



Shahid Sattari Air University

## The Role of Knowledge Management in the Formation of Human Capital of Defense Organizations with the Mediating Role of Skills Communicational

Javad Eshaghi<sup>1</sup> Mahdi Basiri<sup>2</sup>, Reza Jahanfar<sup>3</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** Knowledge management is an important tool through which organizations can better manage knowledge and information. In order to establish all the assigned missions, the Army of the Islamic Republic of Iran, in order to achieve its goals in defending the country's borders, has to use new processes such as knowledge management. The main purpose of this article is to investigate the role of knowledge management in the formation of AJA human capital with the mediating role of communication skills of employees of this organization. The type of research is applied.

**Methodology:** The approach of deductive research and the method of its implementation is correlation. It is also descriptive in terms of data collection. The statistical population of this study is the staff of the Command Headquarters of the Army of the Islamic Republic of Iran in Tehran. The size of the study population is equal to the protection coefficient of 210 people. Due to the fact that the size of the statistical population in this study is limited, so the census method has been used to determine the sample population.

**Findings:** Findings indicate that there is a significant relationship between the components of knowledge management and the formation of human capital and communication skills of employees in defense organizations.

**Conclusion:** The results showed that knowledge management has a positive effect on the formation of human capital with the mediating role of employees' communication skills. Employees' communication skills also have a positive effect on human capital formation.

**Keywords:** *Knowledge management, Human capital, Communication skills, Defense organizations*

---

<sup>1</sup> Associate Professor OF Political Geography, Faculty of Management of Islamic Azad University Science and Research Branch, Tehran, Iran. [Jisaci.1355@gmail.com](mailto:Jisaci.1355@gmail.com)

<sup>2</sup> Ph.D. Student in Information Technology Management, Faculty of Management of Islamic Azad University Science and Research Branch Tehran, Iran [basiri60@gmail.com](mailto:basiri60@gmail.com)

<sup>3</sup> PhD student in Sports Sociology Faculty of Management of Islamic Azad University Science and Research Branch Tehran.Iran.



## تحلیل نقش مدیریت دانش در شکل‌گیری سرمایه‌های انسانی سازمان‌های دفاعی با نقش میانجی مهارت‌های ارتباطی

جواد اسحاقی<sup>۱</sup>، مهدی بصیری<sup>۲</sup>، رضا جهانفر<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** مدیریت دانش ابزار مهمی است که سازمان‌ها از طریق آن بهتر می‌توانند دانش و اطلاعات را مدیریت کنند. ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز در راستای دانش بنیان نمودن کلیه ماموریت‌های محوله، برای تحقق اهداف خود در زمینه دفاع از مرزهای کشور ناگزیر است از فرآیندهای نوینی همچون مدیریت دانش بهره‌گیرد. هدف اصلی مقاله بررسی نقش مدیریت دانش در شکل‌گیری سرمایه انسانی آجا با نقش میانجی مهارت‌های ارتباطی کارکنان این سازمان می‌باشد.

**روش‌شناسی:** نوع تحقیق کاربردی است. رویکرد تحقیق قیاسی و روش اجرای آن همبستگی است. همچنین از نظر جمع‌آوری داده‌ها از نوع توصیفی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان ستاد فرماندهی ارتش جمهوری اسلامی ایران در شهر تهران می‌باشد. حجم جامعه مورد بررسی برابر با اعمال ضریب حفاظتی ۲۱۰ نفر می‌باشد. با توجه به اینکه حجم جامعه آماری در این پژوهش محدود می‌باشد، لذا از روش سرشماری جهت تعیین جامعه نمونه استفاده شده است.

**یافته‌ها:** یافته‌های تحقیق بیانگر آن است که رابطه معنا داری میان مولفه‌های مدیریت دانش و شکل‌گیری سرمایه‌های انسانی و مهارت‌های ارتباطی کارکنان در سازمان‌های دفاعی وجود دارد.

**نتیجه‌گیری:** نتایج تحقیق نشان داد مدیریت دانش تاثیر مثبت بر شکل‌گیری سرمایه انسانی با نقش میانجی مهارت‌های ارتباطی کارکنان دارد. همچنین مهارت‌های ارتباطی کارکنان نیز تاثیر مثبت بر شکل‌گیری سرمایه انسانی دارند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش، سرمایه انسانی، مهارت‌های ارتباطی، سازمان‌های دفاعی

<sup>۱</sup> دکتری ژئوپلیتیک، دانشکده علوم پایه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران. تهران. ایران.

<sup>۲</sup> دکتری مدیریت فناوری اطلاعات. دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران. تهران. ایران.

<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران. تهران. ایران.

## مقدمه

با پیشرفت علوم و پیچیده شدن کارها، سازمان‌ها با محیط و تغییرات و تحولات متنوعی مواجه هستند که همواره منابع سازمانی و از جمله منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این شرایط، سازمان‌ها در ارتباط با محیط خود همچون موجودات زنده عمل می‌کنند و برای رسیدن به موفقیت همواره باید یادگیرنده باشند. یکی از ویژگی‌های سازمان‌های نظامی در عصر حاضر، شکل‌گیری مجموعه‌ای از ساختارها، فرایندها و منابع انسانی بر مبنای دانش است. در واقع دانش منبع حیاتی و مزیت راهبردی برای چنین سازمان‌های تلقی می‌گردد (دگبی و پلتو، ۲۰۲۱).

مسائل مرتبط با سرمایه‌های انسانی در مدیریت یکی از مهم‌ترین مباحثی است که مدیران با آن مواجه هستند و از آنجاکه سرمایه انسانی از اصلی‌ترین سرمایه‌ها و منابع سازمانی محسوب می‌شود، توانمندسازی و ارتقای سطح مهارت‌های آنان اهمیت ویژه‌ای دارد. آموزش به‌عنوان عاملی که سبب ارتقای دانش، بینش و مهارت نیروی انسانی می‌شود در مدیریت تأثیر بسزایی دارد. نیروی انسانی می‌بایست در فرآیندهای اداری شامل: کیفیت، صرفه‌جویی در هزینه‌ها (از طریق بهبود سطح عملکرد)، بهره‌وری از زمان، ارتباطات صحیح و آمادگی برای هرگونه ریسک‌پذیری متناسب با چالش‌های حوزه مدیریت دانش آگاهی لازم را داشته و آموزش‌های متناسب با شرح وظایفش را طی نماید. انجام نیازسنجی‌های آموزشی متناسب با فعالیت‌های اداری و تعریف موضوعات و محورهای آموزشی مرتبط از اولویت‌های این بخش می‌باشد (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۱). هماهنگ و همسو نمودن کارکنان با فعالیت‌های اداری، افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان، کاهش حوادث و ضایعات کاری، بهنگام‌سازی دانش و توان نیروی انسانی، کمک به تغییر و تحولات، تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان از اهداف نیروی انسانی می‌باشد.

برخورداری سازمان‌ها از منابع انسانی با مهارت‌های بالا در حوزه‌های مختلف یکی از دلایل موفقیت آنها در محیط‌های به شدت رقابتی امروز می‌باشد. برخورداری سازمان‌ها از چنین منابع انسانی با توانمندی‌های بالا منبع اصلی ایجاد ارزش برای سازمان‌ها محسوب می‌شود (هاسائی، ۲۰۱۹). سرمایه انسانی سازمان‌ها یکی از عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های امروزی محسوب می‌گردد. این امر از زمانی که دانش ضمنی کارکنان مورد توجه مدیران سازمانی قرار گرفته و با فناوری‌ها و جریان اطلاعات حاکم بر سازمان همراه شده است، نقش مهمی در برنامه‌ریزی‌های آنان داشته است (دانلی، ۲۰۱۹).

ثروت سازمان‌های امروزی دیگر سرمایه‌های فیزیکی و تکنولوژی نخواهد بود بلکه شالوده ثروت هر سازمان را کارکنان در قالب دانش و مهارت و انگیزه‌هایشان تشکیل می‌دهند. منشأ اصلی برتری در صحنه نبرد برای سازمان‌های دفاعی، فناوری جدید نخواهد بود، بلکه ابتکار عمل، خلاقیت، تعهد، جلب حمایت و مشارکت کارکنان خواهد بود که در سایه توانمندسازی و توجه بر دانش موجود در ذهن آنها به دست خواهد آمد. سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران به عنوان یکی از نهادهای قدرت ساز دفاعی از جایگاه ویژه‌ای در تامین امنیت مرزهای میهن اسلامی برخوردار می‌باشد. در این میان برخورداری این سازمان از کارکنانی توانمند و مجهز به مهارت‌های مختلف از جمله مهارت‌های ارتباطی می‌تواند در تقویت توان دفاعی خود به اهداف تعیین شده دست یابد. بر این اساس مقاله پیش رو به دنبال بررسی نقش مدیریت دانش در شکل‌گیری سرمایه‌های انسانی این نوع از سازمان‌ها و با توجه به نقش میانجی مهارت‌های ارتباطی می‌باشد (اودی و همکاران، ۲۰۲۰).

## ادبیات نظری

### مدیریت دانش

مدیریت دانش یک رویکرد سامانه‌ای برای شناسایی، مدیریت و تسهیم اطلاعات می‌باشد که اطلاعاتی را درباره به روزرسانی و انتقال دانش ارائه می‌کند (سینگ و همکاران، ۲۰۱۲). در دو دهه اخیر، برنامه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های بسیاری در جهان معرفی و بکار گرفته شده است (کاسانه و همکاران، ۲۰۲۱).

اصطلاح مدیریت دانش برای توصیف همه چیز از کاربرد فناوری جدید تا بهره‌برداری از سرمایه فکری یک سازمان استفاده می‌شود. بر اساس تعریف جی لیوویتز، مدیریت دانش عبارت است از فرایند خلق ارزش از دارایی‌های نامحسوس سازمان، دارایی‌های نامحسوس به عنوان سرمایه معنوی شامل سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه ارتباطی می‌باشد. مدیریت دانش یک دیدگاه برنامه‌ریزی شده و ساختارمند برای ایجاد، به اشتراک گذاری و ذخیره کردن دانش به عنوان دارایی سازمانی برای ارتقای توانمندی، سرعت و اثربخشی سازمان در ارائه محصولات و خدمات برای مشتریان در راستای استراتژی کسب و کار می‌باشد (معدنی و چاردولی، ۱۴۰۰).

### مفهوم سرمایه انسانی

در واقع سرمایه‌ی انسانی ترکیبی متناقض و عجیب و غریب است که با زبان جدید معاصر، یعنی همان گفتار نتولیرال تحمیل شده است. انگار که سرمایه این هیولای سرد، این انباشت کار مرده، که نمی‌تواند ادامه‌ی حیات دهد مگر با مکیدن مداوم خون کار زنده، در حالی که میلیاردها انسان بی‌گناه را به فقر و بیکاری محکوم می‌کند، می‌تواند نشانه‌ای از انسانیت داشته باشد. اقتصاد دانان، مدیران، مردان سیاست یا هر آدم معمولی که گستاخانه از این عبارت استفاده می‌کنند، در واقع غیر انسانی بودن این نوع نگرش به دنیا را به نمایش می‌گذارند که در آن هر کس و هر چیز مجبور است موجودیت خود را با ترازویی که یک وزنه‌ی ارزشمند بیشتر ندارد بسنجد: وزنه‌ی ارزش کالایی (فرکاس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

مجموعه‌ی اختیارات و توانایی‌های فیزیکی (مانند زور بازو، استقامت، مهارت، کاردانی)، توانایی‌های اخلاقی (مانند شجاعت، پشتکار، وجدان کاری)، توانایی‌های عقلانی (مانند اطلاعات عمومی، تخصص، تخیل و هوشمندی)، توانایی‌های زیبایی‌شناسی (ذوق و سلیقه) و توانایی‌های معاشرتی (قدرت معاشرت و مذاکره) که حقوق‌بگیران می‌توانند این توانایی‌ها را در بازار کار به فروش برسانند. آن‌هایی که قدرت کار را به عنوان یک سرمایه‌ی انسانی نشان می‌دهند، درواقع می‌خواهند به خود و به کارمندان بقبولانند که هر کس با قدرت کاری خود صاحب سرمایه‌ای است که باید آن را به سود دهی برساند. ارزش آن را حفظ کند و حتی بالا ببرد حال با تعلیم و تربیت مداوم خود، با تجربه‌ی کاری خود، با شغل خود، حفاظت از سلامتی خود، فعالیت‌های فرهنگی و تفریحی، معاشرتهای شخصی و یا غیره.

هر کس بایستی به شیوه‌ی یک بنگاه سرمایه‌داری، در هر یک از ابعاد وجودی خود، یک مرکز بالقوه برای جمع‌آوری ثروت مالی ببیند و در این راه عمل کند. پس وظیفه‌ی هر کس است که به شیوه‌ی یک سرمایه‌دار رفتار کند. سرمایه‌داری که سرمایه‌اش چیزی جز شخص خودش نیست. همه سرمایه‌دارند و همه کارفرما و رئیس خود هستند.

به سراغ آن وقاحت یا حماقتی برویم که بازهم حرف از سرمایه‌می‌زند (یعنی از امکان ارزش‌گذاری و ثروت‌اندوزی)، هنگامی که صحبت از نیروی کار است منظور تمام آن‌هایی است که وضعیت خود را منتهی و خلاصه شده در کارهای ناپایدار، بی‌آینده و یا بی‌کاری می‌بینند و حتی به سادگی جزو مطرودین از نظر اجتماعی و اقتصادی به حساب می‌آیند که

<sup>1</sup> Farkas

تازه تعدادشان نیز رو به فزونی است. فقط به خاطر اینکه کمتر موفق شده اند قدرت کاری خود را به عنوان یک کالا به فروش برسانند و اصلاً نتوانسته اند آن را به عنوان سرمایه به سود دهی برسانند (طیبی و همکاران، ۱۳۹۶).

### مدیریت دانش و سرمایه های انسانی:

پژوهش‌های اخیر وجود ارتباط بین سرمایه‌های منابع انسانی و مدیریت دانش را نشان می‌دهند. مدیریت دانش می‌تواند به عنوان تسهیل کننده ای در توانمندسازی باشد و کیفیت نیروی انسانی را به واسطه ایجاد، تسهیل و به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات در میان کارکنان بهبود بخشد. با تغییر رویکردهای سخت منابع انسانی که اثربخشی مدیریت منابع انسانی را با معیارهایی پولی چون تجزیه و تحلیل سود و بازده سرمایه گذاری فعالیت های منابع انسانی می‌سنجد. به رویکردهای نرم، که تاکید بر ارتباطات، انگیزش و رهبری دارد و با کارکنان همانند دارایی های با ارزش رفتار می‌کند، نحوه استخراج و اشتراک گذاری دانش ضمنی نیز تغییر یافت. اگر چه در گذشته بر ایجاد ابزارهای فناوری و پایگاه دانشی تاکید می‌شد، اما هم اکنون جنبه های انسانی مدیریت دانش و نقش تعامل و همکاری حائز اهمیت است به طوری که موجب نسل جدیدی از مدیریت دانش با راهبرد اشتراک دانش ضمنی شده است. همچنین با یکپارچه سازی مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی، می‌توان اثر هم افزایی ایجاد و در نتیجه برای سازمان عملکرد برتر، کارایی و بهره‌وری و بقا در وضعیت رقابتی به ارمغان آورد (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۹).

### مهارت‌های ارتباطی:

توانایی برقراری ارتباط برای همه‌ی مخلوقات زمین الزامی است و انسان‌ها نیز از این قانون مستثنی نیستند. البته، ارتباط انسان‌ها بسیار پیچیده‌تر و دشوارتر از سایر مخلوقات است. راه‌های متعدد و مختلفی برای برقراری ارتباط میان انسان‌ها وجود دارد. اتفاقی نیست که اکثر شرکت‌ها و سازمان‌ها در برنامه‌ی آموزشی خود برای پیشرفت شغلی کارکنان، مهارت‌های ارتباطی را نیز می‌گنجانند. تا حد زیادی می‌توان گفت که یکی از اصلی‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها، صلاحیت برقراری ارتباط کارکنان آنها است. آن‌ها که به نوع بخصوصی از مهارت‌های ارتباطی مثل سخنرانی در جمع نیاز دارند، دوره‌های ویژه در سازمان یا خارج از آن برای آن دسته از کارکنان تدارک دیده می‌شود.

معدود افرادی هستند که عقیده دارند هرچه مهارت‌های ارتباطی فرد قوی تر باشد، به موفقیت بیشتری دست پیدا خواهد کرد و آینده‌ی شغلی درخشان‌تری خواهد داشت. فاکتورهای مهم دیگری نیز برای کسب موفقیت در کار وجود دارد، اما از اهمیت مهارت‌های

ارتباطی در این زمینه نباید غافل بود (پوراصغر و همکاران، ۱۳۹۶).

### مزایای مهارت‌های ارتباطی

منافع و مزایای مهارت‌های ارتباطی بسیار زیاد و مختلف است. برخی از فواید و مزایای آن در کار و تجارت عبارتند از (حسینی نسب و عظیمی کهن، ۱۳۹۰):

#### • کنترل کارمندان

کنترل کارمندان نیازمند ارتباط پایدار و موثر است. اگر نتوانید با افراد زیردستان رابطه برقرار کنید، توانایی شما در مدیریت محدود خواهد شد و روحیه‌ی کارکنان را از بین خواهد برد. نیاز به برقراری ارتباط به طور صحیح در زمان‌های مامور کردن، تشویق کردن، درک کردن کارمندان و آموزش دادن به آن‌ها الزامی است.

ارتباط خوب با کارمندان، به شما فرصت می‌دهد بتوانید آن‌ها را ترغیب و تشویق کنید و انگیزه‌ی لازم برای کار را به آن‌ها بدهید. داشتن مهارت برقراری ارتباط صحیح، از شما مدیری بهتر و کامل‌تر می‌سازد.

#### • برخورد با افراد خارج از سازمان

چه برای یک سازمان یا اداره‌ی دولتی کار کنید و چه برای یک شرکت تجاری، باید با افرادی خارج از آن شرکت یا سازمان از طریق تلفن ارتباط برقرار کنید. داشتن مهارت‌های برقراری رابطه، باعث می‌شود بتوانید در چنین موقعیتی خود و شرکتتان را به بهترین شکل به طرف مورد نظر نشان دهید، از این رو تاثیرگذاری شما دو برابر اهمیت پیدا می‌کند، اول به خاطر تصویری که از شرکت یا سازمان محل کار خود به آن‌ها نشان می‌دهید، دوم به خاطر پیشرفت کاری خودتان.

#### • ایجاد اعتماد به نفس

با پیشرفت مهارت‌های ارتباطی شما خواهید دید که اعتماد به نفستان نیز رو به افزایش است، از اینرو تقویت مهارت‌های ارتباطی می‌تواند قسمتی از استراتژی‌های طولانی مدت شما برای رسیدن به موفقیت باشد (حسینی نسب و عظیمی کهن، ۱۳۹۰).

#### • راه‌های پیشبرد مهارت‌های ارتباطی

یکی از متداول‌ترین راه‌ها شرکت در دوره‌های آموزشی یادگیری مهارت‌های ارتباطی است که امکان دارد حتی کارفرمای خودتان نیز چنین دوره‌هایی را برای کارمندان شرکت برپا کند. نوع دوره‌ی انتخابی شما بستگی به نیازهای شما دارد، دوره‌های مهارت‌سخت‌رانی در جمع، مهارت برقراری ارتباط کلامی، مهارت‌های تلفنی، مهارت‌های ارتباطی نوشتاری،

و... شما باید با مشورت با ریاستان، یکی از این دوره‌ها که بیشتر مورد نیازتان است را انتخاب کرده و در آن شرکت کنید (شمسی و همکاران، ۱۳۹۸).

### پیشینه پژوهش

سانچز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقی بر تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان با نقش میانجی روش‌های استراتژیک منابع انسانی پرداختند. شواهد تجربی قبلی نشان می‌دهند که مدیریت دانش و روش‌های منابع انسانی می‌توانند در جهت بهبود عملکرد شرکت تعامل داشته باشند. براساس این ایده هدف از این مطالعه ارائه و آزمایش الگوی یکپارچه‌ای است که روش‌های استراتژیک منابع انسانی را به عنوان مکانیسم تحلیلی موثر بر اثربخشی مدیریت دانش مورد بررسی قرار دهند. یافته‌های این پژوهش تایید می‌کند که استراتژی‌های مدیریت دانش با نقش میانجی روش‌های استراتژیک منابع انسانی تاثیر مثبتی بر عملکرد سازمان دارند.

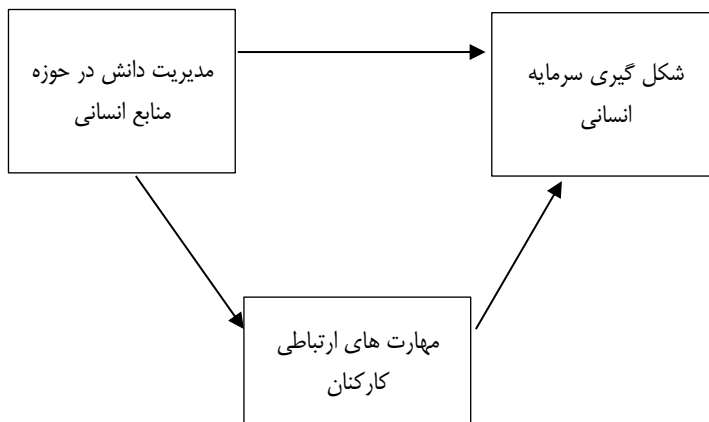
چن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان (استراتژی‌های تکامل دانش و عملکرد سازمانی: تحلیل تناسب استراتژیک) این موضوع را مورد بررسی قرار دادند. در این مقاله به منظور بررسی این مساله که آیا استراتژی‌های مختلف تکامل دانش بر عملکرد سازمانی در شرایط مختلف تاثیر گذارند نظریه تناسب استراتژیک مطرح گردید. این مفهوم از تکامل طبیعی انتخاب می‌شود تا دو استراتژی تکامل دانش را تعریف نماید: ۱- جهش دانش که به منابع داخلی دانش تکیه دارد ۲- انتقال دانش که از منابع خارجی از قبیل جوامع آنلاین و مشاوران حرفه‌ای بهره می‌جوید. نتایج این تحقیق نشان داد که جهش و انتقال دانش بر جنبه‌های مختلف عملکرد سازمانی تاثیر دارد. بعلاوه دیده شده که در بسیاری از عوامل صنعتی از قبیل تغییر محیط و فشرده‌گی دانش و عوامل سازمانی از جمله توانایی فناوری اطلاعات و اشتراک‌گذاری فرهنگ تاثیر تعدیل‌کننده‌ای دارند. یافته‌های این پژوهش به سازمان‌ها کمک خواهد کرد که استراتژی مناسبی برای افزایش دانش انتخاب کنند و مسیرهای جدید بیشتر را روشن نمایند. خلعتبری و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود با عنوان (نقش سرمایه انسانی در توسعه ظرفیت خلق دانش سازمانی) بیان کردند، در عصر دانایی محوری سازمان‌های پیشرو می‌کوشند زیرساخت‌های مورد نیاز برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش را فراهم کنند و کارکنان خود را تشویق می‌کنند تا به گونه‌ای فعالانه

<sup>1</sup> Sanchez et al

<sup>2</sup> Chen et al

در فرایندهای مدیریت دانش مشارکت کنند و به خلق و تسهیم دانش سازمانی مساعدت کنند. یکی از این زیرساخت‌های توانمندساز سرمایه انسانی است که به یکی از مهمترین سرمایه‌های ارزشمند و ناملموس سازمان تبدیل شده است. در این راستا در این پژوهش به این مسئله اساسی پرداخته میشود که سرمایه انسانی چگونه می‌تواند به توسعه خلق دانش سازمانی کمک کند. بدین منظور تاثیر چهار بعد از سرمایه انسانی (خبرگی، مهارت، تجربه و تحصیلات) بر ظرفیت خلق دانش سازمانی بررسی می‌شود. روش تحقیق، توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری آن نیز شامل ۹۵۰ نفر مدیران و کارشناسان بانک اقتصاد نوین در تهران است که با نمونه‌گیری تصادفی انجام شده، ۲۷۴ نفر آن‌ها به عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد همه ابعاد بررسی شده سرمایه انسانی بر ظرفیت خلق دانش سازمانی تأثیری معنادار و مثبت دارند.

موسی خانی و همکاران (۱۳۸۷) در تحقیق خود با عنوان «ارایه مدلی برای سنجش میزان آمادگی سازمان‌ها در زمینه مدیریت دانش» این موضوع را بررسی نمود. در این پژوهش مدلی فرضی ارائه شده و از طریق پرسشنامه نظر تعداد ۵۰ خبره مورد بررسی قرار گرفته است. بعد از مشخص شدن مدل نهایی برای تعیین وزن عوامل و شاخص‌های آن از روش میانگین موزون استفاده شده است و در نهایت میزان کاربردی بودن مدل در مرکز آمار ایران مورد آزمون قرار گرفته است وضعیت آمادگی آن در ابعاد مختلف مشخص شده و بر اساس وضعیت آن پیشنهادهایی ارائه شده است. نتایج نشان داد که مرکز آمار ایران در زمینه همه‌ی عوامل و شاخص‌های مورد ارزیابی آمادگی کافی برای مدیریت دانش را دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که در تحقیق حاضر سعی شده است که به بررسی نقش مدیریت دانش حوزه منابع انسانی در شکل‌گیری سرمایه‌های انسانی با نقش میانجی مهارت‌های ارتباطی کارکنان پرداخته شود، می‌توان این پژوهش را از لحاظ هدف تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی به شمار آورد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان ستاد فرماندهی ارتش ج.ا.ا. واقع در شهر تهران است که در حدود ۲۱۰ نفر می‌باشند (در سال ۱۳۹۲). به منظور تعیین نمونه آماری از روش سرشماری استفاده شده است. لذا جامعه نمونه منطبق بر جامعه آماری می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌های مرحله دوم این تحقیق، پرسشنامه است که به عنوان یکی از شناخته شده‌ترین ابزارهای گردآوری داده‌ها، تلقی می‌شود. تعداد ۲۱۰ پرسشنامه برای این تحقیق آماده شد که متغیرهای وابسته (عناصر مدیریت دانش) و مستقل (سرمایه انسانی) و متغیر میانجی (مهارت‌های ارتباطی) تحقیق را اندازه‌گیری نمود.

برای محاسبه پایایی ابزار تحقیق از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. دامنه ضریب قابلیت اعتماد از صفر (عدم ارتباط) تا +۱ (ارتباط کامل) است. ضریب قابلیت اعتماد نشانگر آن است که تا چه اندازه ابزار اندازه‌گیری ویژگی‌های با ثبات آزمودنی و یا ویژگی‌های متغیر و موقتی وی را می‌سنجد.

برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ابتدا باید واریانس نمره‌های هر زیرمجموعه سوال‌های پرسشنامه و واریانس کل را محاسبه کرد. سپس با استفاده از فرمول زیر مقدار ضریب آلفا را محاسبه می‌کنیم. (خاکی، ۱۳۹۵).

$$r_{\alpha} = \frac{J}{J-1} \left( 1 - \frac{\sum_{j=1}^n S_j^2}{S^2} \right)$$

که در آن :

J = تعداد زیر مجموعه‌های سؤال‌های پرسشنامه یا آزمون

واریانس زیر آزمون J ام =  $S_j^2$

واریانس کل پرسشنامه یا آزمون =  $S^2$

باید یاد آور شد، برای اندازه‌گیری پایایی پرسشنامه ابتدا از یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش آزمون گرفته شد و مقدار آلفای کرونباخ ۹۶ صدم شد.

| Cronbach's Alpha | No. of Items |
|------------------|--------------|
| 0.912            | 210          |

همچنین به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه بسته به حجم نمونه با استفاده از مدل معادلات ساختاری و از طریق نرم‌افزار اسمارت پی ال اس صورت گرفته است.

### یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی متغیرهای مورد بررسی در جدول ۲ آمده است. نتایج حداقل و حداکثر در جدول نشان می‌دهد که گستره نمره آزمودنی‌ها در پرسشنامه بین ۲ تا ۵ در نوسان است. با مقایسه انحراف معیار متغیرهای مورد بررسی به این نتیجه می‌رسیم که انحراف معیار متغیر مهارت‌های ارتباطی دارای بیشترین پراکندگی و متغیر سرمایه انسانی دارای کمترین پراکندگی است. به طور کلی پایین بودن انحراف استاندارد در مولفه‌ها نشان از پراکندگی کم پاسخ‌ها می‌باشد. موقعیت چولگی و کشیدگی نیز نشان می‌دهد که مقادیر چولگی برای همه متغیرها در بازه (۳ و -۳) همچنین مقادیر کشیدگی همه مولفه‌ها نیز در بازه (۳ و -۳) قرار دارد لذا می‌توان گفت که توزیع داده‌ها برای همه مولفه‌ها نرمال است.

جدول ۲. آمار استنباطی متغیرهای تحقیق

|              |           | مدیریت دانش | سرمایه انسانی | مهارت‌های ارتباطی |
|--------------|-----------|-------------|---------------|-------------------|
| حجم نمونه    | مورد قبول | ۲۱۰         | ۲۱۰           | ۲۱۰               |
|              | Missing   | ۰           | ۰             | ۰                 |
| میانگین      |           | ۴,۰۵۶       | ۴,۲۰۸         | ۳,۷۴۴             |
| میانه        |           | ۴,۱۲۴       | ۴,۲۸۵         | ۳,۸۵۰             |
| مد           |           | ۳,۶۸۷       | ۴,۷۱۶         | ۲,۵               |
| انحراف معیار |           | ۰,۵۷۸       | ۰,۵۳۱         | ۰,۸۲۸             |
| چولگی        |           | -۰,۵۰۲      | -۰,۲۱۶        | -۰,۲۶۷            |
| کشیدگی       |           | -۰,۱۸۹      | -۱,۱۴۳        | -۱,۰۰۶            |
| حداقل        |           | ۲,۵۶۲       | ۳,۲۲۴         | ۲,۳               |
| حداکثر       |           | ۵,۰         | ۵,۰           | ۵,۰               |

### بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها

جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها، از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. در آزمون کولموگروف-اسمیرنوف این فرض صفر که توزیع داده‌ها نرمال است، در سطح خطای ۰/۰۵ آزمون می‌شود؛ بنابراین اگر سطح معناداری بزرگ‌تر و مساوی ۰/۰۵ باشد، در این صورت دلیلی برای رد فرض صفر وجود نخواهد داشت. به عبارت دیگر توزیع داده‌ها نرمال خواهد بود. فرضیه‌های آماری برای این آزمون به صورت زیر تنظیم می‌شود:

H0 : داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند

H1 : داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار نیستند

خلاصه نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف در جدول ۳ منعکس شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف

|                             |                 | مدیریت<br>دانش | سرمایه<br>انسانی | مهارت‌های<br>ارتباطی |
|-----------------------------|-----------------|----------------|------------------|----------------------|
| حجم نمونه                   |                 | ۲۱۰            | ۲۱۰              | ۲۱۰                  |
| پارامترهای نرمال            | میانگین         | ۴,۰۳۶          | ۴,۲۱۸            | ۳,۷۲۴                |
|                             | انحراف<br>معیار | ۰,۵۷۸          | ۰,۵۳۲            | ۰,۸۳۸                |
| Most Extreme<br>Differences | مثبت            | ۰,۱۱۱          | ۰,۱۰۵            | ۰,۹۹                 |
|                             | منفی            | ۰,۵۷           | ۰,۱۰۵            | ۰,۹۲                 |
|                             | میانگین         | -۰,۱۱۱         | -۰,۹۳            | -۰,۹۸                |
| آماره آزمون                 |                 | ۰,۱۲۱          | ۰,۱۱۵            | ۰,۹۹                 |
| سطح معناداری                |                 | ۰,۱۶۷          | ۰,۲۰۰            | ۰,۲۰۰                |

بر پایه اطلاعات جدول ۵ (نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف) سطح معناداری در همه متغیرهای پژوهش بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد؛ به عبارت دیگر نتایج جدول نشان می‌دهد که به دلیل بیشتر شدن سطح معناداری کلیه متغیرها از ۰/۰۵، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪ بیان داشت که فرض صفر یعنی اینکه توزیع داده‌های پژوهش نرمال است، تایید می‌شود. دلایل استفاده از روش معادلات ساختاری با نرم‌افزار smart pls (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵):

❖ آزمون فرضیات شامل متغیرهای میانجی

❖ حجم کم نمونه

❖ داده های غیر نرمال

با توجه به وجود این دو شرط اول در پژوهش حاضر، بنابراین از نرم افزار اسمارت PLS برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شده است.

### بررسی مدل بر اساس معیار های اندازه گیری

برای برازش مدل های اندازه گیری از سه مورد استفاده می شود: پایایی شاخص<sup>۱</sup>، روایی همگرا و روایی واگرا<sup>۲</sup>. (داوری، رضازاده، ۱۳۹۵)

پایایی شاخص نیز خود به سه معیار تقسیم می شوند:

(۱) آلفای کرونباخ، (۲) پایایی ترکیبی، (۳) ضرایب استاندارد<sup>۳</sup>

### آلفای کرونباخ

یکی از عوامل در ارزیابی قابلیت سازگاری درونی مدل، مقدار آلفا می باشد. مقدار این ضریب از ۰ تا ۱ متغیر است. مقادیر بالاتر از ۰/۷۰ پذیرفته و مقادیر کمتر از ۰/۶۰ نامطلوب ارزیابی می گردد (کرونباخ<sup>۴</sup>، ۱۹۵۱). که در مدل این پژوهش مقادیر آلفا در جدول ۶ نشان داده شده است. مقادیر نشان می دهد که ابزار مورد استفاده از پایایی لازم برخوردار می باشد. زیرا تمامی مقادیر بالای ۰/۷ می باشند.

### آلفای کرونباخ

| متغیرها           | ضرایب آلفا |
|-------------------|------------|
| مدیریت دانش       | ۰/۸۱۱۷۳    |
| مهارت های ارتباطی | ۰/۷۹۸۱۶    |
| سرمایه انسانی     | ۰/۸۲۷۲۳    |

<sup>1</sup> Composite Reliability

<sup>2</sup> Discriminant Validity

<sup>3</sup> Loading

<sup>4</sup> Cronbach

## پایایی ترکیبی

معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه هاست، روش pls معیار مدرن تری نسبت به آلفا به نام پایایی ترکیبی را ارائه می‌دهد. در نتیجه برای سنجش بهتر پایایی در روش pls، هر دوی این معیارها به کار برده می‌شوند. در صورتیکه مقدار هر معیار در هر سازه بالای ۰/۷ باشد، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل های اندازه گیری دارد و مقدار کمتر از ۰/۶ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد. در جدول ۴ مقادیر استخراج شده از مدل نشان داده شده است. همانطور که ملاحظه می‌شود تمامی مقادیر متغیرها بالای ۰/۷ می‌باشند. بنابراین ابزار از پایایی لازم برخوردار می‌باشد.

جدول ۴. مقادیر پایایی ترکیبی

| مقدار CR | متغیرها           |
|----------|-------------------|
| ۰٫۸۶۴۴۹۸ | مدیریت دانش       |
| ۰٫۸۶۸۴۷۶ | مهارت های ارتباطی |
| ۰٫۸۷۷۲۸۳ | سرمایه انسانی     |

## روایی همگرا

روایی همگرا دومین معیاری است که برای برازش مدل های اندازه گیری در روش pls به کار برده می‌شود. معیار AVE نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص های خود است. به بیان ساده تر میزان همبستگی یک سازه با شاخص های خود را نشان می‌دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. در مورد AVE مقدار بحرانی عدد ۰٫۵ است. بدین معنی که مقدار AVE بالای ۰٫۵ روایی همگرایی قابل قبول را نشان می‌دهد (داوری، علی؛ رضازاده، رضا، ۱۳۹۵). همانطور که در جدول ۵ نشان می‌دهد در تمامی مقادیر متغیرهای پژوهش روایی همگرا برقرار است. زیرا تمامی مقادیر بالاتر از ۰٫۵ هستند.

جدول ۵. مقادیر روایی همگرا

| مقدار AVE | متغیرها           |
|-----------|-------------------|
| ۰٫۵۳۳۹۰۱  | مدیریت دانش       |
| ۰٫۵۴۹۴۴۴  | مهارت های ارتباطی |
| ۰٫۵۲۲۰۲۱  | سرمایه انسانی     |

## روایی واگرا

روایی واگرا سومین معیاری است که برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. به طور کلی به دو روش تقسیم می‌شود (داوری، علی؛ رضازاده، رضا، ۱۳۹۵):

### روش ضرایب استاندارد متقابل

روش اول که عبارت است از مقایسه میزان همبستگی بین شاخص‌های یک سازه با آن سازه در مقابل همبستگی آن شاخص‌ها با سازه‌های دیگر. ضرایب استاندارد از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شود. برخی نویسندگان مثل ریوارد و هاف (۱۹۸۸)، عدد ۰٫۵ را ملاک ضرایب استاندارد ذکر نموده‌اند (داوری & رضازاده، ۱۳۹۵). همانطور که قبلاً نیز بیان گردید، در این پژوهش معیار ۰٫۵ مد نظر است.

### روش فورنل و لارکر

روش دوم عبارت است از مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها. از روش فورنل و لارکر استفاده می‌شود. در جدول ۶ مقادیر هر شاخص با دیگر شاخص‌ها نشان داده شده است. مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی بیشتر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌ها در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر. به بیان دیگر روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است.

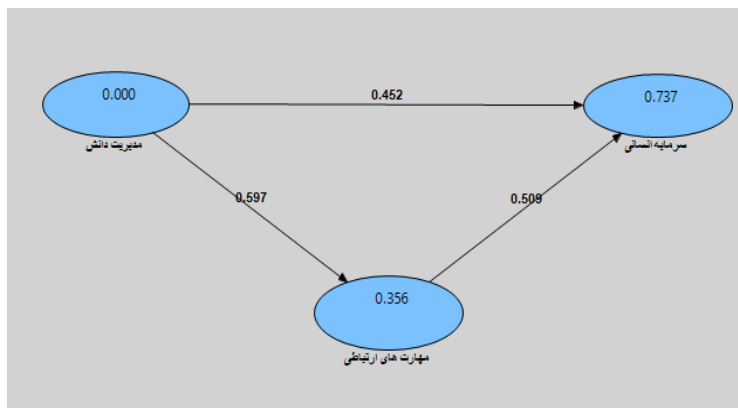
جدول ۶. مقادیر همبستگی روش فورنل و لارکر

|                   | مدیریت دانش | مهارت‌های ارتباطی | سرمایه انسانی |
|-------------------|-------------|-------------------|---------------|
| مدیریت دانش       | ۰٫۷۳۰۹۸     |                   |               |
| مهارت‌های ارتباطی | ۰٫۵۹۶۶۹۴    | ۰٫۷۴۱۲۴۴          |               |
| سرمایه انسانی     | ۰٫۷۰۵۳۷۷    | ۰٫۷۱۸۳۳۷          | ۰٫۷۲۲۵۱۰      |

### مدل نهایی پژوهش

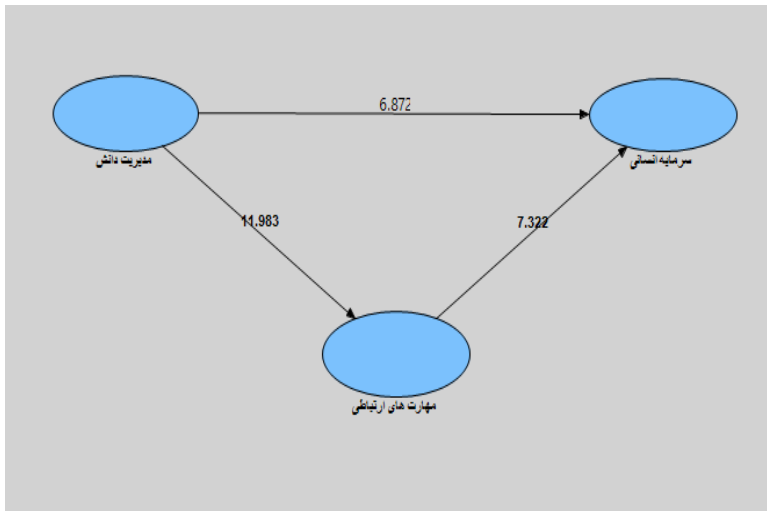
ابتدا مدل نهایی تحقیق جهت بررسی شاخص‌های برازش مورد بررسی قرار گرفت. که در قسمت‌های قبل گزارش گردید. مدل نهایی تحقیق در ادامه با دو مقدار بارعاملی و آماره تی

ارائه گردیده شده است. برخی نویسندگان معیار بار عاملی بین  $0/3$  و  $0/5$  را ملاک بارهای عاملی ذکر نموده اند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵). لازم به ذکر است مقادیر بارعاملی تنها میزان تاثیرگذاری متغیرها را بیان می کند و مبنای تایید یا رد فرضیات مقدار آماره تی در مدل می باشد. شکل ۲ نتایج بارعاملی را نشان می دهد. همانطور که شکل ۲ نشان می دهد مقدار تاثیر مدیریت دانش بر سرمایه انسانی برابر با  $0,452$  می باشد که نشان دهنده این است که مدیریت دانش حوزه منابع انسانی میزان  $45$  درصد بر سرمایه انسانی اثرگذار است که مقدار قابل قبولی است. مقدار تاثیر مدیریت دانش بر مهارت های ارتباطی برابر با  $0,597$  و تاثیر مهارت های ارتباطی بر سرمایه انسانی برابر با  $0,509$  می باشد که همه این مقادیر تاثیر قابل قبولی را نشان می دهد.



شکل ۲. مقادیر بارعاملی در مدل نهایی تحقیق

ابتدایی ترین معیار برای سنجش رابطه ی بین سازه ها در مدل، اعداد معناداری  $t$  هستند. در صورتیکه این مقدار از  $1/96$  بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین سازه ها و در نتیجه تایید فرضیه های پژوهش در سطح اطمینان  $95$  درصد می باشد، همانطور که شکل ۳ نشان می دهد مقدار تاثیر مدیریت دانش بر سرمایه انسانی برابر با  $6,872$ ، مقدار تاثیر مدیریت دانش بر مهارت های ارتباطی برابر با  $11,983$  و تاثیر مهارت های ارتباطی بر سرمایه انسانی برابر با  $7,322$  می باشد که نشان دهنده تایید فرضیات پژوهش است.



شکل ۳. مقادیر آماره تی در مدل نهایی تحقیق

## بحث و نتیجه‌گیری

### مدیریت دانش حوزه منابع انسانی چه تاثیری در شکل‌گیری سرمایه انسانی با نقش میانجی مهارت‌های ارتباطی کارکنان دارد؟

نتایج نشان داد که مدیریت دانش حوزه منابع انسانی در شکل‌گیری سرمایه انسانی با نقش میانجی مهارت‌های ارتباطی کارکنان سازمان‌های نظامی تاثیر مثبت دارد. به سخن بهتر می‌توان گفت، یافته‌ها این نکته را بازتاب می‌دهند که به کارگیری مدیریت دانش در حوزه منابع انسانی بر شکل‌گیری سرمایه انسانی با کمک بهبود مهارت‌های ارتباطی کارکنان تاثیر مثبت دارد. در واقع می‌توان گفت که وجود چنین رابطه‌ای در سازمان موجب افزایش تعهد و انگیزه، تقویت تفکر و نگاه سیستمی، بهبود کار تیمی، بهبود مهارت‌های فنی، ادراکی و روابط انسانی در سازمان می‌شود. استفاده از دانش در حوزه مدیریت منابع انسانی باعث بهبود و تسریع در عملکرد سیستم می‌شود که وجود ارتباط مناسب بین کارکنان و ایجاد فضای مطلوب و نبود ابهام و عدم کنترل بیش از حد باعث اثربخشی و ماندگاری طولانی مدت کارکنان در سیستم می‌گردد. نتایج به دست آمده در این بخش با نتایج تحقیقات سانچز (۲۰۱۵) هم خوانی دارد. هم چنین اگر کارکنان احساس کنند در برابر توانایی آنان در انجام آنچه دوست دارند تقدیر و تمایل نشان داده می‌شود حس مسئولیت‌پذیری و تعهد آن‌ها نسبت به سیستم افزایش می‌یابد.

### پاسخ به سوالات فرعی پژوهش

#### • مدیریت دانش در حوزه منابع انسانی چه تاثیری بر شکل‌گیری سرمایه‌های انسانی دارد؟

نتایج تحقیق نشان داد که مدیریت دانش در حوزه منابع انسانی در شکل‌گیری سرمایه انسانی در ستاد آجا تاثیر مثبت دارد. با توجه به نتیجه حاصله باید اعتراف کرد که مدیریت دانش در حقیقت در پوشش مدیریت منابع انسانی توسعه می‌یابد و تقویت می‌شود و مدیریت منابع انسانی نوعی از رویکرد مدیریت برافراد است که بر این اصل استوار است:

کارکنان یک سازمان مهم‌ترین دارایی سازمان هستند و موفقیت سازمان به نقش مدیریت موثر بر این کارکنان بستگی دارد.

#### • مدیریت دانش در حوزه منابع انسانی چه تاثیری بر مهارت‌های ارتباطی کارکنان دارد؟

نتایج نشان داد که مدیریت دانش در حوزه منابع انسانی بر مهارت‌های ارتباطی کارکنان در ستاد فرماندهی آجا تاثیر مثبت دارد. یافته‌ها نشان از آن دارد که مدیریت دانش موضوع مهمی است، زیرا به مهمترین سرمایه ارزشمند سازمانی یعنی سرمایه‌های فکری مربوط می‌شود و در مدیریت اموری چون ارتباطات انسانی، عوامل مؤثر بر ارتباطات، راه‌های بهبود ارتباطات و رفع موانع ارتباطی و مدنظر داشتن مراودات انسانی در سازمان مطرح است. از جمله ویژگی‌هایی که باعث میشود تا تنش‌های ارتباط مدیران و کارکنان و تنش‌های ارتباطی موجود در محیط سازمان کاهش یابد اطلاع داشتن مدیران و کارکنان از موضوعاتی چون بازخورد نمودن، افشاء یا خودگشودگی، زبان ساده، گوش دادن صحیح، کنترل احساسات و توجه به علائم غیر گفتاری و همدلی و بطور کلی آشنایی درست با مهارت‌های ارتباطی صحیح است که به کمک به کارگیری مدیریت دانش در حوزه منابع انسانی این امر حاصل می‌شود. یافته‌های این بخش با نتایج تحقیق چن و همکاران (۲۰۱۲) در تطابق می‌باشد.

#### • مهارت‌های ارتباطی کارکنان چه تاثیری بر شکل‌گیری سرمایه‌های انسانی دارد؟

نتایج نشان داد که مهارت‌های ارتباطی کارکنان بر شکل‌گیری سرمایه انسانی در ستاد فرماندهی آجا تاثیر مثبت دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد در واقع هرچه سطح مهارت‌های ارتباطی کارکنان از نظر آن‌ها مطلوب‌تر باشد اعتماد کارکنان نسبت به سازمان بیشتر می‌شود.

## پیشنهادات کاربردی

با توجه به اهمیت سرمایه‌های انسانی و مهارت‌های ارتباطی کسب شده از سوی آنان پیشنهاد می‌گردد سازمان‌های نظامی با ایجاد زیرساخت‌های فنی هوشمند و به روز نسبت به ایجاد مخزن دانش سرمایه‌های انسانی به صورت متمرکز اقدام نمایند.

با توجه به وجود رابطه مثبت بین فرایندهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی، پیشنهاد می‌گردد سازمان‌های نظامی علاوه بر آموزش مهارت‌های موثر در مدیریت دانش از جمله مهارت‌های ارتباطی، نسبت به تعمیق فرهنگ مشارکت به منظور تقویت مهارت‌های یاد شده اقدام نمایند. همچنین پیشنهاد می‌گردد سایر محققان نسب به بررسی نقش مدیریت دانش در شکل‌گیری سایر سرمایه‌های سازمانی از جمله ساختار سازمانی و سرمایه‌های ارتباطی سازمان بپردازند. همچنین پیشنهاد می‌گردد نسبت به بررسی نقش مدیریت دانش در مدیریت سرمایه‌های انسانی با نقش میانجی شایستگی‌های فردی نیز پرداخته شود.

## منابع

- اسفنجانی، حسین (۱۳۹۱). *آشنایی با انجام پروژه‌های تحقیقاتی و ارائه سمینار* (خلاصه‌ای بر روش تحقیق، تدوین گزارش علمی، اصول نگارش، ارزیابی، نقد مقاله علمی و سخنرانی). انتشارات فروزش
- ازدردی، گلناز؛ لگزبان، شیرازی؛ و فیاضی، بی بی مرجان (۱۳۹۷). نوآوری و خلاقیت در اجرای اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان. *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۹(۲)، ۱-۳۳.
- باقری، محمد حسن (۱۳۹۴). *طرح‌ریزی و هدایت عملیات مشترک و مرکب*، دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران، تهران.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۵). *روش پژوهش با رویکرد پایان‌نامه‌نویسی*. نشر فوژان.
- حسن‌زاده، رمضان (۱۳۹۵). *روش‌های آماری در علوم رفتاری (آمار توصیفی و آمار استنباطی)*. انتشارات موسسه نشر ویرایش.
- حبیبی، نسرین (۱۳۹۶). *بررسی رابطه مدیریت دانش با ارتقاء مدیریت ارتباط با مشتری و عملکرد سازمانی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت.

حسینی نسب، سیدداوود؛ و عظیمی کهن، خاطره (۱۳۹۰). بررسی وضعیت مهارت‌های ارتباطی کارکنان اداری و رابطه آن با رضایت ارباب رجوع (معلمان) آموزش پرورش ناحیه یک شهر اردبیل سال ۹۰. خلعتبری معظم، مریم؛ امیری، حامد؛ اسکندری، ابراهیم؛ و روزبهانی، علی (۱۳۹۴). نقش سرمایه انسانی در توسعه ظرفیت خلق دانش سازمانی. فصلنامه مطالعات منابع انسانی. سال پنجم، شماره هجدهم. داوری، علی؛ و رضازاده، آرش (۱۳۹۵). مدل سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول.

سهرابی، روح اله؛ اصغری، علی؛ و عزتی آراسته، فائزه (۱۳۹۹). ارائه مدل مدون سازی دانش ضمنی منابع انسانی و شناسایی موانع پیاده سازی آن در اداره کل امور اقتصادی و دارایی همدان. فصلنامه مدیریت راهبردی دانش سازمانی. دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال سوم، شماره ۹. تابستان ۹۹. سیدجوادین، سیدرضا؛ روشندل اربطانی، طاهر؛ و نویری، علیرضا (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی سبز یک رویکرد سرمایه گذاری و توسعه پایدار. فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه گذاری. سال پنجم، شماره بیستم.

شهلائی، ناصر؛ نادی، علیرضا؛ قییم، جمال؛ ذوالفقاری، علی صفر؛ و قادری، سیامک (۱۳۹۶). مدل مناسب آماد پشتیبانی در فرماندهی مشترک منطقه ای در فضای نبرد آینده. آینده پژوهشی دفاعی. سال اول. شماره ۳.

شمسی، شهناز؛ پورآنتشی، مهتاب؛ و زمانی، اصغر (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین مهارت‌های ارتباطی مدیران و سبک رهبری با توانمندسازی منابع انسانی. دوفصلنامه علمی کارآفن. شماره ۴۶. پاییز و زمستان ۱۳۹۸. طیبی ابوالحسنی، سید امیر حسین؛ و خدابخشی (۱۳۹۶). عوامل موثر بر ماندگاری منابع انسانی دانشی در شرکت‌های دانش بنیان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۹(۲)، ۱۹۲-۱۶۷.

عزیزی، مجتبی؛ صبیحیه، محمدحسین؛ آراستی، محمدرضا؛ و البدوی، امیر (۱۳۹۱). انتقال بین سازمانی دانش مدیریت پروژه، کلید نوآوری در سازمان‌های پروژه محور. فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی. سال اول. شماره ۱.

معذنی، جواد؛ و چهاردولی، عباس (۱۴۰۰). طراحی الگوی رایانش اجتماعی دانش در سازمان‌های دفاعی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر ارزش‌های مکتب اسلام ناب. فصلنامه مدیریت دانش نظامی. دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال چهارم. شماره ۱۴.

موسی خانی، محمد؛ اجلی قشلاجوقی، مهدی؛ و صفوی میر محله، سید رحیم (۱۳۸۷). ارائه مدلی برای سنجش میزان آمادگی سازمان‌ها در زمینه مدیریت دانش (مورد مطالعه: مرکز آمار ایران). گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگده مدیریت، دانشگاه تهران.

- Bilgihan, A., Barreda, A., Okumus, F., & Nusair, K. (2016). Consumer perception of knowledgesharing in travel-related Online Social Networks. *Tourism Management*, 52, 287-296.
- Chen, C. J., Hsiao, Y. C., & Chang, S. C. (2011). Knowledge management capacity and organizational performance: the social interaction view. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 645-660.
- Cong, Xiaoming, & Pandya, K. V. (2003). Issues of knowledge management in the public sector, *Electronic journal of knowledge management*. Vol. 1, Issue. 2, PP: 25-33, available at: www.ejkm.com.
- Degbey, Y. William, & Pelto, E. (2021). Customer knowledge sharing in cross-border mergers and acquisitions: The role of customer motivation and promise management. *Journal of International Management*, 27(4), December 2021.
- Donnelly, R. (2019). Aligning knowledge sharing interventions with the promotion of firm success: The need for SHRM to bala.
- Fitzsimons, P. (2017). Human capital theory and education. *Encyclopedia of educational philosophy and theory*, 1050-1053.
- Farkas, G. (2017). *Human capital or cultural capital?: Ethnicity and poverty groups in an urban school district*. Routledge.
- Hsieh, P. J., Chen, C. C., & Liu, W. (2019). Integrating talent cultivation tools to enact a knowledge-oriented culture and achieve organizational talent cultivation strategies. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 108-124.
- Kassaneh, T. C, Bolisani, E., & Cegarra- Navarro, J. G.(2021). Knowledge transfer within organization . *Journal of Knowledge management*.
- Lawson, S. (2002). Knowledge management assessment instrument. *Nova Southeastern University*.
- Islam, M., O. R., Islam N., & Mahmoud Khalid A. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities”, *Journal of Business Research*, 94(1). 320-334.
- Singh, M., Hsu, S. H., Zhu, Z., & Balasubramainan, S. K. (2012). Knowledge sharing—a key role the downstream supply chain. *Information and Management*. Vol. 49. No. 2.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). *Human resource management*. Wiley.
- Ode, E., & Rajenthyan, A. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*. Volume 5, Issue 3, July–September 2020, Pages 210-218 Analyzing.
- Werner, K., & Dickson, G. (2018). Coworker knowledge sharing and peer learning among elite foot-balls: Insights from German Bundesliga players. *Sport Management Review*, 21(5), 596-611.