ارزش‌های معنوی و عوامل رشد آنها پرداخته نشده است. این در حالی است که حاکمیت ارزش‌های معنوی و ارتقاء و رشد آنها در سازمان‌هایی نظامی کشور ما از اهمیت بسیار ویژه‌ای برخوردار است. لذا طراحی هرگونه الگو و مدل برای استفاده در مراکز نظامی ایران، مستلزم شناسایی دقیق گزاره‌های کلیدی، شاخص‌ها و مقولات اختصاصی ملی و بومی با توجه به ارزش‌های جاری بوده و استفاده از هر الگو و مدل دیگری ناسازگار و غیرمتناسب خواهد بود. توجه به این امر در خصوص مراکز نظامی کشورمان که از جهات زیادی ویژگی‌های منحصر به فردی دارد، حائز اهمیت است. آنچه که این تحقیق را از سایر تحقیقات متمایز می - سازد، ارائه مدل براساس داده‌های حقیقی است که از مصاحبه با خبرگان موضوع در مرکز مورد مطالعه و اساتید حوزه مدیریت دانش تهیه شده است. همچنین با توجه به اینکه در اغلب پژوهش‌های پیشین به ارتباط بین عوامل با یکدیگر پرداخته نشده بود، لزوم رعایت این مورد در پژوهش حاضر و تعیین ارتباط بین عوامل اثرگذار بر ارزیابی مدیریت دانش در قالب یک مدل مفهومی، بسیار اهمیت دارد.

این پژوهش به مدیران سازمان دیدی واقعی و آینده‌نگر می‌دهد به طوری که مدیران بر اساس مؤلفه‌های به‌دست‌آمده تصمیم‌گیری مبتنی بر شناخت و آگاهی انجام داده و زمینه بهره - مندی از مزیت‌های مدیریت دانش را فراهم نمایند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به دلیل تلاش برای افزایش حیطه دانش پیرامون مدیریت دانش در سازمان‌های ایران و طراحی و ارائه مدل در این خصوص در زمره تحقیقات اکتشافی - کاربردی محسوب می - شود. روش پژوهش از نظر جهت‌گیری، کاربردی و به لحاظ روش، کیفی و از نظر استراتژی،

تئوری داده بنیاد^۱ می باشد. در این پژوهش با عنایت به موضوع تحقیق، از استراتژی تئوری داده بنیاد استفاده شده است.

رویکرد نظریه داده بنیاد یک نوع روش پژوهش کیفی است که به طور استقرایی یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۸).

جامعه آماری شامل همه افراد آگاه در حوزه مدیریت دانش سازمان نظامی مورد نظر است. با توجه به اینکه در این مطالعه، مبنای تحقیق بر اساس روش کیفی بوده و به طور خاص از راهبرد تئوری داده بنیاد استفاده شده، نمونه‌گیری نیز تابع قواعد همین روش بوده و به شیوه هدفمند انجام گرفته است. بر این اساس نمونه‌گیری آنقدر ادامه یافت تا اشباع داده‌ها حاصل شود؛ یعنی محقق به این نتیجه برسد که داده‌های جدید، تکرار داده‌های قبلی است و دیگر اطلاعات مفهومی جدید که نیاز به کد جدید یا گسترش کدها و طبقات موجود داشته باشد، به دست نیاید. در این پژوهش پس از ۴۲ مصاحبه اشباع داده‌های تحقیق در نظر محقق حاصل شد. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه‌ساختمند است. اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان مورد مصاحبه که همگی دارای سوابق خدمتی بیش از ۱۵ سال می‌باشند، در جدول شماره ۲ آمده است.

جدول ۲- اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان مورد مصاحبه

ویژگی	سن			عنوان شغل				تحصیلات	
	تا ۲۰ سال	تا ۳۰ سال	تا ۴۰ سال	مدیر ارشد ستادی	مدیر صفی	کارشناس ستادی	کارشناس صفی	کارشناسی ارشد	دانشجوی دکتری
تعداد	۱۲	۱۶	۱۴	۴	۸	۱۳	۱۷	۱۱	۹

مصاحبه‌های اولیه به صورت کاملاً باز و ساختار نیافته انجام گرفت و به مرور با توجه به پاسخ‌های داده شده به سؤالات و کدگذاری مصاحبه‌های اولیه و یافتن سرنخ‌های بیشتر برای سؤالات بعدی، شکل سؤالات تاحدی تغییر کرد. هرچند تمام سؤالات مرتبط با موضوع و در چارچوب پی بردن به سؤالات اصلی تحقیق بود. همچنین محقق پس از پایان توضیحات فرد مصاحبه کننده

یک بار مطالب بیان شده توسط او و برداشت خود از آن را بیان کرده تا پس از تأیید مصاحبه شونده از صحت مطالب بیان شده اطمینان پیدا کند. مدت زمان هر مصاحبه براساس موافقت طرفین و شرایط سازمانی، بین ۴۵ تا ۷۵ دقیقه بوده است. به منظور ثبت داده‌ها اغلب مصاحبه‌ها بجز دو مورد که مصاحبه شونده‌ها اجازه ندادند، به شکل صوتی ضبط شد و بعضی در حین انجام مصاحبه توسط پژوهشگر یادداشت‌برداری صورت گرفت.

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها از میان رهیافت‌های نظریه داده بنیاد، از رهیافت نظام‌مند استفاده شده است. این رهیافت بر استفاده از گام‌های تحلیل داده‌ها مشتمل بر کدگذاری باز، محوری و گزینشی و تدوین یک الگوی منطقی یا یک توصیف بصری از نظریه تولید شده تأکید دارد (دانایی فرد و امامی، ۱۳۹۲). البته پس از استخراج و تحلیل مفاهیم کلیدی مستخرج از مصاحبه‌ها که منطبق با گام‌های سه‌گانه کدگذاری انجام یافته، در مرحله توصیف بصری با توجه به ماهیت الگو برای ساخت مدل ارزیابی مدیریت دانش، از ایده کارت امتیازی متوازن استفاده شده است. کارت امتیازی متوازن نه تنها روشی برای ارزیابی عملکرد بلکه روشی به منظور ساخت و پیاده‌سازی الگو نیز می‌باشد (کاپلان ونورتون، ۲۰۰۴).

برای اعتبارسنجی پژوهش از چهار معیار اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری که برای ارزیابی کارهای تحقیقی تفسیری ایجاد شده، استفاده شده است. طبق روش گوبا^۱ و لینکلن^۲ بررسی صحت و تأیید روایی و پایایی در تحقیقات کیفی شامل چهار معیار می‌باشد: قابلیت اعتبار^۳، قابلیت انتقال^۴، قابلیت اعتماد^۵ و قابلیت تأیید^۶ (دانایی فرد و امامی، ۱۳۹۲).

اعتباریابی در این پژوهش مطابق معیارهای یاد شده به شرح ذیل انجام یافته است:

۱. Guba, E. G.
۲. Lincoln, Y. S.
۳. Credibility
۴. Transferability
۵. Dependability
۶. Conformability

اعتبار: صرف زمان کافی برای پژوهش، تایید داده‌های مصاحبه توسط مصاحبه شونده.
 انتقال: نظر اساتیدی که در پژوهش شرکت نداشتند را در مورد یافته‌ها جویا شدیم.
 اعتماد: ثبت و ضبط تمامی جزئیات پژوهش و یادداشت برداری در تمام طول انجام مصاحبه و روند پژوهش. برای این منظور برخی از مصاحبه‌ها به دفعات و با فاصله زمانی معین دوباره کدگذاری شده و نتایج مقایسه شد و با مشابهت کدهای استخراج شده از پایایی روش تحقیق اطمینان حاصل گردید.

تائید: مستندسازی و حفظ تمامی گام‌های پژوهش و مستندات در فرآیند پژوهش.

جدول ۳- بخشی از یک مصاحبه و کدهای استخراج شده از آن

کدهای اولیه استخراج شده	بخشی از متن یک مصاحبه
- شناسایی جوانان خوش فکر و اندیشمند و ساماندهی آنها	... بومی سازی مدیریت دانش در سازمان ارزشی بسیج یک ضرورت است... باید جوانان خوش فکر و پژوهشگر بسیجی شناسایی و ساماندهی شوند. برای بهره‌مندی از ظرفیت و پتانسیل عظیمی که در جوانان اندیشمند بسیجی وجود دارد باید میدان فعالیت آماده شود... به عنوان مثال با الهام از همین اردوهای جهادی که بسیج اجرا می‌کند، می‌توان اردوهای جهادی علمی و دانشی را ایجاد و راه‌اندازی نمود. یا می‌توان مانورهای علمی برای حل جهادی مسائل برگزار کرد. وارد کردن عنصر دانش به اردوهای جهادی عمق و اثر آنها را بیشتر می‌کند. امروز مردم مشکلات زیادی دارند. با همین اردوهای جهادی علمی می‌توان مسائل و مشکلات مردم را بطور دقیق شناسایی و برای حل آنها راهکار ارائه نمود...
- آماده‌سازی میدان فعالیت برای بهره‌مندی از ظرفیت عظیم جوانان اندیشمند بسیجی	برای این کارها ابتدا باید مسائل به کمک همین بسیجیان اندیشمند بصورت دقیق تبیین و نیازسنجی علمی انجام گیرد. سپس پروژه‌هایی برای حل مسائل طراحی و اجرا شود... البته با توجه به رهنمودها و تأکید حضرت آقا بر اندیشه‌ورزی در بسیج، مسائل را می‌توان هم در قالب تیم‌ها و هیئت‌های اندیشه‌ورزی بررسی کرده و راهکار ارائه نمود و هم می‌توان در قالب پروژه‌های تخصصی تعریف و به پژوهشگران بسیجی بصورت چند نفری یا تیم پژوهشگری سپرد. البته چنانکه عرض کردم ابتدا باید بسیجیان بر اساس توانمندی و تخصص خود سازماندهی و شبکه سازی شوند. مطمئن باشید بسیجیان با اندک حمایت و حتی بدون چشم داشت بهترین کار را در کوتاه‌ترین زمان انجام خواهند داد و با توجه به روحیه جهادی و ایثارگری که دارند از این کار استقبال خواهند کرد...
- ایجاد و راه‌اندازی اردوهای جهادی با رویکرد علمی و دانشی	
- برگزاری رزمایش‌های علمی برای حل جهادی مسائل	
- حل مسائل و مشکلات مردم از طریق برنامه‌های جهاد علمی	
- شناسایی و تبیین نیازهای دانشی و تبدیل به مسائل اندیشه‌ورزی یا پژوهشی	
- شبکه‌سازی و سازماندهی بسیجیان بر اساس تخصص و توانمندی	
- استقبال پژوهشگران بسیجی از اجرای پژوهش‌های کاربردی	
- اجرای بدون چشم داشت طرح‌های پژوهشی توسط بسیجیان	
- وجود روحیه جهادی و ایثارگری در بسیجیان	

کدگذاری باز یعنی فرآیند خردکردن، بررسی، مقایسه، مفهوم‌پردازی و طبقه‌بندی داده‌ها. بعد از شناسایی و ثبت نکات کلیدی و اختصاص کد به آنها، کدهای حاصل مورد تحلیل قرار گرفته و

آن دسته از کدهایی که با یکدیگر مرتبط بوده و بر مضمون مشترکی تاکید دارند، گروه‌بندی و در قالب یک مفهوم خاص توصیف می‌شوند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۸).

از مجموع مصاحبه‌های انجام شده تعداد ۷۱۰ عبارت استخراج و به ترتیب در ۱۹۰ کد اصلی خلاصه شدند. این کدها نیز در نهایت در ۶۰ مفهوم دسته‌بندی شدند. در جدول شماره ۴ کدگذاری باز مرحله اول و چگونگی تبدیل کدها به مفاهیم ارائه گردیده است.

جدول ۴- کدگذاری باز مرحله اول و کشف مفاهیم

ردیف	کدهای مستخرج از متن مصاحبه	مفاهیم
۱	<p>آنان که اهل علم و دانشند با مردم جاهل نادان یکسانند؟ (زمر، ۹) - از میان بندگان خدا تنها دانشمندان از او می‌ترسند. (فاطر، ۲۸) - خداوند کسانی را که ایمان آورده‌اند و کسانی که علم به آنان داده شده درجات عظیمی می‌بخشد. (مجادله، ۱۱) - گروهی از مردم بدون هیچ علم و دانشی به مجادله در باره خدا برمی‌خیزند و از هر شیطان سرکشی پیروی می‌کنند. (حج، ۳) - جز صاحبان خرد متذکر نمی‌شوند. (آل عمران، ۷) - تاکید بر واژه‌ها و تعبیری نظیر «یعقلون، یتفكرون، یتذكرون، یفقهون...»</p>	<p>اهمیت دانش و پژوهش از منظر قرآن کریم</p>
۲	<p>علم، پادشاهی و قدرت است. عبادتی مانند اندیشیدن نیست. منشاء بینایی، فکر و اندیشه است. اندیشه انسان را به سوی رشد و کمال هدایت می‌کند. اندیشیدن راه تکامل است. -اندیشه به انسان آگاهی و بصیرت می‌دهد و بر راه‌های تاریک نور می‌تاباند.</p>	<p>اهمیت دانش و پژوهش در کلمات امیرالمؤمنین امام علی (ع)</p>
۳	<p>مهم‌ترین کلیدواژه‌های مرتبط با علم و دانش در بیانات مقام معظم رهبری: «پیشرفت علمی ایران، نقشه جامع علمی کشور، تولید علم، کشف علوم جدید، علم مؤلفه اقتدار، علم نافع، جهاد علمی، پیروزی در میدان علم، باز کردن جهشی راه علم...»</p>	<p>تأکید بر اندیشه‌ورزی، علم و دانش در بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)</p>
۴	<p>اولین سرفصل توصیه‌های اساسی بیانیه «علم و پژوهش» است: «دانش، آشکارترین وسیله عزت و قدرت یک کشور است. روی دیگر دانایی توانایی است...» در بخش برکات بزرگ انقلاب اسلامی یکی از ۷ برکات بزرگ، موضوع علم و فن‌آوری است. مهم‌ترین کلیدواژه‌های بخش علم و پژوهش بیانیه: «جوشاندن چشمه دانش، رستاخیز علمی، احساس مسئولیت بیشتر، مطالبه جهاد در علم، لزوم فتح قله‌های دانش جهان، رفع عقب افتادگی در علم»</p>	<p>تأکید بر علم و دانش و پژوهش در بیانیه گام دوم انقلاب</p>

مفاهیم	کدهای مستخرج از متن مصاحبه	ردیف
	مهم‌ترین کلیدواژه‌های بخش اقتصاد بیانیه: «مولد شدن و دانش بنیان شدن اقتصاد، ورود یک مجموعه جوان و دانا و مؤمن و مسلط بر دانسته‌های اقتصادی»	
ایجاد عرصه و میدان برای جهاد علمی	طراحی و برگزاری اردوهای جهادی با رویکرد علمی تعریف و برگزاری رزمایش‌های علمی مسئله محور و بهره‌گیری از فناوریهای بومی همچون مراسم اربعین حسینی (ع)، اردوها راهیان نور و... طراحی بازدهیهای علمی برای ارتقاء خودباوری ایجاد عرصه و میدان فعالیت جهادی و انقلابی در قالب جهادگران علمی با هدف ارتقاء قابلیت‌های شبکه دانشوران سازمان	۵
سطح‌بندی دانشی کارکنان برای حل مسائل ملی و منطقه‌ای در قالب اندیشکده‌های رده‌ای	ایجاد جبهه علمی کارکنان و سطح بندی و ساماندهی آنان برای حل مسائل محلی، ملی و منطقه‌ای ایجاد اندیشکده‌های رده‌ای و ساماندهی مجازی کارکنان در شاخه‌های دانشی ایجاد اندیشکده مبارزه با صهیونیسم با مأموریت رصد دانشی آرایش جنگی دشمن در عرصه‌های سخت، نیمه‌سخت و نرم و ارائه بسته‌های راهبردی و سیاستی و رویه‌های دانشی مواجهه با آن تعریف و اجرای پروژه‌های مقابله با تهدیدها با بهره‌گیری از توانمندی کارکنان پژوهشگر تشکیل تیم‌های تخصصی نخبگان سازمانی برای ارائه راه‌حل‌های انقلابی و بن‌بست شکن فراهم کردن فرآیند کاربست نتایج پژوهش‌های نخبگان دانشی سازمان	۶
برگزاری اردوها و برنامه‌های جهادی دانشی پژوهشگران و دانشوران سازمانی	تعیین شاخص‌های مردم‌پذیر، مردم دوست و مردمی رفتار در ارزشیابی دانشوران سازمان برگزاری اردوها و برنامه‌های جهادی دانشی پژوهشگران و دانشوران سازمانی جهت حل مسائل مردم به ویژه محرومین و مستضعفین	۷
استفاده از ظرفیت و سرمایه‌های دانشی کارکنان جهت حل مشکلات مردم	شناسایی جوانان بیکار جامعه و بکارگیری ظرفیت و سرمایه‌های دانشی کارکنان جهت ارائه راهکارهای اشتغال‌زایی متناسب با توانمندیهای آنان بسترسازی مناسب جهت برقراری ارتباط مستمر با نهادهای دولتی برای ارائه راهکارهای دانشی و تجربی سازمان جهت حل مسائل و مشکلات اقشار مختلف مردم	۸
پدیدار شدن چهره مردم دوست سازمان	مشارکت دانشوران سازمانی در رفع معضلات اجتماعی درخشش چهره مردم دوستی و مردمیاری مراکز نظامی نهادینه شدن فرهنگ مردم یاری در بین کارکنان دانشور	۹

مفاهیم	کدهای مستخرج از متن مصاحبه	ردیف
انعکاس اثربخشی راهکارهای انقلابی سازمان در جامعه	تأثیر اردوهای جهاد علمی در رفع مشکلات مردمی اثربخشی راهکارهای انقلابی و بن بست‌شکن دانشوران سازمانی در حل مسائل اجتماعی و ملی	۱۰
خنثی شدن تهدیدهای دشمنان و حل مسائل با بهره‌گیری از توانمندی دانشوران سازمانی	خنثی شدن تهدیدهای دشمنان در عرصه‌های مختلف صیانت از انقلاب اسلامی در مقابل توطئه‌های دشمنان حل مسائل ملی و منطقه‌ای با راهکارهای انقلابی و بن بست شکن	۱۱
ایجاد غرور ملی با ارتقاء توانمندی سازمان و رشد وبالندگی نظام	رشد و ارتقاء توانمندی سازمان و کارکنان رشد و بالندگی نظام و انقلاب اسلامی ایجاد غرور ملی با رشد توانمندی‌های سازمانی و ملی	۱۲
طراحی و اجرای نظری و عملی برنامه‌های رشد و تعالی	گسترش تبادل و نشر فرهنگ قرآنی و مکتب اهل بیت (ع) در بین دانشوران سازمانی طراحی و ایجاد حلقه‌های معرفت و بصیرت بین روحانیون و دانشوران برگزیده سازمانی اجرای برنامه‌های رشد و تعالی شبکه دانشوران سازمانی مبتنی بر میانی دینی و ولایی تعمیق عالمانه و واقع بینانه میانی، آرمانها و ارزش‌های نظام انقلابی با محوریت ولی فقیه مبتنی بر اندیشه‌های امامین انقلاب اسلامی به شبکه دانشوران سازمان تمرین عملی ارزش‌های معنوی فرهنگ غنی سازمان از قبیل: ایثار، عدالت خواهی، حسن سلوک، عشق به ولایت، حضور در صحنه‌ها، تعلیم و تعلم، خیر خواهی، مردم دوستی، مردمیاری، خلوص، تعبد و معنویت ...	۱۳
تعمیق معنوی فعالیت‌های دانشی	بهره‌گیری از معارف و اخلاق دینی در میانی نظری پژوهش‌ها و فعالیت‌های دانشی گفتمان‌سازی و مطالبه عمومی برای تولید و انتشار علم بر مبنای ارزش - های دینی و ولایی از طریق نهادهای انقلابی، حوزه‌های علمیه و دانشگاهها تهیه سبب فرهنگی (مشمول بر کتاب، اسلاید و نرم‌افزار) با مضمون تجربه‌های عینی و مستند در رابطه با مسائل معنوی و ترویج آنها در میان کارکنان	۱۴
ارائه پاسخ‌های انقلابی و بن بست شکن به مسائل	بهره‌گیری از توانمندی‌های فکری و دانشی کارکنان در ارائه پاسخ‌های دقیق، صحیح، انقلابی و بن بست‌شکن به مسائل. نوآوری در رفع موانع و ارائه راه حل‌های بن بست شکن	۱۵

ردیف	کدهای مستخرج از متن مصاحبه	مفاهیم
۱۶	کشف و ارائه راهکارهای جدید در اجرای مأموریتها با استفاده از دانش سازمانی طرح و ارائه شیوه‌های جدید و اثربخش در اجرای برنامه‌ها انتخاب بهترین راهکارهای در اجرای امورات با بهره‌گیری از دانش سازمانی	طرح راهکارهای جدید با استفاده از دانش سازمانی
۱۷	اصلاح و بهینه‌سازی روشهای اجرای برنامه‌های سازمان به استناد دانش و تجارب موجود اتخاذ تصمیم‌های بهینه و انقلابی با استفاده از تجارب موجود	اصلاح روش‌ها و اتخاذ تصمیم‌های بهینه و انقلابی
۱۸	برگزاری جلسات هم‌اندیشی برای نیازسنجی دانشی در رده‌های سازمان حمایت از تفکر جمعی، با الگوی مسئله یابی، ایده پردازی و کشف راههای میانبر هم‌فکری برای تبیین نحوه کاربست راهکارهای دانشی	ترویج تفکر جمعی، هم‌فکری و هم‌اندیشی
۱۹	تسریع فرآیند شناسایی و تصویب نیازهای دانشی رده‌های سازمان حمایت از شکل‌گیری تیم‌های اندیشه‌ورزی مسئله محور در همه رده های سازمانی	حمایت از گسترش فعالیت تیم‌های اندیشه‌ورزی
۲۰	شناسایی مداوم جوانان خوش فکر و اندیشمند و سطح بندی و ساماندهی آنها ساماندهی اطلاعات از تخصص‌ها و توانمندی‌های گوناگون کارکنان و اعضای سازمان و تشکیل پرونده دانشی	شناسایی و شبکه‌سازی کارکنان دانشور
۲۱	شبکه‌سازی اقشار دانشور سطح جامعه بر اساس تخصص و توانمندی بکارگیری اندیشمندان و جوانان خوش فکر در امورات و فعالیت‌های دانشی	شبکه‌سازی اقشار دانشور جهت بکارگیری مؤثر در فعالیت‌های دانشی
۲۲	تشکیل هیئت‌های رصدگر سازمان در اجرای فرمایش مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) رصد دانشی حوزه‌های مأموریتی بر اساس درختواره دانشی در قالب هیئت‌های رصدگر رصد دانش و فناوری‌های نوین تهدیدزا یا فرصت‌زا در عرصه‌های مختلف تحلیل و ارائه محصول نهایی رصد شامل اخبار رصدی، محتوای دانشی و تصویر جامع از موضوع شناسایی مداوم نیازهای دانشی آینده نگرانه و پاسخگویی به موقع به آنها تعریف و اجرای پروژه‌های آینده پژوهی با بهره‌گیری از توانمندی کارکنان پژوهشگر	تشکیل هیئت‌های رصدگر سازمان و رصد دانشی حوزه‌های مأموریتی

مفاهیم	کدهای مستخرج از متن مصاحبه	ردیف
استخراج دانش از منابع داخلی سازمان	<p>شناسایی و تبیین مسائلی که نیاز به پژوهش یا همایش دارند ایجاد و تسهیل فرآیند اجرای پژوهش، همایش علمی و تشکیل جلسات اندیشه‌ورزی تدوین و مستندسازی راهکارهای مستخرج از پژوهش، همایش و تیم اندیشه‌ورزی تأکید بر تبدیل دانش ضمنی به آشکار تأکید بر فعل و انفعالات گروهی برای خلق دانش ایجاد و تسهیل فرآیند تجربه‌نگاری در سازمان تأکید بر تجربه‌نگاری فردی، رخدادهای مهم و تجارب دوره‌ای روان‌سازی فرآیندها، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها جهت استخراج و مستندسازی دانش</p>	۲۳
ذخیره و نگهداری دانش رده‌های سازمانی	<p>ثبت و نگهداری دانش موجود در سازمانها و رده‌های سازمانی ذخیره و نگهداری تجارب ارزنده اعضا در بانکهای اطلاعاتی ذخیره سازی دانش تجربی سازمان در مواجهه با رخدادهای مهم ثبت به موقع تجارب دوره‌ای فرماندهان و مدیران سازمانی مجرب ذخیره مستندات پروژه‌ها و پژوهش‌های انجام یافته قابل دسترسی و قابل بازیابی بودن بودن نتایج جلسات اندیشه‌ورزی</p>	۲۴
اشتراک دانش سازمانی رده‌های سازمانی	<p>تبادل دانش فردی اعضا در ارتباطات گروهی و تیمی تبادل دانش کارکنان از طریق جلسات، همایش‌ها، مراسمات انتشار دانش سازمانی اقشار مختلف از طریق نشریات استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای اشتراک‌گذاری دانش در اختیار گذاشتن دانش لازم به کارکنان در هر یک از نقشها و وظایف انتقال دانش کارکنان در حال بازنشستگی یا تغییر شغل به سایر کارکنان جلوگیری از انقطاع نسلی با انتقال دانش تجربی اعضای مجرب به نسل- های بعدی تأکید بر دانش صریح و فرآیند بیرونی سازی تأکید بر دانش ضمنی و فرآیند اجتماعی سازی</p>	۲۵
کاربست دانش تولیدی رده‌های سازمانی	<p>استفاده از دانش شخصی در امورات سازمان استفاده از دانش سازمانی و تجارب مرتبط در اجرای برنامه‌های سازمان استفاده از تجارب در تصمیم‌گیری‌ها- کاربرت نتایج جلسات دانشی کاربست نتایج پژوهش‌ها- کاربرت نتایج همایش‌ها</p>	۲۶
برگزاری جلسات و دوره‌های مختلف آموزشی	<p>برگزاری جلسات آموزشی و توجیهی متناوب در رده‌های سازمانی برگزاری دوره‌های مختلف آموزشی تخصصی</p>	۲۷

ردیف	کدهای مستخرج از متن مصاحبه	مفاهیم
۲۸	برگزاری کارگاه‌های آموزشی برگزاری همایش‌های تخصصی	برگزاری کارگاه‌های آموزشی و همایش‌های تخصصی
۲۹	استخراج آموزه‌های حاصل از تجارب و دانش کارکنان جهت به روزرسانی مستمر نظامات و محتواهای آموزشی بروزرسانی محتواهای آموزشی با نتایج حاصل از تیم‌های اندیشه‌ورزی و پژوهش‌های کاربردی	بروز رسانی محتواهای آموزشی با دانش سازمانی
۳۰	توانمندسازی دانشوران سازمانی به منظور ارتقاء و رشد هوشمندی، تفکر، یادگیری و شجاعت در میدان جهاد علمی تربیت دانشوران سازمانی اندیشمند، فکور، عالم، دلیر در میدان علم و پژوهش، مؤمن، بصیر، انقلابی، وارسته و آماده به خدمت در زمان ظهور	توانمندسازی دانشوران سازمانی
۳۱	ارزیابی دوره‌ای دانشوران سازمانی بر اساس فعالیت‌های دانشی (اجرای پژوهش، حضور در تیم اندیشه ورزی و...) سطح بندی دانشوران سازمانی بر اساس امتیاز دانشی حاصل از ارزیابی اختصاص مشوقهای انگیزشی به دانشوران سازمانی بر اساس نتایج ارزیابی	ارزیابی دوره‌ای دانشوران سازمانی
۳۲	ارزیابی دوره‌ای رده‌های سازمانی بر اساس عملکرد دانشی سنجش کمی و کیفی عملکرد دانشی در سامانه های دانشی صدور کارنامه دانشی دوره ای برای رده‌های سازمانی	ارزیابی دوره‌ای رده‌های سازمانی
۳۳	نهادینه شدن تولید و اشاعه دانش سازمانی به عنوان یک ارزش وجود جریانی مستمر و روان برای تبادل دانش سازمانی	نهادینه شدن فرهنگ تولید و تبادل دانش سازمانی
۳۴	اولویت داشتن تولید و اشاعه دانش برای مدیران، کارکنان عوامل تشویقی جهت آشکارسازی و تبادل دانش و اطلاعات و تجربیات	اهمیت فرهنگ تولید و تبادل دانش برای تمامی مدیران و اعضا
۳۵	وجود شاخص‌های اثربخش در فرهنگ غنی سازمان از قبیل: اینثار، شهادت، عدالت خواهی، حسن سلوک، عشق به ولایت، حضور در صحنه‌ها، ارزش والای تعلیم و تعلم، خیرخواهی، مردم دوستی، مردمیاری، خلوص، تعبد و معنویت	وجود شاخص‌های اثربخش در فرهنگ غنی سازمان
۳۶	وجود کارکنان متخصص در رشته‌های مختلف در رده‌های گوناگون سازمان وجود منابع انسانی سازمانی دارای تجارب گوناگون در عرصه‌های مختلف	حضور منابع انسانی متخصص و مجرب در سازمان
۳۷	آشنایی اغلب کارکنان با تکنیک‌ها و روش‌های خلاقیت و نوآوری وجود منابع انسانی سازمانی دارای خلاقیت و نوآوری	وجود منابع انسانی خلاق و روشنفکر در

ردیف	کدهای مستخرج از متن مصاحبه	مفاهیم
	وجود منابع انسانی سازمانی با افکار و راهکارهای بدیع برای اجرای مأموریت‌ها	سازمان
۳۸	تعریف ساختار سازمانی در لایه اول مدیریت سازمانی اختصاص جایگاه‌های متناسب با وظایف و مأموریت‌های دانشی و پژوهشی تبیین وظایف و مسئولیت‌ها دانشی و پژوهشی سهولت در تعامل و ارتباط با فرماندهان و مدیران ارشد ایجاد انعطاف‌پذیری سازمانی در اجرای مأموریت‌ها و برنامه‌های دانشی	تعریف ساختار سازمانی اثربخش در لایه اول مدیریتی با جایگاه‌های متناسب
۳۹	ساماندهی و مأموریت محور نمودن مراکز دانشی (دانشگاهی، پژوهشگاهی، مراکز مطالعاتی، اندیشکده‌ها و...) متناسب با نقشه جامع علمی، سطوح دانشی و سطوح سازمانی شکل دهی مراکز متداخل بین مراکز مطالعاتی و دانشی سازمان با هدف تشخیص مسائل کلان و راهبردی، تبدیل دانش ضمنی به صریح و آینده پژوهی و آینده سازی	ساماندهی مراکز دانشی سازمان با هدف هم‌افزایی در راستای مأموریت‌های دانشی
۴۰	وجود زیرساخت و امکانات و تجهیزات لازم برای بهره‌گیری از فناوری اطلاعات وجود سیستم اتوماسیون اداری و سامانه‌های مرتبط با امورات دانشی و پژوهشی	وجود زیرساخت، تجهیزات و سامانه‌های مرتبط با استفاده از فناوری اطلاعات
۴۱	تسلط کارکنان به نرم‌افزارهای مرتبط با امورات خود کسب اطلاعات به جای پرونده‌های دستی و کاغذی از فایل‌ها و پرونده-های کامپیوتری وجود انگیزه‌های لازم در کارکنان برای استفاده از فناوری اطلاعات	تسلط اعضا و داشتن انگیزه‌های لازم برای استفاده از فناوری اطلاعات
۴۲	حاکمیت تعقل و تفکر در تصمیم‌گیری‌ها استقبال فرماندهان و مدیران از اجرای پروژه‌های پژوهشی تمایل به استفاده از روش‌های علمی در اجرای مأموریت‌ها	استقبال و تمایل به بهره‌گیری از روش‌های علمی
۴۳	اولویت دهی به برنامه‌های یادگیری وجود جلسات بارش فکری قبل از آغاز پروژه‌ها	اولویت‌دهی به برنامه- های دانشی
۴۴	جهت‌گیری دانایی محور برنامه‌های کلان سازمان حمایت از خط مشی‌های تسهیم دانش ترسیم دورنمای سازمان دانش محور	جهت‌گیری دانایی محور خط مشی‌ها و برنامه‌های کلان سازمان

ردیف	کدهای مستخرج از متن مصاحبه	مفاهیم
۴۵	تداوم در روش خلاقیت و نوآوری با ایجاد نظام ایده‌یابی و ایده پردازی در سازمان تداوم حمایت از طرح‌های نوآورانه کارکنان و استفاده از این طرح‌ها در حل مسائل	حمایت از خلاقیت و نوآوری
۴۶	تعریف رتبه‌های دانشی برای دانشوران سازمانی بر اساس عملکرد و رزومه دانشی در قالب دانشوران مربی، استادیار و ... اعطای امتیازات یا مزایای مشخص به دانشوران بر اساس رتبه‌های دانشی اعطای جایگاه شغلی برای فعالیت دانشوران بر اساس رتبه‌بندی دانشی	اعطای امتیازات بر اساس رتبه‌بندی دانشی دانشوران سازمانی
۴۷	حضور مدیران و فرماندهان در جلسات دانشی نقش‌آفرینی فرماندهان و مدیران ارشد در برنامه‌ریزی فعالیت‌های دانشی عمل کردن مدیران و فرماندهان به برنامه‌های خلق و اشاعه دانش	نقش‌آفرینی مدیران در تدوین و اجرای برنامه‌های دانشی
۴۸	توجه به افراد دارای مهارت و تجربه - توجه به افراد ارائه دهنده تجربه اهمیت اجرای نخبه‌پروری در تمامی اقشار به عنوان یک خط مشی فراهم کردن شرایط رشد کارکنان دانشور	توجه و زمینه‌سازی برای رشد کارکنان دانشور
۴۹	اجازه دادن به کارکنان در تجربه موارد جدید - تعامل نزدیک مدیران با جوانان دانشور سازمان استفاده از تجارب دانشی سایرین در سازمان - در اختیار قرار دادن فرصت مناسب به دانشوران	دادن میدان و فضای مناسب جهت اجرای برنامه‌های دانشی
۵۰	توجه به نظارت دائمی خداوند افزایش وجدان کاری - استقبال از فعالیت‌های جهادی	رشد توجه به خداوند
۵۱	رشد روحیه کمک به دیگران - رشد روحیه مسئولیت‌پذیری توجه به اجر معنوی فعالیت‌ها	رشد معنویت
۵۲	بهره‌گیری کامل از دانش سازمانی در تمام تصمیم‌گیری‌ها رواج اندیشه‌ورزی، پژوهش و خردورزی در تمام سطوح سازمان استقبال و حمایت از طرح‌های نوآورانه و دانش بنیان	رواج اندیشه‌ورزی و فرآیندهای دانشی در تمام سطوح سازمان
۵۳	تدوین متون آموزشی از دانش سازمانی و تدریس در دوره‌های عرضی استخراج دوره‌های نیازهای دانشی و پاسخگویی به آن با فرآیندهای مدیریت دانش	نهادینه شدن فرآیندهای مدیریت دانش در پاسخگویی به نیازهای دانشی سازمان
۵۴	تولید حجم قابل ملاحظه‌ای از دانش در قالب کتاب، نشریه و گزارش توسط رده‌های سازمان تولید حجم زیادی از دانش حاصل از تجارب، تیم‌های اندیشه‌ورزی، پژوهش‌ها و همایش‌ها	خلق حجم گسترده‌ای از دانش در سازمان

ردیف	کدهای مستخرج از متن مصاحبه	مفاهیم
۵۵	پیشرو در تمامی عرصه‌های ماموریتی درون و برون سازمانی پیشگام در رفع موانع و ترقی و رشد با اتکا به دانش سازمانی	سازمان پیشرونده در تمامی وقایع و حوادث
۵۶	ارتقاء شاخص‌های سنجش عملکرد سازمانی ارتقاء رتبه در مقایسه با سازمانهای مشابه بر اساس ارزیابی سازمانی رشد اثربخشی فعالیت‌ها به استناد شاخص‌های ارزیابی سازمانی	ارتقاء شاخص‌های بهره‌وری سازمانی
۵۷	بهبود پیامدهای عملکرد به استناد ارزیابی و پیامد سنجی سازمان بهبود و ارتقاء جایگاه اجتماعی سازمان به استناد افکارسنجی سازمانی	بهبود پیامدهای عملکرد و جایگاه اجتماعی سازمان
۵۸	افزایش سرعت اجرای فعالیت‌ها کاهش خطا و افزایش دقت در امورات	افزایش سرعت و دقت پاسخگویی
۵۹	افزایش توانمندی دانشوران سازمانی در برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی ارتقاء توانمندی کارکنان دانشور با اشتراک و تبادل دانش افزایش توانمندی کارکنان با حضور و کسب تجربه در برنامه‌های دانشی میدانی	افزایش توانمندی فردی دانشوران سازمانی
۶۰	آمادگی و انعطاف برای اجرای ماموریت در هر شرایطی رفع سریع موانع و مشکلات در اجرای ماموریت	افزایش انعطاف پذیری در اجرای ماموریت‌ها

به منظور صحت مقوله‌ها و کدگذاری‌ها، نتایج به تمامی افراد مصاحبه شونده ارسال گردید و از آنها تقاضا شد که نسبت به کدهای انتخاب شده مقولات اظهارنظر کنند و در نهایت ۳۲ نفر پاسخ دادند و مطابق اظهارنظرهای آنها برخی از کدها و مقولات اصلاح گردید. دو نفر از اساتید حوزه مدیریت دانش و سه نفر از متخصصین نیز به عنوان خبره در نظمی‌دهی به کدها و مقولات و همخوانی آنها با مصاحبه‌ها نظرخواهی شد و با تأیید آنها مراحل کدگذاری ادامه یافت. این امر به محقق کمک نمود تا بتواند با ضریب اطمینان بیشتری مقولات را دسته‌بندی نماید و در هر مرحله با بهره‌گیری از نظرات خبرگان نوعی پیوستگی بین مفاهیم و مقولات شکل گرفت.

یافته‌های کدگذاری محوری: گام بعدی کدگذاری محوری یا سطح دوم کدگذاری است. برای کشف مقوله‌ها خود مفاهیم بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی می‌شوند که به این کار مقوله‌پردازی گفته می‌شود. عناوینی که به مقوله‌ها اختصاص می‌دهیم انتزاعی‌تر از مفاهیمی است که مجموعه آن مقوله را تشکیل می‌دهند. مقولات دارای قدرت مفهومی بالایی هستند زیرا می‌توانند مفاهیم را بر محور خود جمع کنند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۸).

این مرحله شامل تعیین الگوهای موجود در داده‌ها و سطح مقوله‌بندی است و لازمه آن مقایسه دائمی داده‌هاست. به این منظور داده‌های کدگذاری شده و مفاهیم مستخرج در مرحله قبل با یکدیگر مقایسه گردیدند تا به صورت خوشه‌ها و مقوله‌هایی که با هم تناسب دارند، درآیند. همچنین هر یک از کدها و مفاهیم با سایر کدها مقایسه شدند تا مطمئن شویم که طبقات با یکدیگر متمایز هستند. عناوین انتخابی عمدتاً توسط خود محقق انتخاب شده‌اند و سعی بر این بوده تا بیشترین ارتباط و همخوانی را با داده‌هایی که نمایانگر آن است، داشته باشند. در این تحقیق تعداد ۲۴ مقوله از ۶۰ مفهوم به دست آمد که در جدول شماره ۵ ارائه گردیده است.

جدول ۵- شکل دهی مقولات از مفاهیم

مقولات	مفاهیم
آیات و روایات	اهمیت دانش و پژوهش از منظر قرآن کریم
	اهمیت دانش و پژوهش در کلمات امیرالمؤمنین امام علی (ع)
فرمایشات مقام معظم رهبری (مدظله العالی) و بیانیه گام دوم انقلاب	تأکید بر اندیشه‌ورزی، علم و دانش در بیانات مقام معظم رهبری (مدظله العالی)
	تأکید بر علم و دانش و پژوهش در بیانیه گام دوم انقلاب
حمایت فرماندهان و مدیران ارشد سازمان	نقش‌آفرینی مدیران در تدوین و اجرای برنامه‌های دانشی
	توجه و زمینه‌سازی برای رشد کارکنان دانشور
	دادن میدان و فضای مناسب جهت اجرای برنامه‌های دانشی
نظام انگیزشی کارآمد	حمایت از خلاقیت و نوآوری
	اعطای امتیازات بر اساس رتبه‌بندی دانشی دانشوران سازمانی
ایجاد جبهه علمی برای حل جهادی مسائل محلی، ملی و منطقه‌ای	سطح‌بندی دانشی کارکنان برای حل مسائل ملی و منطقه‌ای در قالب اندیشه‌های رده‌ای
	برگزاری اردوها و برنامه‌های جهادی دانشی پژوهشگران و دانشوران سازمانی
	استفاده از ظرفیت و سرمایه‌های دانشی کارکنان جهت حل مشکلات مردم
بکارگیری راهکارهای انقلابی	ارائه پاسخ‌های انقلابی و بن بست شکن به مسائل
	طرح راهکارهای جدید با استفاده از دانش سازمانی
	اصلاح روش‌ها و اتخاذ تصمیم‌های بهینه و انقلابی
گسترش هم‌فکری و هم‌اندیشی	ترویج تفکر جمعی، هم‌فکری و هم‌اندیشی
	حمایت از گسترش فعالیت تیم‌های اندیشه‌ورزی
سازماندهی دانشی کارکنان دانشور	شناسایی و شبکه‌سازی کارکنان دانشور

مقولات	مفاهیم
	شبکه‌سازی افشار دانشور جهت بکارگیری مؤثر در فعالیت‌های دانشی
اجرای مستمر فرآیندهای چرخه دانش با تأکید بر هیئت‌های رصدگر	تشکیل هیئت‌های رصدگر سازمان و رصد دانشی حوزه‌های مأموریتی
	استخراج دانش از منابع داخلی سازمان
	ذخیره و نگهداری دانش رده‌های سازمانی
	اشتراک دانش سازمانی رده‌های سازمانی
تأکید بر آموزش مؤثر	کاربست دانش تولیدی رده‌های سازمانی
	برگزاری جلسات و دوره‌های مختلف آموزشی
	برگزاری کارگاه‌های آموزشی و همایش‌های تخصصی
	بروز رسانی محتواهای آموزشی با دانش سازمانی
ارزیابی مستمر با شاخص‌های بومی	توانمندسازی دانشوران سازمانی
	ارزیابی دوره ای دانشوران سازمانی
فرهنگ ارزشی سازمان	نهادینه شدن فرهنگ تولید و تبادل دانش سازمانی
	اهمیت فرهنگ تولید و تبادل دانش برای تمامی مدیران و اعضا
	وجود شاخص‌های اثربخش در فرهنگ غنی سازمان
وجود منابع انسانی کارآمد	حضور منابع انسانی متخصص و مجرب در سازمان
	وجود منابع انسانی خلاق و روشنفکر در سازمان
ساختار سازمانی متناسب	تعریف ساختار سازمانی اثربخش در لایه اول مدیریتی با جایگاه‌های متناسب
	ساماندهی مراکز دانشی سازمان با هدف هم‌افزایی در راستای مأموریت‌های دانشی
زیرساخت فناوری اطلاعات	وجود زیرساخت، تجهیزات و سامانه‌های مرتبط با استفاده از فناوری اطلاعات
	تسلط اعضا و داشتن انگیزه‌های لازم برای استفاده از فناوری اطلاعات
جهت‌گیری دانایی محور	استقبال و تمایل به بهره‌گیری از روش‌های علمی
	اولویت‌دهی به برنامه‌های دانشی
	جهت‌گیری دانایی محور خط مشی‌ها و برنامه‌های کلان سازمان
اجرای برنامه‌های رشد و تعالی معنوی	طراحی و اجرای نظری و عملی برنامه‌های رشد و تعالی
	تعمیق معنوی فعالیت‌های دانشی
معرفت الهی و رشد معنوی	رشد توجه به خداوند

مقولات	مفاهیم
	رشد معنویت
سازمان پیشرو و دانش آفرین	رواج اندیشه‌ورزی و فرآیندهای دانشی در تمام سطوح سازمان
	نهادینه شدن فرآیندهای مدیریت دانش در پاسخگویی به نیازهای دانشی سازمان
	خلق حجم گسترده‌ای از دانش در سازمان
	سازمان پیشرونده در تمامی وقایع و حوادث
افزایش اعتماد عمومی به سازمان	پدیدار شدن چهره مردم دوست سازمان
	انعکاس اثربخشی راهکارهای انقلابی سازمان در جامعه
غرور ملی و یأس دشمنان	ختنی شدن تهدیدهای دشمنان و حل مسائل با بهره‌گیری از توانمندی دانشوران سازمانی
	ایجاد غرور ملی با ارتقاء توانمندی سازمان و رشد و بالندگی نظام
ارتقاء روحیه جهاد علمی	افزایش حس خودباوری و اعتماد به نفس دانشوران سازمانی در تمرین میدانی جهاد علمی
	ارتقاء قابلیت‌های شبکه دانشوران سازمان با حضور در میدان‌های عملی و کسب تجارب در قالب جهادگران علمی
	روحیه‌بخشی متقابل جهادگران علمی در تعاملات تیم‌های اندیشه‌ورزی و پژوهشی
ارتقاء روحیه مردم‌یاری	ایجاد حس رضایت‌مندی در دانشوران سازمانی با حل مشکلات مردمی
	گسترش فرهنگ نوع دوستی با اجرای اردوهای دانشی جهادی
	ارتقای شاخص‌های مردم‌پذیر، مردم دوست و مردمی رفتار دانشوران سازمانی با اجرای اردوها و برنامه‌های جهادی دانشی
افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی	ارتقاء شاخص‌های بهره‌وری سازمانی
	بهبود پیامدهای عملکرد و جایگاه اجتماعی سازمان
	افزایش سرعت و دقت پاسخگویی
	افزایش توانمندی فردی دانشوران سازمانی
	افزایش انعطاف‌پذیری در اجرای ماموریتها

در طراحی مدل بایستی نخست مؤلفه‌ها تعیین و سپس رابطه بین آنها تبیین گردد و پس از آن منطق انتخاب این مؤلفه‌ها و ارتباط بین آنها تشریح شود. در ساخت الگوی ارزیابی مدیریت دانش مرکز نظامی، با توجه به ماهیت سنجشی الگو، از ایده کارت امتیازی متوازن استفاده شده است. کارت امتیازی متوازن نه تنها روشی برای ارزیابی عملکرد، بلکه روشی به منظور ساخت و

پایه سازی الگو نیز می باشد. مدل اولیه کارت امتیازی با چهار منظر معرفی شد اما در گذر زمان ابعادی مانند وجه کارکنان و وجه محیط نیز به آن اضافه گردید.

با توجه به این که در رویکرد نظام‌مند نظریه داده بنیاد، مقولات حاصل در نهایت در شش گروه دسته‌بندی می‌شوند، مطابق این رویکرد، الگوی ارزیابی پیشنهادی متناظر با ابعاد مدل توسعه یافته کارت امتیازی متوازن ساخته شد. در این الگو، وجه عوامل پشتیبان متناظر با وجه رشد و یادگیری، وجه زیرساخت متناظر با وجه کارکنان، وجه فرآیندهای مدیریت دانش معادل با وجه فرآیندهای داخلی، وجه ارتقاء روحیه و خدمات برابر با وجه مشتری، استراتژی متناظر با مشارکت منابع انسانی و در نهایت وجه آفریدن ارزش متناظر با وجه مالی در نظر گرفته شده است. جدول شماره ۶ تناظر ابعاد مدل ارزیابی پیشنهادی با ابعاد گسترش یافته کارت امتیازی متوازن را نشان می‌دهد.

جدول ۶- تناظر ابعاد مدل پیشنهادی با ابعاد مدل توسعه یافته کارت امتیازی متوازن

ابعاد مدل پیشنهادی	ابعاد مدل توسعه یافته BSC	ابعاد رویکرد نظام‌مند نظریه داده بنیاد
عوامل پشتیبان	وجه رشد و یادگیری	شرایط عالی
زیرساخت	وجه کارکنان	شرایط زمینه‌ای
ارتقاء روحیه و خدمات	وجه مشتری	شرایط مداخله‌گر
فرآیندهای مدیریت دانش	وجه فرآیندهای داخلی	راهبردها
مشارکت منابع انسانی	استراتژی	مقوله محوری
آفریدن ارزش	وجه مالی	پیامدها

در گام دوم براساس داده‌های به دست آمده، مؤلفه‌های ارزیابی مدیریت دانش مطابق با ابعاد مدل توسعه یافته کارت امتیازی متوازن دسته‌بندی شد. در این مرحله با مطالعه و بررسی ارتباط بین کدها، مفاهیم و مقولات، مدل مورد نظر بر اساس دسته‌بندی داده‌های به دست آمده طراحی گردید. شکل شماره ۳ مدل ارزیابی مدیریت دانش مرکز نظامی مورد نظر را بر اساس معیارهای ارزیابی به دست آمده را نشان می‌دهد.

بطوریکه در مدل پیشنهادی ملاحظه می‌شود، تمامی شاخص‌ها، معیارها و سنجه‌های ارزیابی حاصل دسته‌بندی کدها، مفاهیم و مقولات بومی مستخرج از سازمان مورد مطالعه می‌-

باشد که مشروح آن در جداول شماره ۴ و ۵ آمده است. لذا مدل ارائه شده یک الگو برای ارزیابی مدیریت دانش با شاخص‌های بومی در یک مرکز نظامی می‌باشد.



شکل ۳- مدل ارزیابی مدیریت دانش یک مرکز نظامی

یافته‌های کدگذاری انتخابی: روند انتخاب مقوله اصلی به طور منظم و سامان‌مند و ارتباط دادن با سایر مقوله‌ها اعتبار بخشیدن به روابط پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش بیشتر دارند را کدگذاری انتخابی می‌گویند (استراوس و کوربین، ۱۳۹۸). نتایج به دست آمده حاصل از کدگذاری داده‌ها در چند مرحله و استخراج مقولات نمایانگر آن است که برای ارزیابی مدیریت دانش در سازمان باید به عوامل زیادی توجه نمود. با دقت در

نتایج حاصل از پژوهش بایستی این نکته را مدنظر قرار داد که برخی از عوامل به طور مستقیم با عوامل دیگر در ارتباط هستند. بنابراین لزوم توجه به نوع ارتباط و نوع تأثیری که بر هم دارند احساس می‌شود. بر اساس مؤلفه‌های مدل ارزیابی ارائه شده، در مرکز نظامی مورد مطالعه، هدف از به کارگیری مدیریت دانش باید مشخص و راهبردها، عوامل و فرآیندهای مدیریت دانش برای رسیدن به آن هدف باید معین و برای کارکنان تبیین گردد تا بتوان میزان مشارکت کارکنان در برنامه مدیریت دانش و اجرای صحیح و دقیق فرآیندهای آن را افزایش داد.

بر اساس مدل ارائه شده، بسترسازی و فراهم شدن شرایط زمینه‌ای بر اجرای موفق فرآیندهای مدیریت دانش شامل سازماندهی دانشی کارکنان دانشور، ایجاد جبهه علمی برای حل جهادی مسائل محلی، ملی و منطقه‌ای، اجرای برنامه‌های رشد و تعالی، تأکید بر آموزش مؤثر، ارزیابی مستمر با شاخص‌های بومی و نظام انگیزشی کارآمد، تأثیر می‌گذارد. از طرفی این امر موجب ارتقاء روحیه و خدمات شامل ارتقاء روحیه جهاد علمی، ارتقاء روحیه مردمیاری، بکارگیری راهکارهای انقلابی، افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی و گسترش هم‌فکری و اندیشه‌ورزی می‌گردد. در نهایت پیامد حاصل، تحقق ارزش آفرینی یعنی معرفت الهی و رشد معنوی، تبدیل شدن به سازمان پیشرو و دانش آفرین، افزایش اعتماد عمومی به سازمان و همچنین غرور ملی و یأس دشمنان خواهد بود.

برآیند تحقق مقوله‌های مندرج در وجه‌های مدل پیشنهادی در مقوله محوری تجلی می‌یابد. وجه‌های مدل ضمن اینکه بطور متقابل بر یکدیگر تأثیر دارند، باعث ایجاد و توسعه مقوله محوری یعنی «مشارکت عمومی منابع انسانی سازمان در فرآیندهای مدیریت دانش» می‌شوند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش تعداد ۱۹۰ کد اصلی مستخرج از متن مصاحبه‌ها در ۶۰ عامل کلیدی دسته‌بندی و سپس ارتباط و تأثیرگذاری آنها بر یکدیگر برای تدوین الگوی ارزیابی مدیریت دانش در یک مرکز نظامی، مشخص گردید. شاخص‌های ارزیابی بدست آمده در مدل پیشنهادی بصورت زنجیره‌ای بر یکدیگر اثر گذاشته و رشد آنها باعث آفریدن ارزش و تحقق پیامدهای مورد نظر می‌شود. نتایج این مقاله شباهت و تمایزهایی با سایر مطالعات دارد. شناسایی، تفکیک و دسته‌بندی عوامل مؤثر در ارزیابی مدیریت دانش سازمان بر اساس گام‌های نظریه داده بنیاد و نمایش بصری آنها در قالب وجه‌های روش کارت امتیازی متوازن و نیز تبیین نقش محوری منابع انسانی، از یافته‌های مهم این مطالعه است که به تکمیل مطالعات پیشین منتهی شده و به

معرفی مفاهیم و مقوله‌های خاص در مدیریت دانش سازمان پرداخته است. مفاهیمی مانند منابع انسانی، آموزش، فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات که در این پژوهش از عبارات و کدهای کلیدی متعدد استخراج شده، در اغلب پژوهش‌های انجام یافته به صورت مجزا و یا جمعی مورد تأکید قرار گرفته‌اند. از عامل انسانی به عنوان اهرمی مهم در کسب مزیت رقابتی در محیط پویا و پیچیده امروز یاد شده است و با توجه به نقش اساسی منابع انسانی در مدیریت دانش، ارزیابی و کنترل مدیریت دانش در سازمان‌ها تنها با لحاظ نمودن و تبیین محوریت منابع انسانی مقدور است. همچنین بزرگ‌ترین امتیاز رقابتی در سازمان‌های دانش محور، آموزش و یادگیری بیان گردیده است؛ بنابراین سازمان‌هایی موفق‌تر خواهند بود که سریع‌تر و بهتر از رقبایشان یاد بگیرند. همچنین در اغلب مطالعات از مفهوم فناوری ارتباطات و اطلاعات به عنوان یکی از پایه‌ای‌ترین سازوکارها برای پیاده سازی مدیریت دانش یاد شده است. فرهنگ نیز یکی از مهم‌ترین عوامل در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سطح سازمان‌ها به شمار می‌رود و باید قبل از پیاده‌سازی، آگاهی عمومی را در مورد مزایا و پیامدهای پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش افزایش داد و فرهنگ سازمانی متناسبی را ایجاد نمود، زیرا تنها با ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب است که می‌توان الگوی تعامل بین افراد سازمان را بهبود بخشید و از مدیریت دانش به عنوان یک مزیت رقابتی بهره برد. نگاهی به پژوهش‌های مذکور در ادبیات نظری و پیشینه این تحقیق و توجه به عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در آنها نشان می‌دهد که این پژوهش‌ها از جمله مطالعاتی هستند که می‌توان جهت سنجش و هم راستایی نتایج تحقیق حاضر به آنها اشاره نمود.

از مهم‌ترین نتایج پژوهش حاضر، طراحی مدل ارزیابی بر اساس مفاهیم به دست آمده با رویکرد تلفیقی نظریه داده بنیاد و کارت امتیازی متوازن می‌باشد که منطبق با اهداف ترسیم شده و در پاسخ به سؤالات تحقیق، حاصل گردید. با معرفی سطوح ارزیابی مدیریت دانش سازمان و تأکید بر نقش محوری منابع انسانی، به توسعه این منظر پرداخته شد که سازمان‌ها باید جایگاه خود را در مسیر ارزیابی، مدیریت و ارتقای دانش بدانند و گام‌های درست را برای رسیدن به بالاترین جایگاه که مشتمل بر آفریدن ارزش در معنای جامع و رشد و ارتقای مادی و معنوی می‌باشد، بردارند.

مدل ارائه شده بر خلاف شیوه‌های رایج در سایر مدل‌های مدیریت دانش که با نگاهی فرآیندی صرفاً بر روی چگونگی ایجاد، تأیید، توزیع و به کارگیری دانش تمرکز می‌کنند، با نگاهی جامع و فراگیر علاوه بر تبیین فرآیندهای مدیریت دانش سایر عوامل سازمانی و محیطی

مؤثر بر مدیریت دانش را نیز لحاظ نموده است. بعلاوه توجه به دسته‌بندی صحیح عوامل مؤثر بر مدیریت دانش و تعیین جایگاه هر کدام در مدل و ارتباط این عوامل با یکدیگر از دیگر ویژگی‌های مدل ارائه شده می‌باشد که در اغلب مدل‌های دیگر نادیده گرفته شده است. خلاء دیگر در مدل‌های ارزیابی مدیریت دانش این است که علی‌رغم نقش ویژه منابع انسانی در فرآیند مدیریت دانش سازمان‌ها، به نقش محوری منابع انسانی و نیز عوامل ارتقاء روحی و رشد معنوی آنها پرداخته نشده است. از طرفی پیامدهای رشد، ارزش آفرینی و افزایش بهره‌وری فقط از منظر مادی مورد توجه قرار می‌گیرد، اما در مدل حاضر ضمن توجه ویژه به مقوله‌های توانمندسازی منابع انسانی، برنامه‌های رشد و تعالی معنوی آنها نیز لحاظ گردیده است. همچنین پیامدهای حاصل، شامل مفاهیم مرتبط با ارتقاء معنوی از قبیل رشد معنوی و معرفت الهی در مدل منعکس شده است. از دیگر مزیت‌های مدل ارائه شده، استفاده از رویکرد کیفی و ارائه مدل براساس داده‌های حقیقی است که از مصاحبه با خبرگان و اساتید موضوع از درون خود مرکز نظامی مورد مطالعه تهیه شده است که با ویژگی‌های اختصاصی مراکز نظامی نیز آشنایی کامل دارند. لذا ماهیت مفاهیم، گزاره‌ها و کدهای بدست آمده در این پژوهش برآمده از فضای ارزشی سازمان و منبعث از فرهنگ و تفکر سازمانی مراکز نظامی بوده و با ماهیت کدهای بدست آمده در مطالعاتی که در سایر سازمان‌ها انجام یافته متمایز می‌باشد. مقوله‌هایی مانند حل جهادی مسائل، ارتقاء روحیه جهاد علمی، ارتقاء روحیه مردم‌یاری، بکارگیری راهکارهای انقلابی و بن‌بست شکن و ... عناوینی برآمده از دهها گزاره مستخرج از مصاحبه‌ها با مفاهیم ارزشی مختص مراکز نظامی کشور می‌باشد که تنها خلاصه و برگزیده‌ای از آنها به عنوان کدهای اصلی ذکر گردیده است.

داشتن ارزیابی صحیح از وضعیت مدیریت دانش در سازمان و بهره‌برداری از راهبردهای مؤثر آن می‌تواند منجر به فرصت‌های سازمانی قابل توجه شود. در مراکز نظامی کشور ظرفیت‌ها، قابلیت‌ها و مزیت‌های دانشی زیادی وجود دارد که بهره‌مندی از آنها مستلزم نظام بومی و متناسب مدیریت دانش در این سازمان می‌باشد. در این راستا چند پیشنهاد کاربردی برآمده از مقوله‌های مدل طراحی شده، ارائه می‌گردد:

- مدیران و فرماندهان مراکز نظامی بر اساس نتایج این تحقیق، فرآیندها و رویه‌های صحیح ارزیابی مدیریت دانش در مراکز نظامی را اجرا نموده و زمینه پیشرفت و تکامل قوای نظامی و ثمردهی هرچه بیشتر این مجموعه‌ها را فراهم نمایند.

- در راستای ایجاد زمینه لازم برای اجرای موفق راهبردهای مدیریت دانش، پیشنهاد می‌شود ساختار سازمانی متناسب و سامانه‌های فناوری اطلاعات مطابق مقوله‌های مدل ارائه شده تعریف و ایجاد شود.
- به منظور ایجاد انگیزش لازم برای مشارکت کارکنان در فرآیندهای مدیریت دانش، نظام انگیزشی کارآمد و اعطای امتیازات بر اساس رتبه‌بندی دانشی به دانشوران سازمان و حمایت مؤثر از خلاقیت و نوآوری، فعال گردد.
- مطابق مدل پیشنهادی، برنامه‌های توانمندسازی کارکنان به منظور ارتقاء هوشمندی، تفکر، یادگیری و شجاعت در میدان جهاد علمی و همچنین برنامه‌های رشد و تعالی معنوی برای تربیت دانشوران مؤمن و بصیر تنظیم و اجرا شود.

فهرست منابع

- ابن الرسول، سید اصغر (۱۳۸۳)، طراحی سیستم اندازه‌گیری عملکرد برای سیستم‌های تحقیقاتی، پایان نامه دکترا، دانشگاه علم و صنعت ایران.
- احمدی اصل، فرهاد؛ امرانی، ابراهیم؛ ملکی آوارسین، صادق (۱۳۹۹)، سنجش وضعیت مدیریت دانش در فرماندهی انتظامی آذربایجان شرقی، نشریه علمی مدیریت دانش سازمانی، سال سوم، شماره ۸، بهار، ۱۴۱-۱۷۳
- اخوان خرازیان، مریم؛ صالحی صدقیانی، جمشید؛ منافی، معصومه (۱۳۹۵)، مدل ارزیابی آمادگی استقرار و پذیرش مدیریت دانش در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات سال پنجم، شماره ۱۷
- استراوس، انسلم؛ کربین، جولیت (۱۳۹۸)، مبانی پژوهش کیفی (فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای)، ترجمه ابراهیم افشار، نشر نی، چاپ اول.
- پایگاه اطلاع رسانی مقام معظم رهبری (۱۳۹۸)، مجموعه بیانات مقام معظم رهبری برگرفته از تارنمای Khamenei.ir
- جعفری، سیدمصطفی؛ ابن‌الرسول، سیداصغر؛ ساعی، اشرف‌السادات (۱۳۸۸)، ارزیابی مدیریت دانش با کارت امتیازی متوازن، نشریه تدبیر، شماره ۲۰۵، خرداد، ۳۴-۳۸
- حسینیان، شهامت؛ فراهانی، ابراهیم (۱۳۹۵)، بررسی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در دیوان محاسبات کشور با استفاده از مدل سه شاخگی، دانش حسابرسی، سال شانزدهم، شماره ۶۲
- حسینی، سیدجمال‌الدین؛ رضایی‌نور، جلال؛ معصومی‌کاشانی، محمدحسین؛ اکبری، امیرحسین (۱۴۰۰)، ارزیابی مدیریت دانش با استفاده از چارچوب مدل تعالی سازمانی و روش‌های تصمیم‌گیری

چندشاخصه فازی و برنامه‌ریزی چندهدفه، فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، دوره ۱۹، شماره ۶۰، بهار، ۱۹۳-۲۳۶.

خراشادیزاده، محمدهادی؛ مهرمنش، حسن؛ حقیقت منفرد، جلال (۱۳۹۸)، طراحی مدل تسهیم دانش در پروژه‌ها با رویکرد تحلیلی، فصلنامه مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند، سال هفتم، شماره ۲۶، زمستان، ۱۹۱-۱۶۱

خسروی پور، نگار؛ جعفری، سیده محبوبه؛ عبدی، محمدرضا (۱۳۹۶)، طراحی الگوی بهینه مدیریت دانش برای دستگاه‌های نظارتی در ایران، مطالعه موردی: دیوان محاسبات کشور، نشریه دانش حسابرسی، سال هفدهم، شماره ۶۹، زمستان، ۳۰۹-۳۲۸

دانایی فرد، حسن؛ امامی، مجتبی (۱۳۹۲)، استراتژی نظریه داده بنیاد در مطالعات سازمان و مدیریت (فصل چهارم از کتاب روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع)، انتشارات صفار، چاپ دوم.

رحمانی، حامد؛ یوسفی خراپیم، محمد (۱۳۹۷)، شناسایی شاخص‌های آمادگی پیاده‌سازی مدیریت دانش در مراکز تحقیقاتی نیروهای مسلح، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال ششم، شماره ۱، بهار، ۱-۲۲.

رضایی‌نور، جلال؛ لک، بهزاد؛ جعفری، محمدجواد (۱۳۹۶)، ارائه مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مبتنی بر عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال پنجم، شماره ۲۰، زمستان، ۱۲۱-۱۴۴.

سلطانی، سولماز؛ تولایی، روح‌الله؛ اسلامبولچی، علیرضا؛ قاسمی‌نژاد یاسر (۱۴۰۰)، ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش با استفاده از مدل بلوغ سازمان بهره‌وری آسیایی، فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۵۰، تابستان، ۱۳۰-۱۴۹.

عبدالوند، مه‌ری؛ دانش‌فرد، کرم‌اله؛ فقیهی، ابوالحسن (۱۴۰۰)، سنجش دارایی دانش ملی، فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، سال نهم، شماره ۲، تابستان، ۲۳۰-۲۵۹.

فیروزشاهی، محسن؛ نورنگ، احمد؛ احمدوند، علی‌محمد؛ تربتی، امیر؛ ارسنجانی، محمدعلی (۱۳۹۱)، ارائه الگوی فرآیندی- عملیاتی به منظور اجرای نظام مدیریت دانش در سازمان‌ها با تمرکز بر سازمان‌های دفاعی- نظامی، فصلنامه راهبرد دفاعی، سال دهم، شماره ۳۶، تابستان، ۱۵۳-۱۷۹.

قاسمی‌نژاد، یاسر؛ فرامرزی، محمد (۱۳۹۶)، شناسایی و اوایت‌بندی عوامل مؤثر بر ارزیابی عملکرد نظام مدیریت دانش (مطالعه موردی: یک دانشگاه دفاعی)، فصلنامه راهبرد دفاعی، سال پانزدهم، شماره ۵۹، پاییز، ۱۶۳-۱۹۰.

کشاورزی، علی حسین؛ رادسرت، مجتبی (۱۳۹۷)، ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش و برنامه‌های بهبود (مورد مطالعه: هواناجا)، فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال اول، شماره ۱، تابستان، ۱۱-۴۷.

موسوی شمس‌آباد، سیدجلال؛ بهرام‌زاده حسینعلی؛ سامانیان، مصیب (۱۳۹۹)، بررسی تأثیر بکارگیری مدیریت دانش بر مدیریت زنجیره تأمین با استفاده از کارت امتیازی متوازن، نشریه مدیریت زنجیره تأمین، سال بیست و دوم، شماره ۶۹، زمستان، ۴-۱۹.

مهرابی، جواد؛ دکامنی، مهرباب؛ نصیری، روح‌الله (۱۳۹۶)، بررسی امکان سنجی استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری (مطالعه موردی استانداری همدان)، فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، دوره سوم، شماره یک.

هوشمند، هانیه؛ میرافضل، سمیه؛ رضایی نور، جلال (۱۳۹۳)، ارائه مدلی برای ارزیابی مدیریت دانش سازمان‌های دانش بنیان (مورد کاوی دانشگاه قم)، فصلنامه رشد فناوری، سال دهم، شماره ۳۸، بهار، ۶۵-۷۷.

- Besic, C. Krnjevic-Miskovic, Z. & Djordjevic, D. (2013). The role of knowledge in the development process of competitive ability of domestic companies on the global market. No. 7 Int'l J. Econ. & L. 3, 1.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business Press.
- Outkir. Latifa, Fredj. Mounia and Kassou. Ismail. (2017). Performance Measurement for Knowledge Management: Designing a Reference Mode. Journal of Organizational Knowledge Management, Vol. 2017. Article ID ۷۳۳۵۶۲, ۱۳: ۱۰.۵۱۷۱۲۰۱۷.۷۳۳۵۶۲/
- Patil, M. R., & Mulimani, C. F. (2020). Improving Police Efficiency. Our Heritage, ۶۸(۱), ۸۱۳-۸۱۹
- Saqib. M. Mohammed U. Z. Baluch. N. (2017). THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN TODAY'S ECONOM. South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law, Vol. 12, Issue 3, ISSN 22891560.
- Temel, S. & Vanhaverbeke, W. (2020). Knowledge Risk Management During Implementation of Open Innovation. In Knowledge Risk Management (pp. 207-۲۲۷).
- Thang, N.N. Tuan, P.A. & Moses, Y. (2020). Knowledge acquisition, knowledge management strategy and innovation: An empirical study of Vietnamese firms. Cogent Business & Management, 7(1), 1786314.