



نگرشی آسیب‌شناسانه به اجرای فرآیند انتقال دانش در مدیریت زنجیره تأمین؛ ص ۱۲۹-۱۶۰

نویسنده: احمدعلی روح‌الهی^۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۷/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۹/۱۲

چکیده

سازمان‌های نظامی برای ورود به دوران "دفاعی دانایی‌محور" بایستی اهمیت مدیریت دانش را درک نمود و توانایی مقابله و انطباق با تغییرات ایجاد شده را داشته باشند. بی‌تردید در حوزه دفاعی، مدیریت بهینه لجستیک یکی از حیاتی‌ترین فعالیت‌های این بخش محسوب می‌شود و به‌کارگیری قابلیت‌های مدیریت دانش در کارکردهای مختلف لجستیکی از قبیل حمل و نقل، انبارداری، نگهداری و تعمیرات، مدیریت سفارشات، خرید، منابع انسانی، مدیریت مالی و غیره از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. هدف اصلی این مقاله بررسی عوامل موثر بر انتقال دانش در مدیریت زنجیره تأمین است. پژوهش پیش‌رو از دید هدف کاربردی پژوهشی توصیفی-پیمایشی به‌شمار می‌رود. جامعه آماری تحقیق برابر ۹۰ نفر کارکنان یکی از مراکز آمادی نیروهای مسلح می‌باشد که با توجه به تعداد جامعه آماری از سرشماری ($N=90$) استفاده شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه‌ی محقق‌ساخته بود. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه، جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS ۱۹ و مدل‌سازی معادلات ساختاری (نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس) بهره گرفته شد. روایی و پایایی تحقیق نیز از طریق نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس مورد تایید قرار گرفت. در این پژوهش مقادیر آلفای کرونباخ برای ابعاد چهارگانه (جامعه‌پذیری: ۰/۸۹۶؛ بیرونی‌سازی: ۰/۸۸۷؛ انتشار دانش: ۰/۹۱۶) و درونی‌سازی: (۰/۸۳۵) محاسبه شده است. یافته‌های تحقیق نشان داد که این سازمان در ابعاد بیرونی‌سازی و درونی‌سازی دانش موفق‌تر از دیگر ابعاد انتقال دانش عمل کرده است. بر این اساس، ضرورت دارد تا این سازمان اقدامات لازم را در خصوص جامعه‌پذیری و انتشار دانش انجام دهد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، انتقال دانش، جامعه‌پذیری، بیرونی‌سازی، انتشار دانش و درونی‌سازی.

مقدمه

تغییرات سریع در دنیای امروز، سازمان‌ها را با چالش‌های مختلفی روبرو کرده است. سازمان‌های پیش‌رو به کمک ابزارهای مدیریتی و فناوری‌های نوین از فرصت‌های ایجاد شده در جهت نیل به اهداف سازمانی بهره‌برداری می‌نمایند. مدیریت دانش یکی از این ابزارهاست. مدیریت دانش، فرآیند ایجاد ارزش از دارایی‌های نامرئی سازمان است. این دارایی ناملموس یا دانش به‌عنوان یک عامل اساسی و منبع حیاتی سازمان‌ها محسوب می‌شود و مزیت‌های رقابتی آینده به شکل توانایی سازمان‌ها در مدیریت دانش جلوه‌گر خواهد شد و سرمایه‌های فیزیکی و مالی، جای خود را به سرمایه‌های فکری و ذهنی می‌دهند. امروزه، سازمان‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که با پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌توانند از ظرفیت‌های فکری‌شان در جهت بهبود عملکرد سازمانی استفاده کنند. البته اجرای اثربخش مدیریت دانش مستلزم توجه به عوامل مختلفی دارد که نقش کاتالیزور را دارند و موجب تسهیل و توانمندی آن می‌گردند.

فرآیند مدیریت دانش از بخش‌های مختلفی تشکیل شده است. در شروع انتقال دانش، اول باید دانش موجود در سطح سازمان و منابع آن (اعم از دانش صریح و ضمنی نزد افراد، بانک‌های اطلاعاتی، مستندات و مکاتبات) مورد شناسایی قرار گرفته و پس از اکتساب، به‌صورت مناسبی ذخیره‌سازی شوند. سپس، برای این که دانش موجود به ارزش افزوده، هم‌افزایی و زایش مجدد منجر شود، باید در بین افراد به اشتراک گذاشته شود، و تسهیم شود. منظور از تسهیم دانش، فرآیندی است که در طی آن افراد به‌صورت متقابل، دانش صریح و ضمنی خود را مبادله می‌کنند و به‌طور مشترک دانش جدید را خلق می‌نمایند (حسینی‌خواه، ۶۷، ۱۳۸۵). یکی از دشوارترین وظایف مدیریت دانش، انتقال دانش به افراد مناسب یا قرار دادن دانش سازمانی در جایی است که بدان نیاز است. انتقال دانش مستلزم تمایل گروه یا شخص برای کار کردن و تسهیم دانش جهت کسب منافع دوجانبه است. بدون تسهیم دانش، انتقال دانش به دیگری تقریباً غیرممکن می‌شود. این امر نشان می‌دهد که انتقال دانش، زمانی در سازمان رخ می‌دهد که گروه‌های کاری و تمامی کارکنان، سطح بالایی از رفتار مبتنی بر همکاری را به نمایش بگذارند (قربانی‌زاده و مرشدی‌زاده، ۲۲، ۱۳۹۱).

همان‌گونه که اشاره شد، در خلق و به‌کارگیری دانش سازمانی، انتقال دانش نقش به‌سزایی دارد. از بین دیدگاه‌های متعددی که در زمینه‌ی انتقال دانش وجود دارد، الگوی مفهومی نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) ویژگی‌های برجسته‌ای دارد که باعث می‌شود همه افراد به‌راحتی آن را درک کنند و به‌کار بندند. از نظر آنان تا زمانی که دانش ضمنی به دانش آشکار تبدیل نشود، بهره‌گیری از اطلاعات ارزش‌چندانی نخواهد داشت. با توجه به گستردگی ماموریت‌های حوزه دفاعی در بخش‌های مختلف عملیاتی و رزمی، فرماندهی و کنترل، فناوری، ساخت و نگهداری تجهیزات و ادوات نظامی، پشتیبانی و لجستیک ضرورت به‌کارگیری مدیریت دانش در حوزه‌های مختلف دفاعی را دو چندان کرد و از طرف دیگر مهم‌ترین هدف از به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی، انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامونی به‌منظور ارتقای بهره‌وری و افزایش توان رزمی نیروهای مسلح می‌باشد. افزایش سرعت در توسعه لجستیک و زنجیره به‌پشتوانه به‌کارگیری سیستم‌های چابکی است که قابلیت تطبیق و پاسخ‌گویی سریع به اتفاقات ناخواسته و نیازمندی‌های یکباره است (لطیفی، ۵۸، ۱۳۸۸). بر این اساس، این پژوهش موضوع انتقال دانش را در یکی از مراکز آمادی نیروهای مسلح با رویکرد به‌کارگیری الگوی چهار مرحله‌ای چرخه‌ی دانش نوناکا و تاکوچی مورد مطالعه و واکاوی قرار داده است. در این مطالعه فرآیندهای جامعه‌پذیری، بیرونی‌سازی، انتشار و درونی‌سازی به‌عنوان مراحل یا فرآیندهای فرعی انتقال دانش محسوب می‌شوند. به‌همین دلیل، چنان‌چه مدیران در صدد اجرای برنامه‌ای اثربخش مدیریت دانش باشند، درک کامل فرآیند تبدیل دانش ضروری است و الگوی نوناکا و تاکوچی می‌تواند چرخه‌ای مناسب برای این منظور باشد. بر این اساس، سوال اصلی تحقیق این است که مرکز آمادی مورد مطالعه که به‌عنوان بازوی پشتیبان بخش عملیاتی یگان‌های نظامی چه اندازه از دانش و تجربیات کارکنان خود بهره‌برداری می‌کند و در پی انتقال دانش از نسلی به نسلی دیگر، تا چه اندازه دانش ضمنی و صریح آنان نیز انتقال پیدا می‌کند. در ادامه‌ی مقاله پس از مرور ادبیات موضوع، روش‌شناسی تحقیق شرح داده می‌شود و سپس یافته‌های پژوهش مورد بحث و بررسی قرار گرفته و در نهایت با آسیب‌شناسی شاخص‌های بدست آمده، نتایج و پیشنهادات کاربردی محققین برای سازمان مورد مطالعه ارائه می‌گردد.

مبانی نظری

مدیریت دانش

مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان‌ها در شناسایی، انتخاب، سازماندهی و توزیع دانش و تبدیل اطلاعات مهم و تخصصی که بخشی از حافظه سازمان است و معمولاً به صورت ساختار نیافته در سازمان قرار دارند، کمک می‌کند و در نتیجه فرآیندهای حل مساله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری کارا تر و اثربخش تر می‌شوند (توربان و مک‌لین^۱، ۸۰، ۲۰۰۲). به زعم وانگ و اسپینوال^۲، ۴۲، ۲۰۰۶) مدیریت دانش ترکیبی از سیستم‌های مبتنی بر دانش، هوش مصنوعی، مهندسی نرم‌افزار، توسعه فرآیندهای کسب و کار، مدیریت منابع انسانی و مفاهیم رفتار سازمانی است (وانگ و اسپینوال، ۶۳۳، ۲۰۰۶). (سرلک و فراتی، ۲۲۱، ۱۳۹۱) مدیریت دانش را به عنوان فرآیند جمع‌آوری، سازماندهی و ذخیره‌سازی تخصص‌ها و تجربه‌های سازمانی از جاهایی که وجود دارد و توزیع آن‌ها که می‌تواند به بهبود و تغییر ادراکات و عملکرد کارکنان سطوح مختلف سازمان با ایجاد درآمد بیشتر و به طور کلی ایجاد ارزش برای سازمان کمک کند، تعریف نمودند (سرلک و فراتی، ۲۳، ۱۳۹۱).

در دنیای رقابتی امروز، دانش به منبع راهبردی بسیاری از سازمان‌ها تبدیل شده است (بارنی، ۱۰۱، ۱۹۹۱). دانش ترکیب سازمان‌یافته‌ای است از داده‌ها که از راه قوانین، فرآیندها و عملکردها و تجربه حاصل می‌شود (داونپورت و پروساک، ۸۹، ۱۹۹۸). نوناکا، ۱۳۷، ۱۹۹۴) دانش را به دو شکل دسته‌بندی می‌کند: دانش ضمنی^۳ و دانش آشکار^۴. دانش ضمنی عواملی مانند تجربه‌ها، ایده‌ها، بصیرت، شهود، تخصص‌های علمی، فوت و فن کار، بینش خاص فرد در مورد صنعت، قوه تشخیص در زمینه کسب و کار و تخصص فنی را در بر می‌گیرد. این دانش را به سختی می‌توان روی کاغذ آورد و بیشتر به تجارب شخصی افراد بستگی دارد. دانش آشکار دانشی است که می‌توان آن را با اشکالی مانند نوشتار، نمودار و مانند این‌ها مستندسازی و دسترس‌پذیر کرد (هانس و همکاران، ۱۱۰، ۱۹۹۹). به باور نوناکا در شرایط ناپایدار امروزی، تنها منبع قابل اتکا

^۱ Turban and McLean

^۲ Wang and Aspin wall

^۳ Implicit Knowledge

^۴ Explicit Knowledge

برای کسب مزیت رقابتی پایدار دانش است (نوناکا، ۶۶، ۱۹۹۴). از این رو مدیریت دانش به یکی از مهم‌ترین وظایف سازمان‌هایی تبدیل شده که به دنبال بهره‌برداری از این سرمایه ارزشمند خود هستند (منوریان و عسگری، ۳، ۱۳۸۶). مدیریت دانش به فرآیند سیستماتیک و منسجم هماهنگ‌سازی فعالیت‌های گسترده سازمان شامل کسب، خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم و کاربرد دانش، به‌وسیله افراد و گروه‌ها برای تحقق اهداف سازمانی اشاره دارد (راستوگی، ۴۲، ۲۰۰۰). مدیریت دانش تئوری‌ها، فرآیندها، فناوری‌ها و مدل‌هایی را شامل می‌شود که از پشتیبانی، توسعه و بهره‌برداری از دارایی‌های دانشی حمایت می‌کنند. با مدیریت کردن سرمایه‌های فکری که در دانش ضمنی و آشکار وجود دارد، می‌توان به سازمان کمک کرد تا از محیطش یاد بگیرد و از این دانش در فرآیندهای کسب و کار خود استفاده کند (چنمانانی^۱، ۴۴، ۲۰۰۷).

فرآیند مدیریت دانش

همان‌طور که در تعریف مدیریت دانش بیان شد، خلق، کسب، سازمان‌دهی، انتقال و به اشتراک گذاشتن از عناصر اصلی تشکیل‌دهنده‌ی مدیریت دانش است، که به‌عنوان فرآیند مدیریت دانش شناخته می‌شود. در مورد فرآیندهای مدیریت دانش توافقی نیست. متخصصان و دست‌اندارکاران دانش انواع مختلفی از فرآیند دانش پایه را مطرح می‌کنند، به‌طور کلی با توجه به ادبیات موضوع، فرآیند مدیریت دانش، به شش مرحله زیر قابل طبقه‌بندی می‌باشد (سرلک و فراتی، ۲۲۷، ۱۳۹۰). در ادامه به تشریح این مراحل شش‌گانه فرآیند مدیریت دانش پرداخته می‌شود.

خلق دانش: فعالیت‌هایی را در بر می‌گیرد که به تغییر شکل و ترکیب مجدد تکه‌های موجود دانش، کاهش کاستی‌ها، تقویت تحقیقات و توسعه قابلیت‌ها، پایش و کنترل محیط‌های بیرونی و کاربرد فناوری‌های بیرونی از سازمان می‌پردازد (بت، ۲۰۰۱؛ به نقل از شامی زنجانی، ۷۸، ۱۳۸۸). سازمان‌های پویا، دانش را خلق و از آن استفاده می‌کنند. سازمان‌ها بر اثر تعامل با محیط پیرامون خود اطلاعاتی را جذب و آن‌ها را به دانش تبدیل می‌کنند، سپس این دانش را با تجربه‌ها، ارزش‌ها و مقررات داخلی خود درهم می‌آمیزند تا به این ترتیب مبنایی برای اقدامات خود به‌دست

^۱ Chennemaneni

آوردند (داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸). دانش از طریق فعالیت‌هایی مانند خرید، حل مسال به صورت گروهی، انطباق با تغییرات محیطی، فعالیت شبکه‌های غیر رسمی و ... ایجاد می‌شود (پیرلسون، ۱۹۸، ۲۰۰۱).

کسب دانش: کسب دانش با جستجوی داده، اطلاعات و دانش و اعتباربخشی آن‌ها از طریق منابع مختلف شروع می‌شود. از دانشی که قبلاً کسب شده است برای طبقه‌بندی و برنامه‌ریزی بهتر کسب دانش به‌ویژه منابع خارجی استفاده می‌شود. روابط با مشتریان، حمایت‌کنندگان، رقبا و شرکاء باعث کسب دانش می‌شود. همچنین، همکاری و مشارکت با بخش‌های دیگر صنعت یکی دیگر از راه‌های به‌دست آوردن دانش است. تا بدین‌گونه، بتوانیم از قوه‌ی ابتکارات دیگر سازمان‌ها استفاده نماییم.

کدبندی دانش: به‌منظور استفاده‌ی مجدد از دانش، شکل‌هایی برای نمایش و ارائه‌ی آن باید ایجاد کرد. کدبندی دانش عبارتند از: فرآیند قرار دادن دانش در قالب‌ها و اشکال مختلفی که قابل دسترسی و انتقال باشد. بررسی و شاخه‌بندی دانش کاری است مشکل، به‌همان اندازه که جمع‌آوری و تغییر آن سخت است (سرلک و فراتی، ۲۲۱، ۱۳۹۱). به اعتقاد پاتون و کارسون، ۴۸، ۱۹۹۸) کدبندی دانش می‌تواند از یک کدبندی رسمی و آشکار (مانند سیاست‌ها و رویه‌ها) تا آرشویی از عناصر نهان درجه‌بندی شود. ابزارهایی چون نقشه‌های دانش به یافتن محل نگهداری آن در بین سازمان‌ها و درون آن‌ها کمک می‌کند (قاسمی، ۴۵، ۱۳۸۳). نقشه‌های دانش شامل تسخیر ورودی‌ها و خروجی‌های کلیدی دانش است. ورودی کلیدی ممکن است شامل داده‌ها و اطلاعات خاص، ارتباطات گفتاری یا نوشتاری و دیگر دانش‌های عیان و نهان به اشتراک گذاشته شده مثل تجربیات مفید باشند. خروجی کلیدی ممکن است مدارک داخلی، گزارشات، مقالات پژوهشی، روندها و تجربیات مفید باشند (گاندی، ۲۲، ۱۳۸۴). دانپورت و پروساک، ۶۸، ۱۹۹۸) چهار اصل اساسی را برای کدبندی دانش معرفی کردند: تعیین اهداف راهبردی سازمان (آن‌چه که دانش برای رسیدن به آن کسب می‌شود)؛ شناسایی دانش‌های موجود که برای رسیدن به اهداف راهبردی سازمان ضروری است؛ ارزیابی دانش موجود به‌منظور تعیین مفید و سودمندی بودن آن‌ها؛ و تعیین ابزاری برای تدوین و توزیع دانش (پیرلسون، ۲۰۱، ۲۰۰۱).

ذخیره‌سازی دانش: قدم چهارم در فرآیند مدیریت دانش بر توسعه فرآیندی جهت تسخیر، ثبت و سازمان‌دهی نظام‌مند ورودی‌ها و خروجی‌های کلیدی دانش و نیز بر یافتن، جمع‌آوری و سازمان‌دهی دانش داخلی و بهترین تجربیات تمرکز دارد. به‌عبارت دیگر، دانش خامی که در اختیار قرار می‌گیرد، باید در مکانی ذخیره شود که بتوان آن را مدیریت نمود، حفاظت کرد و در دسترس دیگران گذاشت (رادینگ، ۲۹، ۱۳۸۳). ممکن است افراد دانشی را که خلق کرده‌اند، فراموش کنند؛ بنابراین لازم است این دانش در حافظه‌ی سازمانی ذخیره، سازماندهی و بازیابی شود. حافظه‌ی سازمانی شامل اشکال مختلفی از مستندات مکتوب، پایگاه داده و دانش انسانی کدگذاری شده در شکل سیستم‌های خبره، مستندات فرآیندها و رویه‌های سازمانی است (انواری و شهبابی، ۲۲، ۱۳۸۸). سازمان‌هایی که به‌دنبال اجرای مؤثر مدیریت دانش هستند، نباید تنها به ایجاد و استفاده از حافظه‌ی سازمانی بسنده کنند، بلکه باید به حافظه فردی نیز توجه داشته باشند. این حافظه مهم‌ترین منبع و مخزن دانش نهفته است. مدیریت دانش تنها زمانی مؤثر خواهد بود که این دو نوع حافظه‌ی سازمانی در کنار هم وجود داشته باشند و یکدیگر را تقویت کنند (دینگ و کوری، ۱۰۱، ۱۹۹۹)؛ به نقل از شامی زنجانی، ۹۸، ۱۳۸۸).

تسهیم دانش: هنگامی که دانش خلق شد، باید بین اعضای سازمان تسهیم شود تا بتواند هم‌چون مبنایی برای نوآوری و خلق دانش در آینده عمل کند. خلق و تسهیم دانش با هدف خلق دانش جدید، از راه تشریک مساعی افراد و هم‌افزایی حاصل از ترکیب تجربه‌ها و پیش‌زمینه‌های اعضای سازمان امکان‌پذیر است. برخی تسهیم دانش را فرآیند اشاعه‌ی دانش در سراسر سازمان تعریف کرده‌اند. این اشاعه می‌تواند بین افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی انجام شود که از همه‌ی شبکه‌های ارتباطی استفاده می‌کنند (علوی و لیدنر، ۱۱۰، ۲۰۰۱). پژوهشگران دیگری نیز تسهیم دانش را با جریان دانش یکسان گرفته‌اند و جریان دانش را شامل پنج رکن اصلی می‌دانند: ارزش منبع دانش، تمایل منبع به تسهیم دانش، غنای رسانه‌ای شبکه‌ی ارتباطی، تمایل گیرنده به دریافت دانش و توانایی جبران گیرنده (گوپتا و گویندارجان، ۷۲، ۲۰۰۰). برنامه‌ریزی برای انتقال دانش برای هر سازمانی مهم و ضروری است، چرا که هیچ سازمانی قصد ندارد در موقعیتی قرار بگیرد که دانش و اطلاعات سازمانی نزد افراد بدون انتقال و ثبت از مجموعه سازمان خارج شود. فرآیند

انتقال دانش برخی مواقع بطئی و نامحسوس است و نباید فقط به هنگام ترک کارکنان به دلایل مختلف از سازمان به فکر انتقال بیافتیم چرا که این مهم یک امر مکانیکی و جهشی نیست، بلکه امری ارگانیک و متعامل است و نمی توان تجربیات چندین ساله یک فرد را فوراً به دیگران منتقل کرد. به اعتقاد (رمضانی و عمران، ۲۶۷، ۱۳۸۳) دو راهبرد عمده جهت انتقال دانش وجود دارند:

۱- **راهبرد انتقال فرد به جمع:** در این راهبرد کارکنان متخصص که از دانش مهارت‌های ویژه‌ای در حوزه شغلی مشخص برخوردارند اطلاعات و دانش خود را به پایگاه یا سیستم دانش جمعی در قالب اسناد انتقال می‌دهند، که هر زمان می‌تواند در دسترس دیگر کارکنان باشد.

۲- **راهبرد فرد به فرد:** افراد متخصص، دانش و اندوخته‌های ذهنی تجربی خود را در قالب روش‌هایی چون استاد شاگردی، دوره‌های آموزشی نظام‌مند و... در کنار دیگر رسانه‌های آموزشی به دیگر کارکنان به صورت نظام‌مند انتقال می‌دهند (رمضانی، عمران، ۲۸، ۱۳۸۳).

کاربرد دانش: هدف نهایی مدیریت دانش، کاربرد دانش به سوی بهبود عملکرد سازمانی است. دانش به خودی خود ارزشمند نیست، بلکه زمانی ارزشمند خواهد بود که به کار گرفته شود (انواری و شهبابی، ۲۲، ۱۳۸۸). همه تلاش مدیریت دانش بر آن است تا اطمینان حاصل کند که آیا دانش موجود سازمان به طور مفید در جهت منفعت آن به کار برده می‌شود یا خیر (هالس، ۲۰۰۱؛ به نقل از (شامی زنجانی، ۲۶، ۱۳۸۸). به طور کلی دانش به سه راه می‌تواند در سازمان به کار برده شود: نخست، از راه رهنمودها، قوانین، رویه‌ها و دستور کارها؛ دوم کاربرد دانش از راه روش‌های رایج و تکراری سازمانی است که اجازه می‌دهند دانش تخصصی افراد در موقعیتی، بدون نیاز به ارتباط با سایر افراد به کار گرفته شود؛ سومین راه کاربرد دانش، تیم‌های کاری مستقل هستند. این تیم‌ها برای حل مسائل و مشکلاتی به وجود می‌آیند که برای آن‌ها دستور کار و روش‌های رایج و تکراری سازمانی وجود ندارد (بت، ۲۰۰۱؛ به نقل از (شامی زنجانی، ۸۷، ۱۳۸۸). از دیدگاه اکثر پژوهشگران مدیریت دانش، این مرحله مهم‌ترین مرحله فرآیند است. به اعتقاد

آن‌ها مزیت رقابتی نصیب سازمان‌هایی که بهترین صورت از دانش خود در عمل استفاده می‌کنند (عدلی، ۱۷۹، ۱۳۸۴).

فرآیند انتقال دانش

در زمینه‌ی فرآیند انتقال دانش، الگوهای متعددی مطرح شده است. از جمله‌ی این الگوها، می‌توان به الگوی مطرح شده توسط (ویگ^۱، ۴۰۰، ۱۹۹۷)، (مه‌یر و زاک، ۹۹، ۱۹۹۶)، بیوکویتز و ویلیامز، ۱۳۶، ۲۰۰۰)، مک‌روی (۱۹۹۹)، بیرکن شاو و سیهان (۲۰۰۲)، دالکر (۲۰۰۵) و نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) اشاره کرد. در ادامه، هر یک از این الگوها به اختصار توضیح داده می‌شود:

به نظر ویگ سه شرط موفقیت در کسب و کار عبارتند از: دانش کسب و کار و مشتریان، منابع (انسانی و تجهیزات) و توانایی اقدام که شرط سوم بر چرخه مدیریت دانش تاکید دارد. به عقیده وی هدف اصلی مدیریت دانش تسهیل، خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم و استفاده از دانش با کیفیت به‌منظور خلق سازمانی است که به‌طور هوشمندانه عمل کند. چرخه مدیریت دانش ویگ شیوه خلق و به‌کارگیری دانش توسط افراد یا سازمان‌ها را مشخص می‌کند و چهار گام اصلی آن شامل خلق دانش (یادگیری از تجربه شخصی، آموزش شغلی، منابع هوشمند، رسانه‌ها، کتب و همکاران)، حفظ دانش (در اذهان افراد و به شکل ملموس)، تسهیم دانش (سیستم‌های مدیریت دانش مثل اینترنت و پایگاه داده و طوفان فکری به‌همراه با گروه‌های افراد) و کاربرد دانش (در محیط کاری و در فرآیندهای کاری) است (ویگ، ۱۱۰، ۱۹۹۷).

چرخه مدیریت دانش (مه‌یر و زاک، ۱۲۴، ۱۹۹۶) حاصل کار روی طراحی و توسعه محصولات اطلاعاتی است. این دو معتقدند که تحقیق و دانش درباره طراحی محصولات فیزیکی می‌تواند به حوزه محصولات فکری تعمیم داده شود. از دیدگاه مه‌یر و زاک مراحل چرخه‌ی دانش شامل کسب، پالایس، ذخیره‌سازی/بازیابی، توزیع و نمایش/به‌کارگیری است که از این چرخه به‌عنوان پالایشگاه فکری یاد می‌شود (مه‌یر و زاک، ۱۷۶، ۱۹۹۶).

^۱ Wiig

به‌زعم بیوکویتز و ویلیامز، ۱۲۳، ۲۰۰۰) فرآیند مدیریت دانش به‌طور کلی شامل ایجاد، حفظ و به‌کارگیری دانش است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کند. چرخه مدیریت دانش بیوکویتز و ویلیامز دو مرحله حیاتی را معرفی می‌کند: یادگیری از محتوای دانش و تصمیم‌گیری درباره حفظ و سرمایه‌گذاری روی دانش. این مدل رویکرد جامعی را برای مدیریت دانش آشکار و پنهان معرفی می‌کند (بیوکویتز و ویلیامز، ۱۸۵، ۲۰۰۰).

تحقیقات انجام شده توسط دالکر بیانگر آن است که چرخه‌ی مدیریت دانش از سه مرحله تشکیل شده است: الف) کسب یا خلق دانش؛ ب) تسهیم و توزیع دانش؛ ج) درک و کاربرد دانش. در زمان انتقال از مرحله‌ی کسب/خلق دانش به تسهیم و توزیع دانش، محتوای دانش ارزیابی و سپس دانش به‌منظور درک و کاربرد به متن تبدیل می‌شود. پس از آن، این مرحله به‌منظور به روزرسانی محتوای دانش، به مرحله اول بازخورد می‌دهد.

مدل نوناکا و تاکوچی

مطالعات نوناکا و تاکوچی، ۱۹۲، ۱۹۹۴) تاثیر شگرفی بر روی مبانی مدیریت دانش داشته است. مفهوم دانش پنهان و آشکار بیان شده توسط نوناکا در طرح‌ریزی نظریه یادگیری سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است. در این منظر، با توجه به هم‌گرایی بین صور پنهان و آشکار دانش، مدلی را با تمرکز بر دانش آشکار و پنهان پایه‌گذاری کردند. این مدل به نحوه‌ی تبدیل آن‌ها به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آن‌ها در تمامی سطح سازمانی (فردی، گروهی و سازمانی) توجه دارد. در این مدل پویا، نحوه‌ی استفاده و تبدیل این دو نوع دانش و چگونگی مدیریت دانش در این زمینه، به‌صورت حرکت مارپیچی (حلزون) فرض شده است (نوناکو و تاکوچی، ۱۳۵، ۱۹۹۵). نوناکو و تاکوچی، ۱۱۱، ۱۹۹۵) معتقدند دانش ضمنی و صریح، مکمل یکدیگرند و در فعالیت‌های خلاقانه افراد، بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. مدل فرآیندی خلق دانش، بر مبنای این فرضیه حیاتی بنا شده است که دانش بشری به‌وسیله تعامل اجتماعی بین دانش ضمنی و آشکار به‌وجود می‌آید و توسعه می‌یابد. از این تعامل با عنوان "تبدیل" یاد می‌شود. این تبدیل در درون افراد رخ نمی‌دهد، بلکه بین آن‌ها و در زمینه سازمانی رخ می‌دهد. همان‌طور که در

شکل شماره یک آمده است، تعامل بین دانش ضمنی و آشکار، چهار مسیر را می‌تواند طی کند (ناناکو و تاکیوچی، ۱۶۶، ۱۹۹۵)؛ به نقل از (منوریان و عسگری، ۴، ۱۳۸۸).

دانش ضمنی به دانش صریح

بیرونی‌سازی	جامعه‌پذیری	از دانش ضمنی
انتشارسازی (ترکیب)	درونی‌سازی	از دانش صریح

جدول شماره یک- نمودار چهار نوع تعامل بین دانش ضمنی و صریح (ناناکو و تاکیوچی، ۱۹۹۵)

جامعه‌پذیری؛ جامعه‌پذیری مستلزم تسهیم دانش میان افراد است. تبدیل دانش ضمنی به دانش ضمنی از طریق مشارکت در تجربیات و تمرینات صورت می‌گیرد و دانش ضمنی از قبیل مدل‌های ذهنی مشترک و مهارت‌های فنی ایجاد می‌گردد. این نوع فعالیت از طریق تعلیم استاد-شاگردی، شرکت در کنفرانس و سمینارها یا به‌سادگی در خلال تعامل بین کارکنان در زمان‌های استراحت حاصل می‌شود. شاخص‌هایی که در این مطالعه بدان پرداخته شده است، می‌توان به آموزش ضمن خدمت، نشست‌ها و مباحث گروهی، شرکت در کنفرانس‌ها، مشارکت در تجربیات و تقلید، کارآموزی، اردوهای طوفان فکری، وجود فضای باز ارتباطی و در نهایت حمایت از اجتماعات کاری توسط مدیران اشاره کرد.

بیرونی‌سازی؛ تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار، به‌طور معمول از طریق بیان و اظهار دانش ضمنی و تبدیل آن به‌صورت صریح صورت می‌گیرد؛ مثل یک گزارش یا مستندسازی. در این مرحله فرد به گروه متعهد می‌شود و به‌عنوان یکی از اعضای گروه شناخته می‌شود. در این فرآیند دانش ضمنی با استفاده از مفاهیم صریح، شرح داده می‌شود و دانش به شکل مفاهیم، استعاره و تمثیل در می‌آید. از جمله شاخص‌های بُعد بیرونی‌سازی می‌توان اجرای گارگاه آموزشی، تهیه‌ی کتاب راهنما، فیلم‌های آموزشی و تخصصی، نگارش کتاب خاطرات، چاپ نشریات داخلی، دریافت خدمات مشاوره‌ای، استفاده از تجارب علمی سازمان‌های دیگر و مستندسازی تجارب را ذکر کرد.

انتشارسازی؛ فرآیند سیستمی کردن و طبقه‌بندی مفاهیم به شکل دانش است. انتشارسازی روش اصلی است که از طریق آن دانش می‌تواند در تمام سازمان به کار گرفته شود. در این بخش اطلاعات از طریق جلسات رسمی، مکالمات تلفنی و ارسال پیام‌های الکترونیکی تبادل می‌شود. در ترکیب تبدیل دانش صریح به دانش صریح اتفاق می‌افتد. شاخص‌هایی که در این تحقیق بدان پرداخته شده است، می‌توان به تکثیر دستورالعمل در موارد خاص، سیستم پیام کوتاه، جابجایی پرسنل، استفاده از پست الکترونیکی، استفاده از وبسایت‌ها، در اختیار قرار دادن اطلاعات، اسناد، تسهیلات ارتباطی به طور منصفانه متناسب با مشاغل افراد و وجود کانا‌های رسمی و غیر رسمی یاد کرد.

درونی‌سازی؛ درونی‌سازی، فرآیند تجسم دانش صریح به شکل دانش ضمنی است که کارکنان را قادر می‌سازد دانش را در پاسخ و رفتار خود به گونه‌ای ادغام کنند که برای موفقیت از طریق فرآیند یادگیری و به مدد انجام دادن، بیان کردن و مستندسازی تجربیات صورت می‌گیرد (پیرلسون، ۲۰۰۱). در این مرحله بیشتر به یادگیری توأم با عمل مربوط می‌شود. وقتی تجارب از طریق جامعه‌پذیری، مدون‌سازی و ترکیب در فرد درونی می‌شوند، پایگاه دانش ضمنی فرد به شکل مدل ذهنی مشترک با مهارت‌های فنی آن‌ها دارایی‌های با ارزشی را ایجاد می‌کند. در تبدیل دانش صریح به ضمنی، استفاده از شکل شفاهی و کلامی دانش صریح و شکل نموداری و داستانی آن، فرآیند تبدیل را تسهیل می‌کند. ابعاد کلیدی درونی‌سازی شامل ارائه‌ی ایده‌های جدید در موارد خاص، ارائه موضوعات پژوهشی، ارائه دانش و فناوری جدید از سوی کارکنان به‌همراه با فراهم کردن سرمایه برای حمایت از کارکنان خلاق و نوآور است.

مدیریت زنجیره‌ی تامین

مدیریت زنجیره‌ی تامین مجموعه اقداماتی است که طی آن سعی می‌شود عرضه‌کنندگان خدمات و کالا، تولیدکنندگان، انبارها و فروشندگان به‌طوری ادغام شوند که کالا به مقدار بهینه تولید شود و مقادیر بهینه به مکان‌های مناسب و در زمان مناسب ارسال گردد و با انجام این مجموعه عملیات در حالی که رضایت مشتری حاصل می‌شود، حداقل هزینه‌ها نیز حاصل شود

(گاتورا^۱، ۸۸، ۱۹۹۵). مدیریت زنجیره تأمین شامل هماهنگی بین کلیه فعالیت‌های مورد نیاز یک عملیات (به جز خود عملیات) از قبیل بازاریابی، طراحی خدمات مشتریان، نظارت بر تولید، سفارشات، لجستیک، توزیع، انبارداری و غیره است (احمدی، ۱۹۷، ۱۳۸۴). هدف مدیریت زنجیره تأمین، تبادل اطلاعات مربوط به نیازمندی‌های بازار، توسعه محصولات جدید، کاهش تعداد تأمین‌کننده برای سازندگان و نیز فعال‌سازی و آزادسازی منابع مدیریتی در جهت توسعه روابط بلندمدت و با اهمیتی است، که از ابتدا بر اساس اعتماد اعضا شکل می‌گیرد (بری و همکاران، ۲۲، ۲۰۰۴). این تعریف شامل مجموعه عناصر تأمین‌کنندگان، تهیه‌کنندگان سرویس لجستیک، سازندگان، توزیع‌کنندگان و فروشندگان است که جریان‌های مربوط به مواد خام، محصولات و جریان اطلاعاتی در بین این عناصر وجود دارد (کوپزاک، ۲۶، ۱۹۹۷). بنابراین، زنجیره تأمین، زنجیره‌ای است که همه‌ی فعالیت‌های مرتبط با جریان کالا و تبدیل مواد، از مرحله تهیه مواد اولیه تا مرحله تحویل کالای نهایی به مصرف‌کننده را شامل می‌شود. بدین ترتیب، با مدیریت درست زنجیره تأمین همه عناصر موجود در زنجیره منتفع شده و تجهیزات مورد نیاز یگان‌های مختلف نیروهای مسلح در تمامی رده‌ها اعم از عملیاتی و پشتیبانی تأمین می‌گردد. از همین رو یکی از مسایل مهم در صنایع وابسته به بخش نظامی مدیریت زنجیره تأمین است.

زنجیره‌های تأمین در بخش نظامی در برگرفته‌ی مجموعه‌ای از روابط بین صنایع دفاعی و بخش غیردفاعی است که در بستر آن‌ها، جریان موثری از اطلاعات و مواد وجود دارد و بر اساس عملیاتی منظم، فعالیت‌های پردازش سفارش مدیریت موجودی و انبارداری انجام می‌گیرد. هدف این زنجیره، تأمین به‌موقع مواد اولیه و قطعات مورد نیاز و توزیع آن‌ها در صنایع دفاعی است. خطوط مونتاژ خاص که به‌علت ویژگی‌ها و ضرورت‌های خاص خود باید در درون بخش نظامی حفظ شوند، نیازمند توانایی از تأمین‌کنندگان هستند. این تأمین‌کنندگان به خصوص در عرصه‌ی تأمین سریع و آسان مواد اولیه فلزی و غیرفلزی و تجهیزات تحریمی و گلوگاهی، گران و با ارزش افزوده بالا و پرمصرف، نقش اساسی دارند. زنجیره تأمین می‌تواند برخی از نیازمندی‌های مشتریان را به‌طور مستقیم از تولیدکنندگان بخش غیردفاعی تهیه نماید.

^۱ Gatora

مدیریت دانش و مدیریت زنجیره‌ی تامین

استفاده‌ی مدیریت زنجیره‌ی تامین از مدیریت دانش مورد مطالعه محققین مختلفی بوده است (بریکو و همکاران^۱، ۲۵۲، ۲۰۰۱)؛ (کورسو و پاولوچی^۲، ۱۲۸، ۲۰۰۱)؛ (هولت بروچ و برگ^۳، ۱۵۹، ۲۰۰۴)؛ (رازینگ‌هانی و میعاد^۴، ۱۶۰، ۲۰۰۵)؛ دولی جریس. تیلیپاکیس^۵، ۶۷، ۲۰۰۶).

یافته‌هایی (بریکو و همکاران، ۵۴، ۲۰۰۱) نشان می‌دهد که دانش و مهارت در زنجیره‌ی تامین نقش مهمی دارد. (کورسو و پاولوچی، ۳۳، ۲۰۰۱) در پژوهشی در سطح شرکت‌های کوچک و متوسط به مدیریت زنجیره‌ی تامین پرداخته‌اند. یافته‌های این پژوهشگران نشان می‌دهد که بین انتقال دانش و پذیرش فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی رابطه‌ای مثبتی وجود دارد. (هولت بروچ و برگ، ۱۶۰، ۲۰۰۴) مطالعه‌ای را در خصوص فرآیند انتقال دانش در شرکت‌های چند ملیتی در آلمان انجام داد. نتایج تحقیق حاکی از آن است که منابع دانش (بیرونی و داخلی) و ویژگی‌های دانش در فرهنگ‌های مختلف و شرکت‌های گوناگون متفاوت است. پژوهش‌های (رازینگ‌هانی و میعاد، ۲۰۱، ۲۰۰۵) در خصوص ارتباط بین زنجیره‌ی تامین و مدیریت دانش نشان می‌دهد که مدیریت دانش فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان‌ها را بهبود می‌بخشد. دولی جریس و تیلیپاکیس، ۱۵۶، ۲۰۰۶) به بررسی فرصت‌های فراروی شرکت‌ها در استفاده از وب پرداخته‌اند. در این تحقیق نشان داده شد که با استفاده از وب می‌توان به بهبود مدیریت دانش و توسعه مدیریت تامین زنجیره کمک کرد. با عنایت به موارد گفته شده و با توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد محیط نظامی و دیگر عوامل حیاتی هم‌چون توان عملیاتی، قدرت بازدارندگی، تحرک، روحیه و در نهایت قدرت دفاعی یک کشور در ابعاد مختلفی همچون هوایی، دریایی، زمینی و با توجه با تغییر در ماهیت تهدیدات، بخش‌های نیروهای مسلح کشور وظیفه دارند شیوه و نوع نگرش خود به نحوه‌ی تامین الزامات مورد نیاز را مورد واکاوی قرار دهند. در این بین استفاده از رویکرد سنتی در مدیریت زنجیره‌ی تامین، قدرت پاسخ‌گویی به نیازمندی‌های مصرف‌کنندگان را ندارد، بلکه

^۱ Briscoe

^۲ Corso and Paolucci

^۳ Holtbrügge and Berg

^۴ Raisinghani and Meade

^۵ Douligieris and Tilipakis

بایستی به دنبال راه‌کاری مناسبی گشت. از جمله این راه‌کارها استفاده از مدیریت دانش است. به‌زعم (کارین و همکاران^۱، ۱۶۰، ۲۰۱۱) انتقال دانش باعث توانمندسازی مدیریت زنجیره‌ی تأمین می‌شود (کارین و همکاران، ۱۶۸، ۲۰۱۱). با به‌کارگیری مدیریت دانش و انتقال دانش در سازمان می‌توان از افت دانش جلوگیری کرد و سازمان قادر می‌گردد تا تخصص فنی حیاتی خود را حفظ کرده و از افت دانش حیاتی، که از بازنشستگی، کوچک‌سازی، یا اخراج کارکنان و تغییرات ساخت حافظه انسانی ناشی می‌شود، جلوگیری گردد. علاوه بر آن چه گفته شد، انتقال دانش موجب انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری بخش آمادی (که یکی از ارکان زنجیره‌ی تأمین سازمان‌های نظامی است) می‌گردد. در حقیقت به کارکنان اجازه می‌دهد، تا درک بهتری از کار خود داشته و راه‌حل‌های نوآور مطرح کنند، با سرپرستی مستقیماً کم‌تر کار کنند و به مداخلات کمتر نیاز داشته باشد. در نتیجه، کارکنان می‌توانند در موقعیت‌های چند وظیفه‌ای فعال باشند و سازمان می‌تواند روحیه کارکنان را بالا ببرد. از دیگر فواید به‌کارگیری انتقال دانش می‌توان به افزایش ارزش محصول و خدمات و سرمایه‌گذاری‌ها در بخش سرمایه انسانی اشاره کرد.

- افزایش ارزش محصول و خدمات: به سازمان اجازه می‌دهد که دانش را در خدمات و فرآورده‌ها به‌کارگیرد. در نتیجه، ارزش درک‌شده محصول با نسبت مستقیم میزان و کیفیت دانش در محصول افزایش پیدا می‌کند.
 - سرمایه‌گذاری‌ها در بخش سرمایه انسانی: از طریق توانایی بخشیدن به‌سهیم شدن در درس‌های یاد گرفته شده. فرآیندهای اسناد، بررسی و حل استثنائات و در اختیار گرفتن و انتقال دانش ضمنی، سازمان‌ها می‌توانند به بهترین وجهی در استخدام کارآموزی کارکنان سرمایه‌گذاری کنند (سیدحسینی و یدرنجی‌مقدم، ۹۵، ۱۳۸۸).
- در ادامه خلاصه‌ای از تحقیقات انجام شده در خصوص فرآیندهای مدیریت دانش و مدیریت زنجیره‌ی تأمین آمده است (جدول شماره دو).

^۱ Karine

جدول شماره دو: خلاصه‌ی تحقیقات انجام شده در زمینه‌ی مدیریت دانش و مدیریت زنجیره‌ی تامین

ردیف	محققین	موضوع مورد مطالعه
۱	دیر و نوبوکا ^۱ (۲۰۰۰)	انتقال دانش در شبکه‌ی زنجیره‌ی تامین
۲	کورسو و پاولوچی ^۲ (۲۰۰۱)	مدیریت زنجیره‌ی تامین سطح شرکت‌های کوچک و متوسط به
۳	برسیکو و همکاران (۲۰۰۱)	الزامات و مهارت مورد نیاز دانش در بخش زنجیره‌ی تامین کارهای ساختمانی
۴	هانسن ^۳ (۲۰۰۲)	روند اشتراک دانش در شرکت توپوتا
۵	بیکرو و زیرپولی ^۴ (۲۰۰۳)	نقش مدیریت دانش در فعالیت‌های برون‌سپاری
۶	سیواکومار و روی ^۵ (۲۰۰۴) هولت‌بروچ و برگ (۲۰۰۴)	انتقال دانش در شرکت‌های چند ملیتی در المان
۷	رازیقانی و میعاد (۲۰۰۵)	بررسی رابطه بین زنجیره‌ی تامین، توانایی‌های شرکت‌ها و مدیریت دانش
۸	دول‌گریس و تیلی‌باکس ^۶ (۲۰۰۶)	نقش وب در جهت بهبود مدیریت دانش و مزایایی آن در زنجیره‌ی تامین
۹	چو ^۷ و همکاران (۲۰۰۷)	بررسی اقدامات مدیریت دانش به‌منظور آزمون پذیرش فناوری در جهت بهبود مدیریت زنجیره تامین
۱۰	پاتون و مک‌لاولین ^۸ (۲۰۰۸)	اهمیت مدیریت دانش در زنجیره تامین و راه‌کاری جهت افزایش دانش کارگران
۱۱	الموتاوا ^۹ و همکاران (۲۰۰۹)	بررسی فرآیند انتقال دانش در زنجیره تامین شرکت‌های تولیدی
۱۲	هوانگ و لین ^{۱۰} (۲۰۱۰)	بررسی مشکلات مدیریت دانش در زمینه همکاری بین اعضای زنجیره تامین
۱۳	کارین و همکاران ^{۱۱} (۲۰۱۱)	نقش مدیریت دانش در توانمندسازی مدیریت زنجیره‌ی تامین

^۱ Dyer and Nobeoka

^۲ Corso & Paolucci

^۳ Hansen

^۴ Becker & Zirpoli

^۵ Sivakumar & Roy

^۶ Douligieris & Tilipakis

^۷ Chow

^۸ Paton & McLaughlin

^۹ Al-Mutawah

^{۱۰} Huang & Lin

^{۱۱} Karine

سوالات تحقیق

با توجه به مباحث بیان شده و مدل مفهومی پژوهش، سوالات تدوین شده این پژوهش به شرح زیر ارائه می‌باشند:

- ۱- سازمان آمادی مورد مطالعه تا چه میزان از فرآیند انتقال دانش در بُعد جامعه‌پذیری در زمینه‌ی مدیریت زنجیره‌ی تأمین موفق بوده است.
- ۲- سازمان آمادی مورد مطالعه تا چه میزان از فرآیند انتقال دانش در بُعد بیرونی‌سازی در زمینه‌ی مدیریت زنجیره‌ی تأمین موفق بوده است.
- ۳- سازمان آمادی مورد مطالعه تا چه میزان از فرآیند انتقال دانش در بُعد انتشار دانش در زمینه‌ی مدیریت زنجیره‌ی تأمین موفق بوده است.
- ۴- سازمان آمادی مورد مطالعه تا چه میزان از فرآیند انتقال دانش در بُعد درونی‌سازی در زمینه‌ی مدیریت زنجیره‌ی تأمین موفق بوده است.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش پیش رو از دید هدف کاربردی است؛ زیرا از نتایج یافته‌های آن می‌توان برای حل مشکلات سازمان‌ها استفاده کرد و از نظر ماهیت و روش، پژوهشی توصیفی پیمایشی از نوع همبستگی به‌شمار می‌رود؛ زیرا تلاش می‌کند با استفاده از پرسش‌نامه، اطلاعات مورد نیاز را از وضع موجود نمونه آماری به‌دست آورد. همچنین از جنبه‌ی زمانی، مقطعی و از نگاه نوع داده‌ها، پژوهشی کمی به‌شمار می‌رود. در این تحقیق جامعه آماری برابر ۹۰ نفر کارکنان یکی از مراکز آمادی نیروهای مسلح می‌باشد که با توجه به تعداد جامعه آماری از سرشماری ($N=n$) استفاده شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌ی محقق‌ساخته استفاده شده است. برای سنجش روایی و پایایی تحقیق از نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس استفاده شده است که در این پژوهش مقادیر آلفای کرونباخ برای ابعاد چهارگانه محاسبه و در جدول شماره دو آورده شده است. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه، جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS ۱۹ و مدل‌سازی معادلات ساختاری (نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس) استفاده شده است. ابتدا با توجه به چهار بُعد اصلی مدل

نوناکا و تاکوچی، شاخص‌های مربوط به هر یک از ابعاد مورد شناسایی، سپس با استفاده از تحلیل عاملی به بررسی مولفه‌ها پرداخته شده است. با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری منحصر با استفاده نرم افزار اسمارت پی. ال. اس برای سنجش تاثیرگذاری شاخص‌ها و از آزمون کولموگروف اسمیرنوف، آزمون نرمالیتی استفاده شد و نهایتاً " با استفاده از آزمون- تی به بررسی سوالات و آسیب‌شناسی شاخص‌های مستخرجه اختصاص داده شد.

جدول شماره دو- محاسبه‌ی آلفای کرونباخ سوالات پرسش‌نامه

آلفای کرونباخ	تعداد سوالات	ابعاد انتقال دانش
۰/۸۹۶	۵	جامعه‌پذیری
۰/۸۸۷	۶	بیرونی‌سازی
۰/۹۱۶	۶	انتشار
۰/۸۳۵	۴	درونی‌سازی

یافته‌های تحقیق

آمار توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی پژوهش به شرح جدول شماره سه است.

تعداد	شاخص	متغیر
۲۹	زیر ۱۰ سال	سوابق خدمتی
۴۷	۱۱ تا ۲۰ سال	
۱۴	۲۱ تا ۳۰ سال	
۷۲	کارشناس	سطح تحصیلات
۱۳	کارشناس ارشد	
۵	دکتر	

جدول شماره سه- توصیف متغیرهای جمعیت‌شناختی

الف) تجزیه و تحلیل کیفی داده

با توجه به اهداف تحقیق و نیز فرآیند تحقیق که به آن اشاره شد، در این پژوهش پس از نظرات خبرگان حوزه‌ی تحقیقاتی مورد مطالعه، خبرگان مدیریت دانش که عمداً از اساتید دانشگاه بودند و مقالات انجام شده در حوزه‌های مرتبط با موضوع تحقیق، شاخص‌ها و مؤلفه‌های مرتبط با انتقال دانش شناسایی و احصاء گردید.

تحلیل عاملی: برای فهم و تحلیل بهتر و دقیق‌تر داده‌ها و رسیدن به نتایج علمی‌تر و در عین حال عملیاتی‌سازی شاخص‌های احصاء شده، ضرورت داشت تا حد امکان شاخص‌ها کاهش یافته و دسته‌بندی گردند. این کار به کمک روش تحلیل عاملی صورت گرفت. این فن کمک می‌کند تا تعداد زیادی از شاخص‌ها (گویه‌ها) به تعداد کمتری از عامل‌ها با هدف مدل‌سازی، تلخیص و دسته‌بندی گردند. در آزمون تحلیل عاملی از دو آزمون شاخص و بارتلت استفاده می‌شود. نتایج تحلیل عاملی کفایت نمونه‌گیری کیزر-میر-اولکین (KMO) گویه‌های پرسش‌نامه تحقیق به ترتیب مراحل انجام در ادامه، ارائه شده است.

مرحله اول: شناخت امکان انجام تحلیل عاملی بر روی داده‌ها؛ برای تشخیص گویه‌ها موثر بر انتقال دانش از دو آزمون شاخص کفایت نمونه‌گیری کیزر-میر-اولکین (KMO) و بارتلت استفاده گردید. نتایج استفاده از این دو آزمون در جدول شماره چهار نشان داده شده است.

جدول شماره چهار- آزمون شاخص کفایت نمونه‌گیری کیزر-میر-اولکین و بارتلت و آزمون بارتلت

۰/۷۲۲	شاخص کفایت نمونه‌گیری کیزر-میر-اولکین و بارتلت	
۳۵۸/۱۲۳	کای دو محاسبه شده	آزمون بارتلت
۸۹	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	سطح معناداری	

با توجه به جدول شماره چهار چون مقدار آزمون KMO از ۰/۷ بیشتر است، لذا انجام تحلیل عاملی پیشنهاد می‌شود. هم‌چنین چون آزمون بارتلت در سطح معناداری ۵ درصد، معنادار است، لذا

در این حالت ماتریس گویه‌های تحقیق غیر واحد و ناهمبندی بوده است؛ به عبارت دیگر می‌توان در فاصله اطمینان ۹۵ درصد ادعا کرد که ارتباط معناداری بین گویه‌های تحقیق وجود داشته و امکان کشف ساختار جدید از داده‌ها ممکن است.

مرحله دوم: شناخت سهم مجموعه عامل‌ها در تبیین واریانس هر گویه؛ با توجه به خروجی جدول شماره پنج از مجموع ۲۷ گویه مرتبط با انتقال دانش، شش گویه دارای واریانس کمتر از ۵۰ درصد بودند؛ یعنی مجموعه عامل‌ها نمی‌توانند تغییرات این گویه‌ها را پیش‌بینی کنند. لذا این گویه‌ها برای تحلیل عاملی مناسب نیست و از تحلیل خارج شدند. بنابراین تحلیل‌ها بر اساس ۲۱ گویه که واریانس استخراجی آنها بالاتر از ۵۰ درصد بودند، صورت گرفت.

جدول شماره پنج- اشتراکات

ابعاد	ردیف	گویه	initial	Extraction
جامعه‌پذیری	۱	آموزش ضمن خدمت	۱	۰/۷۹۶
	۲	نشست‌ها و مباحث گروهی	۱	۰/۸۶۷
	۳	شرکت در کنفرانس‌ها	۱	۰/۷۷۳
	۴	مشارکت در تجربیات و تقلید	۱	۰/۸۸۶
	۵	وجود فضای باز ارتباطی	۱	۰/۷۷۳
	۶	اجرای کارگاه آموزشی	۱	۰/۶۵۴
تربیتی‌سازی	۷	تهیه‌ی کتاب راهنما	۱	۰/۷۴۳
	۸	فیلم‌های آموزشی و تخصصی	۱	۰/۷۲۹
	۹	چاپ نشریات داخلی	۱	۰/۷۴۰
	۱۰	استفاده از تجارب علمی سازمان‌های دیگر	۱	۰/۸۰۰
انتشار داخلی	۱۱	مستندسازی تجارب	۱	۰/۷۵۳
	۱۲	تکثیر دستورالعمل در موارد خاص	۱	۰/۷۹۶
	۱۳	جایجایی پرسنل	۱	۰/۸۶۷
	۱۴	استفاده از پست الکترونیکی	۱	۰/۷۷۳
	۱۵	استفاده از وبسایت‌ها	۱	۰/۸۸۶
	۱۶	در اختیار قرار دادن اطلاعات، اسناد، تسهیلات ارتباطی به‌طور منصفانه متناسب با مشاغل افراد	۱	۰/۷۷۳
دوره‌ی سازی	۱۷	وجود کانال‌های رسمی و غیر رسمی	۱	۰/۸۸۶
	۱۸	ارائه‌ی ایده‌های جدید در موارد خاص	۱	۰/۶۴۷
	۱۹	ارائه موضوعات پژوهشی	۱	۰/۷۹۱
	۲۰	ارائه دانش و فناوری جدید از سوی کارکنان	۱	۰/۶۵۰
	۲۱	فراهم کردن سرمایه برای حمایت از کارکنان خلاق و نوآور	۱	۰/۵۹۴

پایایی و روایی در روش حداقل مربعات جزئی؛

در مدل‌سازی معادلات ساختاری پایایی از روش آلفای کرونباخ (بیشتر از ۰/۷)؛ پایایی ترکیبی (بیشتر از ۰/۷) و ضرایب بار عاملی (بیش از ۰/۴) بدست می‌آید که مطابق با جدول شماره شش، پایایی مناسبی بین متغیرهای وجود دارد. از طرفی دیگر، فورنل و لارکر^۱، ۱۸۱، ۱۹۸۱) معیار میانگین واریانس استخراج شده را برای سنجش روایی همگرا معرفی و مقدار بحرانی را عدد (۰/۵) بیان داشتند؛ با توجه به موارد گفته شده و جدول شماره شش مقادیر تمامی میانگین واریانس استخراج شده از (۰/۵) بیشتر بوده و در نتیجه مدل آورده شده در این پژوهش از روایی همگرایی مناسبی برخوردار است.

جدول شماره شش - تجزیه و تحلیل داده‌ها

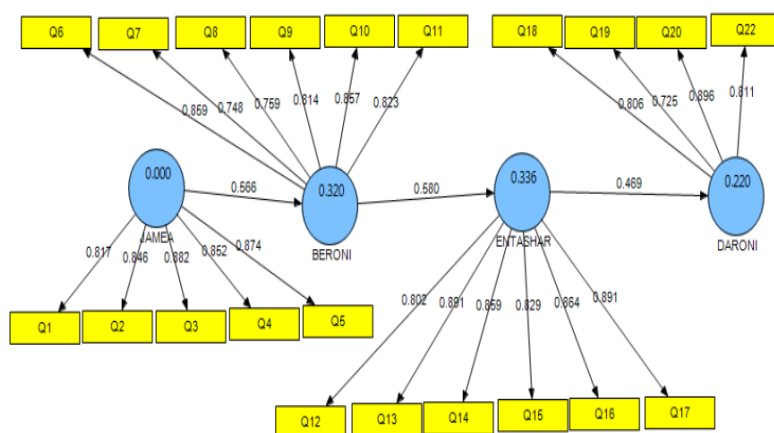
ابعاد	ردیف	گویه	پایایی ترکیبی	میانگین استخراج شده	بار عاملی	آماره‌ی تی
جامعه‌پذیری	۱	آموزش ضمن خدمت	۰/۹۲۰	۰/۶۵۷	۰/۸۱۷	۲۱/۰۲۰
	۲	نشست‌ها و مباحث گروهی			۰/۸۴۶	۱۹/۴۰۸
	۳	شرکت در کنفرانس‌ها			۰/۸۸۲	۳۶/۹۵۸
	۴	مشارکت در تجربیات و تقلید			۰/۸۵۲	۳۱/۸۳۵
	۵	وجود فضای باز ارتباطی			۰/۸۷۴	۳۰/۸۶۲
بیرونی‌سازی	۶	اجرای کارگاه آموزشی	۰/۸۸۴	۰/۶۵۸	۰/۸۵۹	۲۵/۵۸۳
	۷	تهیه‌ی کتاب راهنما			۰/۷۴۸	۱۱/۳۳۱
	۸	فیلم‌های آموزشی و تخصصی			۰/۷۵۹	۱۰/۴۷۱
	۹	چاپ نشریات داخلی			۰/۸۱۴	۱۸/۸۰۵
	۱۰	استفاده از تجارب علمی سازمان‌های دیگر			۰/۸۵۷	۳۰/۰۲۷
	۱۱	مستندسازی تجارب			۰/۸۲۳	۱۸/۶۵۷
انتشار دانش	۱۲	تکنیر دستورالعمل در موارد خاص	۰/۹۴۲	۰/۷۳۳	۰/۸۰۲	۲۰/۲۸۳
	۱۳	جابجایی پرسنل			۰/۸۹۱	۳۶/۳۷۳
	۱۴	استفاده از پست الکترونیکی			۰/۸۵۹	۲۸/۰۶۹
	۱۵	استفاده از وبسایت‌ها			۰/۸۲۹	۱۸/۶۵۰
	۱۶	در اختیار قرار دادن اطلاعات، اسناد، تسهیلات ارتباطی به‌طور منصفانه متناسب با مشاغل افراد			۰/۶۶۴	۳۰/۹۹۴
	۱۷	وجود کانال‌های رسمی و غیر رسمی			۰/۸۹۱	۳۶/۳۷۳
درونی‌سازی	۱۸	ارائه‌ی ایده‌های جدید در موارد خاص	۰/۹۳۱	۰/۷۳۰	۰/۸۰۶	۱۰/۵۸۸
	۱۹	ارائه موضوعات پژوهشی			۰/۷۲۵	۶/۷۱۱
	۲۰	ارائه دانش و فناوری جدید از سوی کارکنان			۰/۸۹۶	۲۷/۲۰۱
	۲۱	فراهم کردن سرمایه برای حمایت از کارکنان خلاق و نوآور			۰/۸۱۱	۱۸/۶۸۴

۱ Fornell and Larcker

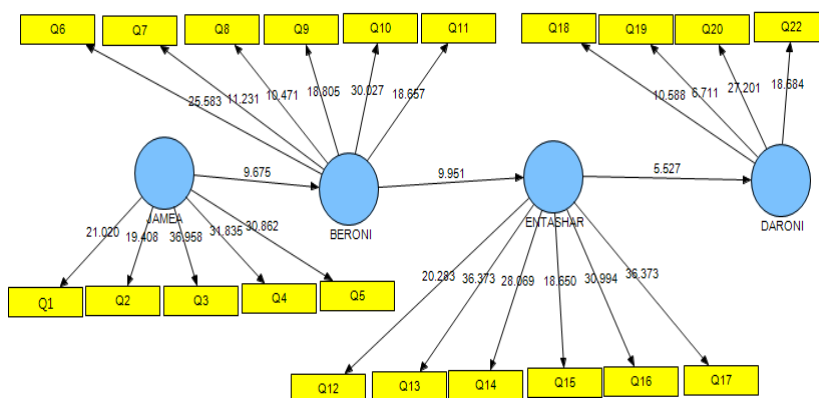
بررسی موثر بودن مولفه‌های انتقال دانش مدیریت

برای بررسی موثر بودن مولفه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس استفاده شده است. خروجی نرم‌افزار بیان‌گر آن است که مولفه‌های استخراج شده رابطه‌ای مثبت، معناداری با انتقال مدیریت دانش دارد.

شکل شماره دو- خروجی مدل‌سازی معادلات ساختاری (خروجی نرم‌افزار در خصوص ضرایب بار عاملی)



شکل شماره سه- خروجی مدل‌سازی معادلات ساختاری (خروجی نرم‌افزار در خصوص ضرایب معناداری)



آزمون کولموگروف اسمیرنوف

به منظور بررسی نرمالیتی متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد. فرض صفر (H_0) بیانگر نرمال بودن و فرض یک (H_1) بیانگر نرمال نبودن داده‌ها می‌باشد. نتایج به‌دست آمده در جدول شماره هفت ارائه شده است. نتایج حاصل از آزمون نرمالیتی (کولموگروف- اسمیرنوف) نشان می‌دهد که توزیع داده‌های تمامی متغیرهای تحقیق نرمال می‌باشد. بنابراین برای پاسخگویی به سوالات از آزمون پارامتریک تی‌استیودنت استفاده گردیده است.

جدول شماره هفت- نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف

ردیف	متغیر	مقدار Z	Sig (سطح معناداری)	α (مقدار خطا)	نتیجه آزمون
۱	جامعه‌پذیری	۲/۵۲۱	۰/۰۰۱	۰/۰۵	داده‌ها نرمال است
۲	بیرونی‌سازی	۱/۹۹۵	۰/۰۴۱	۰/۰۵	داده‌ها نرمال است
۳	انتشار	۲/۹۳۸	۰/۰۱۲	۰/۰۵	داده‌ها نرمال است
۴	درونی‌سازی	۱/۷۵۲	۰,۰۰۰	۰/۰۵	داده‌ها نرمال است

با توجه به اینکه داده‌ها نرمال هستند برای بررسی سوالات تحقیق از آزمون تی‌استیودنت استفاده شده است. نتایج آزمون در جدول شماره هشت ارائه گردیده است. مقادیر کوچکتر از (سه) برای هر عامل، نشان‌گر آن است که عامل مذکور به‌عنوان مانع و چالش در سازمان آمادی مطرح است و هر چه مقدار آن بزرگتر باشد، به‌عنوان نقطه قوت مهم‌تری مطرح است.

جدول شماره هشت - نتایج آزمون (تی) تک نمونه‌ای

فرضیه	متغیرهای تحقیق	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	سطح معناداری
۱	جامعه‌پذیری	۲/۷۳۷۸	۰/۹۲۶۸	۲۸/۰۲۳	۰/۰۰۱
۲	بیرونی‌سازی	۳/۰۳۵۲	۰/۹۶۷۱	۲۹/۷۷۲	۰/۰۴۱
۳	انتشار دانش	۲/۶۹۸۱	۰/۹۱۰	۲۸/۱۱۵	۰/۰۱۲
۴	درونی‌سازی	۳/۴۲۷۸	۰/۸۹۲	۴۳۲/۳۶	۰,۰۰۰

بحث و نتیجه‌گیری

دنیای امروزی، دنیای تغییر و تحول است. این تغییر تمام ابعاد اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و تکنولوژیکی را در بر می‌گیرد. سازمان‌هایی که در شرایط بی‌ثبات فعالیت می‌کنند نیز دستخوش رخدادهای غیرمنتظره‌ای قرار می‌گیرند که در صورت نداشتن آمادگی، انعطاف لازم و متناسب با شرایط کنونی، توان رقابت را از دست داده و رو به انحطاط و زوال می‌روند. در این مقاله تلاش گردید تا به بررسی فرآیند انتقال دانش در یکی بخش‌های آمادی یکی از سازمان‌های نظامی بپردازد، تا بتوان در پرتو یافته‌های تحقیق و بررسی میزان موفقیت انتقال دانش، راه کارهایی را جهت استفاده بهینه از مدیریت دانش در مدیریت زنجیره‌ی تامین ارائه کرد. بنابراین، هدف از این مقاله بررسی فرآیند انتقال دانش و نقش آن در مدیریت زنجیره‌ی تامین در یکی از بخش‌های آمادی در یکی از سازمان‌های نظامی با نگرشی آسیب‌شناسانه بود.

سوال اول: سازمان آمادی مورد مطالعه تا چه میزان از فرآیند انتقال دانش در بُعد جامعه‌پذیری در زمینه‌ی مدیریت زنجیره‌ی تامین موفق بوده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که بعد جامعه‌پذیری مدیریت دانش با میانگین کل (۲/۷۳۷۸)، انحراف معیار (۰/۹۲۶۸)، ضریب معناداری (۲۸/۰۲۳) و با ضریب اطمینان ۹۹ درصد در زمینه‌ی مدیریت زنجیره‌ی تامین به کار گرفته شد (جدول شماره شش). در این تحقیق برای سنجش موثر فرآیند جامعه‌پذیری، از شاخص‌های آموزش ضمن خدمت، نشست‌ها و مباحث گروهی، شرکت در کنفرانس‌ها، مشارکت در تجربیات و تقلید و وجود فضای باز ارتباطی استفاده شده است. شاخص‌های آموزش ضمن خدمت با میانگین (۳/۰۷) و انحراف استاندارد (۰/۹۲) از وضعیت مناسبی برخوردار است ولی

شاخص‌های نشست‌ها و مباحث گروهی خدمت با میانگین (۲/۹۱) و انحراف استاندارد (۰/۸۸)، شرکت در کنفرانس‌ها خدمت با میانگین (۲/۴۱) و انحراف استاندارد (۰/۶۶)، مشارکت در تجربیات و تقلید خدمت با میانگین (۲/۵۰) و انحراف استاندارد (۰/۶۵) و وجود فضای باز ارتباطی خدمت با میانگین (۲/۸۰) و انحراف استاندارد (۰/۵۵) در وضعیت مناسبی قرار ندارد (جدول شماره نه). بر این اساس به نظر می‌رسد نیاز است که مدیران بخش‌های مختلف سازمان اقدام عملی در جهت بهبود شاخص‌ها انجام دهند. در حقیقت علاوه بر بهبود کیفیت آموزش‌های ضمن خدمت نسبت به برگزاری نشست‌ها و مباحث گروهی، تشویق و فراهم‌سازی بسترهای لازم برای ایجاد فضای باز ارتباطی جهت انتقال دانش و تجربیات کارکنان اهتمام ورزند.

جدول شماره نه- آزمون تی برای بعد جامعه‌پذیری

شاخص‌ها	متغیرهای تحقیق	میانگین	انحراف معیار
۱	آموزش ضمن خدمت	۳/۰۷	۰/۹۲
۲	نشست‌ها و مباحث گروهی	۲/۹۱	۰/۸۸
۳	شرکت در کنفرانس‌ها	۲/۴۱	۰/۶۶
۴	مشارکت در تجربیات و تقلید	۲/۵۰	۰/۶۵
۵	وجود فضای باز ارتباطی	۲/۸۰	۰/۵۵

سوال دوم: سازمان آمادی مورد مطالعه تا چه میزان از فرآیند انتقال دانش در بُعد بیرونی‌سازی در زمینه‌ی مدیریت زنجیره‌ی تأمین موفق بوده است. نتایج تحلیل آماری حاکی از آن است بُعد بیرونی‌سازی مدیریت دانش با میانگین کل (۳/۰۳۵۲)، انحراف معیار (۰/۹۶۷۱)، ضریب معناداری (۲۹/۷۷۲) و با ضریب اطمینان ۹۹ درصد در زمینه‌ی مدیریت زنجیره‌ی تأمین مورد استفاده واقع شد (جدول شماره هشت). شاخص‌های اجرای گارگاه آموزشی با میانگین (۳/۲۸) و انحراف استاندارد (۰/۵۲)، مستندسازی تجارب با میانگین (۳/۰۸) و انحراف استاندارد (۰/۶۳) و شاخص‌های تهیه‌ی کتاب راهنما با میانگین (۳/۰۹) و انحراف استاندارد (۰/۷۴) از وضعیت مناسب‌تری نسبت فیلم‌های آموزشی و تخصصی با میانگین (۲/۸۲) و انحراف استاندارد

(۰/۳۶)، چاپ نشریات داخلی با میانگین (۲/۹۷) و انحراف استاندارد (۰/۴۷)، استفاده از تجارب علمی سازمان‌های دیگر با میانگین (۲/۹۸) و انحراف استاندارد (۰/۵۵) از وضعیت مناسبی برخوردار است. بر این اساس به نظر می‌رسد نیاز است که مسئولین بخش‌های مختلف سازمان اقدام عملی در جهت ارتقای شاخص‌ها انجام دهند. بر این اساس، تهیه‌ی و چاپ نشریات تخصصی و استفاده از دانش و تجارب دیگر شرکت‌ها به منظور جهت انتقال دانش تلاش نمایند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که بُعد انتشار با میانگین کل (۳/۰۳۵۲) در وضعیت مناسب‌تری نسبت به بُعد جامعه‌پذیری دارد قرار دارند (جدول شماره ده).

جدول شماره ده- آزمون تی برای بعد بیرونی‌سازی

شاخص‌ها	متغیرهای تحقیق	میانگین	انحراف معیار
۱	اجرای گارگاه آموزشی	۳/۲۸	۰/۵۲
۲	تهیه‌ی کتاب راهنما	۳/۰۹	۰/۷۴
۳	فیلم‌های آموزشی و تخصصی	۲/۸۲	۰/۳۶
۴	چاپ نشریات داخلی	۲/۹۷	۰/۴۷
۵	استفاده از تجارب علمی سازمان‌های دیگر	۲/۹۸	۰/۵۵
۶	مستندسازی تجارب	۳/۰۸	۰/۶۳

سوال سوم: سازمان آمادی مورد مطالعه تا چه میزان از فرآیند انتقال دانش در بُعد انتشار دانش در زمینه‌ی مدیریت زنجیره‌ی تامین موفق بوده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بُعد انتشار دانش با میانگین کل (۲/۶۹۸۱)، انحراف معیار (۰/۹۱۱۰)، ضریب معناداری (۲۸/۱۱۵) و با ضریب اطمینان ۹۹ درصد در زمینه‌ی مدیریت زنجیره‌ی تامین مورد توجه قرار گرفت (جدول شماره هشت). شاخص‌های تکثیر دستورات عمل در موارد خاص با میانگین (۳/۰۷) و انحراف استاندارد (۰/۶۹) در وضعیت مناسبی قرار دارد در حالی که شاخص‌های جایجایی پرسنل با میانگین (۲/۹۱) و انحراف استاندارد (۰/۵۳)، استفاده از پست الکترونیکی با میانگین (۲/۴۱) و انحراف استاندارد (۰/۵۰)، استفاده از وبسایت‌ها با میانگین (۲/۵۰) و انحراف استاندارد (۰/۹۷) و

در اختیار قرار دادن اطلاعات، اسناد، تسهیلات ارتباطی به‌طور منصفانه با میانگین (۲/۸۰) و انحراف استاندارد (۰/۷۱) و وجود کانال‌های رسمی و غیر رسمی با میانگین (۲/۵۰) و انحراف استاندارد (۰/۶۹) در شرایط خوبی قرار ندارد (جدول شماره ۱۱).

جدول شماره ۱۱- آزمون تی برای بعد انتشار دانش

شاخص‌ها	متغیرهای تحقیق	میانگین	انحراف معیار
۱	تکثیر دستورات‌عمل در موارد خاص	۳/۰۷	۰/۶۹
۲	جابجایی پرسنل	۲/۹۱	۰/۵۳
۳	استفاده از پست الکترونیکی	۲/۴۱	۰/۵۰
۴	استفاده از وبسایت‌ها	۲/۵۰	۰/۹۷
۵	در اختیار قرار دادن اطلاعات، اسناد، تسهیلات ارتباطی به‌طور منصفانه متناسب با مشاغل افراد	۲/۸۰	۰/۷۱
۶	وجود کانال‌های رسمی و غیر رسمی	۲/۵۰	۰/۶۹

سوال چهارم: سازمان آمادی مورد مطالعه تا چه میزان از فرآیند انتقال دانش در بُعد درونی‌سازی در زمینه‌ی مدیریت زنجیره‌ی تأمین موفق بوده است. یافته‌های تحقیق بیانگر آن است که بُعد درونی‌سازی با میانگین کل (۳/۴۲۷۸)، انحراف معیار (۰/۸۹۲)، ضریب معناداری (۳۶/۴۳۲) و با ضریب اطمینان ۹۹ درصد در رابطه با مدیریت زنجیره‌ی تأمین به کار گرفته شد (جدول ۸). در نتیجه پیاده‌سازی مدیریت دانش نیازمند ارائه‌ی ایده‌های جدید در موارد خاص، ارائه موضوعات پژوهشی ارائه دانش و فناوری جدید از سوی کارکنان و فراهم کردن سرمایه برای حمایت از کارکنان خلاق و نوآور است. بر اساس جدول ۱۲، بعد درونی‌سازی دانش دانش با میانگین کل (۳/۴۲۷۸) در وضعیت بهتری نسبت به دیگر ابعاد قرار دارد. شاخص‌های ارائه‌ی ایده‌های جدید در موارد خاص با میانگین (۳/۱۷) و انحراف استاندارد (۰/۷۰)، ارائه موضوعات پژوهشی ارائه دانش با میانگین (۳/۶۲) و انحراف استاندارد (۰/۶۳) و فناوری جدید از سوی کارکنان با میانگین (۴/۰۱) و انحراف استاندارد (۰/۳۴) از شرایط مناسبی برای درونی‌سازی دانش

در بین کارکنان برخوردار بوده ولی شاخص فراهم کردن سرمایه برای حمایت از کارکنان خلاق و نوآور با میانگین (۲/۹۱) و انحراف استاندارد (۰/۵۷) از وضعیت مناسبی برخوردار نیست. به نظر می‌رسد که سازمان مورد مطالعه بایستی امکانات مادی لازم را برای ایجاد انگیزه و حمایت از کارکنان خلاق به عمل آورد (جدول ۱۲). اگر سازمان آمادی مورد نظر نتواند چنین بسترهایی را فراهم نماید بایستی شاهد افول خلاقیت و در پی آن انگیزه کاری کارکنان و در نهایت افت عملکرد سازمانی را شاهد خواهیم بود.

جدول شماره دوازده- آزمون تی برای بعد درونی‌سازی

شاخص‌ها	متغیرهای تحقیق	میانگین	انحراف معیار
۱	ارائه ایده‌های جدید در موارد خاص	۳/۱۷	۰/۷۰
۲	ارائه موضوعات پژوهشی	۳/۶۲	۰/۶۳
۳	ارائه دانش و فناوری جدید از سوی کارکنان	۴/۰۱	۰/۳۴
۴	فراهم کردن سرمایه برای حمایت از کارکنان خلاق و نوآور	۲/۹۱	۰/۵۷

نتایج آماری حاصل از پژوهش نشان می‌دهند که سازمان آمادی مورد مطالعه در بُعد بیرونی‌سازی و درونی‌سازی دانش موفق‌تر از دیگر ابعاد انتقال دانش بوده است.

پیشنهادات

در راستای تسهیل فرآیند مدیریت دانش پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- ۱- در راستای حمایت از ایده‌های خلاق و مستندسازی سوابق خدمتی به همراه با درج کارهای تحقیقاتی و پژوهشی، سامانه‌ی طراحی گردد تا به‌توان در زمان‌های مناسبی از آن بهره‌برداری نمایند.
- ۲- مدیران می‌توانند با تشکیل اتاق فکر و برنامه‌ریزی لازم جهت تشکیل جلسات به‌طور منظم، مشکلات و معضلات سازمان را بررسی نمایند.

- ۳- جلسات حل مساله در سطح مدیریت ارشد تشکیل شود. دوره‌های آموزشی چگونگی تصمیم‌گیری، حل مساله، انتقال دانش و تجربیات و ... در زنجیره تأمین رواج یابد.
- ۴- استقرار سامانه‌ی مکانیزه بین اعضای زنجیره‌ی تأمین در جهت فعالیت‌هایی همانند مبادله‌ی الکترونیکی به‌هنگام داده‌ها می‌توانند به اثربخشی بیشتر زنجیره‌ی تأمین منجر شود.
- ۵- تغییر تفکر و بینش، منجر به تغییر رفتار و رویکرد نسبت به یک موضوع می‌شود. آموزش‌های مرتبط با مدیریت دانش و روش‌های انتقال دانش برای مدیران ارشد در مرحله‌ی اول و در مراحل بعد بین کارکنان سایر بخش‌ها می‌تواند در بلندمدت موثر واقع شود.
- ۶- توانمندسازی کارکنان به‌منظور فراهم کردن زمینه‌های لازم برای بالفعل شدن استعدادهای بالقوه کارکنان، فراهم کردن اطلاعات و دانش جدید و مورد نیاز کارکنان، تسهیل ارتباطات میان کارکنان سازمان و آزادی عمل به کارکنان برای بهره‌گیری از دانش جدید در وظایف شغلی در دستور کار قرار گیرد.
- ۷- با استفاده از برنامه‌های آموزشی و مهارتی در جهت تقویت دانش کارکنان، بهره‌گیری از برنامه‌های آموزشی در جهت اشاعه‌ی دانش‌های جدید در سازمان، ارتقاء برنامه‌های توسعه منابع انسانی در جهت تقویت سطح دانشی کارکنان به آموزش و توسعه منابع انسانی پرداخته شود.

منابع

۱. شامی زنجانی، م (۱۳۸۸). شناسایی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در مدیریت پروژه‌ها. رسالهٔ دکترای چاپ نشده، دانشکدهٔ مدیریت، دانشگاه تهران.
۲. عسگری، ن (۱۳۹۰). ارائهٔ مدلی از تأثیر عوامل انسانی اجتماعی بر اقدامات مدیریت دانش. رسالهٔ دکترای چاپ نشده، دانشکدهٔ مدیریت، دانشگاه تهران.
۳. منوریان، ع. و عسگری، ن. (۱۳۸۸). سازمان در عصر صنعت، اطلاعات و دانایی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
۴. عدلی، فریبا، مدیریت دانش، انتشارات فراشناختی اندیشه، چاپ اول، ۱۳۸۴.
۵. انواری، ع. ا. و شهبابی، ب. (۱۳۸۸). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، ۱(۲)، ۱۸-۳.
۶. رضانی، عمران (۱۳۸۳)، مدیریت دانش و انتقال دانش در سازمان، مجموعه مقالات اولین کنفرانس منابع انسانی، نشر روناس، چاپ اول.
۷. سرلک، محمدعلی و فراتی، حسن (۱۳۹۱). سیستم های اطلاعات مدیریت پیشرفته، انتشارات دانشگاه پیام نور.
۸. احمدی، حسین (۱۳۸۴). مدیریت زنجیره تامین، چاپ اول، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، تهران.
۹. شفیعی، مرتضی و تارمست، پگاه (۱۳۹۳). تاثیر فرآیندهای مدیریت زنجیره‌ی تامین بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شرکت ساپکو)، مطالعات کمی در مدیریت، ۵(۲)، ص ۱۰۵-۱۲۴.
۱۰. سیدحسینی، سیدمحمد و یدرنجی‌مقدم، بابک (۱۳۸۸). مدل مبتنی بر مدیریت دانش در حلقه‌ی توزیع زنجیره تامین، حمل و نقل و لجستیک، مجله مهندسی عمران دانشگاه آزاد اسلامی، ۲(۱)، ص ۹۶-۸۴.
۱۱. Bukowitz, W. and R. Williams (۲۰۰۰). The knowledge management, field book, London: prentice Hall.

۱۲. Dalker, K. (۲۰۰۵). Knowledge management in theory and practice, Elsevier Butterworth Heinemann, p: ۷.
۱۳. Mcelory, M. (۱۹۹۹). The knowledge Life Cycle, Presented at ICM Conference on KM, Miami, FL.
۱۴. Nonaka, I. (۱۹۹۴). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, ۵ (۱): ۱۳۴-۱۳۹.
۱۵. Gatora., (۱۹۹۵), The Evaluation of Logistics and The supply chain in management Discipline, part ۱.
۱۶. Gupta, A. K., and Govindarajan, V. (۲۰۰۰). Knowledge management social dimension: Lessons from Nucor Steel. *Sloan Management Review*, ۴۲(۱): ۷۱-۸۱.
۱۷. Turban, E. & McLean, E. (۲۰۰۲), "Information technology for management", John Wiley.
۱۸. Nonaka, I., and Takeuchi, H. (۱۹۹۵). *The knowledge creating company: How Japanese companies create dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
۱۹. Barney, J. B. (۱۹۹۱). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, ۱۷ (۱): ۹۹-۱۲۰.
۲۰. Alavi, M. and Leidner, D. E. (۲۰۰۱). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, ۲۵ (۱): ۱۰۷-۱۳۶.
۲۱. Davenport, T. H., and Prusak, L. (۱۹۹۸). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
۲۲. Rastogi, P. N. (۲۰۰۰). Knowledge management & intellectual capital: The new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*, ۱۹ (۱): ۳۹-۴۹.
۲۳. Chennemaneni, A. (۲۰۰۷). *Determinants of knowledge sharing behavior: developing and testing a theoretical model*. The University of Texas.
۲۴. Pearlson, KeRi, E(۲۰۰۱). "Managing and using information systems", John Wiley and Sons, INC.
۲۵. Kopezak, L.R., (۱۹۹۷). "Logistic Partnership and Supply chain restructuring: survey results from the US Computer industry," *Production and Operation Management* ۶ (۳) ۲۲۶- ۲۴۷.
۲۶. Berry, D., Towill, D.R., Wadsley, N., (۱۹۹۴). "supply chain management in the electronics product industry. *International Journal of physical Distribution & Logistics Management* ۲۴ (۱۰) ۲۰-۳۲.
۲۷. Karine Evrard Samuel, Marie-Lyne Goury, Angappa Gunasekaran, Alain Spalanzani(۲۰۱۱). Knowledge management in supply chain: An empirical study from France, *Journal of Strategic Information Systems* ۲۰, ۲۸۳-۳۰۶.
۲۸. riscoe, G., Dainty, A. R. J., & Millett, S. (۲۰۰۱). Construction supply chain partnerships: skills, knowledge and attitudinal requirements. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, ۷, ۲۴۳-۲۵۵.

۲۹. Corso, M., & Paolucci, E. (۲۰۰۱). Fostering innovation and knowledge transfer in product development through Information Technology. *International Journal of Technology Management*, ۲۲, ۱۲۶-۱۴۸.
۳۰. Holtbrügge, D., & Berg, N. (۲۰۰۴). Knowledge transfer in multinational corporations, Evidence from Germany firms. *Management International Review*, ۴۴, ۱۲۹-۱۴۶.
۳۱. Raisinghani, M. S., & Meade, L. L. (۲۰۰۵). Strategic decisions in supply-chain intelligence using knowledge management: an analytic-network-process framework. *Supply Chain Management: An International Journal*, ۱۰, ۱۵۱-۱۷۰.
۳۲. Douligieris, C., & Tilipakis, N. (۲۰۰۶). A knowledge management paradigm in the supply chain. *EuroMed Journal of Business*, ۱, ۶۶-۸۲.
۳۳. Wiig, k.m. (۱۹۹۷)., Integation intellectuall capital and Knowledge management long range planning, ۳۰(۳), pp:۳۹۹-۴۰۵.
۳۴. Briscoe, G., Dainty, A. R. J., & Millett, S. (۲۰۰۱). Construction supply chain partnerships: skills, knowledge and attitudinal requirements. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, ۷, ۲۴۳-۲۵۰.
۳۵. Becker, M. C., & Zirpoli, F. (۲۰۰۳). Organizing new product development. Knowledge hollowing-out and knowledge integration – the FIAT Autocase. *International Journal of Operations & Production Management*, ۲۳, ۱۰۳۳-۱۰۶۱.
۳۶. Raisinghani, M. S., & Meade, L. L. (۲۰۰۵). Strategic decisions in supply-chain intelligence using knowledge management: an analytic-network-process framework. *Supply Chain Management: An International Journal*, ۱۰, ۱۵۱-۱۷۰.
۳۷. Douligieris, C., & Tilipakis, N. (۲۰۰۶). A knowledge management paradigm in the supply chain. *EuroMed Journal of Business*, ۱, ۶۶-۸۲.
۳۸. Huang, C. C., & Lin, S. (۲۰۱۰). Sharing knowledge in a supply chain using the semantic web. *Expert Systems with Applications*, ۳۷, ۳۱۴۵-۳۳۱۶.
۳۹. Chow, H. K. H., Choy, K. L., & Lee, W. B. (۲۰۰۷). Knowledge management approach in build-to-order supply chains. *Industrial Management & Data Systems*, ۱۰۷, ۸۸۲-۹۱۹.
۴۰. Paton, R. A., & McLaughlin, S. (۲۰۰۸). Service innovation: knowledge transfer and the supply chain. *European Management Journal*, ۲۶, ۷۷-۸۳.
۴۱. Al-Mutawah, K., Lee, V., & Cheung, Y. (۲۰۰۹). A new multi-agent system framework for tacit knowledge management in manufacturing supply chains. *Journal of Intelligent Manufacturing*, ۲۰, ۵۹۳-۶۱۰.
۴۲. Sivakumar, K., & Roy, S. (۲۰۰۴). Knowledge redundancy in supply chains: a framework. *Supply Chain Management: an International Journal*, ۹, ۲۴۱-۲۴۹.
۴۳. Dyer, J.H., Nobeoka, K., ۲۰۰۰. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal* ۲۱, ۳۴۵-۳۶۷.
۴۴. Hansen, M.T., ۲۰۰۲. Knowledge networks: explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science* ۱۳ (۱), ۲۳۲-۲۴۸.