

## طراحی نظام مدیریت دانش برای سازمانهای نظامی

منصور کرباسی\*<sup>۱</sup>، علی علوی<sup>۲</sup>

### چکیده

نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران با داشتن بیشترین نیروی انسانی و گستردگی حوزه جغرافیایی و تنوع ماموریت‌های واگذاری یکی از سازمانهایی است که بیش از پیش ضرورت نیاز به استقرار مدیریت دانش را برای بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری در سامانه فرماندهی و کنترل، انتقال تجربیات و دانش ضمنی کارکنان قبل از رها شدن و ذخیره سازی این تجارب در پایگاه دانش سازمان و همچنین کسب و تولید دانش‌های جدید برای انجام ماموریتها و استفاده از ابزارهای مدیریت دانش برای افزایش بهره‌وری را درک نموده است. یکی از دغدغه‌های سازمانهای مسلح در پیاده سازی مدیریت دانش، چندوجهی بودن این موضوع و توزیع آن در حوزه‌های مختلف مانند فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و نرم‌افزار است. اگر سازمانی بتواند در این حوزه‌ها به راه‌حل‌های مناسبی از مدیریت دانش دست پیدا نماید، می‌تواند امید به پیاده سازی متوازن و موفق آن داشته باشد. تحقق این مهم با پیروی از یک رویکرد سیستمی در پیاده سازی مدیریت دانش در سطح سازمان امکان پذیر خواهد بود لذا این تحقیق با هدف، طراحی نظام مدیریت دانش در سازمانهای نظامی ج.ا. صورت گرفته است. نوع تحقیق کاربردی توسعه‌ای با رویکرد آمیخته و روش تحقیق از نوع توصیفی تحلیلی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کمی از نرم‌افزار SPSS و در بخش کیفی از تحلیل محتوا برای اسناد و مصاحبه‌ها استفاده شده است. مهم‌ترین اجزاء نظام مدیریت دانش برای بهره‌برداری در یک سازمان نظامی به شرح زیر با میانگین بالاتر از عدد ۳ به شرح زیر از طرف نمونه جامعه آماری و خبرگان مورد تایید قرار گرفت: ۱- مدیریت و رهبری ۲- فناوری اطلاعات و ارتباطات ۳- مدیریت منابع انسانی ۴- ساختار سازمانی ۵- فرهنگ سازمانی ۶- استقرار و پیاده سازی ۷- آموزش ۸- ارکان جهت ساز ۹- حوزه‌های دانشی ۱۰- چرخه مدیریت دانش سازمان

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش، نظام مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات

۱. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

ایمیل: karbasi43@gmail.com

۲. دکترای مدیریت دانش، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.

ایمیل: ali.doc1348@gmail.com

## مقدمه

«یرفع الله الذین آمنوا منکم و الذین اوتو العلم درجات و الله بما تعملون خبیر»

خداوند (رتبه) کسانی از شما را که ایمان آورده و کسانی که دانشمندند درجات بلند گرداند و خدا به آنچه می‌کنید آگاه است.

قال امام علی (ع): «العلم سلطان من وجده صال الیه و من لم یجده صیل علیه»

علم اقتدار است. (هر کس این قدرت را به چنگ آورد می‌تواند غلبه پیدا کند و کسی که این قدرت را به دست نیاورد بر او غلبه پیدا خواهد شد.)

امروزه مدیریت دانش به عنوان روشی استراتژیک در کسب اهداف مورد توجه قرار گرفته است. مدیریت دانش نظامی در نفوذ به دانش موجود و تبدیل دانش جدید به حالت عملیاتی از طریق چرخه مدیریت دانش نقش ارزشمندی را دارا می‌باشد استراتژی مدیریت دانش در مرکز تحولات اطلاعاتی ارتش قرار دارد. (مک اینتایر، گلوین، واروزینسکی، ۲۰۰۳).

برای پیاده سازی موثر مدیریت دانش، نیروهای مسلح مدیریت دانش نظامی را به عنوان راهبردی برای تبدیل آن به یک شبکه مرکزی بکار گرفته‌اند تا بدین صورت نیروهای دانش محور بتوانند با روش‌های مدیریت دانش و اجرای موفقیت آمیز آن در این شبکه به فعالیت خود بپردازند. (سانتاماریا، ۲۰۰۲)

در سال‌های اخیر این واقعیت برای بسیاری از سازمان‌ها مشخص شده که دانش یک منبع اساسی برای کسب موفقیت در سازمان‌ها می‌باشد از این رو سازمان‌ها زمان زیادی را برای مدیریت دانش و همچنین استخدام، آموزش و تربیت نیروی انسانی در این حوزه صرف می‌کنند، این امر برای همه سازمان‌ها جنبه حیاتی دارد برای نیروهای مسلح جنبه حیاتی و مهم‌تر - زیرا غفلت از آن با توجه به سرعت بسیار زیاد پیشرفت فن‌آوری در محیط بیرون، بر تامین امنیت کشور که ماموریت اصلی نیروهای مسلح می‌باشد اثرات سوء و جبران ناپذیری خواهد گذاشت. لذا به همین منظور در سند چشم‌انداز بیست‌ساله، در برنامه پنجم توسعه و در راهبردها و سیاست‌های ستاد کل نیروهای مسلح بر دانش بنیان کردن سازمان‌ها و توسعه مدیریت دانش در نیروهای مسلح تاکید شده است.

اگر چه تحقیقات بسیاری در حوزه مدیریت دانش در داخل کشور انجام شده ولی هنوز بعضی از سازمانهای به علت ساختارهای سلسله مراتبی غیر منعطف گامهای مستحکمی در حوزه مدیریت دانش بر نداشته اند و معمولاً در این خصوص در بین مسئولین سازمان های نظامی اختلاف نظر وجود دارد. پر واضح است تا زمانی که طرح جامعی در خصوص استقرار مدیریت دانش در سازمان وجود نداشته باشد. پیاده سازی مدیریت دانش با چالش های بسیاری مواجه خواهد شد.

سازمانهای لشکری همگام با سازمانهای دانش بنیان کشوری در راستای استقرار مدیریت دانش قدمهای مثبتی را برای فرهنگ سازی مدیریت دانش در بین کارکنان برداشته اند ولی در مسیر استقرار و بهره برداری بهینه از مدیریت دانش و تبدیل شدن به یک نیروی دانش بنیان در اجزایی همچون رهبری، فناوری، فرهنگ، مخازن دانش، شبکه ها، فرایندها، آموزش و یادگیری دارای مشکلاتی است که برای رفع آنها نیازمند یک نظام جامع مدیریت دانش می باشد، در حال حاضر تدوین این نظام از دغدغه های مسئولین محترم سازمانهای نظامی می باشد تا از آن طریق بتواند به استقرار مدیریت دانش دست پیدا نمایند. لذا مسئله اصلی این تحقیق فقدان نظام مدیریت دانش در سازمانهای نظامی بوده و تحقیق حاضر برای پاسخ به این مسئله انجام می شود و هدف اصلی آن طراحی نظام مدیریت دانش در سازمانهای نظامی است.

تدوین نظام مدیریت دانش اولین قدم برای پیاده سازی مدیریت دانش در ساختار سازمان های نظامی است و یکی از نیازهای ضروری مدیریت دانش به شمار می رود و نقش برجسته ای در یک پارچه سازی، طراحی و استقرار مدیریت دانش در سازمان خواهد داشت همچنین طراحی و استقرار نظام مدیریت دانش باعث هدفمندی و هم افزایی برنامه ها و اقدام های مدیریت دانش در واحدهای مختلف سازمانهای نظامی خواهد گردید.

### روش شناسی تحقیق

نوع تحقیق از نوع کاربردی توسعه ای است. روش مورد استفاده در این تحقیق تصیقی تحلیلی است که با رویکرد آمیخته (کمی و کیفی) که ابتدا با استفاده از روش کیفی شامل مصاحبه و گردآوری و مطالعه مستندات به شناسایی مولفه ها و ابعاد نظام پرداخته می شود و سپس با استفاده از ابزار پرسش نامه (کمی) نظام تدوین شده اعتبار سنجی می شود.

جامعه آماری این پژوهش عبارتست از مدیران ارشد، کارشناسان و متخصصان خبره در حوزه مدیریت دانش در سطح آجا و ستاد کل. با توجه به اینکه در این تحقیق نمونه‌ها به طور هدفمند و آگاهانه از میان خبرگان و براساس قضاوت پژوهش‌گر انتخاب می‌شوند لذا از روش نمونه‌گیری قضاوتی و در دسترس استفاده می‌شود که در این پژوهش تعداد ۴۰ نفر تا رسیدن به اشباع نظری تعیین گردید.

در پژوهش حاضر برای تجزیه و تحلیل داده‌های کمی در بخش تحلیل توصیفی از شاخص‌ها و فنون آماری نظیر توزیع فراوانی‌ها، میانگین، برای سازماندهی، تلخیص و توصیف ویژگی‌های مجموعه داده‌های به دست آمده و تحلیل داده‌های جمعیت شناختی از نرم افزار Spss استفاده خواهد شد.

### مبانی نظری تحقیق

#### نظام یا سیستم،

نظام یا سیستم مجموعه‌ای از اجزای وابسته و به هم پیوسته است که برای نیل به هدف مشترک، اقدام به ایجاد هم‌افزایی، بازخورد و تعامل با محیط می‌نماید.

#### نظام مدیریت دانش

نظام مدیریت دانش به مجموعه اجزای مرتبط به هم جهت اجرای بهینه فعالیت‌های مدیریت دانش به منظور پویا سازی یادگیری سازمانی و ارتقای عملکرد اطلاق می‌گردد و در برگیرنده اجزایی همچون رهبری، فناوری، فرهنگ، مخازن دانش، شبکه‌ها، فرایندها، آموزش و یادگیری است (فدائی و همکاران، ۱۳۹۰)

#### مدیریت دانش

مدیریت دانش بازتابی از طراحی‌های سازمانی، اصول عملیاتی، فرآیندها، ساختارهای سازمانی، نرم افزارهای کاربردی و فناوری‌ها است که به کارکنان دانشی کمک شایانی در کسب خلاقیت و توانایی به دست آوردن ارزش سازمانی می‌نماید (تاپنایت و کاناپکین، ۲۰۰۸، ۳۲۰-۳۱۳).

به نظر داونپورت و پروساک، دانش مخلوط سیالی از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و

اطلاعات جدید ارائه می دهد. به نظر آن ها، دانش در ذهن دانشگرا به وجود آمده و به کار می رود. دانش نه تنها در مدارک و ذخایر دانش سازمانی، بلکه در رویه های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می شود.

**شناسایی دانش:** فرایند برقراری ارتباط متقابل با واحد های سازمان جهت شناسایی و دست یابی به دانش و تجارب ارزنده که در زمره دانشگران وجود دارد .

**کسب دانش:** فرایند جمع آوری و فراهم آوردن دانش و تجارب دانشگران از واحد های مختلف سازمانی جهت حفظ یا انتقال به دانش پذیران

**ذخیره دانش:** قرار دادن دانش در مکانی مشخص (مکانیزه یا غیر مکانیزه) به منظور دسترسی و استفاده از آن در آینده بدون نیاز به تولید یا جمع آوری مجدد آن .

**انتقال دانش:** توزیع و پخش دانش بین افراد و پایگاه های مکانیزه و غیر مکانیزه دانش از طریق دانشگران

**مدیریت دانش:** مدیریت دانش عبارت است از فرآیند شناسایی ، کسب ، ذخیره سازی و انتقال دانش و تجارب ارزنده به منظور حفظ و گسترش دانش دانشگران در سطوح مختلف سازمان

**دانشگران:** کارشناسانی هستند که دارای دانش و تجارب ارزنده بوده و شرایط لازم را به عنوان نیروهای دانشی و سرمایه های فکری سازمان برای انتقال دانش و تجربیات خود به دیگران و پایگاه دانش را دارا هستند .

**دانش و تجربیات ارزنده:** دانش و تجاربی هستند که ارزش حفظ و انتقال به دیگران را دارند و به منظور افزایش دانش توان افزایی شغلی دیگران مورد استفاده قرار می گیرد.

**دانش پذیران:** کارکنان و کارشناسانی هستند که به تشخیص خود فرد ، واحد مربوطه و واحد آموزش نیازمند کسب دانش و تجارب دانشگران هستند .

**پایگاه دانش:** سخت افزار و نرم افزارهای حامل دانش و تجربیات سازمان یافته ای است که امکان ذخیره سازی و بازیابی دانش و تجربیات مدون شده مورد نظر را به صورت مکانیزه یا غیر

مکانیزه فراهم می آورد.

### برنامه ریزی استراتژیک مدیریت دانش:

برنامه ریزی استراتژیک، تلاش نظام مند برای نیل به هدف ها و تصمیم های بنیادی و اجرایی اقدامات اساسی مربوط در مدیریت دانش است که ماهیت و جهت گیری دارائی های دانشی سازمان را تعیین و راهبری می کند. این برنامه ریزی به آن مجموعه از تصمیم ها و فعالیت های مدیریت دانش اطلاق می شود که هدایت و تعیین عملکرد بلند مدت سازمان را برعهده دارد. (حمیدی زاه، ۱۳۸۸).

برنامه ریزی استراتژیک مدیریت دانش، پنج مؤلفه اصلی چشم انداز، مأموریت، راهبردها، تصمیم های راهبردی، برنامه ها و روش های اجرایی دارد. به هر حال، گام های ضروری در تدوین برنامه های راهبردی دانش سازمانی، تعریف و تعیین ارکان جهت ساز شامل چشم انداز، مأموریت ها و ارزشها و همچنین تعیین هدف ها، راهبردها و برنامه های سازمان است.

### زیر ساخت فناوری برای مدیریت دانش:

برای استقرار مدیریت دانش باید زیر ساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات مناسب با ساختار سازمان ایجاد شود. این زیر ساخت شامل:

- لایه سیستم های ارتباطی
- لایه منبع داده های سازمان
- لایه مخزن دانش
- لایه میانی
- لایه کاربردی کاربر نهایی (رابطه گرافیکی)

### حافظه سازمانی

حافظه سازمان با داده ها، اطلاعات و دانش به دست آمده از سازمان که در انبارهای آن ذخیره شده و در دسترس است، تعریف می شود. این انبارها شامل افراد، مستندات، فرهنگ و کامپیوترهای سازمان می شود. دانش انبارهای سازمان باید به گونه ای ذخیره سازی شود که قابل بازیابی و کاربرد باشد. استفاده از داده، اطلاعات و دانش موجود در حافظه سازمان می تواند به یادگیری سازمان یا فرد منجر گردد. سه نوع انبار دانش در سازمان ها وجود دارد (رونی و همکاران، ۲۰۰۵)

**مستندات کاغذی!** مستندات کاغذی شامل مستنداتی می‌شوند که نسخه ملموسی از آن‌ها وجود دارد. گزارش‌ها، رویه‌ها، عکس‌ها، فایل‌های ویدئویی و صوتی نمونه‌ای از این مستندات هستند. ویژگی قابل توجه این نوع از حافظه وجود ترتیب تاریخی در تغییرات و ورژن‌های جدید آن‌ها است.

**پایگاه داده/مستندات مبتنی بر کامپیوتر:** این حافظه می‌تواند شامل اطلاعاتی باشد که در سطح گروه کاری یا واحدهای سازمانی ذخیره شده است. اطلاعات مستندات مبتنی بر کامپیوتر می‌تواند از طریق داند از ایستگاه‌های کاری در اختیار افراد قرار گیرد و یا در پایگاه‌های داده مرکزی مقیم باشد. این حافظه باید برای ارائه واسط کاربری، پروتکل‌ها و فرآیندهای لازم برای ساخت سیستم‌ها اطلاعاتی را نیز در بر بگیرد. این حافظه می‌تواند اطلاعات جزئی مفیدی را در اختیار کاربران قرار دهد.

**خودحافظه‌ها!** شامل همه مستندات کاغذی و مبتنی بر کامپیوتر که توسط افراد نگهداری می‌شود و نیز تجربیات و حافظه افراد سازمان است. این حافظه فاقد اساس و فرمت رسمی است. خودحافظه‌ها منعکس کننده ی تجارب افراد و موارد حائز اهمیت از منظر آن‌ها هستند. (اخوان، ۱۳۹۱: ۲۸)

### نقش مدیریت و رهبری در استقرار مدیریت دانش

یکی از صاحب‌نظران بر این عقیده است که یکی از چالش‌های کلیدی در مدیریت دانش، حمایت مدیریت است از این رو تعهد بیشتر مدیریت ارشد، موفقیت بیشتری را در اجرای مدیریت دانش در سازمان به ارمغان خواهد آورد. (داونپورت، ۱۹۹۸) سه موضوع کلیدی می‌بایست در اجرای پروژه‌های مدیریت دانش مدنظر قرار گیرند.

- موضوع اول، درک و آگاهی کارکنان نسبت به مدیریت دانش است.
- موضوع دوم، تعریف اهداف است که به درک اهمیت استراتژیک مدیریت دانش به عنوان یک ابزار کارآ برمیگردد.

• موضوع سوم، فعالیت‌های اجرایی است که به دنبال توانمندسازی بحث مدیریت دانش برای حمایت از اهداف سازمانی است. (تات و هیس، ۲۰۰۷)

همه موارد فوق بستگی به پذیرش و حمایت مدیر ارشد سازمان برای استقرار مدیریت دانش در سازمان دارد.

### ساختار سازمانی و مدیریت دانش

ساختار سازمانی، راه یا شیوه‌ای است که به وسیله آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند. سازمانها ساختارهایی را به وجود می‌آورند تا فعالیت‌های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و اعمال اعضا را کنترل کنند. ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می‌شود. نمودار سازمانی نیز یک نماد قابل رؤیت از کل فعالیتها و فرایندهای سازمانی است. در طرح ریزی ساختار سازمانی سه رکن زیر مورد توجه قرار می‌گیرد. (اعرابی، ۱۳۸۲)

- ساختار سازمانی تعیین‌کننده روابط رسمی و گزارش‌گیری در سازمان است و نشان‌دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و حیطة کنترل مدیران را نیز مشخص می‌نماید؛

- ساختار سازمانی تعیین‌کننده جایگاه افرادی است که به صورت گروهی در یک واحد کار می‌کنند و به گروه بندی یا تقسیم بندی واحدهایی که در کل سازمان وجود دارد، می‌پردازد؛

- ساختار سازمانی در برگزیده طرح سیستم‌هایی است که به وسیله آنها همه واحدها هماهنگ و یکپارچه می‌شوند و در نتیجه ارتباط مؤثر در سازمان تضمین خواهد شد.

با توجه به اینکه بخش عمده‌ای از مدیریت دانش به نیروی انسانی شاغل در سازمان مربوط می‌شود لذا نوع ساختار سازمانی مورد نیاز برای مدیریت دانش باید منعطف و غیر سلسله‌مراتبی و تخت باشد تا ارتباطات درون سازمانی به راحتی انجام و کارکنان بتوانند تجربیات و دانش خود را از طریق سامانه مدیریت دانش به اشتراک بگذارند و بتوانند از دانش دیگران برای انجام ماموریت‌های خود بهره‌برداری نمایند.

ساختار مدیریت دانش در سازمان باید حتی الامکان داری کمترین رسمیت، پیچیدگی پایین و عدم تمرکز باشد تا کارکنان به راحتی قادر به برقراری ارتباط با سایر کارکنان در درون سازمان و همچنین با بیرون سازمان باشند.



## منابع انسانی و مدیریت دانش

منابع انسانی و مدیریت دانش، ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند و تاکنون نیز بسیاری از طرح های مدیریت دانش به علت بی توجهی به عامل انسانی با شکست روبرو شده است. (۲۰۰۲, Probst, et al)

از این رو لازم است برای انجام موفقیت آمیز طرح های مدیریت دانش، به نقش و جایگاه انسان توجه ویژه ای شود. یکی از موضوعات مهمی که باید در فرایند مدیریت دانش مورد توجه قرار گیرد نقشهایی است که انسان در این فرایند ایفا می نماید. این نقش ها عبارتند از:

۱- عرضه کننده (فروشنده دانش)

۲- گیرنده دانش (متقاضی و خریدار دانش)

۳- واسطه یا کارگزار دانش (همان)

توجه به منابع انسانی به مفاهیمی چون توجه به نیروهای انسانی به عنوان سرمایه ارزشمند سازمان، ارزش نیروهای انسانی، سازمان های انسان محور، توسعه سرمایه های دانشی، انگیزش نیروی انسانی، اهمیت دادن به توانمندسازی منابع انسانی و امنیت شغلی اشاره دارد. توجه به منابع انسانی نقش مهمی را در آماده سازی فضای فرهنگی جامعه به عهده دارد

## تخصصهای لازم در تیم مدیریت دانش:

برای اجرای موفق مدیریت دانش داشتن تیمی منسجم و فعال مهم است و باید اعضای تیم دانش از همه سطوح سازمان انتخاب شده و همچنین دارای مهارتها و تجارب مربوط به کار خود باشند. که این مهارتها در شانزده زمینه تخصصی به شرح زیر است.

(۱۹۹۸, Davenport , et)

- مهارت در زمینه صنعت و بازار سازمان
- مهارت در مدیریت پروژه
- مهارت در اطلاعات و تکنولوژی
- مهارت در فرایند اجرای مدیریت دانش
- روش های طراحی مدیریت دانش
- خلق دانش و یادگیری

- مدل سازی و کسب دانش
- روش های تجزیه و تحلیل دانش
- تجزیه و تحلیل محیط، وظیفه و مدل سازی
- سبک های کاری دانشکاران و فعالیت های آنان
- روش های انتقال دانش
- عوامل و تأثیرات فرهنگی و اجتماعی
- طراحی سازمان و فرایند تغییر
- نظریه ها و علم مدیریت
- هدف و فرایندهای مجاور شغلی
- مهارت در هدف ها، جهت ها، فعالیت ها و خط مشی ها

### آموزش:

منظور از آموزش عبارتست از: "تجربه‌ای مبتنی بر یادگیری به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد، تا او را قادر به انجام کار و بهبود توانایی‌ها، تغییر مهارت‌ها، دانش و رفتار اجتماعی نماید. بنابراین آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است" (رایبزنز، ۱۹۸۸ : ۲۴)؛

فرآیند آموزش نقش مهمی در یاری رساندن به اجرا و بهبود نظام مدیریت دانش دارد. این بخش یکی از ابعاد کلیدی نظام مدیریت دانش است که به عنوان پشتیبانی کننده برای سایر ابعاد مورد استفاده قرار می گیرد.

### الزامات اساسی در فرایند آموزش مدیریت دانش:

- تعیین نیازهای آموزشی مدیریت دانش
- طراحی و برنامه ریزی آموزش
- فراهم آوردن آموزش
- ارزشیابی نتیجه آموزش

### فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش:

**فرهنگ:** فرهنگ مجموعه‌ای از نمادها، نهادها و روش‌ها در یک جامعه است که از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود و تعیین و تنظیم کننده رفتار انسان‌هاست. این نمادها ممکن است ناملموس (تلقیات، باورها، ارزش‌ها و زبان) یا ملموس (ابزار و محصولات فرهنگی) باشد (روستا، ۱۳۸۴: ۷۸).

بخش عمده فرهنگ، همان عقاید و اخلاقیات فرد یا یک جامعه است. رفتارهای جامعه که جزء فرهنگ یک ملت است برخاسته از همان عقاید است (مقام معظم رهبری (مدظله العالی)، ۱۳۷۹). فراهم نمودن شرایط مناسب در یک سازمان برای اعتماد کارکنان به یکدیگر برای به اشتراک گذاشتن تجارب و دانش خود و یا ذخیره دانش‌های ضمنی خود در پایگاه دانش سازمان یکی از مهمترین مولفه‌های فرهنگ سازمانی در استقرار مدیریت دانش در یک سازمان محسوب می‌شود.

### پیاده سازی مدیریت دانش نظامی

انقلاب قرن ۲۱ در امور نظامی بطور خاص با حرکت سریع تغییرات فناوری و تحول مورد نیاز در رهنامه و سازمان مشخص می‌گردد. نبرد جدید اهمیت فزاینده در اختیار داشتن مزیت دانش نسبت به دشمنان را برجسته ساخته است (وزارت دفاع امریکا: ۲۰۰۰). فناوری‌های نوین به عملیات پیچیده و غیرقابل پیش بینی و پویایی منجر شده است که نیازمند آن است تا افراد منابع اطلاعاتی را جداسازی و تجزیه و تحلیل نمایند. معناسازی، حل مشکل و تصمیم گیری در موقعیت‌های نظامی نسبت به آنچه که قبلاً حاکم بود پیچیده تر و الزامی شده است. به همان نسبت، رموز کار، تخصص، قابلیت عملیات درونی در توانمندی سازمان‌های نظامی برای کسب برتری دانشی هم مولفه‌های مهمی هستند. فرماندهی و کنترل ابعاد جدیدی پیدا کرده است و نقش کارکنان نظامی نیز به سمت " دانشگران " سیر کرده است.

مدیریت دانش که خلق و استفاده از ارزش و ابتکار فزاینده را تسهیل می کند می تواند تاثیر چشمگیری بر روی تغییر رهنامه ناشی از انقلاب در امور نظامی داشته باشد. کاربرد اصول و تکنیک های مدیریت دانش در محیط نظامی می تواند هم بر نحوه اینکه چگونه فناوری های نظامی به قصد کسب مزیت دانشی به کار برده می شوند و هم بر نحوه تکامل نیروهای نظامی کشور تاثیر گذارد. بنابراین، مهم است تا نحوه به کارگیری مدیریت دانش در محیط های نظامی را مشخص کرد (مکین تایلر، گاوین و واروسزینسکی: ۲۰۰۳).

**پیاده سازی مدیریت دانش نظامی شامل موارد زیر می شود:** (وزارت دفاع امریکا: ۲۰۰۰):

- زیرساخت می بایست توانایی پردازش سریع و انتشار نیازمندی ها را در خود جای دهد.
- سیستم در سطح سازمان باید به راحتی توسط فرآیندهای شبکه مرکزی و یا از طریق سرویس های پرتال قابل دسترس باشد.
- اطلاعاتی که در نهایت به کسب دانش منجر می گردد، باید به کمک یک سیستم مدیریت محتوی به خوبی سازماندهی شوند.
- توانایی تولید دانش نیازمند استفاده از تکنیک هایی جهت انتقال و به اشتراک گذاری دانش در سطح سازمان از طریق فرآیندهای همکاری، تیم های مجازی و گروه های عملیاتی است.
- جهت به اشتراک گذاری دانش باید نیروی کاری (اعم از نظامی و غیرنظامی) مورد استخدام قرار گیرد که آموزش های بین رشته ای دیده باشند.

### **مطالعه تطبیقی مدیریت دانش در چند سازمان نظامی داخلی**

با توجه بررسی صورت گرفته در حوزه استقرار مدیریت دانش در دو سازمان نظامی داخلی (ناجا و ودجا) جدول مقایسه تطبیقی بشرح زیر تنظیم گردید همانطوری که در این جدول آمده است فرایندهای مدیریت دانش و اجزاء نظام مدیریت دانش در دو سازمان مذکور دارای اشتراکات زیادی می باشند، هر دو سازمان فرایندهای مدیریت دانش را شامل: شناسایی و کسب دانش، خلق دانش، گردآوری و پالایش دانش، ذخیره سازی دانش، اشتراک دانش و در نهایت بکارگیری دانش دانسته و همچنین اجزاء نظام مدیریت دانش خود را شامل: ساختار سازمانی، نیروی انسانی، آموزش، فرهنگ سازی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، نرم افزار مدیریت دانش و ابزارهای مدیریت دانش ارائه نموده اند، در اهداف مدیریت دانش این سازمانها اگر چه دارای اشتراکاتی هستند ولی از جهت نوع سازمان، ماموریت و رسالت، چشم انداز (ارکان جهت ساز) دارای

افتراقاتی است و هر سازمان با توجه به ارکان جهت ساز خود اهداف دانش خود را تعیین نموده است.، در این تحقیق سعی خواهد شد از فرایندها و اجزاء نظام مدیریت دانش سازمانهای یاد شده فوق در طراحی چارچوب نظری تحقیق علاوه بر سایر منابع استفاده شود.

جدول مقایسه نظام مدیریت دانش در سازمانهای داخلی (ناجا- ودجا)

اهداف مدیریت دانش	اجزاء سیستم مدیریت دانش	فرایندهای مدیریت دانش	سازمان
<p>۱- ارتقاء زمینه های مدیریتی، ساختاری، ارزشی، دانشی و مأموریتی و نیز کارکردی به عنوان زمینه ساز تحول و نوآوری و تحقق بخش منشور نوآوری نیروهای مسلح،</p> <p>۲- استقرار نظام مدیریت دانش در سطح نیرو</p> <p>۳- تبدیل شدن به یک سازمان دانش محور</p>	<p>مدیریت منابع انسانی، آموزش، فرهنگ سازی، نظام پاداش و تشویق</p> <p>ساختارهای سازمانی منعطف و پویا؛ معماری مدیریت دانش.</p> <p>پایگاه های داده و ابزارهای مدیریت دانش؛ مستند سازی و اطلاع رسانی و مخازن دانش باید مورد توجه باشد؛ ارزیابی عملکرد؛</p> <p>انتصاب مدیر ارشد دانش.</p>	<p>شناسایی و خلق دانش، گردآوری، پالایش و مستند سازی، ذخیره سازی، پردازش و تحلیل، توزیع دانش</p>	ناجا
<p>۱- مستند سازی تجربیات کارکنان خبره و سرمایه های فکری</p> <p>۲- مستند سازی و ذخیره دانش و تجربیات حاصل از پروژه ها</p> <p>۳- تبدیل شدن به یک سازمان دانش بنیان</p> <p>۴- پرورش خلاقیت و نوآوری در سازمان از طریق توانمند سازی کارکنان و پرورش سرمایه های فکری</p>	<p>طراحی و تشکیل ساختارهای مدیریت دانش دفاعی</p> <p>ارزیابی آمادگی استقرار مدیریت دانش دفاعی</p> <p>تدوین نقشه دانش دفاعی</p> <p>برنامه ریزی راهبردی دانش دفاعی</p> <p>برنامه ریزی راهبردی مدیریت دانش دفاعی</p> <p>ابزارهای مدیریت دانش</p> <p>انتخاب پایلوت در پیاده سازی مدیریت دانش</p> <p>پاداش و روش های انگیزش</p> <p>بهبود ساختار فرهنگی</p>	<p>شناسایی و کسب دانش دفاعی، خلق دانش، سازماندهی و نگهداری تسهیم دانش، انتقال دانش</p> <p>دانش، مستند سازی دانش دفاعی، ارزیابی دانش، بکارگیری دانش</p>	ودجا

	<p>نرم افزار جامع مدیریت دانش پایگاه دانش سازمان، زیر ساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات، آموزش، شبکه سازی (شبکه های ارتباطی)</p>		
--	---	--	--

### مطالعه تطبیقی مدیریت دانش در چند سازمان نظامی خارجی

با توجه به نتایج مطالعات انجام شده در این حوزه مشخص گردید که اجزاء تشکیل دهنده سیستم مدیریت دانش در اکثر سازمانها و کشورها تقریباً داری وجه اشتراکات زیادی می باشد که جزء لاینفک مدیریت دانش می باشد لیکن مهمترین نقطه افتراق در این نظامات به برنامه ریزی استراتژیک مدیریت دانش در سازمان بر می گردد. برنامه ریزی استراتژیک مدیریت دانش در هر سازمان منحصر به فرد و مختص همان سازمان می باشد این برنامه ریزی راهبردی مدیریت دانش شامل موارد زیر می باشد:

۱- مأموریت و رسالت مدیریت دانش در سازمان ۲- چشم انداز و آرمانهای مدیریت دانش در سازمان

۳- ارزشهای حاکم بر سازمان ( که به این عوامل ارکان جهت ساز نیز اطلاق می شود).

۴- اهداف، راهبردها، برنامه ها و سیاستها

#### جدول مقایسه نظام مدیریت دانش در سازمانهای نظامی خارجی

اهداف مدیریت دانش	اجزاء سیستم مدیریت دانش	فرایندهای مدیریت دانش	کشور
<p>۱- اعمال تغییرات فرهنگی و تبدیل شدن به یک سازمان دانش محور ۲- توسعه نیروهای دانش محور. ۳- ایجاد پورتال جهانی امن برای دانش سازمانی ارتش ۴- مدیریت ساختارهای اطلاعاتی ۵- سرمایه گذاری بر روی جنگ دانش محور با کمک زیر ساخت</p>	<p>زیر ساخت فناوری اطلاعات، شبکه یک پارچه ارتباطی، آموزش، فرهنگ سازمانی، ابزارهای مدیریت دانش (مرور پس از عملیات ..مدیریت اسناد، نیروی انسانی (سرمایه های فکری)، برنامه ریزی استراتژیک دانش، پایگاه دانش سازمان، فرایندهای مدیریت دانش، شبکه های اجتماعی مبتنی بر وب</p>	<p>شناسایی و کسب دانش - تولید دانش - ذخیره سازی، تسهیم دانش - انتقال دانش - بکار گیری دانش - مستند سازی تجربیات -</p>	<p>ارتش امریکا</p>

طراحی نظام مدیریت دانش برای سازمان های نظامی / ۷۱

<p>۱- رویکردی راهبردی برای دستیابی به اهداف دفاعی به وسیله تحکیم دانش</p> <p>۲- تحقیق و توسعه دفاعی برای مدیریت دانش نظامی</p> <p>۳- مدیریت دانش در کسب آگاهی محیطی فرماندهان</p> <p>۴- مدیریت دانش در بخش اطلاعات رزمی نظامی</p>	<p>معماری و تکنیک های پیشرفته ای برای تسهیم موثرتر دانش - مدل سازی دانشی، فناوری پیشرفته، آموزش در محیط دیجیتال، نیروی انسانی، پایگاه دانش، فرایندهای مدیریت دانش، سیستمهای مدیریت اطلاعات، فرهنگ سازی</p>	<p>شناسایی و خلق دانش، جمع آوری، سازماندهی، تسهیم، و انتقال دانش و بکارگیری دانش</p>	<p>ارتش کانادا</p>
<p>۱- حفظ دانش ناسا در طول ماموریت ها و نسل ها؛</p> <p>۲- کمک به کارمندان در زمینه یافتن، سازماندهی و تبادل دانشی که دارند؛</p> <p>۳- افزایش همکاری و تسهیل ایجاد و به اشتراک گذاری اطلاعات.</p> <p>۴- سرمایه گذاری در زیرساخت ها و تنظیم فرآیند سازمان</p> <p>۵- بهبود ماموریت ها، بهبود ارتباط دانش علمی، بالا بردن علم انسان از فضا و توسعه فن آوری جدید</p>	<p>زیر ساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات پیشرفته، ساختار سازمانی و تنظیم فرایندهای سازمانی، آموزش، جذب بکار گیری و نگهداری نیروی انسانی تحصیل کرده و نخبه، پاداش و عوامل انگیزشی، فرهنگ سازی، پایگاه دانش سازمان، معماری و مهیا کردن سرویس های مختلف در بین گروه های داخلی و خارجی ناسا</p>	<p>شناسایی و کسب دانشهای مورد نیاز سازمان، ثبت و ذخیره سازی، سازماندهی، اشتراک دانش، انتقال دانش، مستند سازی، بکارگیری دانش</p>	<p>سازمان ناسا</p>

## چارچوب نظری نظام مدیریت دانش سازمان

نظام مدیریت دانش: به مجموعه اجزای مرتبط به هم جهت اجرای بهینه فعالیت‌های مدیریت دانش به منظور پویاسازی یادگیری سازمانی و ارتقای عملکرد اطلاق می‌گردد و در برگیرنده اجزایی همچون رهبری، فناوری، فرهنگ، مخازن دانش، شبکه‌ها، فرایندها، آموزش و یادگیری است (فدائی و همکاران، ۱۳۹۰).

با توجه به تعریفی که آقای فدائی و همکاران از نظام مدیریت دانش ارائه نمودند و تعریف عملیاتی که از مدیریت دانش در این مقاله ارائه گردیده، و همچنین با بهره‌گیری از نتایج تحقیقات انجام شده در سازمانهای نظامی داخل کشور و همچنین با مطالعه تحقیقات آقای دکتر اخوان (۱۳۹۰) و چند محقق دیگر و کسب نظرات خبرگان و صاحب نظران حوزه مدیریت دانش از طریق انجام مصاحبه، مدل مفهومی زیر (شکل ۱۶-۲) به عنوان چارچوب نظری نظام مدیریت دانش در سازمانهای نظامی احصاء گردید. همان گونه که مشاهده می‌شود این چهارچوب با تأکید بر عوامل اساسی و موثر در ایجاد نظام مدیریت دانش رویکرد جدیدی را برای مدیریت دانش پیشنهاد می‌کند. چهار عامل اصلی، مدیریت، ابعاد سازمانی، فرهنگ و نیروی انسانی عوامل هستند که به صورت همزمان مورد توجه قرار گرفته و در مرکز نظام قرار دارند. اهمیت این عوامل در بحث مدیریت دانش و به عبارت بهتر در موفقیت مدیریت دانش مورد تأکید بسیاری از محققین قرار دارد و بر همین اصل جایگاه این عوامل در مرکز نظام پیشنهاد شده است. هر یک از این ابعاد دارای مولفه‌هایی می‌باشند که به تفکیک نمایش داده شده است. در بعد مدیریت مواردی چون تعهد و حمایت مدیر ارشد سازمان، تیم راهبردی مدیریت دانش، برنامه‌ریزی راهبردی مدیریت دانش و انتصاب افرادی چون مدیران دانش سازمانی و مهندسان دانش، ارزیابان دانش مطرح می‌باشند. مباحثی از قبیل درک و درگیری کارکنان، غنی‌سازی شغلی، کار تیمی، موارد مرتبط با امنیت شغلی و انگیزشی از جمله موارد مرتبط با بحث نیروی انسانی به شمار می‌روند.

ابعاد سازمانی نیز شامل مواردی چون ساختار سازمانی، برای پذیرش سیستم مدیریت دانش، زیرساخت‌ها و بحث چگونگی یکپارچه سازی سیستم مدیریت دانش با سیستم جاری سازمان می‌شود و در نهایت در بعد فرهنگ سازمانی، اعتماد، پذیرش فرهنگ یادگیری مستمر، ارتقاء روحیه همکاری و ارتباطات بین افراد و ریسک‌پذیری از عوامل مهم این مقوله به شمار می‌روند. از طرفی نقش و جایگاه ابعادی چون آموزش، فناوری اطلاعات، چرخه حیات دانش، الگوبرداری و اجرای پایلوت نیز در نظام به وضوح مشاهده می‌شود. این عوامل به نوعی نقش واسطه، کاتالیزور



یا پیشرانه را برای احیای ابعاد مختلف مدیریت دانش به عهده خواهند داشت.

### اجزاء نظام مدیریت دانش

همانطوریکه در اول این بخش توضیح داده شد، برای طراحی چهارچوب نظری نظام مدیریت دانش در یک سازمان نظامی که در شکل زیر به وضوح به صورت یک مجموعه به هم پیوسته مطابق با تعریف عملیاتی نظام مدیریت دانش ارائه گردیده است. اجزاء این نظام همان اجزایی است که در تعریف مذکور به آنها تاکید شده است برای مقوم سازی تعریف عملیاتی ارائه شده، از مصاحبه با خبرگان این حوزه نیز بهره برداری شده است.

۱- چرخه مدیریت دانش سازمان

۲- مدیریت و رهبری

۳- فناوری اطلاعات و ارتباطات

۴- مدیریت منابع انسانی

۵- ساختار سازمانی

۶- فرهنگ سازمانی

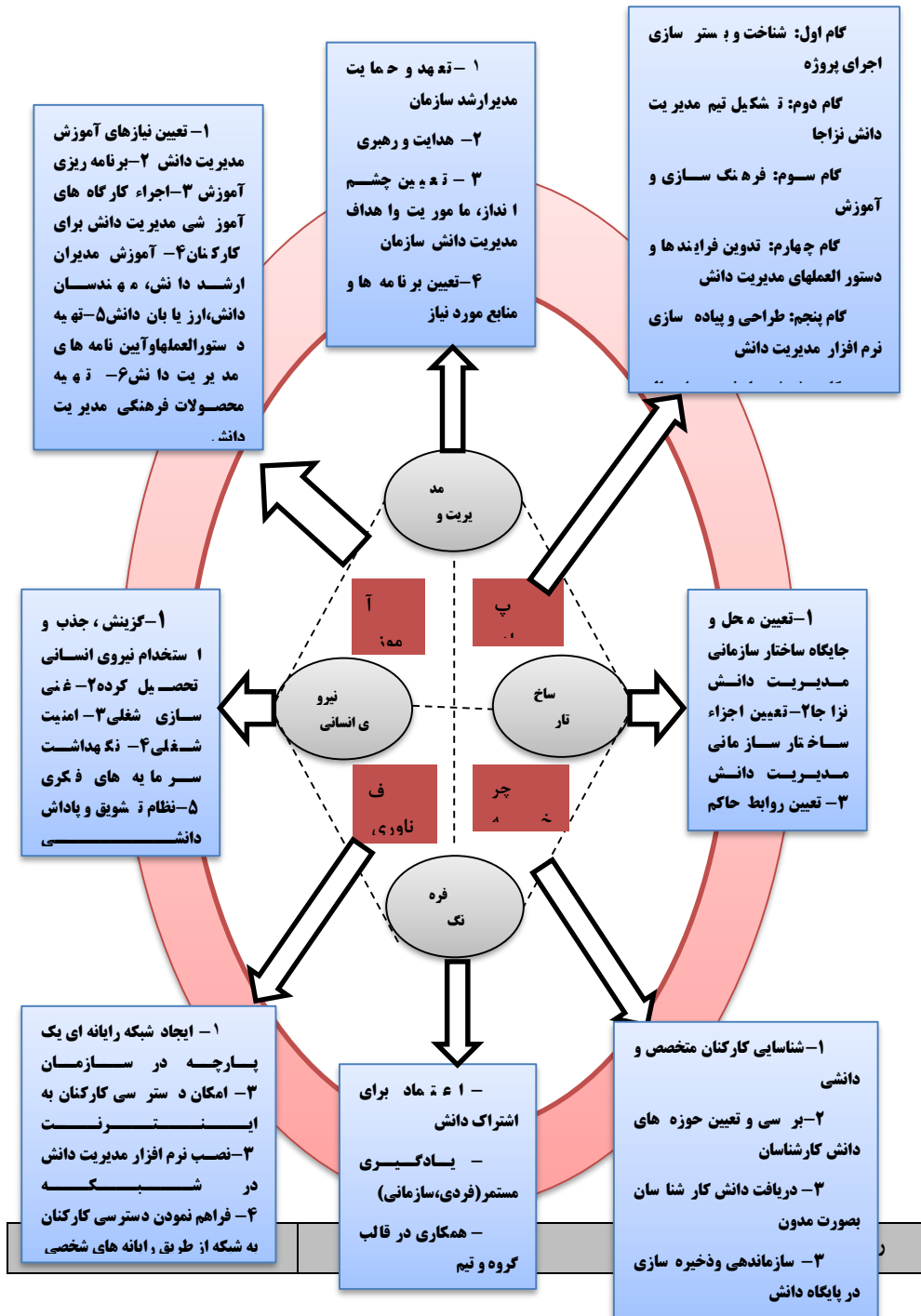
۷- استقرار و پیاده سازی

۸- آموزش

۹- ارکان جهت ساز

۱۰- حوزه های دانشی سازمان

چارچوب مفهومی نظام مدیریت دانش



طراحی نظام مدیریت دانش برای سازمان های نظامی / ۷۵

<p>با توجه به افزایش حجم مقاله از نوشتن شاخص ها در این جدول خوداری می شود لیکن شاخص ها در پرسشنامه پیوست مقاله آمده است.</p>	<p>۱- تعیین نیازهای آموزش مدیریت دانش                  ۲- برنامه ریزی آموزش                  ۳- اجراء کارگاه های آموزشی مدیریت دانش برای کارکنان                  ۴- آموزش مدیران ارشد دانش،مهندسان دانش،ارزیابان دانش                  ۵- تهیه دستورالعملهاوآیین نامه های مدیریت دانش                  ۶- تهیه محصولات فرهنگی مدیریت دانش</p>	<p><b>آموزش</b></p>	<p>۱</p>
	<p>۱-تعیین محل و جایگاه ساختار سازمانی مدیریت دانش در سازمان                  ۲-تعیین اجزاء ساختار سازمانی مدیریت دانش                  ۳- تعیین روابط حاکم بر ساختار سازمانی مدیریت دانش در سازمان</p>	<p><b>ساختار سازمانی</b></p>	<p>۲</p>
	<p>۱-شناسایی کارکنان متخصص و دانشی                  ۲-برسی و تعیین حوزه های دانش کارشناسان                  ۳- دریافت دانش کارشناسان بصورت مدون                  ۴- سازماندهی وذخیره سازی در پایگاه دانش                  ۵- انتقال و اشتراک دانش به کارکنان نیازمند دانش                  ۶- بهره برداری از دانش</p>	<p><b>چرخه مدیریت دانش در سازمان</b></p>	<p>۳</p>
	<p>۱- اعتماد برای اشتراک دانش                  ۲- یادگیری مستمر(فردی،سازمانی)                  ۳- همکاری در قالب گروه و تیم                  ۴- ارتباطات درون سازمانی</p>	<p><b>فرهنگ سازمانی</b></p>	<p>۴</p>
	<p>۱- ایجاد شبکه رایانه ای یک پارچه در سازمان                  ۲- امکان دسترسی کارکنان به اینترنت                  ۳- نصب نرم افزار مدیریت دانش در شبکه</p>	<p><b>فناوری اطلاعات و ارتباطات</b></p>	<p>۵</p>

	<p>۴- فراهم نمودن دسترسی کارکنان به شبکه از طریق رایانه های شخصی</p> <p>۵- ایجاد پایگاه دانش در سازمان و واحدهای سازمانی مبتنی بر فناوری</p>		
	<p>۱-گزینش ، جذب و استخدام نیروی انسانی تحصیل کرده</p> <p>۲-غنی سازی شغلی</p> <p>۳- امنیت شغلی</p> <p>۴- نگهداشت سرمایه های فکری</p> <p>۵-نظام تشویق و پاداش دانشی</p> <p>۶-اندازه گیری عملکرد سرمایه های فکری</p>	نیروی انسانی	۶
	<p>۱- تعهد و حمایت مدیران سازمان</p> <p>۲- هدایت و رهبری</p> <p>۳- تعیین چشم انداز، ماموریت و اهداف مدیریت دانش سازمان</p> <p>۴- تعیین برنامه ها و منابع مورد نیاز</p>	مدیریت و رهبری	۷
	<p>۱. گام اول: شناخت و بستر سازی اجرای پروژه</p> <p>۲. گام دوم: تشکیل تیم مدیریت دانش سازمان</p> <p>۳. گام سوم: فرهنگ سازی و آموزش</p> <p>۴. گام چهارم: تدوین فرایندها و دستور العملهای مدیریت دانش</p> <p>۵. گام پنجم: طراحی و پیاده سازی نرم افزار مدیریت دانش</p> <p>۶. گام ششم: بازخورد و اعمال اصلاحات</p>	استقرار و پیاده سازی	۸
	<p>۱-دانش تخصصی های رسته ای</p> <p>۲-دانش عملیاتیهای رزمی</p> <p>۳-دانش جنگ های گذشته</p> <p>۴-دانش پژوهش های علمی</p> <p>۵-دانش رزمایشها</p>	حوزه های دانش	۹

	<p>۶-دانش حوزه طراحی و ساخت سلاح و تجهیزات نظامی</p> <p>۷-دانش تخصصهای بکارگیری سلاح و تجهیزات و.....</p>		
	<p>۱- تعیین چشم انداز</p> <p>۲- تعیین مأموریت</p> <p>۳- تعیین اهداف</p> <p>۴- تعیین سیاستها</p> <p>۵- تعیین راهبردها</p>	<p>ارکان جهت ساز</p>	<p>۱۰</p>

### تجزیه و تحلیل و یافته های تحقیق

در این بخش از تحقیق پاسخهای جمع آوری شده از ۴۰ نفر خبرگان و صاحب نظران، شامل تعداد ۱۰ مؤلفه و ۱۲۲ شاخص یا متغیر، با استفاده از نرم افزار spss18، مورد تحلیل قرار گرفت و مولفه ها و شاخصهای با میانگین بالای ۳ (حد قابل قبول در این پژوهش) تایید و با استفاده از آزمون فریدمن نسبت به رتبه بندی مؤلفه ها و شاخص های مربوطه اقدام و نتایج آن در جداول ذیل ارائه گردیده است

### آلفای کرونباخ پرسشنامه

میزان پایایی گویه های پرسشنامه از طریق فرمول آلفای کرونباخ انجام شد که مقدار آن ۰,۸۴۶ محاسبه گردید که نشان دهنده پایایی بالای گویه های پرسشنامه این پژوهش می باشد.

جدول آمار توصیفی مربوط به مولفه های نظام جامع مدیریت دانش

ردیف	مولفه	میانگین	انحراف استاندارد	کمترین مقدار	بیشترین مقدار
۱	مدیریت و رهبری	۴,۸۵۰۰	۰,۳۶۱۶۲	۴,۰۰	۵,۰۰
۲	مدیریت منابع انسانی	۴,۹۵۵۰	۰,۲۶۶۷۵	۴,۰۰	۵,۰۰
۳	آموزش	۴,۸۰۰۰	۰,۴۰۵۱۰	۴,۰۰	۵,۰۰
۴	استقرار و پیاده سازی	۴,۸۵۰۰	۰,۳۶۱۶۲	۴,۰۰	۵,۰۰
۵	ساختار سازمانی	۴,۲۲۵۰	۰,۶۹۷۵۲	۳,۰۰	۵,۰۰
۶	فناوری اطلاعات و ارتباطات	۴,۸۵۰۰	۰,۳۶۱۶۲	۴,۰۰	۵,۰۰
۷	فرهنگ سازمانی	۴,۴۲۵۰	۰,۷۴۷۲۲	۳,۰۰	۵,۰۰
۸	ارکان جهت ساز	۴,۴۲۵۰	۰,۷۴۷۲۲	۳,۰۰	۵,۰۰
۹	حوزه های دانش	۴,۴۲۵۰	۰,۷۴۷۲۲	۳,۰۰	۵,۰۰
۱۰	چرخه مدیریت دانش در سازمان	۴,۵۸۰		۴,۰۰	۵,۰۰

نتایج جدول بالا نشان می دهد که همه ۹ مولفه نظام جامع مدیریت دانش با میانگین بالاتر از عدد ۴ مورد تایید نمونه جامعه آماری این پژوهش که عمدتاً از افراد خبره و صاحب نظر در حوزه مدیریت دانش بودند قرار گرفته است همچنین مقایسه میانگین ها نشان می دهد که بیشترین میانگین مربوط به مولفه منابع انسانی با مقدار ۴/۹۲ و در رتبه دوم مدیریت و رهبری و مولفه فناوری اطلاعات و ارتباطات با میانگین ۴/۸۵ و آخرین رتبه مربوط به میانگین مولفه ساختار سازمانی با مقدار ۴/۲۲ می باشد.

آمار توصیفی آزمون رتبه بندی فریدمن

جدول آزمون رتبه بندی فریدمن

رتبه	مولفه	ردیف
۶,۶۸	مدیریت و رهبری	۱
۸,۷۱	مدیریت منابع انسانی	۲
۷,۹۰	آموزش	۳
۸,۶۸	استقرار و پیاده سازی	۴
۴,۸۴	ساختار سازمانی	۵
۸,۶۸	فناوری اطلاعات و ارتباطات	۶
۶,۱۴	فرهنگ سازمانی	۷
۵,۷۵	ارکان جهت ساز	۸
۶,۱۴	حوزه های دانش	۹
۷,۲۴	چرخه مدیریت دانش در سازمان	۱۰

نتایج جدول بالارتبه بندی مولفه های نظام جامع مدیریت دانش را نشان می دهد. با توجه به یافته های آزمون فریدمن مدیریت منابع انسانی با مقدار ۸/۷۱ در رتبه اول و ساختار سازمانی با مقدار ۴/۸۴ در رتبه دهم قرار دارد.

**نتیجه گیری:**

برای استقرار مدیریت دانش در یک سازمان نظامی همانند خیلی از سازمان های دولتی نیاز به یک الگو و نظام خاص آن سازمان دارد که می بایست توسط تیم مدیریت دانش آن سازمان که بنا به درخواست مدیر ارشد سازمان تشکیل می گردد تدوین و پس از تصویب، ساز و کار های لازم برای اجرای آن فراهم گردد این مقاله از یک پژوهش علمی استخراج گردیده و نتایج آن در دو مرحله داوری مورد تایید خبرگان و صاحب نظران حوزه مدیریت دانش قرار گرفته است.

هر یک از ابعاد ده گانه نظام مدیریت دانش که در این مقاله به آنها تاکید شده است برای استقرار و پیاده سازی مدیریت دانش در یک سازمان الزامی است و بدون در نظر گرفتن هر یک از ابعاد سیستم مدیریت دانش کامل نخواهد شد .

نتایج این پژوهش منجر به طراحی یک نظام مدیریت دانش برای پیاده سازی در سازمانهای نظامی و یا دولتی در قالب یک سیستم گردید این سیستم شامل عوامل زیر است:

**عوامل ورودی:** منابع انسانی ۲- ساختار سازمانی ۳- تجارب و دانشهای ضمنی ۴- منابع مالی ۵- دانشهای آشکار ۶- زیر ساخت فناوری ۷- دستور العملها و روشهای تولید دانش ۸- حوزه های دانشی ۹- فرهنگ سازمانی ۱۰- ارکان جهت ساز

**عوامل پردازشی:** ۱- شناسایی کارکنان متخصص و دانشی ۲- بررسی و تعیین حوزه های دانش کارشناسان

۳- دریافت دانش کارشناسان بصورت مدون ۴- سازماندهی و ذخیره سازی در پایگاه دانش ۵- انتقال و اشتراک دانش به کارکنان نیازمند دانش ۶- بهره برداری از دانش

**عوامل خروجی:** ۱- افزایش همکاری ۲- ایجاد دانش سازمانی ۳- تسهیل جریان دانش ۴- تسهیل اشتراک دانش ۵- افزایش یادگیری سازمانی ۶- بهبود خدمات ۷- ردیابی و شناسایی منابع دانش ۸- ایجاد پایگاه دانش ۹- تصرف و ثبت دانش ۱۰- خلاقیت و نوآوری

**نتایج:** ۱- کاهش دوباره کاریها و خطاها ۲- افزایش بهره وری ۳- دانش محور شدن سازمان ۴- افزایش اثر بخشی و کارایی

**بازخورد:** ۱- ارزیابی و اندازه گیری دانش ۲- ارزشیابی اثر بخشی فرایند مدیریت دانش

لازم به ذکر است خروجی این سیستم منجر به نتایج و دستاورد های بسیار مهمی در یک سازمان نظامی خواهد شد که مهمترین این نتایج دانش محور شدن سازمان مربوطه ، افزایش کارایی و اثر بخشی و در نتیجه افزایش بهره وری اقدامات سازمان در راستای رسیدن به اهداف و انجام هر چه بهتر ماموریت ها با کمترین اشتباهات و خطاها و دوباره کاریهاست.

با استقرار مدیریت دانش در سازمان امکان ثبت و مستند سازی تجارب موفق و ناموفق سازمان در پایگاه دانش سازمان به منظور بهره برداری مدیران آینده از این دانش ها و تجارب ثبت شده بوجود خواهد آمد.

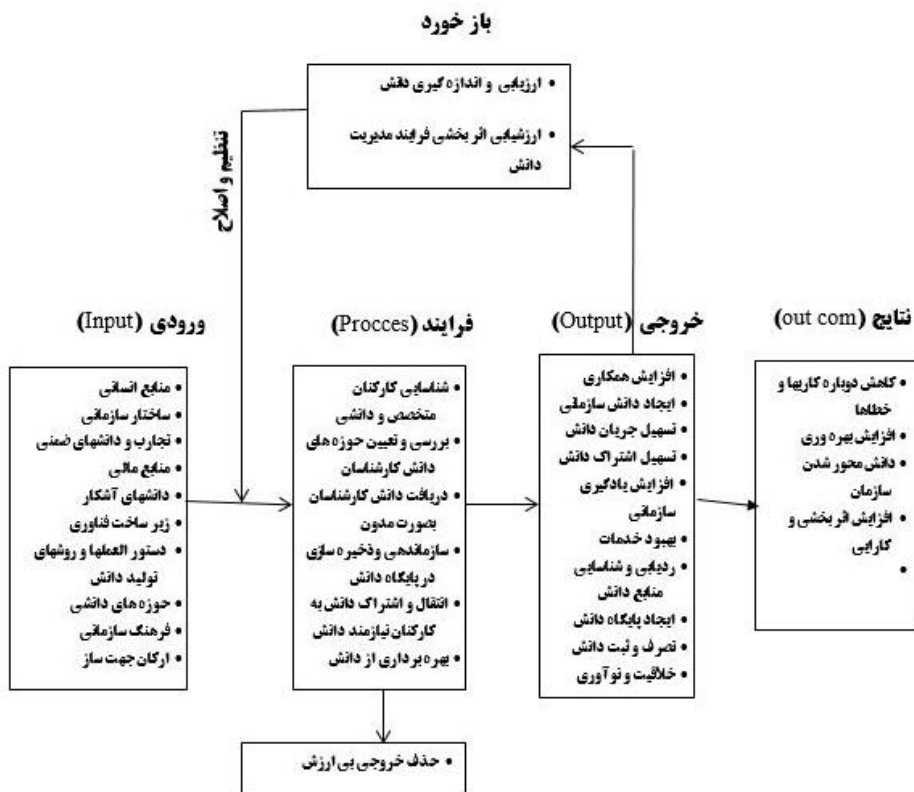
در پایان باید به این نکته اساسی توجه داشت باشیم که استقرار مدیریت دانش در یک سازمان نظامی که از یک ساختار سلسله مراتبی سخت پیروی می کند بسیار چالش برانگیز خواهد بود زیرا استقرار مدیریت دانش در سازمان هایی موفق بوده اند که ساختار تخت و منعطف داشته باشند و برای دانش و تجارب کارکنان سازمان ارزش قائل بوده و از عوامل انگیزشی مختلف مادی و معنوی برای به اشتراک گذاشتن و یا ثبت دانش های ضمنی کارکنان در حافظه سازمانی و یا



پایگاه دانش سازمان استفاده نمایند.

به منظور اجرای هر چه بهتر سیستم مدیریت دانش در یک سازمان نظامی نیاز به الزاماتی می باشد که بکار گیری این الزامات سازمان را در رسیدن به اهداف پیده سازی مدیریت دانش یاری می نماید.

نظام (سیستم)مدیریت دانش در یک سازمان نظامی



### الزامات اجرایی استقرار سیستم مدیریت دانش در یک سازمان نظامی

با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش موارد زیر به عنوان الزامات اجرایی در راستای استقرار مدیریت دانش در یک سازمان نظامی پیشنهاد می گردد:

- ۱- جذب و پرورش نخبگان در مراکز علمی و تحقیقاتی در سازمان های نظامی
- ۲- اعتلای فرهنگ سازمانی مدیریت دانش در سازمان های نظامی
- ۳- ایجاد و توسعه هسته های دانشی در ستاد ها و یگان های عملیاتی سازمان های نظامی
- ۴- توسعه ظرفیت یادگیری سازمانی در سازمان های نظامی
- ۵- بهره گیری از نظام نیرومند ارزیابی عملکرد برای ارج نهادن به سرمایه های دانشی در سازمان های نظامی
- ۶- توسعه نظام مدیریت کارآمد و اثربخش از طریق فرایندهای علمی مدیریت
- ۸- نقش دادن به فرماندهان عملیاتی و مدیران میانی
- ۹- روزآمد نمودن نظام فناوری اطلاعات و امنیت در سازمان های نظامی
- ۱۰- هم راستایی مدیریت دانش با خطوط راهبردی سازمان های نظامی

## منابع

### الف- منابع فارسی

- قران کریم
- نهج البلاغه
- اخوان، پیمان - روح ... باقری (۱۳۹۰)، مدیریت دانش از ایده تا عمل، انتشارات آتی نگر، تهران
- حسنوی، رضا - پیمان اخوان - ابراهیم سنجقی، (۱۳۹۰)، عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، انتشارات آتی نگر، تهران
- حمیدی زاده، محمد رضا، برنامه ریزی استراتژیک و بلند مدت، ۱۳۸۸، تهران: تهران: انتشارات سمت.
- داوونپورت، تامس اچ و پروساک، لارنس (۱۳۷۹) مدیریت دانش. (ترجمه‌ی حسین رحمان سرشت). چاپ اول. انتشارات شرکت طراحی مهندسی و تامین قطعات خودرو ایران (سایکو).
- روستا، احمد (۱۳۸۴). مدیریت بازرگانی، تهران: انتشارات سمت، چاپ نهم.
- رایبیز، استیفن، پی. (۱۳۸۱)، رفتار سازمانی. ترجمه دکتر علی پارسایان و دکتر سید محمد اعرابی. چاپ سوم. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- ستاد مشترک نیروهای مسلح آمریکا، (۱۳۹۱)، تدبیر کارکردی فرماندهی و کنترل مشترک، ترجمه: بیژن
- فدائی، غلامرضا، محمد حسن زاده، ماشاالله ذراتی (۱۳۹۰)، بررسی مفهوم نظام مدیریت دانش، فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، دوره ۱۷، شماره ۴، پیاپی ۶۷، زمستان ۱۳۹۰، صص ۵۸۰-۵۵۳

### ب- منابع لاتین

- AA. (2010). The Army Learning Enviroment and Knoeledge Management. us army operational Knowledge Management. Kansas City.
- Army Regulation 25-1 (2008), Army Knowledge Management and Information Technology, Headquarters Department of the Army, Washington, DC.
- Bennet, Alex and David Bennet (2003), the Partnership between Organizational Learning and Knowledge Management, Handbook on Knowledge Management, Pp. 439-456.
- Davenport, T & L. Prusak (1998), Working knowledge, Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. De Long, D. & Beers, M. (1998), Successful Knowledge Management Projects, Sloan Management Review, Vol. 39, No. 2, Pp: 43-57.
- FM 6-0 (2011), Mission Command, Headquarters Department of the Army, Washington, DC.

- McIntyre, S.G., Gauvin, M., and Waruszynski, B. (2003), Knowledge management in the military context, Canadian Military Journal, Vol. 4, No. 1, pp: 35-40
- Probst, G.; Raub, Steffen and Kai Rmhardt (2000), Managing Knowledge (building Block for Success), John Wiley.Quarterly, 25(1): 107-136.
- Santamaria, J. and Keslar, E. (2002), Transforming the Army by managing knowledge at PEOC3S. Army A&L Magazine, January-February, 2002: 14-15
- Tat, lim Wai & Stewart Hase (2007), Knowledge Management in the Malaysian aerospace industry, Journal of Knowledge Management, Vol. 11, No. 1, Pp: 143-151.

## Designing a Knowledge Management System for Military Organizations

Mansour Karbasi \*

Ali Alavi †

### Abstract

The Armed Forces of the I.R. of Iran, with the largest number of manpower and the wide geographical scope and variety of assigned missions, is one of the organizations that more than ever needs to establish knowledge management system to improve the decision-making processes in the command and control system, to transfer the experiences and tacit knowledge of the employees before leaving, to store the experiences in the knowledge base of the organization, to acquire and produce the new knowledge to perform missions and the use of knowledge management tools to increase productivity. The multifaceted nature of the knowledge management and its distribution in different areas such as organizational culture, organizational structure and software are one of the concerns of armed organizations in the implementation of this issue. If any organizations can find appropriate knowledge management solutions in these areas, it is possible to be balanced and successful. The realization of this importance will be possible by following a systemic approach in the implementation of knowledge management at the organization level, so this study aims to design a knowledge management system in the military organizations of the I.R. of Iran. In this applied-developmental study, the approach is mixed and the research method is descriptive- analytical. Data were analyzed via SPSS software in the quantitative part and content analysis was used for documents and interviews in the qualitative part. The most important components of the knowledge management system to use in a military organization were approved by the statistical population and experts as follow: 1- Management and leadership 2- ICT 3- Human resource management 4-Organizational structure 5-Organizational culture 6- Establishment and implementation 7-Training 8- Oriented pillars 9-Knowledge fields 10- Organization knowledge management cycle

**Keywords:** Knowledge Management, Knowledge Management System, Organizational Culture, Information and Communication Technology (ICT).

---

† Associate Professor, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran (Corresponding Author) karbasi43@gmail.com

† Ph.D. in Knowledge Management, Supreme National Defense University, Tehran, Iran., ali.doc1348@gmail.com