



**Designing a model of the influence of organizational excellence factors on the development of knowledge management(Case of study: defense-military organizations)**

Mohsen Rahmani <sup>1</sup>, Reza Mohammadzadeh <sup>2</sup>, Seyed Hassan Hosseini <sup>3</sup>, Mehdi Samimi <sup>4</sup>, Khalil Jafari Taraji <sup>5</sup>

**Abstract**

**Purpose:** This article was carried out with the purpose of designing a model of the influence of organizational excellence factors on the development of knowledge management (case study: defense-military organizations).

**Method:** This research is practical in terms of purpose and descriptive-survey in terms of data collection method. The statistical population of this research is one of the organizations of the armed forces (Higher National Defense University). The random sampling method is simple, the sample size with a statistical population of 150 people is equal to 66 people using Cochran's formula.

**Findings:** The findings of the research show that all the components of organizational excellence factors have an effect on the development of knowledge management at the 95% confidence level. Utilization of knowledge and knowledge development have the greatest and least impact on the development of knowledge management, respectively.

**Conclusion:** Military organizations should create a mechanism to connect employees with other people in order to exchange information. Also, information technology systems should prepare and update performance report pages. Cultivating teamwork in the organization and strengthening the culture of excellence is one of the important goals of the organization. Make practical use of scientific qualifications and experience and expertise of employees.

**key words:**

Organizational excellence, knowledge management, defense organizations

<sup>1</sup>. Assistant Professor of Management, Faculty of Management and Maritime Commissioner, Imam Khomeini University of Marine Sciences, Nowshahr, Iran

<sup>2</sup>. Doctoral student of management and lecturer at Faculty of Management and Command, Imam Ali University, Tehran, Iran, **Corresponding author: email: rezamohmadzade@gmail.com**

<sup>3</sup>. Associate Professor of Management, Faculty of Management and Command, Imam Ali Officer University, Tehran, Iran.

<sup>4</sup>. Assistant Professor of Management, Faculty of Management and Command, Imam Ali Officer University, Tehran, Iran

<sup>5</sup>. Master's degree, School of Management and Command, Imam Ali Officer University, Tehran, Iran

Journal of maritime science management, 2023, vol. 4, No 1, pp.26-40

**Doi:** <https://doi.org/10.22034/mmr.2023.316548.1088>

Article Type: Research-based Published by Faculty of Management and Marine Commissary

Received: March 2, 2023;

Accepted: April 21, 2023



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



### طراحی الگوی تاثیر عوامل تعالی سازمانی بر توسعه مدیریت دانش (مورد مطالعه: سازمانهای دفاعی - نظامی)

محسن رحمانی<sup>۱</sup>، رضا محمدزاده<sup>۲</sup>، سیدحسن حسینی<sup>۳</sup>، مهدی صمیمی<sup>۴</sup>، خلیل جعفری تراجی<sup>۵</sup>

#### چکیده

**هدف:** این مقاله با هدف طراحی الگوی تاثیر عوامل تعالی سازمانی بر توسعه مدیریت دانش (مورد مطالعه: سازمانهای دفاعی - نظامی) انجام شد.

**روش:** این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق حاضر یکی از سازمان های نیروهای مسلح (دانشگاه عالی دفاع ملی) است. روش نمونه گیری تصادفی ساده است حجم نمونه با جامعه آماری ۱۵۰ نفر، برابر ۶۶ نفر با استفاده از فرمول کوکران تعیین شده است.  
**یافته‌ها:** یافته های پژوهش نشان می‌دهد که کلیه مولفه‌های عوامل تعالی سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر توسعه مدیریت دانش اثرگذار است. بهره گیری از دانش و توسعه دانش به ترتیب بیشترین و کمترین تاثیر را بر توسعه مدیریت دانش دارند.

**نتیجه:** سازمان‌های نظامی می‌بایست ساز و کاری در جهت ارتباط کارکنان با سایر افراد را به منظور تبادل اطلاعات ایجاد نمایند. همچنین سیستم های فناوری اطلاعات، صفحات گزارش عملکرد تهیه نموده و به روز نمایند. کار تیمی را در سازمان پرورش داده و تقویت فرهنگ تعالی را یکی از هدفهای مهم سازمان قرار دهند. از مدارک علمی و تجربیات و تخصص کارکنان استفاده کاربردی نماید.

#### کلمات کلیدی:

تعالی سازمانی، مدیریت دانش، سازمان‌های دفاعی

**استناد:** محمدزاده، رضا، رحمانی، محسن، حسینی، سیدحسن، صمیمی، مهدی، جعفری، خلیل. (۱۴۰۲). طراحی الگوی تاثیر عوامل تعالی سازمانی بر توسعه مدیریت دانش (مورد مطالعه: سازمانهای دفاعی - نظامی). *مطالعات علوم مدیریت دریایی* (۱) ۴.

۱. استادیار مدیریت دانشکده مدیریت و کامیوس دریایی، دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره)، نوشهر، ایران
۲. دانشجوی دکتری مدیریت و مدرس دانشکده مدیریت و فرماندهی، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران، نویسنده

مسئول: ایمیل: rezamohmadzade@gmail.com

۳. دانشیار مدیریت دانشکده مدیریت و فرماندهی، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران.
۴. استادیار مدیریت دانشکده مدیریت و فرماندهی، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران
۵. کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت و فرماندهی، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## مقدمه

مدیریت دانش بر انسان، ساختار و فن آوری تاکید دارد و می کوشد با ایجاد ساختاری مناسب و زیرساخت‌های تکنولوژیکی لازم در سازمان و با محور قرار دادن انسان و آماده‌سازی او به اهداف سازمانی دست پیدا کند. 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) فرهنگ سازمانی، تسهیم دانش و نوآوری سازمانی بر مزیت‌های رقابتی تاثیر مثبت دارند. فرهنگ سازمانی فعالیت‌های تسهیم دانش و نوآوری را در میان نیروی کار تقویت می‌کند و آنها را با فرآیند کسب و کار سطح بالا مرتبط می‌کند و میتواند برای دستیابی به قابلیت‌های تولید دانش پیشرفته مفید باشد (محمد آذین و همکاران ۲۰۲۱) دانشمندان علم مدیریت با مطالعه سازمان‌های موفق اصول مشترکی را میان آنها شناسایی نمودند که عامل موفقیت آنها در درازمدت بوده است و این اصول بنام مفاهیم بنیادین تعالی سازمانی شناخته شد. به منظور امکان آرایه مدلی جهت استقرار این مفاهیم و نیز سنجش میزان استقرار آن در سازمان‌ها مدل‌های تعالی سازمانی تدوین گردید. هدف نهایی مدل تعالی سازمانی این است که برای سازمان فرصتی فراهم شود تا بتواند با شناسایی وضعیت واقعی خود نسبت به رفع کمبودها و تقویت نقاط قوت خود گام برداشته، در مسیر تعالی و بهبود وضعیت خود حرکت نماید. برای استفاده از مدیریت دانش نیازمند مدلی بومی هستیم که بسترها و عوامل تأثیرگذار را بصورت صحیح ارزیابی نماید. (خسروی پور و همکاران، ۱۳۹۶)

با ظهور دانش رقابت و نحوه قدرت مدیریت در سازمانها به نحوه دیگری رقم خورده است. دانش به عنوان استراتژیک ترین عامل ایجاد مزیت رقابتی در سازمان‌ها به شمار می‌آید. امروزه تمام سازمانها از پیشرفته ترین تا عادی ترین آنها دانش بنیان می‌باشند و حتی امروز برای بیل زدن نیز نیازمند فراگیری علم و دانش هستیم و عدم توجه به آن پیامدهای فاجعه باری را دربر دارد و تغییر ساختار سازمان‌ها از سنتی به مدرن و پیچیده شدن دانش موجب تخریب اولویت بندی قدرت‌های مدیریت در سازمان شده است. پنهان سازی دانش دارای تاثیر منفی بر عملکرد شغلی بوده و پیشینه‌ی پنهان سازی دانش بر عملکرد شغلی را واسطه‌گری مینماید از طرفی رهبری تحول آفرین تاثیر تعارض نقش بر پنهان سازی دانش را به نحو مطلوبی تعدیل میکند. (اینگویان و همکاران ۲۰۲۲) سازمان‌های نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران نیز در مواجهه با چالشهای ناشی از روندهای فراینده تهدیدات، فناوری‌های نوظهور و ماهیت دانشی جنگهای پیشرفته، ناگزیرند تا در روندی مستمر و پرشتاب، قابلیت‌های خود را توسعه داده، به مزیت‌های نوین راهبردی دست یابند؛ چرا که در غیر این صورت، به ورطه عقب ماندگی و وادادگی درخواهند غلطید. از این منظر، مسئولان ارشد این سازمانها خواهند کوشید تا در جهت دستیابی به مزیت‌های نوین راهبردی، توجه خود را به مدیریت اثربخش منابع دانشی و سرمایه‌های نخبگی خود معطوف نمایند. این در حالی است که تا این اواخر، موضوع مدیریت دانش به دلیل طبیعت نوپای آن، به صورت راهبردی و نظام‌مند در دستور کار ستادهای عمده سازمان‌های نیروهای مسلح قرار نداشته است. اما امروزه، زمره مفاهیمی چون نبردهای دانش پایه، دفاع دانش بنیان و دانش سازمانهای مسلح در رده‌های بالای این سازمان‌ها به گوش می‌رسد. مهم‌ترین هدف به کارگیری مدیریت دانش در سازمان، انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون به منظور ارتقاء کارایی و سودآوری بیش تر می‌باشد. در نتیجه،

مدیریت دانش به فرایند چگونگی خلق، انتشار و به کارگیری دانش در سازمان اشاره دارد. به عبارت دیگر هدف نهایی مدیریت دانش شامل تسهیم دانش میان کارکنان به منظور ارتقاء ارزش افزوده دانش موجود در سازمان می باشد (بونوری و همکاران، ۱۳۹۰). سازمان های نیروهای مسلح نیز در مواجهه با چالشهای ناشی از روندهای فرایند تهدیدات، فناوری های نوظهور و ماهیت دانشی جنگ های پیشرفته، ناگزیرند تا در روندی مستمر و پرشتاب، قابلیت های خود را توسعه داده، به مزیت های نوین راهبردی دست یابند؛ چرا که در غیر این صورت، به ورطه عقب ماندگی و داددگی درخواهند غلطید. از این منظر، مسئولان ارشد این سازمانها خواهند کوشید تا در جهت دستیابی به مزیت های نوین راهبردی، توجه خود را به مدیریت اثربخش منابع دانشی و سرمایه های نخبگی خود معطوف نمایند (سنجی و همکاران، ۱۳۹۲). اولین و حیاتی ترین گام برای پیاده سازی توسعه مدیریت دانش در سازمان های دفاعی شناسایی مولفه های موثر بر آن و سپس بررسی زیرساخت های مرتبط بر آن می باشد و همچنین از طرفی مدنظر قرار دادن عوامل تعالی سازمان نیز حائز اهمیت می باشد در نهایت می توان ساختار متناسب با آن را ارائه داد که این تحقیق در چارچوب یک تحقیق میدانی در سازمان های نیروهای مسلح هدف گزینی شده به آن می پردازد. مدیریت دانش یکی از رویکردهای مهم و ارزشمند سازمان های پیشرو محسوب می شود و با استقرار چنین سیستمی، می توان از خروج و زائل شدن دارایی های فکری سازمان جلوگیری کرد. مدیریت دانش به سازمانها کمک می کند تا فرایند دانش مؤثری داشته باشند. سازمان ها برای انتخاب بازار باید از دانش موجود و ایجاد دانش جدید بهره جویند و مدیریت دانش در این امر بسیار راهگشاست. بنابراین تعیین عوامل، اجزا و متغیرهای مهم برای موفقیت مدیریت دانش برای درک چگونگی طراحی و پیاده سازی مدیریت دانش بسیار مهم است. در حال حاضر بررسی زیرساخت ها و پیاده سازی مدیریت دانش به عنوان امری مهم و ضروری در نیروهای مسلح مطرح است و شناسایی مولفه های موثر بر مدیریت دانش از اولین و مهم ترین گام های پیاده سازی آن در نیروهای مسلح محسوب می شود و نبود مدیریت دانش در سازمان، مشکلات و زیان هایی نظیر، ضعف در ترجمه هدف های سازمان به هدف های دانشی، ترک کردن خبره ها و کارشناسان از سازمان، استفاده محدود از دانش های موجود، ایجاد شکاف در سازمان به علت جدا شدن کارشناسان از سازمان و ... دارد. مدل های تعالی سازمانی، پاسخی به این سوال هستند که سازمان برتر چگونه سازمانی است، چه اهدافی را دنبال می کند و معیارهایی که بر رفتارهای آن حاکم هستند، چیست. با بکارگیری این مدلها ضمن اینکه سازمان می تواند عملکرد خود را برای سایر سازمانها بویژه بهترین آنها مقایسه کند. بنابراین انجام این تحقیق از این حیث ضرورت دارد که به نیروی مسلح جمهوری اسلامی ایران کمک می کند که ابعاد، مولفه ها و ویژگیهای مدیریت دانش خود را هر چه بهتر شناسایی کرده و در جهت نگهداری و تعالی آنها گام بردارد. بنابراین با عنایت به موارد عنوان شده مسئله اصلی این تحقیق پاسخگویی به این سوال است که الگوی تاثیر عوامل تعالی سازمانی بر توسعه مدیریت دانش در سازمانهای دفاعی - نظامی چگونه است؟

### مبانی نظری پژوهش

دانش: دانش اطلاعات سازماندهی شده و آنالیز شده است که به شکل کاربردی و قابل درک، به منظور حل مسائل و یا تصمیم گیری درآمده است (هاشمیان بجنورد و منهاج، ۱۳۸۶). دانش مجموعه ای از شناخت ها و مهارت های لازم برای حل یک مسئله است؛ بنابراین اگر اطلاعات موجود بتوانند مشکلی را حل کنند، می توان گفت دانش وجود دارد.

دانش، فهم و درس های آموخته شده در طول زمان است. دانش، فهمیده می شود و آن را از طریق تجربه، استدلال، بصیرت، یادگیری، خواندن و شنیدن به دست می آورند (جهانشاهی و همکاران، ۱۳۹۱).

مدیریت دانش: سیستمی شامل جمع آوری، نگهداری و مستند سازی داده ها، اطلاعات و تجربه ها است که در آن تعاملات گروهی و اجتماعی برای مبادله دانش نهفته و صریح تسهیل و ترویج می شوند (الوانی، ۱۳۸۵). مدیریت دانش سیستمی است که دارایی دانش جمعی دانش صریح و تلویحی تولید شده در سراسر سازمان را اداره می کند (بالوگان و همکاران، ۲۰۰۴). در تحقیق حاضر مدیریت دانش از متغیر های شناسایی دانش، اکتساب دانش، توسعه دانش، به اشتراک گذاری دانش، بهره گیری از دانش و نگهداری دانش بدست می آید که در زیر هر کدام را توضیح خواهیم داد.

شناسایی دانش: شناسایی دانش تلاشی حساب شده برای تعیین خلاء ها و نواقص دانش یک سازمان می باشد که هر چه این فاصله بیشتر باشد، برای دستیابی به اهداف استراتژیک نیاز به دانش بیشتر است (افخمی، ۱۳۹۲). عبارت است از تجزیه و تحلیل کردن و شرح دادن دانش محیطی (سبا و همکاران، ۲۰۱۰).

اکتساب دانش: برای پاسخگویی به نیازهای فعلی و قابل پیش بینی آینده و تحقق اثربخش هدف ها ضروری است. دانش را می توان از طریق مکانیزم های مختلفی کسب نمود: منبع درون سازمان و منبع بیرون سازمان (احمدی بالادهی و همکاران، ۱۳۹۳). بسیاری از شرکت ها قسمت قابل توجهی از دانش خود را از منابع بیرونی وارد می کنند. ارتباط با مشتریان، تامین کنندگان، رقبا و شرکا در کارهای تعاونی و مشارکتی ظرفیت قابل توجهی برای فراهم نمودن دانش به همراه دارد (موسی خانی و همکار، ۲۰۱۱).

توسعه دانش: توسعه دانش سنگ بنایی می باشد که مکمل فرایند کسب دانش است. تمرکز اصلی آن بر روی ایجاد مهارت های جدید، محصولات جدید و ایده های بهتر و فرایندهای کارا تر می باشد (قائم پناه، ۱۳۹۲).

نگهداری دانش: نگهداری دانش محافظت، دسترسی به موقع، استفاده مجدد و به هنگام سازی مداوم دانش سازمان را تضمین می کند (سرشت و همکاران، ۱۳۹۳). چگونه می توان مطمئن شد که ما دانش را از دست نمی دهیم؟ توانایی های به دست آمده برای همیشه در دسترس نخواهد بود. نگهداری و گزینش اطلاعات، اسناد و تجارب نیازمند مدیریت است.

تعالی سازمانی: تعالی سازمانی را می توان رشد و ارتقای سطح یک سازمان در تمامی ابعاد مختلف آن دانست، به گونه ای که با کسب رضایتمندی مطلوب کلیه ذی نفعان و ایجاد تعادل بین آنها، احتمال موفقیت سازمان در بلند مدت افزایش یابد (لوتانز، ۲۰۱۲). تعالی سازمانی عبارتند از معرفی تعمدی و منطقی، ایجاد، تقویت و اشاعه تغییر به منظور بهبود اثربخشی سازمان (عطافر و فروزان، ۱۳۹۲). در تحقیق حاضر تعالی سازمانی از متغیر های رهبری، استراتژی و خط مشی، کارکنان، شراکت ها و منابع، فرایندها بدست می آید که در زیر هر کدام را توضیح خواهیم داد.

رهبری: رهبری تاثیرگذاری بر افراد است بطوری که آنها وظایفشان را با میل و علاقه انجام دهند (رضاییان، ۱۳۸۵). رهبری به معنای توانایی نفوذ بر گروهی برای رسیدن به هدف یا اهداف است. رهبری جزء جدایی ناپذیر مدیریت است و نقش اساسی را در عملیات مدیر ایفا می کند، اگر فقط یک عامل وجود داشته باشد که باعث شود تفاوت بین سازمان های موفق و ناموفق معلوم شود بدون شک آن عامل رهبری پویا و مؤثر است. سازمان های متعالی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر کشیده و آن را محقق می سازند و همواره بعنوان الگو برای ارزش ها و اخلاق سازمانی ایفای نقش

می کنند. در تحقیق حاضر معیار رهبری با زیر معیارهای فعالیتهای و عملکرد مدیریتی، تعامل فعال با ذینفعان پرورش کار تیمی و تقویت فرهنگ تعالی مورد بررسی قرار می گیرد ( مزاری و همکاران، ۱۳۹۲).

استراتژی و خط مشی : مفهوم استراتژی ابتدا به معنای فن هدایت، تطبیق و هماهنگ سازی نیروها جهت نیل به اهداف جنگ این موضوعات باشد که در چه نوع سازمانی فعالیت می کنیم و یا اینکه می خواهیم چه فعالیت یا کسب و کاری نماییم. استراتژی هنر و علم تدوین، اجرا، ارزیابی تصمیمات و وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به اهداف بلند مدت خود دست یابد(نجمی و همکاران، ۱۳۹۰). در تحقیق حاضر معیار استراتژی و خط مشی با زیر معیارهای پیش بینی نیاز ذینفعان، قابلیت های ویژه سازمان و توسعه استراتژی مورد بررسی قرار می گیرد ( مزاری و همکاران، ۱۳۹۲).

کارکنان: کارکنان یا پرسنل یک شرکت به گروه و یا افرادی گویند که در استخدام آن موسسه یا شرکت بوده و می توانند به ازای کار خود دستمزد دریافت کرده یا نکنند. در واقع یکی از پایه های موفقیت یک سازمان منابع انسانی آن سازمان است. سازمان های متعالی کارکنان خود را ارج می نهند و فرهنگی را ایجاد می کنند که دستیابی به اهداف سازمانی و شخصی در بردارنده منافع طرفین میسر شود آنها قابلیت های کارکنان خود را توسعه داده و عدالت و برابری را ترویج می دهند این سازمان ها با کارکنان خود به گونهای ارتباط برقرار کرده و ایشان را مورد تشویق، قدردانی و مراقبت قرار می دهند که آنها را برانگیزانند، در آنها تعهد ایجاد کرده و قادرشان سازند تا از مهارت ها و دانش خود در راستای منافع سازمان استفاده کنند(عطا فر و فروزان، ۱۳۹۲). در تحقیق حاضر معیار کارکنان با زیر معیارهای قابلیت های کارکنان، ارتباطات، تقدیر و تشویق و توانمندسازی مورد بررسی قرار می گیرد ( مزاری و همکاران، ۱۳۹۲).

شراکت ها و منابع: در سازمان های برتر یا موفق مدیران و کارکنان در موفقیت سازمان مشارکت دارند و فرهنگ اعتماد به سازمان در میان کارکنان ایجاد شده است. در این سازمان ها محیط مناسب برای تبلور ایده های کارکنان وجود دارد و به نظرات آنها ارزش قایل می شوند. سازمان های متعالی شراکت های بیرونی، تامین کنندگان و منابع درونی را به منظور پشتیبانی از استراتژی و خط مشی ها و اجرای اثربخش فرآیندها، برنامه ریزی و مدیریت می کنند. این سازمان ها از مدیریت اثربخش پیامدهای زیست محیطی و اجتماعی توسط آنها (شراکتهای بیرونی، تامین کنندگان و منابع درونی) اطمینان می یابند. در سازمان های متعالی از پیمانکاران به عنوان برده های سازمانی موظف به اجرای پیمان در قبال اجرت تعریف شده یاد برده نمی شود بلکه کلیه تامین کنندگان، شرکا و پیمانکاران را حلقه های زنجیره تعالی خود می دانند(کیانی و همکاران، ۱۳۹۶). در تحقیق حاضر معیار شراکت ها و منابع با زیر معیارهای پایداری، پشتیبانی های مالی از فرایندها و تکنولوژی مورد بررسی قرار می گیرد ( مزاری و همکاران، ۱۳۹۲).

فرایندها، محصولات و خدمات: فرآیند گروهی از وظیفه های به هم پیوسته است که با همدیگر نتیجه ای (محصول یا خدمت) را ایجاد می کنند. فرآیند مجموعه ای مشخص و مرتب شده از فعالیت های کاری در یک محدوده زمانی و مکانی معین است که شروع و خاتمه آن مشخص شده است و با تعریف روشنی از ورودی ها و خروجی ها، ساختاری برای عملکرد ارائه می دهد. سازمان های متعالی فرآیند، محصولات و خدمات خود را به منظور خلق ارزش فزاینده برای مشتریان و سایر ذینفعان خود طراحی و مدیریت کرده و بهبود می بخشند. آنها کلیه فعالیت های خود را با نگرش فرآیندی طراحی و انجام می دهند(کیانی و همکاران، ۱۳۹۶). در تحقیق حاضر معیار فرایندها، محصولات و خدمات با



زیر معیارهای نوآوری، مدیریت روابط با مشتریان، مدیریت و بهبود فرآیندهای کلیدی مورد بررسی قرار می‌گیرد (مزاری و همکاران، ۱۳۹۲).

### پیشینه ی تحقیق :

با بررسی مجموعه ادبیات موضوعی، مقالات و کتب موجود در خصوص مدیریت دانش در نیروهای نظامی می‌توان به برخی از مهمترین تحقیقات داخلی به شرح زیر اشاره نمود:

نیکوکار و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان « بررسی زیرساخت های مدیریت دانش در یکی از دانشگاه های نیروهای مسلح » محققین معتقدند که مدیریت دانش به عنوان یکی از رویکردهای مهم و ارزشمند سازمان های پیشرو محسوب می شود که با استقرار چنین سیستمی می توان از خروج و زائل شدن داراییهای فکری سازمان جلوگیری کرد. با توجه به اهمیت موضوع مدیریت دانش، این تحقیق با هدف بررسی زیرساخت های مدیریت دانش در یکی از دانشگاه های نیروهای مسلح، به رشته تحریر درآمده است و تلاش می کند به این پرسش اصلی آیا زیرساخت مدیریت دانش در دانشگاه مورد مطالعه وجود دارد؟ پاسخ دهد. عمده ترین نتایج تحقیق به این قرار است: به طور کلی زیرساخت دانشگاه برای پیاده سازی مدیریت دانش مناسب است و از فرهنگ سازمانی، تعهد مدیران ارشد، مشارکت کارکنان، کارگروهی، توانمندسازی کارکنان و الگو برداری بالایی برخوردار است و دانشگاه باید اهتمام بیشتری نسبت به آموزش کارکنان و سنجش عملکرد آنان داشته باشد.

ابراهیم زاده و آخوندی (۱۳۹۴) در مقاله ای با عنوان «نقش مدیریت دانش در ارتقای اقتدار دفاعی ارتش جمهوری اسلامی ایران» به بررسی اهمیت و نقش مدیریت دانش در توان دفاعی ارتش پرداخته اند. محقق با استفاده از اسناد و مدارک موجود اقدام به گردآوری اطلاعات و تشریح و تبیین مفاهیم، اصول و ساختار در عرصه استقرار نظام مدیریت دانش در ارتش ج.ا.ایران کرده است و در نهایت راه کارهایی برای پیاده سازی موفق مدیریت دانش و تسریع فرایند پیاده سازی در آن سازمان ارائه داده است.

شفیعی نیک آبادی (۱۳۹۵) در مقاله ای با عنوان « قش فرایندهای مدیریت دانش در کاهش هزینه های ترک خدمت منابع انسانی دانش محور در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران » به بررسی موضوع مدیریت دانش در نگهداشت منابع انسانی پرداخته اند. نویسندگان بر این باورند که ترک خدمت و اقدام به خروج منابع انسانی دانش محور به دلایل مختلف، سبب ایجاد خلل در دستیابی به هدف های از پیش تعیین شده و به عنوان یک واقعیت غیر قابل انکار، موجب اثرات غیر قابل اغماض در سازمان نیروهای مسلح جمهوری اسلامی می شود و این امر برای این سازمان ایجاد کننده تهدید و تحمیل کننده هزینه هایی است که لازم است جهت تسریع دستیابی به هدف های از پیش تعیین شده، اثرات این گونه تهدیدها با اقداماتی به منظور کاهش هزینه های ایجاد شده تا حدودی رفع شود. براساس یافته های این تحقیق مشخص شد فرایندهای مدیریت دانش، رابطه بیشتری با کاهش هزینه های مستقیم نسبت به هزینه های غیرمستقیم ترک خدمت منابع انسانی دانش محور دارند.

### سوالات تحقیق

الگوی تاثیر عوامل تعالی سازمانی بر توسعه مدیریت دانش چگونه است؟

عوامل تعالی سازمانی در سازمانهای دفاعی کدامند؟

مولفه های مدیریت دانش در سازمانهای نظامی کدامند؟

تاثیر عوامل تعالی سازمانی بر مدیریت دانش در سازمانهای نظامی چگونه است؟

### روش شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق حاضر یکی از سازمان های نیروهای مسلح (دانشگاه عالی دفاع ملی) است. روش نمونه گیری تصادفی ساده است و محقق به کلیه آزمودنی ها در جامعه آماری فرصت انتخاب یکسان داده است. با توجه به اینکه جامعه مورد نظر مشخص و محدود است، حجم نمونه با جامعه آماری ۱۵۰ نفر، تقریباً برابر ۶۶ نفر با استفاده از فرمول کوکران تعیین شده است جهت گردآوری داده در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع، از روش فیش برداری شامل منابع کتابخانه‌ای یعنی (مقالات، کتب و پایان نامه های مرتبط)، شبکه جهانی اطلاعات (internet) و همچنین برای جمع آوری نظرات خبرگان و اعضای جامعه هدف از پرسشنامه استفاده شده است. روایی ابزار با استفاده از نظر خواهی از اساتید و صاحب نظران مورد تایید قرار گرفت. و پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار آن ۰/۸۷ به دست آمد برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی شامل: فراوانی، میانگین. و برای بررسی فرضیه ها از آزمون یک طرفه و مدل معادلات ساختاری و برای رتبه بندی و اولویت بندی شاخص ها از آزمون T و فریدمن با استفاده از نرم افزارهای آماری (SPSS و PLS) انجام شد

### یافته های پژوهش:

به منظور شناخت بهتر ماهیت جامعه ای که در پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است و آشنایی بیشتر با متغیرهای پژوهش، قبل از تجزیه و تحلیل داده های آماری، لازم است این داده ها توصیف شود. همچنین توصیف آماری داده ها، گامی در جهت تشخیص الگوی حاکم بر آن ها و پایه ای برای تبیین روابط بین متغیرهایی است که در پژوهش بکار می رود.

جدول شماره ۱ توزیع فراوانی مربوط به سطح تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
پایین تر از کارشناسی	۰	۰٪
کارشناسی	۰	۰٪
کارشناسی ارشد	۰	۰٪
دکتری و بالاتر	۶۶	۱۰۰٪
جمع	۶۶	۱۰۰٪

همانطور که در جدول ۱ مشاهده می شود کل نمونه تحقیق را با تحصیلات دکتری و بالاتر تشکیل می دهند.

جدول شماره ۲ توزیع فراوانی مربوط به رشته تحصیلی

رشته تحصیلی	فراوانی	درصد فراوانی
مدیریت راهبردی دانش	۱۰	۱۵.۱۶٪
مدیریت راهبردی فرهنگی	۱۵	۲۲.۷۳٪
مدیریت راهبردی نظامی	۱۳	۱۹.۶۹٪
مدیریت راهبردی دفاع ملی	۱۲	۱۸.۱۸٪
مدیریت راهبردی سایبر	۸	۱۲.۱۳٪
امنیت ملی	۵	۷.۵۷٪
علوم سیاسی	۳	۴.۵۴٪
جمع	۶۶	۱۰۰٪

همانطور که در جدول ۲ مشاهده می شود ۱۵،۱۶ درصد پاسخ دهندگان رشته مدیریت راهبردی دانش، ۲۲،۷۳ درصد رشته مدیریت راهبردی فرهنگی، ۱۹،۶۹ درصد رشته مدیریت راهبردی نظامی، ۱۸،۱۸ درصد رشته مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۱۲،۱۳ درصد رشته مدیریت راهبردی سایبر، ۷،۵۷ درصد رشته امنیت ملی و ۴،۵۴ درصد رشته علوم سیاسی می باشند. بنابراین اکثریت اعضای نمونه را در رشته مدیریت راهبردی فرهنگی تشکیل می دهند.

جدول شماره ۳ توزیع فراوانی مربوط به سابقه کار

سابقه کار	فراوانی	درصد فراوانی
کمتر از ۵ سال	۸	۱۲.۱۲٪
۵ تا ۱۰ سال	۸	۱۲.۱۲٪
۱۰ تا ۱۵ سال	۱۸	۲۷.۲۷٪
۱۵ تا ۲۰ سال	۱۶	۲۴.۲۴٪
۲۰ سال به بالا	۱۶	۲۴.۲۴٪
جمع	۶۶	۱۰۰٪

همانطور که در جدول شماره ۳ مشاهده می شود ۱۲،۱۲ درصد پاسخ دهندگان سابقه کمتر از ۵ سال، ۱۲،۱۲ درصد بین ۵-۱۰ سال، ۲۷،۲۷ درصد بین ۱۰-۱۵ سال، ۲۴،۲۴ درصد بین ۱۵-۲۰ سال و ۲۴،۲۴ درصد ۲۰ سال به بالا می باشند. بنابراین اکثریت اعضای نمونه را سابقه بین ۱۰-۱۵ سال را تشکیل می دهند.

جدول شماره ۴ توزیع فراوانی مربوط به سن

سابقه کار	فراوانی	درصد فراوانی
کمتر از ۲۵ سال	۰	۰٪
۲۵ تا ۳۵ سال	۱۶	۲۴.۲۴٪
۳۶ تا ۴۵ سال	۳۳	۵۰٪
بالاتر از ۴۶ سال	۱۷	۲۵.۷۵٪
جمع		۱۰۰٪

همانطور که در جدول شماره ۴ مشاهده می شود صفر درصد پاسخ دهندگان سن کمتر از ۲۵ سال، ۲۴،۲۴ درصد ۲۵ تا ۳۵ سال، ۵۰ درصد ۳۶ تا ۴۵ سال و ۲۵،۷۵ درصد بالاتر از ۴۶ سال می باشند. بنابراین اکثریت اعضای نمونه را سن بین ۳۶ تا ۴۵ سال را تشکیل می دهند.

جدول شماره ۷: مقدار آلفای کرونباخ متغیرهای تحقیق

متغیر	آلفای کرونباخ
رهبری	۰.۸۲۴
استراتژی و خط مشی	۰.۷۰۵
فرایندها و خدمات	۰.۷۶۱
کارکنان	۰.۸۸۳
شراکت ها و منابع	۰.۷۵۹
تعالی سازمان	۰.۹۲۵
شناسایی دانش	۰.۸۵۱
اکتساب دانش	۰.۸۲۴
توسعه دانش	۰.۸۸۵
به اشتراک گذاری دانش	۰.۶۲۹
بهره گیری از دانش	۰.۶۰۲
نگهداری از دانش	۰.۷۵۷
توسعه مدیریت دانش	۰.۹۴۳

رتبه بندی عوامل بر اساس بار عاملی جهت برآورد میزان تخمین مدل، بر اساس بار عاملی متغیرها را رتبه بندی می کنیم.

## جدول شماره ۸: رتبه بندی عوامل بر اساس بار عاملی

متغیر	شاخص ها و عوامل	ضریب مسیر
توسعه مدیریت دانش	شناسایی دانش	۱.۰۲۵
	اکتساب دانش	۱.۰۳۳
	توسعه دانش	۰.۹۴۳
	اشتراک گذاری دانش	۱.۰۲۰
	بهره گیری از دانش	۱.۱۵۴
	نگهداری دانش	۱.۰۳۹
تعالی سازمانی	رهبری	۰.۸۹۶
	استراتژی	۱.۰۱۰
	فرآیند و خدمات	۱.۰۰۱
	کارکنان	۰.۹۹۵
	شراکت و منابع	۰.۹۹۵
تعالی سازمانی و توسعه مدیریت دانش	تعالی سازمانی	۰.۸۲۳

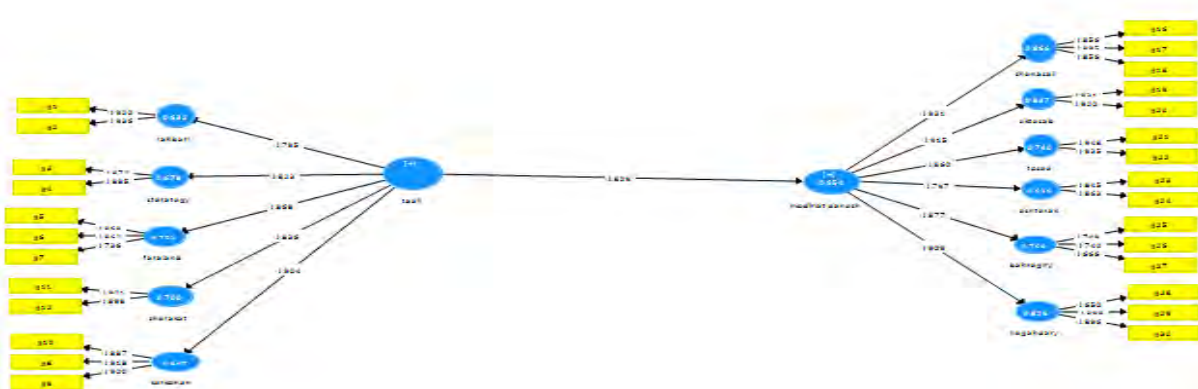
همانطور که در جدول فوق مشاهده می کنید بهره گیری از دانش بیشترین تاثیر را بر توسعه مدیریت دانش دارد. همچنین استراتژی بیشترین تاثیر را بر تعالی سازمان دارد و مولفه ای که بیشترین تاثیر را بر رابطه تعالی سازمان و توسعه مدیریت دانش دارد تعالی سازمانی می باشد.

آزمون فرضیه اصلی

همانطور که اشاره شد، فرضیه اصلی تحقیق عبارتست از:

الگوی تاثیر عوامل تعالی سازمانی بر توسعه مدیریت دانش چگونه است؟

با توجه به الگوی تفسیری در مدل سازی معادلات ساختاری، چنانچه مقدار آماره  $t$  مربوط به یک مسیر از ۱.۹۶ بزرگتر باشد می توان گفت که مسیر مربوطه در سطح ۹۵ درصد معنادار می باشد و فرضیه مربوط به آن مسیر تأیید می گردد. در ادامه با توجه به اطلاعات حاصل از آزمون مدل هر کدام از مسیرهای تحقیق به طور جداگانه بررسی می گردند.



آزمون فرضیات فرعی

همانطور که اشاره شد، فرضیه اول تحقیق عبارتست از:

فرضیه فرعی اول: عوامل تعالی سازمانی در سازمانهای دفاعی کدامند؟

جدول شماره ۹- مقدار ضرایب تأثیر هر یک از مؤلفه‌های تعالی سازمانی

متغیر	شاخص‌ها و عوامل	ضریب مسیر
تعالی سازمانی	رهبری	۰.۸۹۶
	استراتژی	۱.۰۱۰
	فرآیند و خدمات	۱.۰۰۱
	کارکنان	۰.۹۹۵
	شراکت و منابع	۰.۹۹۵

جدول شماره ۹ نشان می‌دهد که بر اساس ضریب مسیر، استراتژی و رهبری به ترتیب بیشترین و کمترین تاثیر را بر تعالی سازمانی دارند.

جدول شماره ۱۰- مقدار بارعاملی هر یک از مؤلفه‌های تعالی سازمانی

متغیر	ابعاد	گویه	بار عاملی	نتیجه اعتبار
تعالی سازمانی	رهبری	سوال ۱	۰.۷۸۲	مناسب
		سوال ۲	۰.۸۹۶	مناسب
	استراتژی	سوال ۳	۰.۷۲۲	مناسب
		سوال ۴	۰.۷۴۲	مناسب
	فرآیند و خدمات	سوال ۵	۰.۸۳۶	مناسب

متغیر	ابعاد	گویه	بار عاملی	نتیجه اعتبار
کارکنان		سوال ۶	۰.۷۹۳	مناسب
		سوال ۷	۰.۵۰۸	مناسب
		سوال ۸	۰.۸۲۸	مناسب
		سوال ۹	۰.۹۰۹	مناسب
		سوال ۱۰	۰.۷۹۹	مناسب
شراکت و منابع		سوال ۱۱	۰.۷۸۲	مناسب
		سوال ۱۲	۰.۷۸۲	مناسب

همانطور که از داده‌های جدول شماره ۱۰ مشاهده می‌شود بارعاملی کلیه گویه‌های تعالی سازمانی بیشتر از ۰.۵ می‌باشند و بنابراین از اعتبار مناسبی برخوردار هستند.

فرضیه فرعی دوم: مولفه‌های توسعه مدیریت دانش در سازمانهای نظامی کدامند؟

#### جدول شماره ۱۱ مقدار ضرایب تأثیر هر یک از مؤلفه‌های توسعه مدیریت دانش

متغیر	شاخص‌ها و عوامل	ضریب مسیر
توسعه مدیریت دانش	شناسایی دانش	۱.۰۲۵
	اکتساب دانش	۱.۰۳۳
	توسعه دانش	۰.۹۴۳
	اشتراک گذاری دانش	۱.۰۲۰
	بهره‌گیری از دانش	۱.۱۵۴
	نگهداری دانش	۱.۰۳۹

جدول شماره ۱۱ نشان می‌دهد که بر اساس ضریب مسیر، بهره‌گیری از دانش و توسعه دانش به ترتیب بیشترین و کمترین تأثیر را بر توسعه مدیریت دانش دارند.

#### جدول شماره ۱۲- مقدار بارعاملی هر یک از مؤلفه‌های تعالی سازمانی

متغیر	ابعاد	گویه	بار عاملی	نتیجه اعتبار
توسعه مدیریت دانش	شناسایی دانش	سوال ۱۶	۰.۷۸۶	مناسب
		سوال ۱۷	۰.۸۵۴	مناسب
		سوال ۱۸	۰.۷۹۰	مناسب
		سوال ۱۹	۰.۸۷۶	مناسب
		سوال ۲۰	۰.۸۰۰	مناسب

متغیر	ابعاد	گویه	بار عاملی	نتیجه اعتبار
	توسعه دانش	سوال ۲۱	۰.۹۳۷	مناسب
		سوال ۲۲	۰.۸۴۷	مناسب
		سوال ۲۳	۰.۶۰۵	مناسب
	اشتراک گذاری دانش	سوال ۲۴	۰.۶۹۶	مناسب
		سوال ۲۵	۰.۶۶۹	مناسب
	بهره گیری از دانش	سوال ۲۶	۰.۵۵۶	مناسب
		سوال ۲۷	۰.۴۷۴	نامناسب
		سوال ۲۸	۰.۵۰۶	مناسب
	نگهداری دانش	سوال ۲۹	۰.۸۶۳	مناسب
		سوال ۳۰	۰.۸۰۷	مناسب

همانطور که از داده‌های جدول فوق مشاهده می‌شود بارعاملی کلیه گویه‌های توسعه مدیریت دانش به جز یک مورد (گویه ۲۷)، بیشتر از ۰.۵ می‌باشند و بنابراین از اعتبار مناسبی برخوردار هستند.

فرضیه فرعی سوم: تاثیر عوامل تعالی سازمانی بر توسعه مدیریت دانش در سازمانهای نظامی چگونه است؟

#### جدول شماره ۱۳- تأثیر عوامل تعالی سازمانی بر توسعه مدیریت دانش

متغیر وابسته	متغیر پیشین	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره t
توسعه مدیریت دانش	تعالی سازمانی	۰.۸۲۳	۳.۶۴

فرضیه سوم فرعی این پژوهش تاثیر عوامل تعالی سازمانی بر توسعه مدیریت دانش نظامی را آزمون می‌کند. بر طبق آماره t ( $t=3.64$ ) که در خارج بازه ۱.۹۶ و -۱.۹۶ می‌باشد، می‌توان گفت که عوامل تعالی سازمانی در سطح اطمینان ۹۵ درصد بر توسعه مدیریت دانش اثرگذار بوده و در نتیجه فرضیه سوم فرعی تحقیق تایید می‌شود.

#### بحث و نتیجه گیری

با توجه به فرضیه فرعی اول سازمان‌های نظامی میبایست ساز و کاری در جهت ارتباط کارکنان با سایر افراد (به صورت اینترنتی) را به منظور تبادل اطلاعات ایجاد نمایند. همچنین سیستم‌های فناوری اطلاعات، صفحات گزارش عملکرد تهیه نموده و به روز نمایند. کار تیمی را در سازمان پرورش داده و تقویت فرهنگ تعالی را یکی از هدفهای مهم سازمان قرار دهند. از مدارک علمی و تجربیات و تخصص کارکنان استفاده کاربردی نماید.

فرضیه فرعی دوم نشان می‌دهد مولفه‌های توسعه مدیریت دانش در سازمانهای نظامی از مطلوبیت مناسبی برخوردار است و در راستای این سازمان‌های نظامی می‌بایست: سازمان‌های نظامی به سطح دانش، تجربیات، توانمندی و مهارت‌های کارکنان در زمان استخدام توجه خوبی داشته است. در حل مشکلات سطوح مختلف در سازمان‌های نظامی



آموزش‌های کاربردی ارائه نماید. از مدیران در پیاده سازی و توسعه مدیریت دانش حمایت نماید و سیستمی ایجاد کند جهت شناسایی و ثبت مدارک علمی این مدیران. و چنین تقویت انتقال تجربیات افراد با سابقه و صاحب نظر بر افزایش بهره وری در دستور کار خود قرار دهد. با توجه فرضیه فرعی سوم به منظور بهبود توسعه مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی، پیشنهادات می‌گردد

مدل‌های تعالی سازمانی در سازمان‌های نظامی به کار گرفته شوند تا بتوان عملکرد خود را با سایر سازمانها بویژه بهترین آنها مقایسه نمود مدل تعالی بر پایه خودارزیابی می‌باشد. سازمان‌ها با خودارزیابی زمینه‌های بهبود خود را شناسایی کرده و پروژه‌های بهبود را اجرا خواهند نمود. با توجه به خصوصیات منحصر به فردی که سازمان‌های نظامی دارد لزوم دقت نظر بالا در امر پیاده سازی تعالی سازمانی در آن محسوس تر می‌باشد. همچنین این سازمانها بایستی نقاط ضعف دانشی را شناسایی کرده تا شرایط سرمایه گذاری آگاهانه با تجزیه و تحلیل مناسب ریسک صورت پذیرد و در آخر از تولید مجدد تجربه‌های منفی و صرف هزینه برای بهبود آنها جلوگیری کند.

از مهمترین محدودیت تحقیق که از ویژگی‌های خاص پژوهش‌های علوم اجتماعی است آن عبارت است از تاثیر متغیرهای دیگر که کنترل آنها خارج از دسترس پژوهشگر است و امکان تاثیرگذاری آنها بر نتایج پژوهش دور از ذهن نیست. در این پژوهش متغیرهایی مانند جنسیت، سطح تحصیلات و تجربه فرد می‌تواند بر روی انتظارات وی تاثیر داشته باشد. همچنین عدم همکاری کامل برخی اعضای نمونه آماری را می‌توان اشاره کرد. از محدودیت‌های دیگر پژوهش می‌توان به محدودیت‌های جمع‌آوری داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه اشاره نمود. محدودیت‌هایی مانند محدودیت ذاتی پرسشنامه‌های کتبی، عدم امکان بررسی کامل میزان دقت پاسخ دهندگان، عدم تمایل بعضی از پاسخ دهندگان به همکاری.

## منابع

- ابونوری، اسماعیل؛ سعیدی، پرویز؛ نیازی، عباسی؛ زنگانه، میثم، (۱۳۹۰)، بررسی و تبیین زیرساخت‌های مدیریت دانش در دانشگاه‌های منتخب، فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال سوم، ش ۱.
- احمدی بالادهی، سیدمهدی، (۱۳۹۳)، نقش مدیریت دانش بر توسعه سرمایه‌های فکری نیروهای مسلح، همایش مدیریت دانش نیروهای مسلح کشور.
- حسن زاده دیزجی، الهه؛ نشاط، نرگس؛ آزاده، فریدون، (۱۳۹۰)، ارزیابی سطح تعالی سازمانی با استفاده از مدل EFQM (مطالعه موردی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران)، فصلنامه علمی پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات، دوره ۲۸، ش ۲، صص ۴۷۹-۴۹۶.
- رابینز، استیفن (ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد)، (۱۳۷۶)، تئوری سازمان: ساختار، طراحی و کاربردها، تهران، نشر صفار.
- رحمان سرشت، حسین؛ رادمرد، سیدقادر، گلوانی، محمد، (۱۳۹۰)، رابطه ساختار سازمانی و مدیریت دانش (مطالعه ای در معاونت تولید قطعات پرسی شرکت ایران خودرو)، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال نهم، ش ۲۳، صص ۳۱-۵۰.
- سنجقی، محمد ابراهیم؛ جنیدی جعفری، یاسر؛ غضنفری، سید محمدجواد، (۱۳۹۲)، سنجش فرآیندها و عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش (مطالعه موردی ستاد یک سازمان دفاعی امنیتی)، فصلنامه پژوهش‌های حفاظتی امنیتی دانشگاه جامع امام حسن (ع)، سال دوم، ش ۲، صص ۷۷-۱۰۰.

- عطالله افخمی، امیر، (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین مولفه های مدیریت دانش با نوآوری در سازمان ها، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی سنندج.
- عطافر، علی؛ فروزان، بتول، (۱۳۹۱)، بررسی تعالی سازمانی شرکت مهندسی قائم سپاهان اصفهان بر اساس مدل پیترز و واترمن، مدیریت تولید و عملیات، دوره چهارم، ش ۱.
- قائم پناه، محمداصادق؛ محقر، علی؛ ربیعی، علی، (۱۳۹۲)، بررسی تاثیر زیرساخت های مدیریت دانش بر استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان (مطالعه موردی: شرکت سایپاپرس)، ششمین کنفرانس مدیریت دانش، همایش بین المللی شهید بهشتی تهران.
- کیانی، کیومرث؛ سیب خواه، مسعود؛ زنگی، سعید، (۱۳۹۶)، بررسی تاثیر مدل تعالی سازمانی بر عملکرد کارکنان (مورد مطالعه: شرکت آب و فاضلاب منطقه چهار شهر تهران)، فصلنامه مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- مزاری، ابراهیم؛ ابیلی، خدایار؛ خباره، کبری، (۱۳۹۲)، ارزیابی معیارهای توانمندساز مدل تعالی سازمانی (مطالعه موردی: مجتمع آموزشی امام خمینی (ره))، کنفرانس ملی حسابداری و مدیریت.
- Balogun, O., Hawisa, H. & Tannock, J., (2004), knowledge management for anufacturing: the product and process database, journal of manufacturing technology management, Vol. 15, No. 7.
- Jahanshahi, H., Hassanpour, H., Ahmadi Ghavami, M. (2012). Ranking the Effective Factors in the Successful Implementation of Knowledge Management, Police Organizational Development Journal, 9 (41): 43-60.
- Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership (toiet may Ingoyan and at al 2022)
- Loutans, F. Richard, H. (2012), International Management Culture, Strategy and Behavior, McGraw-Hill, New York.
- Mosakhani, M., Naderi, F. (2011). Performance Evaluation of Knowledge Management Based on Balanced Scorecard. Journal of Information Technology Management, 3 (9): 139-162.
- Muhammad Azin and At al (2021) Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation.
- Seba, Ibrahim & Rowley, Jennifer (2010), Knowledge management in UK police Forces, Journal of Knowledge Management, Volume: 00, Issue: 0.
- Tan, C, Nasurdin, (2011), A Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness, Electronic Journal of Knowledge Management Volume 9, PP 155-167.
- Tutuncu, O., & Dogan, O. (2005). Analysis of the Relationship between Job Satisfaction and EFQM Business Excellence Model: An Implementation on Turkish Quality Award Winners, 10th World Congress for Total Quality Management, Winnipeg, Canada.