



Center for Strategic Studies of the  
Islamic Republic of Iran Army

**Journal Of  
Army Strategic Research**  
**Print ISSN:27834212**  
**Volume 2, Issue 6**  
**Winter 2023**  
**P.P. 23 - 49**

## **Model of the effectiveness of knowledge management system in the decision-making in military Organizations**

Alireza Sheykh<sup>1</sup>, Mehdi Basiri<sup>\*2</sup>, Hadi Noori<sup>3</sup>

### **Abstract**

The success of commanders in dealing with uncertain and changing environmental conditions in today's military organizations and thus the right leadership in order to achieve the desired goals of the organization depends on the decisions made and their degree of accuracy and rationality. Knowledge management in combination with information technology management, obtaining information through scientific methods, facilitates the decision of commanders and provides the possibility that the decision has the necessary validity and validity. The purpose of this article is to provide a model of the effectiveness of the knowledge management system on the decision-making power of AJA commanders. The type of applied research and the method of its implementation have been a case in point. The statistical population of the research is the commanders of AJA headquarters in three areas: combat, combat support and combat service support. The sample population was selected from these individuals by stratified random sampling method. Data collection tools are a review of library documents, interviews with experts in this field and a researcher-made questionnaire. In order to analyze the collected data, ambiguous and qualitative methods have been used. The research findings indicate that knowledge management systems affect the decision-making process of AJA commanders. The results show that the effectiveness model of knowledge management system is effective on the decision-making process of commanders through the knowledge management process and also the knowledge of employees

**Keywords:** Model, knowledge management, Strategic decision process, commanders.

**Citation:** Basiri, Mehdi<sup>1</sup>; Sheykh, Alireza (2023) Model of the effectiveness of knowledge management system in the decision-making in military Organizations. *Journal Of Army Strategic Research*, 2 (6), 23-49

---

1. Ph.D. Management. Higher National Defense University. Tehran. Iran.

2. Ph.D. IT Management. Islamic Azad University. Tehran. Iran (Author)  
(Email: basiri60@gmail.com)

3. Ph.D. Student. IT Management. Islamic Azad University. Tehran. Iran.

---

**Received: 2023/10/12**

**Article Type : Research - based**

**Accepted: 2023/12/26**



## الگوی اثربخشی فرایند مدیریت دانش بر تصمیم‌گیری راهبردی در سازمان‌های نظامی

علیرضا شیخ<sup>۱</sup>، مهدی بصیری<sup>۲\*</sup>، هادی نوری<sup>۳</sup>

### چکیده

موفقیت فرماندهان برای مقابله با شرایط نامطمئن و متغیر محیطی در سازمان‌های نظامی امروزی و در نتیجه رهبری صحیح به‌منظور رسیدن به اهداف مطلوب سازمان بستگی به تصمیم‌های اتخاذ شده و درجه صحت و منطقی بودن آنها دارد. مدیریت دانش در تلفیق با مدیریت فناوری اطلاعات کسب اطلاعات از طریق روش‌های علمی، تصمیم‌گیری فرماندهان را تسهیل و این امکان را فراهم می‌آورد که تصمیم اخذ شده کارایی و اثربخشی لازم را دارا باشد. هدف مقاله پیش‌رو ارائه الگوی اثربخشی فرایند مدیریت دانش بر تصمیم‌گیری راهبردی سازمانی می‌باشد. نوع تحقیق کاربردی و روش اجرای آن موردی زمینه‌ای بوده است. جامعه آماری تحقیق شامل فرماندهان ستاد آجا در سه حوزه‌ی، رزمی، پشتیبانی رزمی و پشتیبانی خدمت رزمی می‌باشند. ابزار گردآوری داده‌ها، بررسی اسناد و مدارک کتابخانه‌ای، مصاحبه با خبرگان این حوزه و یک پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از روش‌های کمی و کیفی استفاده شده است. یافته‌های تحقیق بیان‌گر آن است که فرایند مدیریت دانش از تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان آجا پشتیبانی به عمل می‌آورد. نتایج تحقیق نشان دهنده آن است که الگوی اثربخشی سامانه مدیریت دانش بر فرایند تصمیم‌گیری فرماندهان از طریق فرایند مدیریت دانش و نیز زیرساخت فاوا تاثیر گذار می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** الگو، مدیریت دانش، فرایند تصمیم‌گیری راهبردی، سازمان نظامی.

**استناد:** شیخ، علیرضا؛ بصیری، مهدی؛ نوری، هادی (۱۴۰۲). الگوی اثربخشی فرایند مدیریت دانش بر

تصمیم‌گیری راهبردی در سازمان‌های نظامی؛ فصلنامه پژوهش‌های راهبردی ارتش ۲(۶): ۴۹-۲۳

۱. دانش‌آموخته دکتری. مدیریت راهبردی. دانشگاه عالی دفاع ملی. تهران. ایران.

۲. دانش‌آموخته دکتری. مدیریت فناوری اطلاعات. دانشگاه آزاد اسلامی. تهران ایران (نویسنده مسئول)

(ایمیل: [basiri60@gmail.com](mailto:basiri60@gmail.com))

۳. دانشجوی دکتری. مدیریت فناوری اطلاعات. دانشگاه آزاد اسلامی. تهران ایران.

## مقدمه

تصمیم‌گیری مهم‌ترین، دشوارترین و پرخطرترین وظیفه یک مدیر اجرایی است. اتخاذ تصمیم اشتباه و نامناسب گاه لطامات و زیان‌هایی جبران‌ناپذیر به یک سازمان یا فرد پدید می‌آورد و حتی ممکن است موجب نابودی آن گردد. مدیران اجرایی در هنگام اتخاذ تصمیم باید اطلاعات کافی و صحیح در اختیار داشته و میزان فواید و ضررهای حاصل از اتخاذ تصمیم خاص را به‌دقت ارزیابی نمایند.

مدیران هنگامی در اتخاذ تصمیم خویش موفق خواهند بود که از دانش روز و جدیدترین اطلاعات مرتبط با موضوع تصمیم، مطلع باشند که این مطلب مستلزم پویا بودن و آموزش و آگاهی از دانش روز است. (آزادی و همکاران ۱۳۸۸).

بدیهی است مدیریت و فرماندهی در سازمان‌های نظامی نیز همانند سایر مدیران اجرایی سازمان‌ها بلکه در نقشی بسیار مهم‌تر و حساس‌تر، ایجاب می‌نماید که نه تنها تصمیم آن‌ها بر پایه اطلاعات مبتنی بر واقعیت و دانش‌های معتبر انجام شود بلکه باید مراقب باشد تا در سازمان یا قسمتی از آن که مستقیماً زیر نظر وی اداره می‌شود تصمیم‌های اثربخش گرفته شود.

در این بین گستردگی مأموریت‌های نظامی در سطح آجا در بخش‌های مختلف عملیاتی و رزمی، فرماندهی و کنترل، فناوری، ساخت و نگهداری تجهیزات و ادوات نظامی و حتی پشتیبانی، لجستیک و خدمات اداری و مالی، ضرورت توجه به یک مکانیسم تصمیم‌گیری بر مبنای داده‌ها و اطلاعات درست را دو چندان کرده و ضرورت بکارگیری مدیریت دانش به‌عنوان یک ابزار تسهیل‌کننده و پشتیبانی‌کننده از نظام تصمیم‌گیری از اهمیت مضاعفی برخوردار نموده است. به‌بیان‌دیگر، گرچه مدیریت دانش در همه سازمان‌ها اهمیت فراوانی دارد اما برای بخش‌های دفاعی و نظامی کشور بخصوص سازمان تجهیزات و دانایی محوری مانند نیروی دریایی جنبه حیاتی‌تری دارد.

اما با توجه به جدید بودن نظام مدیریت دانش بخصوص در حوزه سازمان‌های دولتی و به‌ویژه در بخش‌های دفاعی و نظامی کشور، گرچه از جنبه نظری، اثربخشی آن در ارتقاء سازمان و بهبود تصمیم‌گیری کاملاً ثابت شده است، لیکن این سؤال مطرح است ابعاد و فرآیندهای نظام مدیریت دانش همراه با سیستم‌های فناوری اطلاعات به‌عنوان زیرساختی ضروری، از نظر عملی و در محیط اجرایی واقعی، بخصوص در یک محیط خاص و ویژه با ماهیتی کاملاً متفاوت و

پیچیده مانند آجا، چگونه و تا چه حد می‌تواند فرماندهان را در اتخاذ تصمیمات صحیح و مبتنی بر واقعیت یاری نماید؟

### پیشینه

ماهرین ساری و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان اثر مدل‌های تصمیم‌گیری و مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی به بررسی عوامل موثر در این زمینه پرداخته است. نتایج تحقیق وی نشان داد مشارکت کارکنان، کسب مهارت‌های مورد نیاز و پشتیبانی فناوری اطلاعات به عنوان عوامل مدیریت دانش در بهبود تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی دارای نقش موثری می‌باشد. همچنین تحقیق وی وجود تعامل بین مدیریت دانش و عملکرد سازمان را نشان داد.

آیونیس و بلیانس (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان ترکیب مدیریت دانش و مدیریت راهبردی به بررسی روندها و دیدگاه‌های موجود در زمینه نقش مدیریت دانش در تصمیم‌گیری راهبردی پرداخته است. نتایج تحقیق وی نشان داد با توجه به ماهیت چند رشته‌ای مدیریت دانش، ابزاری مفید برای بهره‌وری و بهبود تصمیم‌گیری در سازمان محسوب می‌گردد. همچنین مدیریت دانش ابزاری برای پیش‌برد اهداف و برنامه‌های راهبردی سازمان محسوب می‌گردد. لیتواچی و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان روش‌های تصمیم‌گیری و رابطه آن با مدیریت دانش و مدیریت کیفیت به بررسی رابطه بین کارکردهای تصمیم‌گیری و مدیریت دانش و کیفیت پرداخته است. نتایج تحقیق وی نشان داد تصمیم‌گیری به‌عنوان یکی از کارکردهای مدیریت، نیازمند تاکید بر روی روش‌ها، فرایندها و دانش موجود در فرایند تصمیم‌گیری می‌باشد.

سالارنژاد و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان بررسی اثر سامانه مدیریت دانش بر قدرت تصمیم‌گیری فرماندهان نزاجا به دنبال بررسی متغیرهای تاثیرگذار در این زمینه پرداخته است. نتایج تحقیق وی نشان داد که تسهیل مبادله، بهبود جستجو و استفاده بهینه از اطلاعات، افزایش دقت، سرعت و بهره‌وری از عوامل تاثیرگذار در قدرت تصمیم‌گیری فرماندهان نزاجا می‌باشد.

رؤیا ناصری، اسفندیار محمدی، عادل صلواتی (۱۳۹۱) طی تحقیقی با عنوان تأثیر مدیریت دانش بر تصمیم‌گیری سهامداران نسبت به خرید و فروش سهام در بازار بورس اوراق بهادار تهران و با هدف بررسی تأثیر مدیریت دانش بر تصمیم‌گیری سهامداران نسبت به خرید و فروش سهام در بازار بورس تهران صورت گرفته است. یافته‌ها نشان داد که بین تمامی مؤلفه‌های

مدیریت دانش و تصمیم‌گیری سهامداران نسبت به خرید و فروش سهام ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین یافته‌ها نشان داد که تمامی مؤلفه‌های مدیریت دانش به‌طور مثبت و معناداری بر تصمیم‌گیری سهامداران نسبت به خرید و فروش سهام، تأثیر دارند و در این میان مؤلفه خلق دانش دارای بیشترین، و مؤلفه بکارگیری دانش دارای کمترین تأثیر از سوی کارشناسان بازار بورس بر روی تصمیم‌گیری سهامداران نسبت به خرید و فروش سهام در بازار بورس تهران دارند. نقش زیرساخت‌های مدیریت دانش در استقرار مدیریت دانش

مطالعات اخیر نشان می‌دهند، سازمان‌هایی که در مدیریت دانش سرمایه‌گذاری می‌کنند، عموماً برای رسیدن به اهداف خود بر ایجاد زیرساخت‌های مناسب فن‌آوری اطلاعات تأکید دارند. زیرساخت‌های فن‌آوری اطلاعات از طریق فناوری‌های پیشرفته محاسبات و شبکه، پلت-فرم-های گسترده‌ای را برای تبادل داده‌ها، هماهنگی فعالیت‌ها، اشتراک‌گذاری اطلاعات، حمایت از تجارت جهانی، و ... فراهم می‌سازد. بنابراین ایجاد زیرساخت‌های مناسب برای به‌کارگیری قابلیت‌های فن‌آوری اطلاعات در مدیریت دانش امری حیاتی و لازم است و این امر موجب توجه و سرمایه‌گذاری قابل توجه سازمان‌ها شده است. اما انتقال و بهره‌گیری از فن‌آوری اطلاعات در مدیریت دانش فرآیندی پرهزینه و نیازمند تجهیزات فراوانی است و همچنین تصمیم‌گیری در زمینه توسعه و پیاده‌سازی آن در مدیریت دانش یکی از مهم‌ترین تصمیم‌ها برای سازمان‌ها به‌شمار می‌آید. دستیابی به یک مدیریت دانش با قابلیت فن‌آوری اطلاعات مستلزم فرآیند پیچیده‌ای است که بسیاری از عوامل فنی و غیرفنی به‌هم پیوسته‌ای را که برخی به سازمان و وضعیت سازمان و برخی دیگر به خود فن‌آوری اطلاعات مربوط می‌شوند، در بر می‌گیرد.

این عوامل در اصطلاح "زیرساخت فن‌آوری اطلاعات" نامیده می‌شوند. زیرساخت فن‌آوری اطلاعات عبارت است از؛ پایه و اساسی که بر مبنای آن همه کسب و کار یکپارچه می‌شود. این پایه و اساس، مجموعه یکپارچه شده و به‌هم پیوسته‌ای از ارتباطات، رایانه‌ها، نرم‌افزار، داده، سامانه‌های عملیاتی و شبکه است تا اطلاعات به سرعت در میان سازمان و زنجیره تأمین و فرآیندهای باز طراحی شده جریان یابد. (نوروزیان؛ ۱۳۸۴).

جهت به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌ها، لاجرم به زیرساخت‌هایی همچون، سیستم سرور، شبکه محلی، اینترنت، اینترنت و اکسترانت و غیره نیازمند است. (مقیمی و اعلائی؛ ۱۳۸۷: ۶۰).

### فناوری اطلاعات و فرایند مدیریت دانش

فناوری‌های تسخیر و جمع‌آوری داده‌ها: زیر ساخت دانش از فناوری‌ها برای جمع‌آوری و در اختیار گرفتن دانش و داده‌ها/اطلاعاتی که مواد خام دانش را می‌سازد، حمایت می‌کند. مدیران دانش، باید تشخیص دهند که قسمت اعظمی از دانش ضمنی فراتر از تسخیر و جمع‌آوری مبتنی بر این نظام می‌باشد. اگر چه توانایی سازمان در صرف تسخیر دانش ضمنی کارکنان راحت‌تر است، ولی دانش ضمنی باید اول به عنوان یادداشت‌ها، اسناد، کارآموزی ظاهر شود. قبل از اینکه تسخیر و جمع‌آوری گردند. در جدول زیر عناصر تشکیل دهنده تسخیر و جمع‌آوری نشان داده شده است (رادینگ؛ ۱۳۸۹: ۱۱۶-۱۱۵).

فناوری‌های ذخیره‌سازی دانش در سازمان: نظام‌های ذخیره‌سازی اطلاعات و داده‌های سازمان، گنجینه‌های مواد خام هستند که دانش از آن‌ها ساخته می‌شود. علاوه بر آن، دانش سازمان باید در پایگاه‌های داده‌ای قابل دسترسی ذخیره شود، که به آن‌ها به عنوان پایگاه‌های دانش اشاره می‌شود. (رادینگ؛ ۱۳۸۹: ۱۱۴-۱۱۳).

فناوری‌های سازماندهی و پردازش دانش: مواد خام دانش، داده‌ها و اطلاعات - چگونه به دانش تبدیل می‌شوند؟ اولین قدم پردازش اطلاعات می‌باشد. به طور مشخص و دقیق به دو نوع پردازش که معمولاً در درجه اول با انبار ذخیره‌سازی داده‌ها مربوط است، نیاز است، تا فرایند ایجاد دانش را از داده‌های خام سرعت بخشد. دو اقدام انجام می‌شود اولین اقدام استخراج و گرفتن داده‌های مطلوب است و دومین عمل تغییر و تحول یا تبدیل داده‌های خام استخراج شده به صورت‌های قابل انطباق با سایر داده‌ها و اطلاعات در انبار ذخیره داده‌ها می‌باشد و سپس عمل تحلیل داده‌ها و اطلاعات و تبدیل آن‌ها به هوش سازمانی و نهایتاً تبدیل به دانش اجرا می‌شود. این اقدام از طریق پالایش، انباشت، تجسم، همبستگی و پردازش آماری تحلیل اطلاعات دانش نهفته در داده‌ها و اطلاعات کشف و آشکار می‌گردند. (رادینگ؛ ۱۳۸۹: ۱۲۴-۱۲۳).

### مفهوم تصمیم‌گیری

در سال‌های اخیر سازمان‌ها به جهت تغییرات محیطی و فناورانه بسیار پیچیده گردیده‌اند. بر همین اساس نقش و جایگاه تصمیم‌گیرندگان سازمانی نیز تغییر پیدا کرده و به همان میزان نیز پیچیده‌تر گردیده‌اند. (رحامله و الابدانی، ۲۰۱۹). تصمیم‌گیری در سازمان فرآیند مهمی است که به دانش، تجربه کاری، شناخت فرآیندهای کاری، شناخت توانائی مدیران، توان

تجزیه و تحلیل، مسؤلیت‌پذیری و موقعیت‌شناسی نیاز دارد. عملکرد انسان در باب تصمیم‌گیری موضوع تحقیقات زیادی از جنبه‌های مختلف بوده است. از دیدگاه روان‌شناختی، تصمیمات فردی در زمینه‌های احتیاجات، ترجیحات فردی و ارزش‌های موردنظر بایستی مورد آزمایش قرار گیرد. از دیدگاه اصولی، تجزیه و تحلیل تصمیمات فردی به منطق تصمیم‌گیری و عقلانیت و انتخاب در جهت تحقق هدف مربوط است. در حالی که در سطحی دیگر، ممکن است این موضوع مورد توجه باشد که فعالیت حل مشکل و اتخاذ تصمیم وقتی خاتمه می‌یابد که راه‌حل مورد رضایت حاصل گردد. در این حالت، احتمال دارد تصمیم‌گیری از روی عقلانیت یا احساس، منطقی یا غیرمنطقی، صریح و روشن (explicit) یا ضمنی و مفهومی (tacit) باشد. اتخاذ تصمیم با توجه به مبانی منطقی و اصولی، بخش مهمی در همه تصمیمات مبتنی بر روش علمی است و متخصصان سعی می‌نمایند که دانش خود را به حوزه‌هایی ارائه دهند که تصمیمات در آن حوزه‌ها داری ساختار باشد. به طور کلی فرایند کلی تصمیم‌گیری شامل موارد زیر است:

الف) تعریف مسئله:

تصمیم‌گیری در اصل فرآیندی برای حل مسئله‌ای است که مانع حصول به اهداف سازمانی است به همین جهت مدیران اول باید تشخیص دهند که مسئله‌ای وجود دارد، سپس به عوامل ایجاد کنند مسئله مشخص و تعریف شده در علت‌های مسئله دقت کنند تا بتوانند به راه‌حل‌های موثر برای حل مسئله دست یابند (ال دفت؛ ۱۳۸۵، ۴۲۸)

ب) ایجاد راه‌حل‌ها:

در این مرحله، مدیران باید فهرستی از راه‌حل‌های ممکن را بدون آنکه قضاوتی درباره آن‌ها داشته باشند تهیه کنند. تعداد بسیار کمی از مسائل سازمانی ممکن است فقط یک راه‌حل داشته باشند و مدیران باید در جستجوی راه‌حل‌های ممکن برای حل مسائل سازمانی باشند. قبل از بررسی راه‌حل‌های مختلف، مدیران باید از پنج محدودیت راه‌حل‌های حل مسئله آگاهی باشند:

عوامل اقتدار ( برای نمونه مدیر بالاتر ممکن است اجرای راه‌حلی را غیر ممکن بداند)؛

عوامل زیست‌شناسی یا انسانی ( برای مثال، راه‌حل مورد نظر ممکن است برای اجرا مناسب نباشد)؛

عوامل فیزیکی (برای مثال، تسهیلات فیزیکی سازمان ممکن است برای راه‌حل خاصی مناسب نباشد)؛

عوامل فناوری ( برای نمونه، سطح فناوری سازمان ممکن است برای راه‌حل خاصی مناسب نباشد)؛

عوامل اقتصادی ( برای مثال، راه‌حل خاصی ممکن است برای سازمان متضمن هزینه زیادی باشد) (ال دفت؛ ۱۳۸۵: ۴۲۹)

ج) ارزیابی راه‌حل‌ها:

در این مرحله احتمال وقوع نتایج هر یک از راه‌حل‌ها ارزیابی می‌شود. برای این کار، مدیران ویژگی‌های هر یک از راه‌حل‌ها را ارزیابی سپس آن‌هایی را که غیر قابل قبول، نامناسب، بسیارگران یا دارای شرایط غیرقابل پذیرش دیگری باشند جدا می‌کنند.

د) اتخاذ تصمیم:

بعد ارزیابی راه‌حل‌ها، مدیران با انتخاب یک راه از میان راه‌حل‌های گوناگون تصمیم می‌گیرند. آنان با سنجش و مقایسه میزان مخاطره و منافع هر راه‌حل، بهترین آن‌ها را انتخاب می‌کنند. از این مرحله آمادگی مدیر برای مخاطره یا تمایل او به خطر انداختن عامل اساسی و تعیین‌کننده است. (ال دفت؛ ۱۳۸۵: ۴۲۹).

ه) اجرای تصمیم:

یک تصمیم خوب زمانی می‌تواند موفق باشد که توسط کسانی که می‌خواهند آن را اجرا کنند پذیرفته شود و مورد حمایت قرار گیرد. از آنجا که مدیران تصمیم‌گیرنده به طور عموم، برای اجرای تصمیم‌ها بر افراد و وظایف آنان اثر می‌گذارد.

و) ارزیابی نتایج و فراهم آوردن بازخورد:

مرحله نهایی فرایند تصمیم‌گیری، ارزیابی نتایج و فراهم کردن بازخورد درباره تصمیم و اجرای آن است. این کار میزان تطابق نتایج با انتظارات را نشان می‌دهد که در صورت لزوم، مدیران تغییراتی را برای اصلاح تصمیم یا اجرای آن اعمال کنند (ال دفت؛ ۱۳۸۵: ۴۳۰).

تصمیم‌گیری راهبردی و مدیریت دانش

تصمیم‌گیری راهبردی فرایندی است که توسط مدیران ارشد که بیشتر آن تصمیم‌گیری اساسی است گرفته می‌شود. در تصمیم‌گیری راهبردی مدت اجرا، منابع متعهد و مجموعه سوابق آن با اهمیت می‌باشد (مینتزبرگ، ۱۹۷۶). واسیلیادیس و همکاران (۲۰۲۰) خاطرنشان می‌کنند که مدیریت دانش به مجموعه‌هایی از دانش در بین کارکنان منجر می‌شود که در صورت نیاز جهت اخذ تصمیم راهبردی در اختیار مدیران اجرایی قرار می‌گیرد. تصمیم‌های



راهبردی بر پایه برآوردها و پیش‌بینی‌های مدیران است نه بر اساس آنچه که می‌دانند. تأکید بر تدوین پیش‌بینی‌هایی است که به مؤسسه امکان می‌دهد، بهترین گزینه راهبردی را انتخاب نماید. (منوریان، ۱۳۸۶)

مدل فرایندی تصمیم‌گیری راهبردی مینتزرگ

هنری مینتزرگ نتیجه گرفت که فرایند تصمیم‌گیری راهبردی دارای سه مرحله به شرح ذیل است. مینتزرگ و همکاران مدل متوالی و گردش فراگرد تصمیم‌گیری سازمانی را طراحی کرده‌اند که متضمن تأکید قوی بر شناسایی، توسعه و انتخاب است. بر طبق دیدگاه ارایه دهندگان این مدل، هرچند فرایند تصمیم‌گیری راهبردی غیرساخت‌یافته است اما می‌توان ساختاری را برای آن در نظر گرفت.

مرحله اول شناسایی شامل دو فاز می‌باشد: تشخیص و آسیب‌شناسی / علت‌یابی.

تشخیص: اطلاعات مربوط به فرصت‌ها، مشکلات و بحران‌ها مورد شناسایی قرار گرفته و اقدام مربوط به تصمیم‌گیری را موجب می‌شوند. مدیران باید درباره پدیده‌ای که در حال اتفاق است و یک مشکل یا فرصت را ایجاد خواهد کرد پیدا کنند. به این پدیده، تشخیص تغییرات در محیط خارجی شرکت می‌گوییم. فرصت‌ها معمولاً با یک ایده فراخوانده می‌شوند. مسائل تصمیم‌ها معمولاً بوسیله محرک‌های چندگانه مانند تصمیم‌گیرانی که تمایل به خواندن محرک قبل از اقدام دارند را می‌باشد.

آسیب‌شناسی / علت‌یابی: اطلاعات مربوط به فرصت‌ها، مشکلات و بحران‌ها جمع‌آوری و مشکلات با وضوح بیشتر تعیین می‌شوند. این فرایند اشاره دارد به اینکه مدیران باید دارای اطلاعات مطمئنی درباره موضوع تغییر باشند که جمع‌آوری آنها می‌تواند موجب فهم بهتر تغییرات شود.

مرحله دوم توسعه شامل جستجو و غربال‌گزینه و طراحی گزینه‌ها.

جستجو: تصمیم‌گیرندگان سازمانی از طریق انجام دادن فعالیت‌هایی در صدد ارائه راه‌حل‌های جان‌نشین برای مشکلات بر می‌آیند. مدیران باید از ابعاد داخلی و بیرونی سازمان برای راه‌حل‌های مختلف وقایعی که در حال اتفاق هستند، بررسی به عمل آورند.

طراحی: راه‌حل‌های آماده‌ای که شناسایی می‌شوند، برای متناسب شدن با مشکلی خاص تعدیل می‌شوند، یا راه‌حل‌های جدیدی طراحی می‌شوند. مدیران باید راه‌حلهای بالقوه‌ای

را طراحی کنند و یا راه‌حل‌های فعلی را به گونه‌ای اصلاح کنند که منطبق بر شرایط موجود گردد.

مرحله سوم انتخاب این مرحله جهت انتخاب تصمیم راهبردی است. در مرحله انتخاب سه فرایند وجود دارد و شامل ۱- قضاوت شهودی ۲- تحلیل ۳- مذاکره ۴- تصویب.

قضاوت: این مرتبه، زمانی که مرتبه جستجو، بدیل‌هایی بیش از آنچه بتوان دقیقاً ارزیابی کرد، تولید نماید، صورت می‌گیرد. راه‌حل‌های بدیل به سرعت غربال می‌شوند. مدیران راه‌حل‌های مختلفی را بررسی می‌کنند که در مرحله شکل‌گیری تولید شده‌اند. این فرایند به این دلیل مورد نیاز است که فقط تعداد کمی از گزینه‌ها با جزئیات آنها می‌توانند مورد اجرا قرار گیرند

تحلیل: مدیران فرایند ارزشیابی و انتخاب یک گزینه را انجام می‌دهند که در آن راه‌حل‌های مختلف باقی‌مانده را مورد تجزیه و تحلیل و قضاوت قرار می‌دهند.

هدایت تحقیقات بیشتر در توسعه نسل بعدی و محیط‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری باشد.



شکل ۲: مدل مفهومی تحقیق

## روش‌شناسی

نوع تحقیق بر اساس هدف، کاربردی است و روش تحقیق مورد استفاده، توصیفی-موردی زمینه‌ای است. در این تحقیق، ابتدا بر اساس منابع، متون، اسناد و مدارک موجود، دامنه نظری بحث متغیرهای تحقیق مورد بررسی و بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از طریق روش‌های میدانی (مصاحبه و پرسشنامه)، اطلاعات جمع‌آوری شده و سپس مورد تجزیه و تحلیل توصیفی و استنباطی قرار گرفته است و در نهایت محقق با جمع‌بندی اطلاعات کمی و کیفی، به آزمون فرضیه‌ها و دستیابی به اهداف تحقیق، توجه نموده است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه

فرماندهان و مدیران ارشد آجا در سه حوزه‌ی، رزمی، پشتیبانی رزمی و پشتیبانی خدمت رزمی می‌باشند. با عنایت به محرمانه بودن آمار جامعه فوق و تخصصی بودن موضوع تحقیق، نمونه-گیری بصورت هدفمند و قضاوتی بوده و با روش تمام شمار، به تعداد ۳۰ نفر از سه حوزه‌ی، رزمی به تعداد ۱۰ نفر، پشتیبانی رزمی ۱۰ نفر و پشتیبانی خدمت رزمی ۱۰ نفر انتخاب شده‌اند. روش جمع‌آوری داده‌ها شامل استفاده از روش کتابخانه‌ای و به صورت فیش برداری از منابع مختلف شامل کتاب‌ها، نشریات، آرشیوها، و مقالات مختلف، و همچنین استفاده از روش میدانی با طراحی سئوالات پرسشنامه بوده است.

جهت تعیین پایایی پرسشنامه، تعداد ۱۵ نفر از جامعه مورد مطالعه را به صورت تصادفی انتخاب و پرسشنامه تهیه شده را به آنان ارائه که پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و تجزیه و تحلیل آن‌ها با استفاده از نرم افزار آماری میزان ضریب پایایی پرسشنامه مزبور را با استفاده از روش هم‌هنگی درونی (آلفای کرونباخ) به شرح زیر مورد محاسبه قرار داده است.

جدول ۲: میزان پایایی پرسشنامه تهیه شده

عامل	تعداد نمونه	تعداد گویه‌ها	میانگین	واریانس	ضریب
خلق دانش	-	۶	۲/۸۹	۰/۷۱۵	۰/۸۲۱
تسهیم دانش	-	۴	۲/۹۷	۰/۳۸۹	۰/۷۹۱
بکارگیری دانش	-	۶	۲/۸۵	۰/۳۷۷	۰/۸۴۳
ذخیره دانش	-	۴	۲/۷۴	۰/۳۷۳	۰/۸۳۲
ضریب کلی	-	۴	۳/۱۲	۰/۵۲۴	۰/۸۲۹

ضریب پایایی کلی به دست آمده برابر با ۰/۸۲ می‌باشد. این مقدار نشان‌دهنده معتبر بودن پرسشنامه است و می‌توان آن را جهت ادامه پژوهش مورد استفاده قرار داد (شریفی؛ ۱۳۷۴: ۱۹۴).

با توجه به نوع روش تحقیق و منابع و ابزارهای اندازه‌گیری، محقق از دو روش تجزیه و تحلیل استفاده نموده است (روش ترکیبی). ابتدا با استفاده از روش‌های کمی مانند، آمار توصیفی (شاخص‌های مرکزی، پراکندگی و ترسیم نمودارها ستونی و درصدها) اطلاعات و داده‌های بدست آمده از ابزار پرسشنامه را مورد تجزیه و تحلیل توصیفی قرار داده و جهت رد یا عدم رد فرضیه صفر، از آمار استنباطی (تست تک متغیره) استفاده نموده است. همچنین به منظور استفاده از نظرات خبرگان و ادبیات نظری تحقیق از روش تحلیل محتوایی، اطلاعات جمع‌آوری

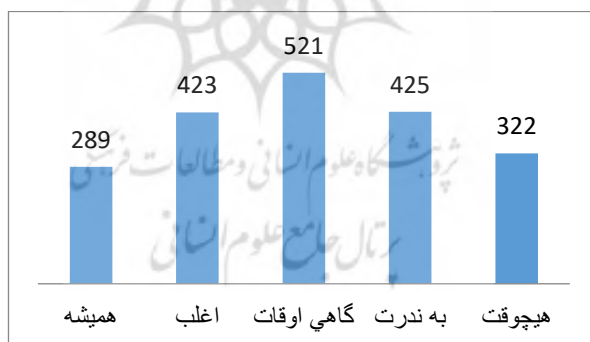
شده از ابزار مصاحبه و اسناد و مدارک را مورد تحلیل کیفی قرار داده و در نتیجه‌گیری از نتایج هر دوش روش استفاده شده است.

### یافته‌ها

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از روش‌های آماری توصیفی استفاده شده است. در مرحله دوم که تجزیه و تحلیل استنباطی هست، با استفاده از آزمون‌های تی مستقل و چند متغیره و همبستگی، داده‌های بدست آمده از جامعه نمونه به جامعه کلی تحقیق تعمیم یافته‌اند. که در نهایت می‌توان در مورد پذیرش یا عدم پذیرش هر کدام از فرضیه‌های آماری اظهار نظر نمود.

جدول ۳: مؤلفه فرایند مدیریت دانش و میانگین آن‌ها

ردیف	مؤلفه	میانگین
۱	خلق دانش	3.079545455
۲	تسهیم دانش	3.036363636
۳	بکارگیری دانش	2.872727273
۴	ذخیره دانش	2.840909091
میانگین میانگین‌ها		2.957386



نمودار ۱: فرایند مدیریت دانش و میانگین آن‌ها

جدول و نمودار فوق نشان‌گر این مطلب است در مجموع میانگین بکارگیری مؤلفه‌های مدیریت دانش در بین فرماندهان آجا در حد متوسط است (۲.۹۵) ضمن اینکه ۱۶.۳٪ از آنان به هیچ‌وجه از نظام مدیریت دانش برای تصمیم‌گیری استفاده نمی‌کنند و همچنین ۲۱.۵٪ از این جامعه

به‌ندرت از این نظام برای تصمیم‌گیری خود استفاده می‌کنند اگر این دو معیار را به‌عنوان معیارهای منفی جامعه در نظر بگیریم در مجموع ۳۷.۸٪ از جامعه نمونه از نظام مدیریت بکارگیری دانش برای تصمیم‌گیری خودشان استفاده نمی‌کنند و نکته قابل تأمل در این حوزه این است که ۲۶.۳٪ جامعه نمونه در مقابل بکارگیری نظام مدیریت دانش برای تصمیم‌گیری بی‌تفاوت هستند یا می‌توان گفت آشنایی کافی برای استفاده از این نظام را ندارند در مجموع ۳۶٪ از جامعه نیز با عنوان‌های اغلب و همیشه با استقبال استفاده از نظام مدیریت دانش در تصمیم‌گیری خود رفته‌اند (اغلب ۲۱.۴٪ و همیشه ۱۴.۶٪) و در مجموع معیار منفی جامعه نمونه (۳۷.۸٪) از معیارهای مثبت (۳۶) از مقدار بیشتری برخوردار است.

آمار استنباطی

در این قسمت به‌منظور تعمیم نتایج تحقیق از جامعه نمونه به جامعه اصلی تحقیق، از ابزارهای آزمون استنباطی مانند آزمون t تک نمونه و آزمون چند متغیره و آزمون همبستگی استفاده شده است در این تحقیق تمام فرضیه‌های تحقیق در سطح معنی‌داری ( $P \leq 0/05$ )، بررسی شده‌اند همچنین برای آزمون فرضیه‌ها، از t تک نمونه و به‌منظور بررسی تفاوت مؤلفه‌های نظام مدیریت دانش بین گروه‌های مورد پژوهش، از تحلیل واریانس چند متغیره (ANOVA) و جهت بررسی اینکه در کدام یک از متغیرها بین گروه‌های مورد پژوهش تفاوت وجود دارد از تحلیل واریانس‌های یک‌راهه در متن انوا و در نهایت به‌منظور بررسی رابطه هر یک از مؤلفه‌ها با یکدیگر از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است.

آزمون فرضیه اول:

فرض صفر  $H_0$ : خلق دانش بر فرایند تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان آجا تأثیرگذار نیست.

فرض یک  $H_1$ : خلق دانش بر تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان آجا تأثیرگذار است.

جدول ۴: تحلیل توصیفی متغیر خلق دانش

تحلیل توصیفی خلق دانش	
تعداد داده‌ها	616
میانگین	3.0795
انحراف استاندارد از میانگین	.04795
میانه	3.0000
انحراف استاندارد	1.19014
واریانس	1.416
محدوده	4.00
جمع	1897.00

جدول ۵: تحلیل داده‌های خلق دانش

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
خلق دانش	616	3.0795	1.19014	.04795

جدول ۶: نتایج آزمون تی تست متغیر خلق دانش

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. ((2-tailed	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
خلق دانش	1.659	615	.098	.07955	-.0146	.1737

در جدول فوق شاخص‌های میانگین و انحراف معیار مؤلفه خلق دانش مشاهده می‌شود. در این جدول برای قضاوت در مورد فرضیه صفر، معیار تصمیم (P-Value) که با عنوان Sig. (2-tailed) آمده است، که مطابق نتیجه بدست آمده مقدار این معیار  $0/098$  است و با توجه به اینکه این مقدار بیشتر از  $0/05$  است، دلیل کافی برای رد کردن فرضیه صفر وجود ندارد. لذا فرضیه یک با این عنوان که خلق دانش در تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان آجا مؤثر است

ثابت نمی‌شود. از طرفی اگر به فاصله اطمینان داده شده در جدول توجه شود احتمال مشاهده مقدار  $t$  بزرگ‌تر از 1737. و کمتر از 0146- برابر با سطح معنی‌داری یعنی  $Sig=0/098$  است. به دلیل آنکه سطح معنی‌دار مشاهده شده بیشتر از 5٪ است، می‌توان نتیجه گرفت که این احتمال وجود دارد که میانگین تأثیرگذاری خلق دانش در تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان آجا کمتر از حد متوسط (3) باشد. یا می‌توان این‌گونه مطرح کرد که اختلاف مقدار میانگین تأثیرگذاری خلق دانش در تصمیم‌گیری فرماندهان آجا، ناشی از تصادف است. پس فرض صفر را نمی‌توان رد کرد.  
آزمون فرضیه دوم

فرض صفر  $H_0$ : ذخیره دانش بر تصمیم‌گیری فرماندهان آجا تأثیرگذار نیست.

فرض یک  $H_1$ : ذخیره دانش بر تصمیم‌گیری فرماندهان آجا تأثیرگذار است.

جداول ۷: تحلیل توصیفی داده‌های ذخیره دانش

تحلیل توصیفی ذخیره دانش	
تعداد داده‌ها	484
میانگین	2.8409
انحراف استاندارد از میانگین	.05867
میانه	3.0000
انحراف استاندارد	1.29079
واریانس	1.666
محدوده	4.00
تعداد داده‌ها	1375.00

جداول ۸: نتایج آزمون تی تست متغیر ذخیره دانش

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ذخیره دانش	484	2.8409	1.29079	.05867

جداول ۹: نتایج آزمون تی تست متغیر ذخیره دانش

## One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. ((2-tailed	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ذخیره دانش	- 2.712	483	.007	- .15909	-2744	-.0438

در جداول صفحه قبل شاخص‌های میانگین و انحراف معیار مؤلفه ذخیره دانش مشاهده می‌شود. در این جدول برای قضاوت در مورد فرضیه صفر، به معیار تصمیم (P-Value) که با عنوان Sig. (2-tailed) آمده است، توجه می‌شود چون مقدار این معیار برای مؤلفه ذخیره دانش عدد  $0/007$  بدست آمده است و این مقدار کمتر از  $0/05$  است، بنابراین فرضیه صفر رد و فرضیه یک با این عنوان که ذخیره دانش در تصمیم‌گیری فرماندهان ستاد آجا مؤثر است ثابت می‌شود. همچنین اگر به فاصله اطمینان داده شده در جدول توجه شود احتمال مشاهده مقدار  $t$  بزرگ‌تر از  $-0.0438$  و کمتر از  $-2.744$  برابر با سطح معنی‌داری یعنی  $Sig=0/007$  است. به دلیل آنکه سطح معنی‌دار مشاهده شده کمتر از  $5\%$  است، می‌توان نتیجه گرفت که این احتمال وجود دارد که میانگین تأثیرگذاری ذخیره‌سازی دانش در تصمیم‌گیری فرماندهان ستاد آجا بیشتر از حد متوسط (۳) باشد. یا می‌توان این‌گونه مطرح کرد که اختلاف مقدار میانگین تأثیرگذاری ذخیره دانش در تصمیم‌گیری فرماندهان ستاد آجا، ناشی از تصادف نیست. پس فرض صفر را می‌توانید رد کنید.

آزمون فرضیه سوم

فرض صفر  $H_0$ : تسهیم یا اشتراک دانش بر تصمیم‌گیری فرماندهان ستاد آجا تأثیرگذار نیست.  
فرض یک  $H_1$ : تسهیم یا اشتراک دانش بر تصمیم‌گیری فرماندهان ستاد آجا تأثیرگذار است.



جدول ۱۰: تحلیل توصیفی متغیر تسهیم دانش

تحلیل توصیفی تسهیم دانش	
تعداد داده‌ها	440
میانگین	3.0364
انحراف استاندارد از میانگین	.06245
میانه	3.0000
انحراف استاندارد	1.31004
واریانس	1.716
محدوده	4.00
جمع	1336.00

جدول ۱۱: تحلیل داده‌های تسهیم دانش

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تسهیم دانش	440	3.0364	1.31004	.06245

جدول ۱۲: نتایج آزمون تی تست متغیر تسهیم دانش

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تسهیم دانش	.582	439	.561	.03636	-.0864	.1591

برابر جدول ۱۲ معیار تصمیم بدست آمده برای این مؤلفه عدد  $0.561$  است و با توجه به اینکه مقدار sig بدست آمده بیشتر از  $0.05$  است، پس دلیل کافی برای رد کردن فرضیه صفر وجود ندارد. لذا فرضیه یک با این عنوان که اشتراک یا تسهیم دانش در تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان ستاد آجا مؤثر است ثابت نمی‌شود. همچنین اگر به فاصله اطمینان داده شده در جدول توجه شود این مقدار بیشتر از  $0.5$  است، می‌توان نتیجه گرفت که این احتمال وجود دارد که میانگین تأثیرگذاری اشتراک دانش در تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان ستاد آجا

کمتراز حد متوسط (۳) باشد. یا اختلاف مقدار میانگین تأثیرگذاری تسهیم دانش در تصمیم‌گیری فرماندهان ستاد آجا، ناشی از تصادف است. پس نمی‌توان فرض یک را اثبات کرد. آزمون فرضیه چهارم

فرض صفر  $H_0$ : بکارگیری دانش بر تصمیم‌گیری فرماندهان ستاد آجا تأثیرگذار نیست.

فرض یک  $H_1$ : بکارگیری دانش بر تصمیم‌گیری فرماندهان ستاد آجا تأثیرگذار است.

جدول ۱۳: نتایج تحلیل توصیفی متغیر بکارگیری دانش

تحلیل توصیفی بکارگیری دانش	
تعداد داده‌ها	440
میانگین	2.8727
انحراف استاندارد از میانگین	.06590
میانه	3.0000
انحراف استاندارد	1.38234
واریانس	1.911
محدوده	4.00
جمع	1264.00

جدول ۱۴: تحلیل متغیر بکارگیری دانش

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بکارگیری دانش	440	2.8727	1.38234	.06590

جدول ۱۵: نتایج آزمون تی تست متغیر بکارگیری دانش

#### One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
بکارگیری دانش	-1.931	439	.054	-.12727	-.2568	.0022

در جدول بالا شاخص‌های میانگین و انحراف معیار مؤلفه بکارگیری دانش مشاهده می‌شود. در این جدول معیار تصمیم (P-Value) که با عنوان (Sig. (2-tailed) آمده است، عدد ۰/۰۵۴ محاسبه شده است و این مقدار بیشتر از ۰/۰۵ است، پس دلیل کافی برای رد کردن فرضیه صفر وجود ندارد. لذا فرضیه یک با این عنوان که بکارگیری دانش در تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان ستاد آجا مؤثر است ثابت نمی‌شود. از طرفی فاصله اطمینان داده شده در جدول بزرگ‌تر از ۰۰۰۲۲ است و کمتر از ۰۰۰۲۵۶۸- است و به دلیل آنکه سطح معنی‌دار مشاهده شده بیشتر از ۰۰۵٪ است، می‌توان نتیجه گرفت که این احتمال وجود دارد که میانگین تأثیرگذاری تسهیم دانش در تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان ستاد آجا کمتر از حد متوسط (۳) باشد. یا اختلاف مقدار میانگین تأثیرگذاری بکارگیری دانش در تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان ستاد آجا، ناشی از تصادف است. پس فرض صفر را نمی‌توان رد کرد.

آزمون فرضیه اصلی

فرض صفر  $H_0$ : مدیریت دانش بر تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان ستاد آجا تأثیرگذار نیست.  
فرض یک  $H_1$ : مدیریت دانش بر تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان ستاد آجا تأثیرگذار است.

#### جدول ۱۶: تحلیل داده‌های فرایند مدیریت دانش

	بکارگیری دانش	ذخیره دانش	تسهیم دانش	خلق دانش	جمع مؤلفه‌ها
تعداد داده‌ها	440	482	440	616	1980
میانگین	2.8727	2.8299	3.0364	3.0779	2.9657
انحراف استاندارد از میانگین	.06590	.05860	.06245	.04798	.02897
میانه	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000
انحراف استاندارد	1.38234	1.28646	1.31004	1.19093	1.28930
واریانس	1.911	1.655	1.716	1.418	1.662
محدوده	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
جمع	1264.00	1364.00	1336.00	1896.00	5872.00

جدول ۱۷: تحلیل مولفه‌های فرایند مدیریت دانش

One-Sample Statistics				
	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	انحراف از استاندارد میانگین
مؤلفه خلق دانش	616	3.0779	1.19093	.04798
مؤلفه ذخیره دانش	482	2.8299	1.28646	.05860
مؤلفه تسهیم دانش	440	3.0364	1.31004	.06245
مؤلفه بکارگیری دانش	440	2.8727	1.38234	.06590
جمع کل مؤلفه‌ها (نظام مدیریت دانش)	1980	2.9657	1.28930	.02897

جدول ۱۸: نتایج آزمون تی تست فرایند مدیریت دانش

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
مؤلفه خلق دانش	1.624	615	.105	.07792	-.0163	.1722
مؤلفه ذخیره دانش	- 2.903	481	.004	- .17012	-2.853	- .0550
مؤلفه تسهیم دانش	.582	439	.561	.03636	-.0864	.1591
مؤلفه بکارگیری دانش	- 1.931	439	.054	- .12727	-2.568	.0022
جمع کل مؤلفه‌ها (نظام مدیریت دانش)	- 1.185	1979	.236	- .03434	-.0912	.0225

جدول ۱۹: نتایج آماره کل مؤلفه‌های مدیریت دانش

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
جمع کل مؤلفه‌ها (فرایند مدیریت دانش)	1980	2.9657	1.28930	.02897

جدول ۲۰: نتایج آزمون تی تست مولفه‌های مدیریت دانش

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
جمع کل مؤلفه‌ها (فرایند مدیریت دانش)	-1.185	1979	.236	-.03434	-.0912	.0225

مطابق جدول ۲۰، از کلیه داده‌های بدست آمده از ابزار اندازه‌گیری تحقیق، آزمون t تک نمونه به‌عمل آمده است تا میانگین بدست آمده از کلیه مؤلفه‌ها را به‌عنوان عوامل تشکیل دهنده نظام مدیریت دانش به جامعه تعمیم دهیم در این جدول برای قضاوت در مورد فرضیه صفر با این عنوان که نظام مدیریت دانش در تصمیم‌گیری فرماندهان ستاد آجا مؤثر نیست، معیار تصمیم (P-Value) که با عنوان Sig. (2-tailed) عدد ۰.۲۳۶ محاسبه شده است که این مقدار بیشتر از ۰/۰۵ است، پس دلیل کافی برای رد فرضیه صفر وجود ندارد و فرضیه یک با این عنوان که نظام مدیریت دانش در تصمیم‌گیری فرماندهان ستاد آجا مؤثر است ثابت نمی‌شود. لذا می‌توان نتیجه گرفت که این احتمال وجود دارد که میانگین تأثیرگذاری نظام مدیریت دانش در تصمیم‌گیری فرماندهان ستاد آجا کمتر از حد متوسط (۳) باشد. یا می‌توان این‌گونه مطرح کرد که اختلاف مقدار میانگین تأثیرگذاری نظام مدیریت دانش در تصمیم‌گیری فرماندهان ستاد آجا، ناشی از تصادف است. پس فرض صفر را نمی‌توان رد کرد.

تایید مدل پژوهش از طریق مدل معادلات ساختاری مدل اندازه‌گیری، در مدل PLS، به دو دسته گویه‌های ترکیبی و گویه‌های انعکاسی تقسیم می‌شوند، که بعد از آزمون مدل بیرونی و تأیید پایایی و روایی (مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش)، مدل ساختاری یا درونی پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. با استفاده از معیارهای آماره t، ضریب تعیین و ضریب مسیر برای ارزیابی مدل استفاده گردید. مدل مفهومی آزمون شده در حالت استاندارد یا الگوریتم PLS و ضریب مسیرها در شکل شماره ۷ ارائه شد، که اعداد مشخص شده بر روی مسیر ابعاد، شاخص‌ها و گویه‌ها با یکدیگر مشخص می‌باشند، این اعداد بیانگر بتای استاندارد شده در رگرسیون یا ضریب همبستگی دو شاخص و گویه می‌باشد؛ که جهت بررسی میزان تأثیر مستقیم یک متغیر بر متغیر دیگر ارزیابی می‌گردند. اعدادی که بر روی

مسیر بین گویه‌ها و معرف‌ها نمایش داده می‌شود؛ در مدل‌های انعکاسی بیانگر بارعاملی می‌باشد. و اعداد داخل هر دایره نشان دهنده ضریب تعیین (R2) گویه اصلی است و مقدار آن همیشه بین صفر و یک تغییر می‌کند.

همانطور که در جدول شماره ۶ مشاهده می‌شود، برای متغیرهای مکنون برونزا یا مستقل مقدار R2 ارائه نمی‌گردد. با توجه به مقدار R2 محاسبه شده برای عامل سیستم هوشمند مدیریت کسب و کار ۰/۷۸۰ این مقدار در سطح مطلوب قرار دارد. در تحلیل ضریب تعیین چهار بعد مؤثر بر فرایند تصمیم‌گیری راهبردی می‌توان گفت؛ با توجه به اینکه برای متغیرهای مکنون (پنهان) ضریب R2 ارائه نمی‌شود؛ و مقدار R2 یا ضریب تعیین برای عامل اصلی ما (فرایند تصمیم‌گیری راهبردی) برابر با ۰/۷۸۰ می‌باشد، و با توجه به اینکه مقدار آن بین صفر و یک تغییر می‌کند، می‌توان گفت این مقدار در سطح مطلوبی قرار دارد. از آنجا که ضریب تعیین بر حسب درصد بیان می‌شود.

جدول ۶: مقدار ضریب تعیین، ضریب رگرسیون، ضریب تعیین در بین عامل‌ها، معرف‌ها و گویه‌های پژوهش

عامل	R2 ضریب تعیین	معرف	ضریب قابلیت اعتماد ترکیبی (Composite Reliability)	ضریب رگرسیون یا ضریب مسیر	گویه	ضریب رگرسیون
تصمیم‌گیری فرماندهان	۰/۷۸۰	خلق دانش	۰/۵۰۹	۰/۱۹۷	Var1	۰/۷۷۱
					Var2	۰/۵۲۳
					Var3	۰/۵۲۱
		تسهیم دانش	۰/۷۲۱	۰/۰۶۱	Var4	۰/۸۳۷
					Var5	۰/۵۴۱
					Var6	۰/۶۵۷
	کاربرد دانش	۰/۶۷۰		۰/۷۲۱	Var7	۰/۸۲۲
					Var8	۰/۶۱۲
					Var9	۰/۵۲۲
					Var10	۰/۷۴۳
	ذخیره دانش	۰/۴۰۵		۰/۳۱۴	Var11	۰/۶۶۴
					Var12	۰/۷۷۲
					Var13	۰/۸۹۱

با توجه به اینکه ضریب رگرسیون همواره بین ۱- تا ۱+ تغییر می‌کند، در تحلیل ضریب رگرسیون چهار بعد؛ بعد خلق دانش، اشتراک‌گذاری دانش، کاربرد دانش و ذخیره‌سازی دانش

تأثیرگذار بر فرایند تصمیم‌گیری فرماندهان نظامی، توسط Smart PLS می‌توان گفت؛ ضریب رگرسیون حاکی از ارتباط قوی بین چهار بعد یاد شده با فرایند تصمیم‌گیری فرماندهان هست، به‌عنوان نمونه؛ انتظار داریم در جامعه آماری به ازای یک واحد افزایش در مقیاس انحراف معیار، در بعد عملیاتی به طور متوسط، عامل فرایند تصمیم‌گیری  $0/199$  انحراف معیار بهبود پیدا کند. همچنین در  $4$  بعد دیگر این مقدار به طور متوسط، برابر با  $0/064$  در بعد برآورده ساختن نیاز کاربران،  $0/732$  در بعد برآورده ساختن نیاز سازمان،  $0/325$  در خصوص بعد خدمات و توانایی یکپارچگی و  $0/461$  در بعد توانایی تجزیه و تحلیل می‌باشد.

نکته‌ای که حائز اهمیت می‌باشد، این است که این ضرایب (ضریب تعیین و ضریب رگرسیون) با صفر دارای تفاوت معنادار هستند، یا خیر؟ که برای بررسی تفاوت معناداری، با توجه به این که مدل سازی واریانس محور از انواع روش‌های ناپارامتریک محسوب می‌شود، می‌توان معناداری ضرایب و فواصل اطمینان آنها را، از طریق ضرایب احتمال خطای نوع اول و فاصله اطمینان به وسیله خودگردان‌سازی (Bootstrapping) به دست آورد، به این معنی که در جامعه آماری ما بر حسب این ضریب، تأثیر پارامترهای بعد خلق، تسهیم، بکارگیری و ذخیره دانش بر متغیر فرایند تصمیم‌گیری فرماندهان؛ در تکنیک خود گردان‌سازی در مجموع این ضریب دارای تفاوت معناداری (مساوی یا کوچکتر از  $0/001$ ) با صفر می‌باشد؛ که با اطمینان  $95$  درصد می‌توان عنوان کرد؛ در جامعه آماری ما، ضریب تأثیر برابر با صفر نمی‌باشد. بنابراین تفاوت این ضریب با صفر معنادار است و اثر چهار بعد (خلق، تسهیم، بکارگیری و ذخیره دانش) بر فرایند تصمیم‌گیری فرماندهان یک اثر معنادار در نمونه آماری می‌باشد، لذا انتظار داریم در جامعه آماری نیز چنین اثری داشته باشد. نتایج تفاوت مقدار ضریب ما در جامعه آماری با فواصل اطمینان در حالت تصحیح شده نشان می‌دهد؛ که این ضریب با فاصله اطمینان  $95$  درصد در جامعه آماری ما برای بعد عملیاتی عددی بین  $-0/041$  و  $0/537$  می‌باشد و فقط  $5$  درصد احتمال دارد که این ضریب از عدد  $-0/041$  کوچکتر و یا از عدد  $0/537$  بزرگتر باشد، در بعد برآورده ساختن نیاز کاربران این ضریب بین  $-0/380$  تا  $0/256$  می‌باشد و در بعد برآورده ساختن نیاز سازمان  $0/201$  تا  $0/709$ ، و در بعد خدمات و توانایی یکپارچگی  $0/072$  تا  $0/657$ ، در بعد آخر توانایی تجزیه و تحلیل  $0/490$  تا  $0/837$  می‌باشد، که نشان‌دهنده این موضوع است، که در سطح  $95$  درصد اطمینان و با احتمال تنها  $5$  درصد خطا، مقدار این ضرایب برای جامعه آماری ما از فاصله اطمینان کمینه، کوچکتر و از عدد فاصله اطمینان بیشینه، بزرگ‌تر

می‌باشد. در مجموع با توجه به معنادار بودن ضرایب رگرسیون و ضریب تعیین می‌توان نتیجه گرفت؛ چهار بعد (خلق، تسهیم، بکارگیری و ذخیره دانش) بر فرایند تصمیم‌گیری فرماندهان تأثیر گذار می‌باشند.

### بحث و نتیجه‌گیری

تصمیم‌گیری یک فعالیت است که به تک‌تک افراد سازمان بر می‌گردد یعنی هرکدام از کارکنان یک سازمان در موقعیت‌های مختلف تصمیم‌گیری‌هایی دارند که می‌توانند در این تصمیم‌گیری از خرد جمعی نیز بهره‌مند شوند، لیکن این فعالیت یک فعالیت فردی محسوب می‌شود و از نظر تعمیم به سازمان در لایه‌های زیرین و ابتدایی سازمان قرار دارد.



شکل ۳: الگوی اثربخشی فرایند مدیریت دانش بر تصمیم‌گیری راهبردی

مطابق الگوی ارائه شده در مقاله باید نظامی را تدوین نمود که در لایه بالاتر از فرد قرار گرفته و تصمیم‌های افراد سازمان را تحت تأثیر خود قرار دهد که این نظام می‌تواند نظام‌های مختلف مانند نظام پشتیبانی تصمیم‌گیری، نظام پیشنهادات، نظام اتاق‌های فکر، نظام تحقیق و پژوهش و ... باشد ولی نظامی که به دنبال آن هستیم تا تصمیمات افراد را با هدف کاهش خطا در تصمیم یا ارتقای صحت تصمیم‌گیری راهبردی تحت تأثیر قرار دهد، الگوی مدیریت دانش است. از آنجاکه هر الگوی موجود در سازمان خود نیز تحت تأثیر جو حاکم بر سازمان است و تحت تأثیر ساختارهای اصلی و تأثیرگذار هر سازمانی از جمله مدیریت سازمان، فرهنگ سازمانی، زیرساخت‌های تجهیزاتی و سخت‌افزاری سازمان و نیروی انسانی سازمان است. لذا باید شاخص‌های نظام مورد نظر که همانا الگوی مدیریت دانش است وظایف یا کارکردهایی را



به ساختارهای اصلی سازمان مانند مدیریت، نیروی انسانی، فرهنگ و تجهیزات سازمان تحمیل نماید تا تأثیرگذاری مناسب بر لایه‌های زیرین خود که در این مدل تصمیم‌گیری راهبردی است را داشته باشد. با این توضیحات نسخه درمانی الگوی مدیریت دانش مدنظر آجا باید الگویی باشد که محورهای اصلی ذکر شده را تقویت کند.

با توجه به نتایج این تحقیق دریافتیم که برخی از شاخص‌های مدیریت دانش در نظام فعلی ستاد آجا وجود دارد لیکن الگوی مدیریت دانش پیشنهادی این تحقیق باید نقاط ضعف یا کمبودهای موجود در سازمان را کاهش دهد.

از آنجاکه ستاد آجا یک سازمان راهبردی است و برابر پیش‌گفته‌های این تحقیق ابعاد این سازمان نیز راهبردی است پس برای مدیریت این سازمان به مدیریت راهبردی نیاز داریم. حال اگر بخواهیم مدیریت راهبردی این سازمان را با ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری تحت تأثیر قرار دهیم باید الگویی طراحی گردد تا تصمیم‌گیری این سازمان تحت تأثیر این الگو از مؤلفه‌ها و شاخص‌های دانشی بهره‌مند گردد لذا با این رویکرد الگوی اثربخشی فرایند مدیریت دانش آجا بر تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان ارائه می‌گردد.

برابر این الگو، مؤلفه‌های اصلی سیستم موردنظر، همان چهار مؤلفه فرایند مدیریت دانش عمومی ارائه‌شده توسط نیومن خواهد بود لیکن در شاخص‌های این چهار مؤلفه با توجه به نتایج تحقیق تغییراتی با هدف پوشش نقاط ضعف فرهنگ سازمانی و بهبود تصمیم‌گیری راهبردی فرماندهان ستاد آجا ایجاد می‌گردد.

مبتنی بر نتایج تحقیق پیشنهاد می‌گردد معاونت طرح و برنامه آجا با همکاری معاونت فاوا نسبت به توسعه زیرساخت فاوا مورد نیاز برای توسعه مدیریت دانش اقدام نماید. همچنین پیشنهاد می‌گردد معاونت نیروی انسانی نسبت به تدوین نظام جبران خدمات مبتنی بر مدیریت دانش به منظور ایجاد انگیزه در کارکنان جهت مشارکت در خلق و اشتراک گذاری دانش اقدام نماید.

### فهرست منابع:

- احمدی، علی اکبر و همکاران، (۱۳۹۰) مدیریت دانش، انتشارات دانشگاه پیام نور تهران.
- احمد پور داریانی، محمود (۱۳۷۹)، کار آفرینی، تعاریف و نظریات و الگوها.
- ارباب شیرانی، بهروز (۱۳۸۱) تعیین عناصر لازم برای خلق دانایی و تعیین روش اندازه‌گیری آن‌ها، مورد کاوی سازمان‌های مهندسی.

- ال دفت، ریچارد (۱۳۸۵)، **مبانی تئوری و طراحی سازمان**، ترجمه علی پارسائیان و همکاران، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۷) **تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی**، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- بات، گانب. دی (۲۰۰۱) **مدیریت دانش در سازمان‌ها، بررسی تاثیر متقابل فناوری، فنون و انسان**. نشریه علوم اطلاع‌رسانی. دوره ۱۸، شماره ۱ و ۲.
- بابایی، محمدعلی، (۱۳۸۳) **مستندسازی تجارب، چهارمین پیش کنفرانس توسعه منابع انسانی**، تهران.
- سالارنژاد، علی اصغر. عبدی، بهنام. ملکی، مجید (۱۴۰۰). **بررسی اثر سامانه مدیریت دانش بر قدرت تصمیم‌گیری فرماندهان نزاجا**. فصلنامه مدیریت سرمایه انسانی دفاعی. سال اول. شماره ۳. ص ۱-۲۹.
- خاکی، غلامرضا، (۱۳۸۶) **روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی**، انتشارات بازتاب چاپ سوم.
- عدلی، فریبا (۱۳۸۴) **مدیریت دانش، حرکت به سوی فراسوی فرا دانش**، تهران: انتشارات نشر کتابدار.
- غنی‌زاده، محمود، (۱۳۸۵) **تحقق سازمان‌های دانش محور در گرو استقرار دولت الکترونیک**. نشریه برنامه، شماره ۲۳۷.
- فرنچ، درک و ساورد، هیث (۱۳۷۱) **فرهنگ مدیریت**، ترجمه‌ی دکتر محمد صائی. چاپ اول، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- Daft, Richard L. & John C. Wiginton. **"Language and Organization"**; Academy of Management Review, 2002, pp. 415.
- Harrison, E. Frank. (1999). **"The Managerial Decision-Making Process"**, Fifth Edition, 5th edition, Houghton Mifflin Company.
- Mintzberg, H. (1976) **"Power In and Around Organizations"**, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Nawmen, B J Connrod, W. (۱۹۹۹), **"A Frame Work for Characterizing Knowledge Management Methode"**, available at: www. Km-Forum.org
- Misra, D.C., Hariharan, R. and khaneja, M. 2003. E-KM framework for government organization.. Information systems management. Pp.43-45.
- Litvaj, Ivan. Ponisciakova. Olga. Stancekova. Dana. (2022). **Decision- Making Procedures and Their relation to knowledge management and quality management**. Basel . Switzerland.
- Mahrinasari, Hussain , Sarfraz, (20121). **The impact of Decision Making Models and Knowledge Management Practices on Performncc**. Academy of Strategic Management Journal. Vol, 20.

- Okunoye , A. **Information technology infrastructure and knowledge management in Sub-Saharan Africa**. Master's thesis, university of Turku, Finland. 2003. p 29 .
- Rahahleh. Arwa. Alabaddi. Zaid.(2016). **Knowledge management and Decision Making**. Information and Knowledge management. Vol. 6. No. 11.2016.
- Robbins, Stephen, P; Managing Today; New Jersey: Prentice Hall, 2000, P. 69.
- Vasiliadis, L. Belias, D. Zafti. E.(2020). **Knowledge management on hotels: The case of Greek hotels**. . Springer.

