

## استقرار سیستم جامع مدیریت دانش و الگوهای عملی آن در آجا

امیر نیازمند<sup>۱</sup>

### چکیده

در آستانه هزاره سوم، مدیریت دانش، به عنوان یک نیاز راهبردی برای مؤسسات، سازمان‌ها و نهادهای خدماتی مطرح است. مدیریت دانش تضمین کننده برتری‌های بلندمدت برای سازمان‌ها و جوامع و میزان بهره‌گیری آن‌ها از سرمایه‌های انسانی، فکری و اطلاعاتی است. مدیریت دانش، نگرشی است که می‌تواند از سوی مدیریت سازمان‌ها با کمی انعطاف پیاده‌سازی شود و رقابت‌پذیری در آینده، و از دست ندادن سرمایه‌های دانشی را به ارمغان بیاورد. مبحث مدیریت دانش یکی از مباحث نوظهور در مدیریت است که به شدت مورد استقبال و توجه دانشمندان علم سازمان و مدیریت واقع شده و مهم‌ترین رکن مدیریت دانش، پیاده‌سازی و اثر بخشی آن می‌باشد، که شناخت مدیریت دانش به عنوان یک روح حاکم بر اعمال سازمانی برای پیاده‌سازی آن ضروری است. هدف از این مقاله، مطالعه و بررسی روند پیاده‌سازی و استقرار سیستم جامع مدیریت دانش در ارتش جمهوری اسلامی ایران است. با توجه به اینکه مدیریت دانش به ارتباط بین افراد و چگونگی به کارگیری فناوری اطلاعات وابسته است در می‌یابیم که هدف از مدیریت دانش معرفی راه کارهایی است که سازمان را در نیل به سوی اهدافش یاری رساند. در این مقاله سعی شده است راه کار کلی و پیشنهادهایی با تکیه بر فاکتورهای: دلایل به کارگیری، اهداف، دامنه کاربرد، سازماندهی، رهبری، فرهنگ سازمانی، فرایندها، دستاوردها، افراد و مهارت‌ها، اهرم‌ها و زیرساخت‌های فناورانه، روش کار، مشکلات و محدودیت‌ها در آجا شناسایی و ارائه گردد، و در ادامه به طور مختصر به موانع اجرایی استقرار نظام مدیریت دانش در آجا اشاره شده و راهکارهایی برای نهادینه کردن آن در آجا پیشنهاد گردیده است.

### کلید واژگان:

مدیریت دانش، چارچوب مدیریت دانش، استقرار مدیریت دانش، بهبود مدیریت دانش

**مقدمه :**

امروزه همه گروه‌های کاری و تمام حوزه‌های علمی به ویژه علوم انسانی اذعان دارند برای اینکه سازمان‌ها بتوانند در دنیای رقابت امروزی، حضور مستمر و پایدار داشته باشند، باید حول محور علم و دانش فعالیت کنند. علی‌رغم اینکه دانش به عنوان منبعی برای بقای سازمان‌ها ضروری است و شرط موفقیت سازمان‌ها دست‌یابی به یک دانش و فهم عمیق در تمامی سطوح است، اما باز هم بسیاری از سازمان‌ها هنوز به مدیریت دانش به طور جدی توجه نکرده‌اند. دانش مفهومی فراتر از داده و اطلاعات است. داده به اعداد و پاسخ‌هایی گفته می‌شود که به تنهایی دارای مفهوم کاربردی برای سازمان نیستند. اطلاعات به مجموعه مرتبط از داده‌ها گفته می‌شود که به صورت یک پیام هستند. اطلاعات معمولاً مبنای تصمیم‌گیری‌ها در سازمان است. دانش به مجموعه اطلاعات سازماندهی شده، راهکار عملی مرتبط با آن، نتایج به کارگیری آن در تصمیمات مختلف و آموزش مرتبط با آن، گفته می‌شود. گاهی به اشتباه «مدیریت دانش»<sup>۱</sup> و «مدیریت اطلاعات»<sup>۲</sup> یکی تلقی می‌شوند، حال آنکه این دو یکی نیستند. مدیریت اطلاعات به طور مشخص بر داده‌های پردازش شده تمرکز دارد. مدیریت دانش در یک سازمان، متشکل از راهبردها و فرایندهایی است که قادرند نیازهای دانش کل سازمان، مشتریان و کارکنان را برآورده سازند. علت بی‌توجهی بسیاری از سازمان‌ها نسبت به مدیریت دانش، درک متفاوتی است که از این مقوله در سازمان‌ها وجود دارد، برای اجرای مدیریت دانش به یک بازه زمانی نسبتاً طولانی، فراهم سازی بسترهای فکری و فرهنگی، مهارتی و آموزشی، کانون‌های دانشی و فراهم آوردن بسترهای فناورانه نیاز است. در زبان فارسی تا به حال اصطلاح «مدیریت دانش» معادل واژه: Knowledge Management متداول بوده است. اما در زبان انگلیسی تفاوت بسیاری بین علم<sup>۳</sup> و دانش<sup>۴</sup> وجود دارد. دانش به تمامی آگاهی‌های بشر به طور کل اطلاق می‌شود، در حالیکه علم به فرآیند تولید دانش اطلاق می‌شود. دانش نرم (هنوز) قابل بیان، ساختاردهی، نمایش و مدیریت نیست. تنها دانش سخت را یا دانسته‌های خاص و یا اندوخته‌های علمی را می‌توان مدیریت کرد. از آنجا که تحقیقات کاربردی در حوزه مدیریت دانش نسبتاً جدید است، در این خصوص تعریف خاص و

- 
- 1- Knowledge Management
  - 2- Information Management
  - 3- Science
  - 4- Knowledge

استقرار سیستم جامع مدیریت دانش و الگوهای عملی آن در آجا..... ۹۹  
دقیقی که مورد اجماع اکثریت محققین قرار گیرد، هنوز وجود ندارد. آنچه مسلم است آن که  
می‌توان با آشنایی با تعاریف گوناگون، ابعاد و مصادیق این امر را بیشتر شناخت و آن را بهتر به  
کار گرفت. (نوروزیان، ۱۳۸۴: ۱۵۶)

### مفهوم مدیریت دانش:

مدیریت دانش، مدیریت دانایی یا مدیریت اندوخته‌های علمی، در دسترس قرار دادن  
نظام‌مند اطلاعات و اندوخته‌های علمی است، به گونه‌ای که به هنگام نیاز در اختیار افرادی که  
نیازمند آن‌ها هستند، قرار گیرند تا آن‌ها بتوانند کار روزمره خود را با بازدهی بیشتر و مؤثرتر انجام  
دهند. برنامه اجرایی مدیریت اندوخته‌های علمی بر این سه جزء اصلی بنا می‌شود:

۱) افرادی که تولیدکننده و یا مصرف‌کننده این اندوخته‌ها هستند

۲) فرآیندهایی که این اندوخته‌ها را مدیریت می‌کنند

۳) ابزار و تمهیداتی که دسترسی به این سرمایه‌های علمی را آسان می‌کنند.

(Malhotra Yaghesh, 2002: 58)

بنابراین به منظور درک بهتر مفهوم مدیریت دانش باید ابتدا به بررسی مفاهیم داده<sup>۱</sup>، اطلاعات<sup>۲</sup> و  
دانش و تفاوت و ارتباط میان آن‌ها بپردازیم. عبارات اطلاعات و داده اغلب به جای عبارت دانش  
به کار برده می‌شوند، اما در واقع آن‌ها مفاهیم متفاوتی دارند و درک تفاوت آن‌ها برای انجام یک  
کار دانش محور بسیار مهم و حیاتی است.

(Elias M. Edwad & Hassan M Ghaziri, 2004: 125)

**داده:** یک واقعیت از یک موقعیت و یا یک مورد از یک زمینه خاص بدون ارتباط با دیگر  
چیزهاست. در حقیقت، داده‌ها حقایق و واقعیت‌های خام هستند و داده‌ها منعکس‌کننده تعاملات و  
مبادلات کامل و واحد و منسجمی هستند که تحت عنوان جزء ناچیز از آن‌ها یاد می‌شود. این  
اجزاء در پایگاه‌های داده ذخیره و مدیریت می‌شوند. (Turban E. Anderson, 2001: 349)

---

۱- Data

۲- Information

۱۰۰ ..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۸۹

**اطلاعات:** اضافه کردن زمینه و تفسیر به داده‌ها و ارتباط آن‌ها به یکدیگر، موجب شکل‌گیری اطلاعات می‌شود. اطلاعات داده‌های ترکیبی و مرتبط همراه با زمینه و تفسیر آن است. اطلاعات در حقیقت داده‌های خلاصه شده را در بر می‌گیرد که گروه بندی، ذخیره، پالایش، سازماندهی و تحلیل شده‌اند تا بتوانند زمینه را روشن سازند. می‌توان با بررسی اطلاعات به اتخاذ تصمیمات پرداخت. اطلاعات معمولاً شکل اعداد و ارقام، کلمات و گزاره‌های انباشته شده را به خود می‌گیرند و اعداد و گزاره‌ها را به صورت خلاصه شده ارائه می‌کنند.

(Cohen & Leviathan, 1990:143)

**دانش:** اضافه کردن درک و حافظه به اطلاعات موجب توسعه طبیعی بعد از اطلاعات می‌گردد. خلاصه سازی هر چه بیشتر (انباشت) اطلاعات اولیه به دانش منجر می‌شود. دانش را در این حالت می‌توان بینش‌های حاصل از اطلاعات و داده‌هایی تعریف کرد که می‌تواند به روش‌های مختلف و در شرایط گوناگون مؤثر و قابل تقسیم باشد. دانش به حداقل رساندن جمع آوری و خواندن اطلاعات است نه افزایش دسترسی به اطلاعات. دانش یک ادراک و فهم است که از طریق تجربه، استدلال، درک مستقیم و یادگیری حاصل می‌شود.

(Davenport, T.H. & Prusack, L, 1998: 11)



**خرد:** آخرین مرحله، حرکت از دانش به خرد و کمال است. خرد همان کاربرد دانش است. اگر شخصی اثر غذای پرچرب را در چاقی بداند اما بدون توجه به آن در خوردن پرهیز نداشته باشد، فرد خردمندی نیست چرا که از دانشی آگاهی داشته که آن را به کار نگرفته است



استقرار سیستم جامع مدیریت دانش و الگوهای عملی آن در آجا..... ۱۰۱  
**هرم دانش:**

با توجه به تعاریف و مفاهیم فوق می توان هرم دانش را ترسیم کرد. داده ها در پایین ترین سطح و خرد در رأس هرم قرار دارند. برخی اختلاف نظرها درباره جزئیات وجود دارد ولی در کل، وفاق عمومی درباره حرکت و ترکیب کلی هرم دانش وجود دارد.

(Wickramasinghe, N., Fadlalla, A., Geisler, E., & Schaffer, J, 2003:11)

کمی بیش از ده سال از عمر ابداع مفهوم کلی مدیریت دانش می گذرد و در این مدت، تعاریف گوناگونی در این خصوص ارائه گردیده که هر یک ابعادی از این موضوع را نمایش می دهند. در ذیل به بیان مهم ترین این تعاریف می پردازیم:

ابتدائی ترین تعریف برای مدیریت دانش عبارت است از: یافتن راهی جهت خلق<sup>۱</sup>، شناسایی<sup>۲</sup>، شکار<sup>۳</sup>، اشتراک<sup>۴</sup> و توزیع<sup>۵</sup> دانش سازمانی به افراد نیازمند آن. (Schein E, 1996: 17)

✓ مدیریت دانش، به محدوده های سازمانی، فرآیندها و فناوری های اطلاعاتی مختلفی مربوط است که برای دستیابی، خلق و نشر دانش جهت تحقق مأموریت سازمانی، اهداف کسب و کار و راهبردها به کار گرفته می شوند. (Waltz, 2003: 36)

✓ فرایند خلق، انتشار و به کارگیری دانش به منظور دستیابی به اهداف سازمانی.

(Madhavn & Grover, 1998: 3)

- 
- 1- Create
  - 2- Identify
  - 3- Capture
  - 4- Share
  - 5- Distribute

۱۰۲ ..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۸۹

✓ مدیریت دانش، رسمی سازی و دسترسی به تجربه، دانش و دیدگاه‌های استادانه را که قابلیت‌های جدید، قدرت کارایی بالاتر، تشویق نوآوری و افزایش ارزش مشتری را در پی داشته باشند، هدف قرار می‌دهد. (Liebowitz . Jay, 2004: 48)

✓ مدیریت دانش، دانستن ارزش دانش، فهم اطلاعات سازمان، استفاده از سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات به منظور حفظ، استفاده و کاربرد دوباره دانش می‌باشد. ( Madhavn & Grover ,1998: 12)

✓ مدیریت دانش، فرایند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، نگهداری، ارزیابی و به کارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان است که از طریق ایجاد پیوند میان منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت پذیرد. (Cohen, Wesley & Leviathan, 1990: 146)

✓ مدیریت دانش عبارتست از رویکرد نظام‌مند یافتن، درک کردن و استفاده از دانش برای دستیابی به اهداف سازمانی است و از طریق کاهش زمان و هزینه آزمایش و خطا یا تکرار، ایجاد ارزش می‌کند. ( Grayson ,1998: 73)

با توجه به مباحث پیش گفته اکنون می‌توان مدیریت دانش را این گونه تعریف کرد:  
توانایی یک سازمان در استفاده از سرمایه معنوی (تجربه و دانش فردی نزد هر فرد) و دانش دسته جمعی به منظور دستیابی به اهداف خود از طریق فرایندی شامل تولید دانش، تسهیم دانش و استفاده از آن به کمک فناوری.

می‌توان چهار هدف برای مدیریت دانش در نظر گرفت:

۱) تلاش برای ایجاد مخازن دانش

۲) بهبود دستیابی به دانش

۳) کوشش برای ارتقای فرهنگ وجود دانش

۴) مدیریت کردن دانش به عنوان دارایی. (Davenport, 2001: 25)

در تعریف فوق مخازن دانش عبارتند از:

۱) دانش بیرونی (هوش رقابتی)

استقرار سیستم جامع مدیریت دانش و الگوهای عملی آن در آجا..... ۱۰۳  
۲) دانش ساختمانند درونی (گزارش‌های پژوهشی، نوشته‌ها و روش‌های مربوط به بازاریابی  
محصول محور)

۳) دانش بی ساختار درونی (پایگاه‌های مباحثه‌ای مملو از دانشی که گاهی درس‌های آموخته  
شده نامیده می‌شوند).

کار سازمان با مدیریت دانش باید بر جذب مخازن دانش و جابجایی دانش بی ساختار ضمنی<sup>۱</sup>  
یا درونی (دانشی عینی، مستدل و منطقی است. به عبارت دیگر، دانش صریح مجموعه‌ای از  
خط‌مشی‌ها، رویه‌ها، نرم افزارها، مستندات، دستورالعمل‌ها، گزارش‌ها، طراحی‌ها و اهداف هر  
سازمان است. دانش صریح به صورت مستند و مدون شده موجود است، لذا به راحتی بین دیگران  
قابل توزیع است)، به دانش ساختمانند صریح<sup>۲</sup> یا برونی (دانشی ذهنی، غیر عینی، شناختی و تجربی  
است که نزد هرکس وجود دارد و در طول زمان از طریق آموزش و تجربه کسب شده است.  
دانش ضمنی محل تجمع تجارب، بینش، فراست، فوت و فن‌ها و مهارت‌هاست. از آنجایی که  
دانش ضمنی اغلب به صورت مستند و جمع آوری شده وجود ندارد و صرفاً نزد فرد انحصار  
می‌شود، از آن تحت عنوان دانش چسبنده نیز یاد می‌شود) تمرکز کند و متوجه باشد که دانش  
فردی تبدیل به دانش سازمانی شود. (Carneiro . Alberto, 2001: 357-367)

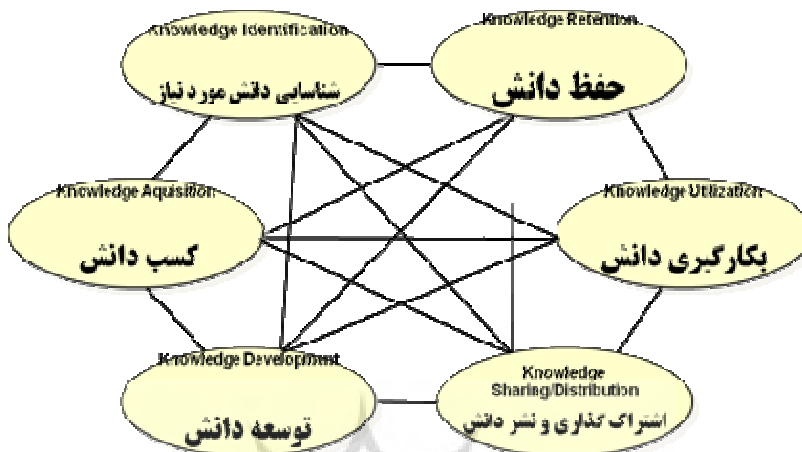
### چرخه دانش (فرایند مدیریت دانش):

چرخه دانش و یا به عبارتی فرایند مدیریت دانش از چهار بخش اصلی تشکیل شده است. در  
مرحله اول می‌باید دانش موجود در سطح سازمان و منابع آن (اعم از دانش صریح و ضمنی نزد  
افراد، بانک‌های اطلاعاتی، مستندات و...) مورد شناسایی واقع شده و سپس اخذ و کسب گشته به  
صورت مناسبی ذخیره سازی گردد. سپس برای اینکه دانش با ارزش شده و به هم افزایی و زایش  
مجدد دانش منجر گردد، باید دانش موجود نزد افراد به اشتراک گذاشته شده و تسهیم گردد. پس  
از طی این مراحل اکنون باید از دانش کسب شده در جهت اهداف عالی سازمان استفاده کرد، زیرا

- 
- 1- Explicit Knowledge
  - 2- Tacit Knowledge

۱۰۴ ..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۸۹  
 در غیر این صورت تمامی تلاش‌های انجام گرفته ابتر خواهد ماند. خلق دانش شامل ورود اطلاعات جدید به سیستم و حاصل به اشتراک گذاری و تسهیم دانش نزد افراد است. خلق دانش خود شامل اکتساب، کشف و توسعه دانش است.

(Davenport. T.h & Prusack. L,2001: 158)



مدیریت دانش طیف وسیعی از فعالیت‌ها است که برای مدیریت، مبادله، خلق یا ارتقای سرمایه‌های فکری در سطح کلان به کار می‌رود. مدیریت دانش طراحی هوشمندانه فرایندها، ابزار، ساختار و غیره با قصد افزایش، نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش است که در هر کدام از سه عنصر سرمایه فکری یعنی ساختاری، انسانی و اجتماعی نمایان می‌شود. مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شود و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند. این امر مدیریت سازمان‌ها را برای حل مسائل یادگیری، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های پویا به صورت کارا و مؤثر قادر می‌سازد.

(Gant.D.Bant,2001: 18)

### اهمیت نیاز به مدیریت دانش در آجا

بسیاری از سازمان‌های دولتی به طور نسبی خدماتی را به شهروندان ارائه می‌کنند که بسیاری از آن‌ها جهت رفاه حال شهروندان می‌باشد و بعضی از سازمان‌های دولتی هم به ارائه خدمات خاصی



استقرار سیستم جامع مدیریت دانش و الگوهای عملی آن در آجا..... ۱۰۵

به قشرهایی از جامعه می‌پردازند که با تناسب شغل، کسب و کار افراد نوع ارائه خدمات نیز متفاوت است. برای گسترش مدیریت دانش و رسیدن به اهداف آن در سازمان نیاز به یکسری فرایندهایی خواهد بود تا فعالیت‌ها در آن، دانش محور شود و کارکنان آن هم به کارکنان دانش محور تبدیل شوند، بدین معنا که استفاده از دانش در انجام امور و فرایندها یکی از مهم‌ترین سرلوحه‌های هر فرد در سازمان باشد. (نوروزیان، ۱۳۸۴: ۱۵۶)

به این منظور برای نهادینه کردن دانش در آجا نیاز به یک سیستم آموزشی و پرورشی مستمر، کارآمد و پویا می‌باشد تا با استفاده از ابزارهای مدیریتی نوین، فنون و فناوری پیشرفته سطح علمی و هوشیاری افراد را با توجه به تغییرات سریع در دنیای امروز در آجا افزایش دهد. به عنوان مثال می‌توان از برگزاری دوره‌های آموزش کامپیوتر و کاربرد آن در کارهای روزمره و استفاده از اینترنت و سایر نرم افزارها و سخت افزارهای جانبی و سازمانی و همچنین یادگیری زبان‌های خارجی نام برد. پس از اینکه راهبرد سازمان، مدیریت منابع انسانی، سیستم‌ها و روش‌های انجام امور سازمانی در چارچوب مدیریت دانش قرار گرفتند، آنگاه می‌توانیم بگوییم مدیریت سازمان بر مبنای دانش است و یا دانش محور<sup>۱</sup> است. بعد از اینکه جایگاه مدیریت دانش در آجا مشخص شد و راهبردهای آن بر این اساس نقش بست آنگاه باید به دنبال آن باشیم تا مراجعین به این سازمان هم در چهار چوب مدیریت دانش سطح علمی و فرهنگی و توانائی خود را افزوده تا بتوانند از خدمات سازمان بدون مشکل و در کمال آرامش و رضایت استفاده نمایند. برای این منظور نیاز خواهد بود تا برنامه‌های آموزشی جامعی را برای تمام رده‌های سنی و شغلی تهیه کنیم که با افزایش سطح توانائی و آگاهی افراد و افزایش روز افزون پرسنل دانش مدار کارایی آجا به حداکثر برسد.

### نیاز به چارچوب مدیریت دانش در آجا

چارچوب مدیریت دانش برای آجا (به عنوان سازمان دولتی) دو تفاوت عمده با چارچوب‌های ارائه شده برای بخش خصوصی دارد. اولاً آجا به ذینفعان<sup>۲</sup> تعلق دارد. در حالی که بخش خصوصی متعلق و وابسته به شرکا و سهامداران<sup>۳</sup> است. رویکرد ذینفعان در آجا مستلزم

- 
- 1- Knowledge Worker
  - 2- Stakeholders
  - 1- Shareholders

۱۰۶ ..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۸۹

وجود بخش‌های گوناگون و متعدد در فرایند است و از این رو، کار در مورد آن با مشکلات بیشتری مواجه است. در بخش خصوصی، شرکت‌ها در برابر سهامداران خود پاسخگو هستند، اما تنها چیزی که در آجا اهمیت دارد اینست که سرمایه‌گذاری انجام گرفته پربازده باشد. دومین وجه تمایز چارچوب‌های مدیریت دانش در بخش‌های خصوصی و آجا در رقابت پذیری آن‌ها است. بخش خصوصی بر پایه رقابت بنا شده و اصولاً رقابت پذیر است. در حالی که آجا مبتنی بر فاکتورهایی مانند ارائه خدمات (حفظ امنیت حدود و ثغور کشور)، تهیه اطلاعات، شناسایی دانش، تسهیم و استفاده از آن است. با توجه به همین فاکتور حیاتی یعنی رقابت‌پذیری، اساس کار شرکت‌های خصوصی بر هوشیاری جهت کسب مزیت رقابتی در محیط متغیر است و در این راه سعی می‌کنند تا همواره خود را با ابزارهای مدیریتی نوین، تکنیک‌ها و فلسفه‌های نوین منطبق سازند. اما در مقابل چنین روندی در آجا وجود ندارد و انگیزه‌چندانی برای ایجاد تغییر در نحوه ارائه خدمات وجود ندارد. با توجه به چنین امری آجا باید توجه بیشتری به شناسایی، تسهیم و بهره‌برداری از دانش کند. این دو دلیل عمده به شدت بر روی راهبرد پیاده‌سازی مدیریت دانش تأثیر می‌گذارند. لذا بر این نکته تأکید می‌شود که نیاز به توسعه یک چارچوب عمومی برای آجا به کمک فهم و استفاده از تجارب مدیریت دانش احساس می‌شود.

### **عناصر مهم در چارچوب مدیریت دانش در آجا**

افراد، فرایندها و فناوری سه عنصر اصلی هر محیط سازمانی هستند. مدیریت دانش به منظور ایجاد روحیه تسهیم و استفاده از دانش، روی افراد و فرهنگ سازمانی تأکید می‌کند. همچنین به منظور پیدا کردن، ایجاد، اکتساب و تسهیم دانش بر روی فرایندها یا روش‌ها متمرکز می‌شود و به منظور ذخیره سازی دانش و قابل استفاده کردن آن به هنگام کار گروهی (بدون اینکه افراد در واقع و به صورت فیزیکی کنار هم باشند) بر روی فناوری متمرکز می‌شود. افراد مهم‌ترین بخش هستند زیرا مدیریت دانش با تمایل افراد به تسهیم و استفاده از دانش وابستگی مستقیم دارد. افراد، فرایندها و فناوری همواره می‌توانند به عنوان یک عامل محرک و یا یک مانع برای حرکت دانش محسوب شوند. لذا باید همواره موانع را شناسایی و برطرف کرد و به گسترش و ازدیاد عوامل محرک پرداخت. (Drucker, 2001: 158)

استقرار سیستم جامع مدیریت دانش و الگوهای عملی آن در آجا..... ۱۰۷

**افراد:** تغییر فرهنگ سازمانی و سازگاری آن جهت پذیرش مدیریت دانش (قرار دادن فرهنگ سازمانی در راستای مدیریت دانش) مهم‌ترین و چالش برانگیزترین کار در مدیریت دانش است. موقعیت مدیریت دانش در درجه اول به انگیزه، تمایل و توانایی افراد برای تسهیم و به اشتراک گذاری دانش خود و استفاده از دانش دیگران وابسته است. ساختار آجا به صورت کاملاً تقسیم بندی شده و جزیره‌ای است. در این ساختار، فرهنگ حاکم مانع از انتقال اطلاعات از یک بخش به بخش دیگر می‌شود. تا زمانی که ساختار ذهنی فرماندهان، مدیران و کارکنان آجا بر پایه چنین امری باشد و در اختیار داشتن و انحصار دانش را قدرت تلقی کنند، به ندرت پیش می‌آید که دانش بین بخش‌های مختلف آجا و یا سطوح سازمانی مختلف انتقال پیدا کرده و جریان یابد. به منظور تغییر رفتار و منش افراد و کاهش موانع موجود، باید فرهنگ تسهیم و به اشتراک گذاری دانش را در سازمان ایجاد کرده و توسعه داد. در جهت انجام تغییرات لازم برای چارچوب، ارائه موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

۱- آگاهی افراد را نسبت به فواید و مزایای مدیریت دانش افزایش دهید. کارکنان و مدیران باید از تغییرات و مزایای حاصل از پیاده سازی مدیریت دانش اطلاع حاصل کنند. اگر آن‌ها بر این باورند که داشتن دانش و انحصار آن قدرت محسوب می‌شود، باید درک کنند که تسهیم دانش یک قدرت مضاعف است؛

۲- یک محیط مبتنی بر اعتماد ایجاد کنید. افراد وقتی یکدیگر را بشناسند و به هم اعتماد داشته باشند، تمایل بیشتری نسبت به تسهیم دانش خواهند داشت؛

۳- مدیران و فرماندهانی را پرورش دهید که به عنوان یک نمونه و مدل، تسهیم دانش را ترویج کنند؛

۴- یک تیم برای شناسایی افراد فعال در این زمینه و تقدیر از آن‌ها ایجاد کنید. افراد نه تنها باید برای به اشتراک گذاشتن دانش خود تقدیر شوند بلکه باید برای استفاده از دانش دیگران نیز مورد تشویق واقع شوند. این امر می‌تواند از طریق طرح‌های ارتقاء سالانه افراد، طی مراسم رسمی و یا به کمک مشوق‌های مالی انجام گیرد. حتی می‌توان این موضوع را به عنوان یکی از الزامات شغلی افراد قلمداد کرد؛

۱۰۸ ..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۸۹  
۵- یکی دیگر از راه‌ها، ایجاد و توسعه گروه‌هایی تحت عنوان اجتماعات مشق (COPS)<sup>۱</sup> است. اجتماعات مشق مراکز دانش هر سازمان هستند که در آن‌ها عده‌ای از افراد با مسئولیت‌های کاری مشابه (بدون اینکه عضو یک تیم کاری رسمی باشند) به خلق، تسهیم و استفاده از دانش می‌پردازند. اجتماعات مشق یکی از ابزارهای اصلی تهیه و به اشتراک گذاری دانش ضمنی است. به منظور اثربخشی بهتر این اجتماعات، آجا می‌بایست منابع لازم را برای آن‌ها فراهم آورند و به تمامی افراد فرصت حضور بدهند. هرچند در برخی موارد، افراد ترجیح می‌دهند تا دانش را فقط در اجتماع خود (مثل مجموعه مهندسی، خدمات، پشتیبانی، ترابری و...) به اشتراک گذارند و تمایلی به تسهیم دانش با افراد خارج از اجتماع خود ندارند.

**فرایند:** با توجه به متدلوژی‌های موجود، چارچوب مدیریت دانش در رابطه با فرایندها و تکنیک‌های مدیریت دانش موارد زیر را پیشنهاد می‌کند: (۱) شناسایی<sup>۲</sup> (تسخیر<sup>۳</sup> انتخاب<sup>۴</sup> ذخیره‌سازی<sup>۵</sup>) تسهیم<sup>۶</sup> کاربرد<sup>۷</sup> خلق<sup>۸</sup>

یک راه برای شناسایی دانشی که باید در اختیار گرفته شده و کسب گردد (دانشی که در ذهن افراد متخصص آجا وجود دارد) انجام ممیزی دانش است. به کمک انجام یک ممیزی، انواع دانش مورد نیاز، منابع، نقاط ضعف و قوت، جریان‌های دانش و... که جهت توسعه و ایجاد یک راهبرد دانش برای سازمان مورد نیاز هستند، آشکار می‌شود. (Liebowitz, Jay, 2004: 11)

**فناوری:** فناوری در تمامی فرایندهای مدیریت دانش مورد استفاده واقع می‌شود و در همین راستا راه‌حل‌های فناورانه فراوانی در بازار وجود دارد. مشکل اصلی در انتخاب فناوری مناسب است. (Mills . G ,2001 : 407)

- 
- 1- Communities of Practic
  - 2- Recognition
  - 3- Captur
  - 4- Choice
  - 5- Storage
  - 6- Sharing
  - 7- Use
  - 8- Create

استقرار سیستم جامع مدیریت دانش و الگوهای عملی آن در آجا..... ۱۰۹  
باید دقت داشت که فناوری صرفاً یک تسهیل کننده است که طی آن می توان ارتباط افراد با اطلاعات و همچنین ارتباط افراد با یکدیگر را ایجاد کرد. اما فناوری خود یک راه حل نیست. در زمینه فناوری چارچوب موجود موارد زیر پیشنهاد می شود:

- ۱) سخت افزار و نرم افزار مناسب برای مدیریت دانش را شناسایی کنید و اطمینان حاصل کنید که فناوری مورد استفاده متناسب با منابع و همچنین فرایندهای آجا است.
- ۲) با شناسایی نیازمندی های کارکنان و فرایندهای در زمینه مدیریت دانش، یک زیر ساختار فناورانه بسازید.
- ۳) یک شبکه داخلی (اینترانت) با قابلیت برقراری ارتباطات و ایجاد همکاری گسترده در آجا به منظور تسهیم و به اشتراک گذاری دانش صریح ایجاد کنید.
- ۴) یک پورتال<sup>۱</sup> دانش ایجاد کنید که از طریق شبکه داخلی آجا برای تمامی کارکنان قابل استفاده باشد و افراد از طریق آن بتوانند دانش ضمنی خود را بدون مواجهه چهره به چهره به کمک ابزارهایی مثل پست الکترونیک<sup>۲</sup>، گروه های گفت و گو<sup>۳</sup>، اتاق های گفت گو<sup>۴</sup> و کنفرانس های صوتی و ویدئویی به اشتراک بگذارند.
- ۵) دانش موجود را سازماندهی کنید و به منظور قابلیت دست یابی و استخراج بهتر، آن ها را به کمک سخت افزارهای الکترونیک ذخیره کنید.
- ۶) دست یابی سفارشی به منابع دانش را به کمک فناوری فشار<sup>۵</sup> یا کشش<sup>۶</sup> ایجاد کنید. برای مثال می توان با بررسی نمایه (پروفایل)<sup>۱</sup> شخصی افراد در شبکه داخلی آجا، حوزه علاقه مندی و

---

۱- پورتال (Portal) یادروازه به سایت مرجعی گفته می شود که کاربران اینترنتی و کسانی که با وب سروکار دارند از آن به عنوان مدخل و منبعی برای پیدا کردن سایت های مورد علاقه شان استفاده می کنند. پورتال ها سرویس های مجانی مانند انجمن های خبری، اتاق های گفت

و گو و چت، ایمیل مجانی و خدمات دیگری به کاربرانشان اهداء می کنند اما هدف اولیه پیدایش یک پورتال، ایجاد دروازه-هایی می باشد تا کاربران بر اساس نیازمندی های خود، سایت مورد نظر را انتخاب کنند.

- 2- Email
- 3- Discussion Group
- 4- Chat room
- 5- Push Technology
- 6- Pull Technology

۱۱۰..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۸۹  
و تخصص آن‌ها را شناسایی کرد و سپس در مقاطع زمانی مشخصی از طریق پست الکترونیک  
پیغام‌هایی حاوی مطالبی در مورد مسائل مرتبط و مورد علاقه فرد، برای آن‌ها ارسال کرد.

فناوری اطلاعات نقش مهمی را در پیاده سازی مدیریت دانش بازی می‌کند. در واقع می‌توان  
گفت که پایه اصلی موفقیت مدیریت دانش در سازمان بر استفاده از فناوری اطلاعات است.  
سیستم‌های مدیریت دانش به کمک سه دسته فناوری توسعه می‌یابند. ارتباطات، همکاری و  
ذخیره و بازیابی سه فناوری مورد استفاده در مدیریت دانش هستند. پست الکترونیک، اینترنت،  
اینترنت و سایر ابزارهای مبتنی بر وب<sup>۲</sup> و حتی نامبر و تلفن جزء فناوری‌های ارتباطات هستند.  
طوفان ذهنی الکترونیک<sup>۳</sup> نمونه کاربردهای این فناوری است. فناوری‌های ذخیره و بازیابی  
اطلاعات بر اساس استفاده از سیستم‌های مدیریت پایگاه داده برای ذخیره و مدیریت دانش صریح  
بنا می‌شوند. البته ذخیره و مدیریت دانش ضمنی نیز ابزارهای خاص خود را نیاز دارد. ( Nilmini  
(Wickramasinghe, & Dag von Lubitz,2007: 93

### مزایای استقرار مدیریت دانش در آجا :

در قسمت‌هایی از آجا که مدیریت دانش پایه و اساس اصول سازمانی آن را تشکیل می‌دهد،  
بیشترین موارد بهره‌گیری را می‌توان به قرار زیر تعیین کرد: (با توجه به بالاترین درصد)  
۱) کسب و اشتراک دانش ۲) مهارت آموزی و یادگیری سازمانی ۳) ارتباط بهینه با مراجعین  
۴) ایجاد مزیت رقابتی  
در حقیقت مدیریت دانش کارآمد، منجر به کاهش خطاها و دوباره کاری‌ها می‌شود، سرعت حل  
مسائل و تصمیم‌گیری‌ها را افزایش می‌دهد، کاهش هزینه‌ها را در پی دارد، تفویض اختیارات  
بیشتر به اعضاء موجب روابط اثربخش‌تر و خدمات مطلوب‌تر به مشتریان خواهد شد و نگرانی‌های  
مدیران منابع انسانی را در مورد بازنشستگی افراد و کمبود نیروهای متخصص را نیز جبران می‌کند  
و همچنین از میزان تخلفات و فساد اداری می‌کاهد. (Gant.D.Bant,2001: 79)

---

7- Profile

1- Web Based Tools

2- Electronic Brainstorming

استقرار سیستم جامع مدیریت دانش و الگوهای عملی آن در آجا..... ۱۱۱

با توجه به اینکه در این گونه واحدها با به کارگیری علوم و فناوری جدید و مدرن روز، ارتباط مستقیم بین کارکنان و مشتریان به حداقل می‌رسد و پل ارتباطی آنها معمولاً فضاهای مجازی از قبیل نرم افزارها، اینترنت، سامانه‌های بانکی و شبکه‌های پستی هستند. عوامل روانی و عوامل محیطی و فرهنگی و خستگی‌های ناشی از تردد بین ادارات و شلوغی شهرها و سایر عوامل طبیعی که در زندگی شهری بر سیستم روحی و روانی افراد تأثیرگذار است و باعث بروز درگیری‌ها و برخوردها می‌شوند نیز کاهش می‌یابد و در نتیجه کارائی آجا افزایش یافته و اهداف سازمانی بیشتری محقق می‌شوند. بهره‌وری بیشتر از سرمایه‌های انسانی، یادگیری کارآمدتر و مؤثرتر نیروی انسانی، رضایت‌مندی کارکنان از اهداف مدیریت دانش در آجا می‌باشد. مدیریت دانش در آجا به عنوان فرآیندی مطرح می‌باشد که طی آن آجا به تولید ثروت از دانش یا سرمایه فکری خود می‌پردازد و با طراحی الگوهای مناسب از اتلاف سرمایه‌های ملی جلوگیری به عمل می‌آورد.

### موانع استقرار مدیریت دانش در آجا:

عوامل متعددی در آجا باعث می‌شود تا استقرار مدیریت دانش با کندی صورت گیرد و از کارایی آن بکاهد. تعدادی از مهم‌ترین این موانع را به شرح زیر می‌توان نام برد:

(۱) یکی از موانع استقرار مدیریت دانش در آجا که از آن به عنوان مهم‌ترین عامل می‌توان یاد کرد، مقاومت پرسنل در به اشتراک گذاشتن دانش می‌باشد، زیرا دانش را قدرت می‌دانند و از دست دادن و یا به اشتراک گذاشتن آن را نوعی تقلیل قدرت برداشت می‌کنند و دانش خود را عامل تضمین شغلی می‌دانند، لذا از به اشتراک گذاشتن دانش و تخصص خود خودداری می‌کنند. برای از میان برداشتن این مانع باید به تغییر دیدگاه پرسنل از این برداشت غیر صحیح پرداخت.

(۲) از دیگر موانع می‌توان به عوامل سازمانی اشاره کرد، ساختارهای سلسله مراتبی و غیر منعطف نمی‌توانند بستر مناسبی برای استقرار مدیریت دانش باشد، از سایر عوامل ساختاری می‌توان به عدم اعتماد و حمایت مدیران و فرماندهان آجا از فعالیت‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش و شبکه‌های نامناسب رهبری نیز اشاره کرد. در این راستا شرح شغل‌های نامناسب و مشاغل تکراری، ابهام و تعارض در ساختار سازمان هم برای مدیریت دانش نامطلوب خواهد بود. در این خصوص اصلاح سیستم‌های حقوق و دستمزد که انگیزه مالی را در نیروها افزایش دهد هم ضرورت دارد.

۱۱۲ ..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۸۹

۳) عامل فرهنگ هم می‌تواند نقش بسیار بسزائی در استقرار مدیریت دانش داشته باشد و در صورتی که فرهنگ مشارکت و اعتماد متقابل در فرهنگ سازمانی نباشد، مدیریت دانش را با چالش‌های ناگوار روبرو خواهد کرد. لذا مسئولین و مدیران آجا باید تلاش کنند تا فرهنگ توزیع و تسهیم دانش در سازمان تقویت شود.

### راه کارهای لازم جهت استقرار مدیریت دانش در آجا:

- پس از بررسی مزایای مدیریت دانش و موانع استقرار آن در آجا، می‌توان راهکارهایی را برای استقرار مدیریت دانش در آجا بیان کرد:
- ۱) منابع انسانی و ساختار سازمانی از مهم‌ترین عوامل استقرار کامل مدیریت دانش در آجا می‌باشد، زیرا این دو عامل بر سایر عوامل تأثیرگذار هستند. از این رو بایستی در حوزه منابع انسانی و در فرایند استخدام از نیروهایی استفاده شود که تمایل به یادگیری، خلق و تبادل دانش دارند.
  - ۲) در سیستم ارزیابی عملکرد، برای ارزیابی مشارکت کارکنان بر اساس فرآیند تبادل و استفاده از دانش، این ارزیابی صورت گیرد.
  - ۳) سیستم‌های آموزشی بر اساس ایجاد انگیزه یادگیری عمیق‌تر و به کارگیری آموخته‌ها در محیط کار و انتقال به همکاران طراحی شود.
  - ۴) سیستم پاداش‌دهی مادی بر اساس تشویق و تقدیر از کسانی باشد که زمینه انتقال دانش و ایجاد مشارکت بین افراد را ایجاد کرده‌اند.
  - ۵) همایش‌های علمی برای انتقال تجارب نیروهای موفق و بازنشسته به سایر نیروها در جهت استقرار مدیریت دانش در آجا برگزار گردد.
  - ۶) جایگاه مدیریت دانش در ساختار آجا مشخص شود و استانداردهای لازم در سازمان‌ها تدوین و طراحی شود.
  - ۷) آگاهی و اطلاع پرسنل از تغییرات و مزایای حاصل از استقرار دانش افزایش یابد و فرهنگ مدیریت مشارکتی و پرسش و مطالعه در آجا نهادینه گردد.



استقرار سیستم جامع مدیریت دانش و الگوهای عملی آن در آجا..... ۱۱۳

۸) فرایندها، رویه‌ها و دستورالعمل‌ها مستمراً بازنگری گردد و نقایص رفع گردد. از سیستم‌ها و فناوری جدید در ساختار آجا استفاده شود و در آن با ایجاد واحد سیستم‌ها و روش‌ها که در ارتباط مستقیم با مدیریت دانش می‌باشد به طراحی سیستم و روش‌های جدید پردازند.

۹) مدیران ارشد آجا با سازمان‌هایی که در این زمینه موفق بوده‌اند ارتباط و مشارکت مؤثر داشته باشند.

## عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در آجا

۱) **رهبری در مدیریت دانش:** مانند بیشتر برنامه‌ها، پروژه‌های مدیریت دانش باید از حمایت رؤسا و مدیران ارشد آجا سود ببرند. انجام مدیریت دانش در آجا مستلزم وجود رهبری آگاه و تأثیرگذار در سازمان است. در چنین سازمانی به دانش به عنوان یک منبع با ارزش توجه می‌شود و فعالیت‌هایی که برای به حداکثر رساندن ارزش این منبع انجام می‌شود، شدیداً مورد توجه است. علی‌رغم همه صحبت‌ها درباره نیروی فکری و سرمایه معنوی، تعداد کمی از مدیران و فرماندهان ماهیت واقعی سازمان بر مبنای دانش را درک کرده‌اند.

۲) **فرهنگ در مدیریت دانش:** فرهنگ و ساختار سازمانی باید پشتیبان سیستم مدیریت دانش در آجا باشد. فرهنگ و ساختار مناسب برای آجا می‌تواند به صورت زیر تعریف شود: فرهنگ سازمانی که در آن "خلاقیت و نوآوری" یک ارزش محسوب می‌شود یکی از ابعاد پیش برنده مدیریت دانش است. فرهنگ (باورها و تصورات)، توسط پرسنل آجا به اشتراک گذاشته می‌شود. ارزش‌های سازمان، اصول و مقررات نانوشته و روش‌های اجرایی، منابع فرهنگی دانش را تشکیل می‌دهند. محتوای فرهنگ آجا، به عنوان منبع دانش می‌تواند توسط افراد، دستورالعمل‌ها، روش کار و واحدهای رایانه‌ای آجا تقویت شود. بنابراین، یادگیری و رشد فردی و سازمانی باید یک ارزش تلقی شود. تمامی کارکنان آجا در تمامی سطوح و در هر موقعیتی، بر این باورند که باید دانش و اطلاعات خود را جهت رشد و موفقیت سازمان با یکدیگر به اشتراک گذارند و این تفکر در آجا تشویق و حمایت می‌شود. به پرسنل اجازه سعی و خطا، تجربه و یادگیری داده می‌شود. در چنین فرهنگ سازمانی، تفکر اتلاف وقت تلقی نمی‌شود بلکه تشویق هم می‌گردد.

### ۳) **فرایندها در مدیریت دانش:** منظور از فرایندها در مدیریت دانش، جمع‌آوری و

سازماندهی دانش آجا و بهره‌برداری و حفاظت از این سرمایه‌های دانشی کسب شده است. کسانی که نمی‌توانند گذشته را به خاطر آورند محکوم به تکرار هستند. بنابراین آموزش افراد از طریق آموخته‌ها مانعی برای دوباره کاری‌های بسیار در آجا است. فرایندهای مدیریت دانش در آجا باید دارای این توانایی باشند که به طور اثر بخش و کارآمد دانش مورد نیاز جهت تحقق فرایندهای کار سازمانی را پردازش کنند. این امر نیازمند هماهنگی بین جریان کار در آجا با فرایندهای سازمانی است که این فرایندها یکپارچگی لازم را با جریان فعالیت‌ها داشته باشند. به این معنی که نیاز فرایندها به دانش ارضا شود و دانش و اطلاعات زائد نیز در سیستم انباشته نشود. در این فرایندها، علاوه بر دانش داخل آجا، منابع دانشی خارج از آجا نیز باید در نظر گرفته شود.

### ۴) **کنترل دانش آشکار:** این بخش از مدیریت دانش از دو جنبه نگهداری و قابل دسترس

بودن مورد توجه است. آجا باید بتواند منابع اطلاعاتی داخلی و خارجی سازمان خود را به طور سیستمی مدیریت کرده و کلیه اطلاعات سازمانی مرتبط را تحت اختیار خود داشته باشند. برای این منظور داشتن پایگاه اطلاعاتی سازمانی راه‌گشا است تا اطلاعات با ارزش آجا به طور مناسب نگهداری و در مقاطع زمانی منظم به روز شود. کیفیت اطلاعات نیز از نظر صحت و اعتبار باید تحت کنترل قرار گیرد. این اطلاعات اساس بسیاری از فعالیت‌ها و تصمیمات آجا در سطوح مختلف خواهند بود و در نتیجه با گذشت زمان صحت و اعتبار آن‌ها نباید خدشه‌دار شود. این اطلاعات باید سازماندهی شده تا دسترسی به آن‌ها با سهولت امکان پذیر باشد.

### ۵) **کشف دانش پنهان:** یکی از مشکلات در زمینه مدیریت دانش، مدیریت بر دانش پنهان

آجا است، یعنی دانشی که در ذهن و قابلیت‌های افراد نهفته است. برای این منظور دو رویکرد کلی توسط اغلب سازمان‌ها اتخاذ می‌شود:

۵-۱) دانشی که به طور مکرر مورد استفاده تعداد محدودی از متخصصان قرار می‌گیرد، باید

استخراج و به دانش آشکار تبدیل شود؛

۵-۲) روش مبادله مستقیم دانش پنهان که در این مبادله، می‌توان از روش‌هایی نظیر تهیه بانک

اطلاعاتی متخصصان، جلسات بحث و گفت‌گو و تبادل نظر به طور حضوری و مجازی، جلسات

سمینار و کارگاه‌های آموزشی و از این قبیل استفاده کرد.

استقرار سیستم جامع مدیریت دانش و الگوهای عملی آن در آجا..... ۱۱۵

**۶) وجود کانون‌های دانش:** کانون‌های دانش در آجا می‌تواند مکان جمع آوری، سازماندهی و انتشار دانش باشد. این کانون‌ها ممکن است به طور فیزیکی یا مجازی باشند. هدف از ایجاد این کانون‌ها، تهیه، نگهداری و به هنگام سازی دانش است. این کانون‌ها، جریان‌های دانش هستند و کلیه جریان‌های دانشی از آن‌ها عبور می‌کند. مزیت این کانون‌ها، علاوه بر یکپارچگی و انسجام محتوای دانش در آجا، از بسیاری دوباره کاری‌ها، خصوصاً در کسب دانش جلوگیری می‌کند. کانون‌ها در برگیرنده این موضوع هستند که دانش مورد نیاز در کجا و چگونه یافت می‌شود. دسته بندی دانش‌های مختلف به منظور تسهیل در دسترسی کارآمدتر آن‌ها نیز از وظایف کانون‌های دانش است.

**۷) تقویت بازار دانش:** بسیاری از اقدامات دانشی آجا برای کاهش دوباره کاری‌ها و بهبود فرایندها است. این مهم با شیوه‌هایی مانند بهبود در ارائه خدمات مبتنی بر دانش و استفاده از دانش مشتری برای ارائه خدمات بهتر نیز می‌تواند حاصل شود. همچنین دانش داخل آجا نیز چنانچه به صورت مکتوب ارائه گردد قابل فروش خواهد بود. آجا باید تلاش کند تا دانش خود را در خروجی سازمان متجلی سازد.

**۸) روش اندازه‌گیری:** یکی دیگر از پارامترهای پیش برنده مدیریت دانش، اندازه‌گیری تأثیر خدمات و فعالیت‌هایی در زمینه مدیریت دانش است. برای توسعه مدیریت دانش در آجا باید تغییراتی که به تعامل و یا دوباره سازی دانش منجر می‌گردند به طور نظام‌مند شناسایی، اندازه‌گیری، تشویق و حمایت شوند. آجا برای اینکه بتواند مدیریت دانش را توسعه داده و تقویت کند، باید در فعالیت‌های زیر مهارت لازم را به دست آورد. این مهارت‌ها عبارتند از:

۱- توانایی کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران و به کارگیری آن‌ها ۲- کسب تجربه از تجارب قبلی و فعلی ۳- الگو برداری از سازمان‌های موفق و مقایسه آن‌ها با روش‌های خود ۴- توانایی انتقال مؤثر و سریع دانش در تمام سطوح آجا.

**۹) افزایش تعداد افراد درگیر و ارتقاء سطح مهارت‌های آنان:** مهارت کارکنان آجا در تمامی سطوح، برای موفقیت آن بسیار ضروری است. مدیران و فرماندهان آجا باید موظف شوند تا اصول و تکنیک‌های مدیریت دانش را آموخته و آن‌ها را در سازمان و تیم‌های تحت سرپرستی خود به کار گیرند. مدیریت دانش بدون همکاری تمامی پرسنل آجا عقیم خواهد ماند.

۱۱۶ ..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۸۹  
بنابراین، باید آموزش عمومی در آجا انجام شود و تمامی پرسنل برای موفقیت آن تلاش کنند.  
نقش‌ها و مسئولیت‌های مرتبط با مدیریت دانش باید شناسایی و به صورت مناسب به کار گیری  
شوند. اختصاص دادن گروهی از افراد که مسئولیت این مهم را بر عهده داشته باشند در پیشبرد  
مدیریت دانش مؤثر است.

**۱۰) زیر ساخت فناوریانه:** حوزه دیگری که آجا برای موفقیت در مدیریت دانش باید مورد  
توجه قرار دهد حوزه زیر ساخت‌های فناوریانه است. یکی از موضوع‌های مرتبط با مدیریت دانش  
سازمانی، پیشرفت‌های شگرف و خیره‌کننده فناوری اطلاعات است. این امر باید باعث سرمایه-  
گذاری قابل توجه آجا گردد. در این زمینه مشکل آن است که آجا به طور یک جانبه و بدون در  
نظر گرفتن تمامی ابعاد و زمینه‌های مربوط در آن سرمایه گذاری می‌کند. این کار باعث شده است  
تا فقط آن بخش از پایگاه دانش، که به راحتی قابلیت فرمول بندی دارد و به سهولت در دسترس  
افراد قرار داده می‌شود، محور توجه قرار گیرد. در مقابل آن، دانش پنهان با نقش غیر قابل انکار آن  
در تعیین میزان توان رقابتی آجا است که صرفاً به دلیل فقدان قابلیت فرمول بندی در حاشیه قرار  
می‌گیرد.

### رویکردهای بهبود مدیریت دانش در آجا

اینک با استفاده از یافته‌های مباحث پیشین و با توجه به مراتب نیاز آجا به لزوم توسعه بهره  
برداری از منابع دانشی، رویکردهای کاربردی مشخصی به شرح زیر در زمینه بهبود و تعالی  
وضعیت مدیریت دانش ارائه می‌گردد. باشد که فرماندهان و مدیران آجا پرداختن به این امور مهم  
و سرنوشت ساز را مد نظر خود قرار داده و عزم خویش را برای دستیابی به افق‌های بالاتر  
عملکرد جزم نمایند.

**۱) جذب و پرورش نخبگان:** جهت گیری توسعه منابع انسانی آجا باید به گونه‌ای باشد که در  
یک روند موزون و رو به افزایش، حساب ویژه‌ای برای جذب و پرورش نیروهای دانشی بگشاید،  
به گونه‌ای که آجا همه ساله بتواند تعداد قابل توجهی از استعدادهای درخشان و نخبگان کشور را  
به خود جذب نموده و زیرساخت‌های لازم را برای پرورش استعدادهای آنان فراهم آورد، از این  
رو ناگزیر خواهد بود تا به موازات تلاش‌های همه جانبه برای جذب نخبگان، زیرساخت‌های لازم

استقرار سیستم جامع مدیریت دانش و الگوهای عملی آن در آجا..... ۱۱۲

را برای پرورش استعداد های آنان ایجاد نموده و قدرت جذب خود را افزایش دهد. روی هم رفته هر قدر سهم منابع دانشی در بافت نیروی انسانی آجا افزایش یابد به همان میزان امکان بیشتری برای بالا بردن ضریب موفقیت مدیریت دانش فراهم می آید.

**۲) اعتلای فرهنگ سازمانی:** بازسازی و اعتلای فرهنگ سازمانی در جهت حمایت برانگیزاننده و توان ساز از نیروهای دانشی در زمینه تولید، اشتراک گذاری، کاربردی نمودن، و ذخیره سازی دانش جدید و مورد نیاز آجا در قلب رویکردها و رویه های مدیریت دانش جای دارد. شدت این تحول باید به گونه ای باشد که تمام پرسنل خود را به نحوی از انحاء در قبال جمع آوری، انتقال، و تولید دانش مسئول بدانند.

**۳) ایجاد و توسعه هسته های دانشی:** از آنجائیکه برای ساماندهی فعالیت های دانشی در بسیاری از مدیریت ها، واحدها و یا رده های آجا متولی خاصی وجود ندارد، لذا می توان از تأسیس هسته های دانشی برای پرداختن به این امر مهم در سطح هر یک از این واحدها و یا رده ها سود جست. این هسته ها باید فارغ از هرگونه مسئولیت ها و دغدغه های اجرایی و غیر دانشی، موضوع مدیریت مؤثر بر منابع دانشی مربوط به خود را مورد توجه قرار داده و به مثابه یک پایگاه دانشی ایفاء نقش نمایند. بدون تردید حسن عملکرد این گونه هسته ها سهم وافری را در پی ریزی شالوده مدیریت دانش آجا بر عهده خواهد داشت.

**۴) توسعه ظرفیت یادگیری سازمانی:** توسعه ظرفیت یادگیری سازمانی مستلزم فراهم آوردن بسترها و سازوکارهای لازم جهت پالایش و ارتقاء سطح دانش فردی پرسنل به مثابه جرقه های اولیه تولید دانش به سطح دانش تیمی و بسط آن به سطح دانش سازمانی است. فقدان این قبیل بسترها و سازوکارهای سازمانی موجب خواهد شد تا جرقه های دانش فردی افراد در نطفه خاموش گردیده و فرصت شعله ور شدن نیابد.

**۵) ایجاد شبکه های اجتماعی:** ساختارهای رسمی معمولاً به تنهایی نمی توانند تمامی نیازمندی های مربوط به انتقالات و تعاملات دانشی آجا را برآورده نمایند، به ویژه آنکه در برخی از شرایط چه بسا این ساختارها خود به مثابه عاملی نیرومند و بازدارنده بر سر راه جریان آزاد دانش قد علم نموده و ابتکارات دانشی را عقیم گذارند. از این رو می توان افزون بر ساختارهای رسمی، نسبت به پی ریزی و توسعه نوعی شبکه اجتماعی نیمه رسمی که در آن نیروها و کانون های دانشی

۱۱۸ ..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۸۹  
بتوانند با فراغ بال به انتقال و تبادل یافته‌های دانشی خود پردازند همت گمارد. بدون تردید وجود شبکه اجتماعی کارآمد روند هم افزایی در فعالیت‌های دانشی را سرعت می‌بخشد و شرایط بهتری را برای اشتراک گذاری، کاربردی نمودن، و ذخیره سازی دانش مورد نیاز فراهم می‌سازد.

**۶) بهره گیری از نظام نیرومند ارزیابی عملکرد:** نظام توسعه یافته مدیریت دانش بیش از هر چیز به وجود نظام نیرومند ارزیابی عملکرد واحدهای آجا متکی بوده و از آن سرچشمه می‌گیرد. با اتکاء به وجود چنین نظامی است که آجا قادر خواهد بود تمامی یافته‌های تجربی خود را مورد ارزیابی و نقد جدی قرار داده و از ورای آن یافته‌های علمی جدیدی را استنتاج نماید. به عبارت دیگر، بخش قابل ملاحظه‌ای از دانش مورد نیاز آجا در روند ارزیابی صحیح و سرسختانه از فعالیت‌ها و عملکرد تیم‌ها و واحدهای سازمانی حاصل می‌گردد. از اینرو وجود نظام نیرومند ارزیابی عملکرد در کنه سلسله فعالیت‌های مدیریت دانش جای دارد.

**۷) توسعه نظام مدیریت:** سبک‌های رایج مدیریتی کمتر می‌توانند برای ایجاد انگیزه و افزایش قابلیت‌ها و میزان بهره وری نیروهای دانشی مؤثر واقع شوند. وجود روابط صرفاً آمرانه و بیشتر یک‌طرفه، مکانیزم‌های شدید کنترلی، رسمیت‌های بیش از حد، و فقدان آزادی عمل کافی جملگی در زمره مواردی هستند که با اقتضائات خاص نیروهای دانشی سازگاری چندانی را ندارند. از این رو تعدیل سبک‌های رایج مدیریتی برای درک دقایق و شئونات نیروهای دانشی و نحوه برانگیختن و توانمندسازی آنان امری الزامی است.

**۸) نقش دادن به مدیران میانی:** امروزه در بسیاری از مدیریت‌ها، واحدها و یا رده‌های آجا، نقش مدیران میانی در هاله‌ای از ابهام قرار دارد. چنانچه نقش مدیران ارشد را به امور راهبردی و نقش مدیران عملیاتی را به پیشبرد امور اجرایی آجا خلاصه نماییم، در این صورت شاید نتوان در نگاه اول نقش متمایزی را برای مدیران میانی تعریف نمود، جز اینکه آنان را به عنوان حلقه وصل مدیران ارشد و مدیران عملیاتی به حساب آورد. در حالیکه برخلاف این تصور، بخش مهمی از مسئولیت و بار مدیریت دانش بر عهده مدیران میانی است. در واقع این مدیران میانی هستند که از یک سو خطوط راهبردی کلان آجا را از مدیران ارشد دریافت می‌نمایند و از سوی دیگر، در تعامل با مدیران عملیاتی، قادر خواهند بود تا ابتکار عمل‌های دانشی را که جرقه‌های نخستین آن

استقرار سیستم جامع مدیریت دانش و الگوهای عملی آن در آجا..... ۱۱۹  
در رده‌های اجرایی خط مقدم آجا زده می‌شود به خوبی سامان داده و با جهت‌گیری راهبردی آجا هماهنگ نمایند.

**۹) روزآمد نمودن نظام فناوری اطلاعات و امنیت:** از آنجایی که دانش سازمانی در بستر نظام فناوری اطلاعات و ارتباطات جریان می‌یابد، لذا مدیریت مؤثر بر منابع و سرمایه‌های دانشی آجا مستلزم بهره‌گیری از نظام پیشرفته فناوری اطلاعات و ارتباط می‌باشد.

**۱۰) هم راستایی با خطوط راهبردی:** و نکته آخر اینکه درجه اثربخشی تمامی تلاش‌ها و ابتکار عمل‌های مدیریت دانش در این است که تمامی این فعالیت‌ها در راستای پیشبرد خطوط راهبردی سازمان صورت پذیرد. در غیر این صورت چه بسا جریان مدیریت دانش خود به یک قلم بدهی تبدیل شود.

### **مدل پیشنهادی برنامه‌ریزی جامع توسعه مدیریت دانش در آجا**

**۱) نیازسنجی و ارزیابی سازمانی:** هدف از این مرحله، بررسی وضعیت آجا از دیدگاه مدیریت دانش است. در این فرآیند آجا از ابعادی مانند سیستم‌های مدیریت اطلاعات و دانش، ساختار سازمانی، فرآیندهای دانشی، دانش کارکنان و فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرد. با استفاده از اطلاعات حاصل از این بخش، میزان بلوغ آجا در مدیریت دانش با استفاده از مدل‌های موجود شناسایی می‌شوند و قابلیت‌ها و نقاط قوت و ضعف سازمان شناسایی می‌شوند. اطلاعات حاصل شده از فرآیند نیازسنجی و ارزیابی سازمان، علاوه بر اینکه قابلیت‌های فرهنگی و ساختاری آجا را برای پذیرش مدیریت دانش نشان می‌دهد، راهکارهای آموزشی برای مدیریت فرآیند تغییر و پذیرش فرهنگ دانش‌محور در سازمان را در اختیار مدیران ارشد آجا قرار می‌دهد. این راهکارها به صورت طرح‌های آموزشی، طرح‌های تبلیغاتی برای رواج فرهنگ دانش‌محوری و طرح‌های مشارکتی برای حضور بیشینه کارکنان آجا در دستیابی به سیستم‌های دانشی ارائه می‌شوند.

**۲) تدوین راهبرد دانشی سازمان:** پس از تشخیص نیازهای آجا، ابتدا باید مطالعات سازمانی و مطالعات تطبیقی مورد نیاز انجام پذیرد تا شناخت کاملی نسبت به واحدهای مورد بررسی ایجاد شود. همچنین باید بر مبنای اطلاعات جمع‌آوری شده در خلال مطالعه و شناخت

۱۲۰ ..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۸۹  
سازمان، خلاصه اجرایی راهبردی به عنوان خلاصه‌ای کاربردی در فرآیند تدوین راهبرد دانش  
تهیه شود. در مرحله دوم، محیط بیرونی آجا شامل تحولات و استانداردهای بین‌المللی،  
وضعیت به‌کارگیری مدیریت دانش در حوزه کارکردی سازمان، قوانین و مقررات، روندهای  
فناوری، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی بررسی می‌شود. که نتایج این بررسی‌ها منجر به شناخت  
فرصت‌ها و تهدیدهای محیط آجا می‌شود.

در مرحله سوم، محیط درونی آجا مورد بررسی قرار می‌گیرد. این بررسی شامل منابع اطلاعات  
و دانش آجا، سیستم‌ها و نرم‌افزارهای مورد استفاده و همچنین تقاضاها و خواسته‌های کارکنان  
مورد بررسی قرار می‌گیرد. نتایج این بررسی‌ها منجر به شناخت قوت‌ها و ضعف‌های درون  
سازمان می‌شود.

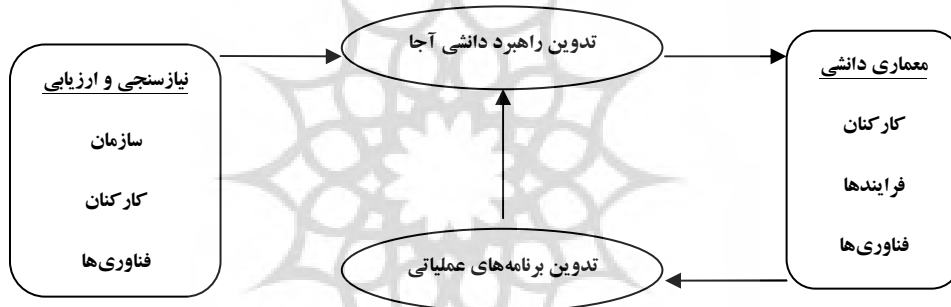
در مرحله چهارم بر مبنای فرصت‌ها و تهدیدها و نیز قوت‌ها و ضعف‌های شناسایی شده که  
در ماتریس یکدیگر قرار می‌گیرند و بر مبنای ضریب اهمیتی که به آن‌ها داده می‌شود  
گزینه‌های مختلف راهبرد فعالیت‌های سازمان می‌شود. در نهایت در مرحله پنجم بر مبنای  
چشم‌انداز دانش، اهداف دانش آجا تعیین می‌شود و با توجه به این اهداف، از بین گزینه‌های  
راهبرد به دست آمده در مرحله قبل، آن دسته از راهبردها که منجر به تحقق اهداف دانش  
می‌شود به عنوان راهبردهای دانش سازمانی تعیین می‌شود. بدین ترتیب رویکرد سازمان در  
استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش مشخص می‌گردد.

**3) معماری دانش کارکنان، فرآیندها و فناوری‌ها:** در این مرحله، نقشه‌های معماری  
دانش آجا ترسیم می‌شوند. نقشه‌های معماری دانش آجا با توجه به ابعاد دانش سازمانی قابل  
ترسیم است. با ترسیم نقشه‌های معماری دانش آجا در وضعیت موجود، نحوه توزیع دانش در  
ابعاد کارکنان، فرآیندها و فناوری‌های آجا قابل مشاهده خواهند بود. با استفاده از نتایج تدوین  
راهبردهای دانشی سازمان، مسیر حرکت مدیریت دانش در آجا تعیین شده است. از اینرو،  
نقشه‌های دانش سازمانی وضعیت مطلوب ترسیم خواهند شد. نخستین نقشه معماری دانش  
سازمانی مربوط به نیروی انسانی یا مغزافزار آجا است. این نقشه نشان می‌دهد که در وضعیت  
مطلوب، چگونه باید جریان‌های دانش میان کارکنان آجا به وجود آید و در عین حال نقاط  
تولید و استفاده دانش سازمانی را نشان می‌دهد. دومین نقشه معماری دانش سازمانی مربوط به



استقرار سیستم جامع مدیریت دانش و الگوهای عملی آن در آجا..... ۱۲۱  
 وضعیت مطلوب فرآیندهای دانشی آجا است. نقشه‌های دانش فرآیندهای سازمانی در وضعیت مطلوب بر مبنای جریان ارزش دانش ترسیم خواهند شد. در نهایت، نقشه‌های دانش فناوری‌های سازمان ترسیم می‌شوند. در نقشه‌های معماری دانش سازمانی نمایی از مغز افزارها، نرم‌افزارها، سخت‌افزارها، فرهنگ و ارتباطات سازمانی و امنیت داده‌ها و اطلاعات و ... ارائه می‌شود.

۴) **تدوین برنامه‌های عملیاتی:** در برنامه‌ریزی عملیاتی، هدف تبدیل طرح‌های پیشنهادی معماری به پروژه‌های اجرایی دنبال می‌شود. طرح‌ها و نقشه‌های مطلوب ارائه شده برای رسیدن به مرحله اجرا نیازمند چندین مرحله پردازش هستند. در برنامه‌ریزی عملیاتی به طور کلی پس از دریافت طرح‌های معماری، با در نظر داشتن راهبردهای دانش، روش‌های مختلف اجرای آن‌ها پیشنهاد می‌شود. سپس با اعمال پارامترهایی از قبیل زمان، هزینه، منافع و ... بهترین گزینه‌ها انتخاب خواهند شد.



چرخه حیات برنامه‌ریزی دانشی سازمان بر مبنای روش‌شناسی پیشنهادی

### الگوهای عملی (فرآیندهای اجرایی) استقرار مدیریت دانش در آجا

مدیریت دانش می‌تواند مجموعه‌ای از فرآیندها برای فهم و به کارگیری منبع راهبردی دانش در سازمان باشد. مدیریت دانش رویکردی ساخت یافته است که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به کارگیری دانش به منظور تأمین نیازها و اهداف آجا برقرار

۱۲۲ ..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۸۹  
می‌سازد. بسته به اینکه دانش از لحاظ فیزیکی در کجا قرار می‌گیرد می‌توان آن را به دو نوع دانش  
تصریحی و ضمنی تقسیم بندی کرد.

بنابراین با توجه به اینکه سازمان‌های امروزی باید مبتنی بر دانش و دانایی باشند، مدیریت دانش و  
به کارگیری عملی آن در سازمان به عنوان یکی از چالش‌های مهم آجا درآمده است. به همین  
جهت می‌توان الگوهای عملی (فرآیندهای اجرایی) استقرار مدیریت دانش در آجا را به شرح ذیل  
بیان کرد:

**(۱) تعهد و حمایت مدیریت ارشد:** بدیهی است موفقیت در اجرای برنامه‌ها، تکنیک‌ها،  
رویکردهای نوین و یا هر پروژه‌ای منوط به تعهد و حمایت عملی مدیریت ارشد سازمان می‌باشد.  
لذا اجرای مدیریت دانش در آجا نیاز به تأمین بودجه، ساختار و سایر منابع و امکانات می‌باشد و  
این فرماندهان و مدیران عالی‌رتبه آجا هستند که بر اساس اهداف و راهبردهای خود و میزان  
اولویتی که برای هر کدام قائل است، منابع سازمان را تخصیص می‌دهد.

فرماندهان و مدیران آجا می‌توانند از طرق مختلفی از جمله: مشارکت فعال در مراحل مختلف  
فرآیند اجرای مدیریت دانش؛ تأثیر دادن میزان عملکرد دانشی افراد در سیستم‌های ارزیابی  
عملکرد، ارتقاء، پاداش‌دهی، تشویق و تنبیه، حساسی عملکرد دانشی واحدهای سازمان در پایان  
هر دوره مالی و سایر راهکارهایی که متناسب با موقعیت و شرایط خاص هر سازمان باشد، تعهد و  
حمایت عملی خود را از مدیریت دانش نشان دهد.

**(۲) شناخت و درک مفاهیم مدیریت دانش در سطح آجا:** مدیریت صحیح و اثربخش بر  
هر سیستم و دست‌یابی به اهداف و نتایج مورد نظر در گرو شناخت دقیق و درک عمیق از نحوه  
عملکرد سیستم و توان کنترل و هدایت آن می‌باشد. در مرحله نخست ضروری است فرماندهان و  
مدیران ارشد آجا نسبت به ابعاد مختلف فرآیند اجرایی مدیریت دانش، اصول و قواعد رهبری  
فرهیختگان و اهمیت آن در ایجاد توانمندی رقابتی سازمانی، آگاهی کاملی به دست آورد و سپس  
این آگاهی را در لایه‌های مختلف آجا انتقال دهد.

**(۳) فراهم نمودن بستر فرهنگی مناسب:** اجرای یک نظام مدیریت دانش در آجا، یک  
حرکت جمعی و سازمانی است که همه پرسنل در رده‌های مختلف بایستی درگیر آن شوند. آنچه

استقرار سیستم جامع مدیریت دانش و الگوهای عملی آن در آجا..... ۱۲۳

که همه کارکنان آجا را به صورت خودجوش و یکپارچه به سمت اهداف خاصی هدایت می‌نماید فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی آجا باید پشتیبان حرکت دانشی کارکنان باشد.

در چنین فرهنگی، یادگیری، یاددهی و آموزش، خلاقیت و نوآوری، به اشتراک گذاشتن دانش، انتقال تجربیات و مهارت‌ها به سایر کارکنان، افزایش توانمندی، الگوبرداری از دانش و تجربیات دیگران، جریان آزاد اطلاعات، ابراز ایده‌ها و عقاید، فضای مساعد برای بحث و گفتگوی کارکنان، میزان بالای مشارکت و مطالعه و تحقیق ارزش است. در سازمانی که فرهنگ جاری در آن حاکی از مدیریت دانش است، مدیریت عالی در هدف گذاری‌ها، خط‌مشی‌ها و حتی در رفتار و عملکرد خود همواره به دانش توجه ویژه‌ای دارد. فرهنگ سازمانی که حامی مدیریت دانش است، به صورتی در نگرش، رفتار و عملکرد کارکنان خود تأثیر می‌گذارد که آن‌ها معتقد می‌شوند فقط متناسب با میزان کارکرد مثبت خود در فرآیند مدیریت دانش می‌توانند ارتقا یابند و از سایر مزایای نقدی و امکانات رفاهی سازمان منتفع گردند.

**۴) ایجاد ساختار سازمانی مطلوب:** در بعضی از یگان‌های آجا، مدیریت وقت با توجه به علاقه و تعهدی که نسبت به پیشرفت و توسعه سازمان دارد، سیستم جدید و کارآمدی را طراحی و به مورد اجرا می‌گذارد. ولی پس از مدتی علیرغم اثربخشی بسیار خوب آن به دلیل تغییر مدیریت، عملکرد سیستم مذکور به خاطر عدم ایجاد ساختار سازمانی لازم متوقف می‌گردد. بنابراین جهت اجرای مدیریت دانش در آجا همانند سایر وظایف و فعالیت‌ها، نیاز به یک ساختار و تشکیلات سازمانی مناسب می‌باشد. نوع ساختار سازمانی مدیریت دانش به ابعاد سازمان، میزان سرمایه گذاری‌ها، تعداد کارکنان، حجم و تنوع وظایف و یا خدمات، سطح فناوری و همچنین موقعیت و شرایط خاص هر یگان بستگی دارد.

**۵) اندازه گیری عملکرد دانش سازمان:** دانش سازمانی معیاری است کیفی و غیر ملموس و اندازه گیری آن به سادگی امکان پذیر نمی‌باشد. اما آنچه مسلم است این است که تا نتوانیم عملکردی را اندازه گیری کنیم، اصولاً نمی‌توانیم بر آن به درستی مدیریت نماییم. آجا برای اینکه بتوانند مدیریت دانش را به منظور دستیابی به اهداف مورد نظر خود توسعه داده و تقویت کنند، لازم است روشی را برای اندازه گیری آن تعیین و به مورد اجرا بگذارند. روش اندازه گیری و معیارهای انتخابی باید به گونه‌ای باشند که نوسانات شاخص‌های کلیدی عملکرد آجا را طی

۱۲۴ ..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۸۹  
دوره‌های مختلف به درستی توجیه و تفسیر نمایند و از طرف دیگر نتایج شاخص‌های کلیدی عملکرد رهنمود لازم را در جهت توسعه و بهبود سیستم دانش سازمانی به مدیریت ارائه نمایند. همچنین میزان استفاده از موفقیت‌های دیگران، میزان به‌کارگیری تجارب قبلی و فعلی، الگوبرداری از واحدهای موفق، سرعت انتقال دانش در یگان‌ها، نرخ یادگیری و یاددهی و... می‌تواند از معیارهای اندازه‌گیری عملکرد دانش در آجا باشد.

در نهایت با توجه به مطالب گفته شده می‌توان گفت که بدون تردید قوام و نضج هر چه بیشتر "مدیریت دانش" در آجا مراتب بالاتری از رشد، شکوفایی، نوآوری و اثربخشی را به همراه خواهد داشت. در این راستا طرحی متشکل از پنج مرحله متمایز به شرح زیر تقدیم می‌گردد:

### مرحله اول:

- ۱- آگاهی نسبت به مفاهیم اصلی، کارکردها، و نتایج مترتب بر استقرار مدیریت دانش.
- ۲- ایجاد تمایل، انگیزه و تعهد در مدیران و فرماندهان نسبت به لزوم استقرار مدیریت دانش در آجا.

۳- در اولویت قرار گرفتن مدیریت دانش در فعالیت‌های کلان آجا.

۴- همسو نمودن راهبردهای دانشی با راهبردهای کلان آجا.

۵- شکل‌گیری کمیته راهبری مدیریت دانش در آجا.

### مرحله دوم:

۱- ترسیم چشم‌انداز دانشی آجا

۲- معماری چارچوب اجرایی مدیریت دانش (طرح‌ریزی کلان)

۳- برآورد بودجه و سایر منابع مورد نیاز

۴- شناسایی فعالیت‌های دانشی موجود (در جریان) و تجربیات گذشته

۵- برآورد نیازهای دانشی، همچنین شناسایی منابع بالقوه دانشی

۶- پیش‌بینی سازوکارهای مدیریتی و شناسایی حوزه‌های کوچک اجرایی برای پیاده‌سازی

مدیریت دانش به صورت آزمایشی

### مرحله سوم:

۱- فراهم آوردن زیرساخت‌های مورد نیاز جهت اجرای برنامه‌های آموزشی

- استقرار سیستم جامع مدیریت دانش و الگوهای عملی آن در آجا..... ۱۲۵
- ۲- اجرای مدیریت دانش در مقیاس‌های آزمایشی (تعیین مسئول و اعضای تیم هر حوزه و انجام سلسله فعالیت‌های اجرایی هر یک از حوزه‌ها)
  - ۳- ارزیابی دقیق برنامه‌های اجرایی هر یک از حوزه‌های آزمایشی و بهره‌گیری از نظام بازخور و یادگیری حین اجرا
  - ۴- تهیه دستورالعمل نحوه تعمیم مدیریت دانش به کل آجا (تدوین برنامه بهبود وضعیت هر یک از فرایندهای کلیدی و کل فرایندها)

#### مرحله چهارم:

- ۱- تعمیم استقرار مدیریت دانش از مقیاس آزمایشی به کل آجا
- ۲- بسط نظام ارزیابی و بازخور از کلان مدیریت دانش
- ۳- اهتمام نسبت به رفع نواقص و هرگونه کاستی‌های حین عمل و پیش‌بینی نشده

#### مرحله پنجم:

- ۱- استقرار منسجم و فراگیر شبکه دانش در آجا
- ۲- نهادینه سازی و ایجاد فرهنگ مطلوب در حمایت از روند رو به رشد استقرار مدیریت دانش در آجا
- ۳- بازنگری در راهبردها، سیاست‌ها و رویکردهای متخذ به منظور رعایت ملاحظات ناشی از تهدیدات و یا فرصت‌های جدید در محیط درونی و یا شرایط بیرونی آجا

#### نتیجه گیری:

مدیریت دانش به عنوان یک رشته علمی در آجا هنوز دوران طفولیت خود را سپری می‌کند. از این رو هنوز مسائل ناشناخته بسیاری در این زمینه وجود دارد. هرچند آجا کم کم به اهمیت مدیریت دانش در واحدهای مختلف خود پی برده است، اما هنوز راه زیادی برای عملیاتی کردن آن وجود دارد. واحدهای مختلف آجا خود باید به صورت آگاهانه وارد این مقوله شده و به صورت پیشگیرانه عمل کنند تا از این موقعیت و فرصت حداکثر استفاده را ببرند. از بعد سازمانی مدیریت دانش را دارای حوزه‌های کاری سه‌گانه فرآیند، انسان و فناوری میدانند. در بعد اجرا رویکرد کاربردی و رویکرد فرآیندی دو رویکرد معتبر در پروژه‌های مدیریت دانش است که

۱۲۶ ..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۸۹  
اولی بر مدیریت دانش‌های ضمنی و دومی بر مدیریت دانش‌های آشکار تمرکز دارد. در به‌کارگیری سیستم‌های مدیریت دانش می‌توان از ابعاد مختلف به موضوع نگریست و از این سیستم‌ها برای دستیابی به اهداف تعیین شده بهره گرفت که البته با توجه به رویکردهای مورد نظر در انتخاب هر بعد می‌توان از نتایج به بهره‌های مورد نظر دست یافت. در صورتی که واحدهای آجا نتوانند زیرساخت‌های لازم را برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مهیا کنند قطعاً با چالش‌های مختلفی روبرو خواهند گردید. در جهت ایجاد ساختار سازمانی مناسب برای مدیریت دانش ضروری است که تشکیلات مذکور از دو بعد مورد توجه جدی قرار گیرد:

اول: ایفای نقش ستادی، که در این ارتباط بهتر است کمیته‌ای تحت عنوان کمیته راهبری (یا هر عنوان مناسب دیگر) متشکل از فرماندهان و مدیران ارشد کلیه نیروهای آجا تشکیل گردد و در خصوص تعیین و تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های کلی فرآیند مدیریت دانش تصمیمات مناسب اتخاذ نمایند.

از جمله مواردی که کمیته مذکور می‌تواند در زمینه آن‌ها اقدام نماید عبارت است از: محل، زمان و نحوه جمع‌آوری دانش، چگونگی سازماندهی، ترکیب، بروزرسانی و نگهداری دانش، چگونگی توزیع دانش در زمان مناسب و محل‌های مورد نظر، نظارت بر واحد سازمانی مجری سیستم دانش و کنترل و هدایت آن، نحوه به‌کارگیری و استفاده از دانش، مکانیسم برقراری ارتباط منطقی و معقول سیستم مدیریت دانش با دیگر سیستم‌های سازمانی از جمله سیستم ارتقاء، سیستم تنبیه و تشویق، سیستم ارزیابی کارکنان، سیستم حقوق و دستمزد و... به منظور هرچه کارآمدتر نمودن دانش سازمانی و سایر اقدامات مورد نیاز دیگر می‌باشد.

دوم: ایفای نقش صفی که در این زمینه وظایف اجرایی و عملیاتی فرایند مدیریت دانش توسط مجریان این واحد انجام می‌گیرد. اجرای کلیه مصوبات کمیته راهبری، انجام مراحل اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، اقدامات اصلاحی و بهبود و سایر پیگیری‌ها از جمله وظایف مذکور می‌باشد. از آنجائی که اجزای تشکیل دهنده مجموعه دانش سازمان از تخصص‌های مختلف تشکیل شده است، لازم است کمیته‌های فرعی دیگری به ریاست ارشدترین مقام هر یگان آجا که در کمیته راهبری عضویت دارد و تعدادی از کارکنان تحت نظارت او تشکیل و با همکاری کمیته راهبری و واحد اجرایی در جهت به‌کارگیری مدیریت دانش در آجا و رشد و توسعه آن مشارکت

استقرار سیستم جامع مدیریت دانش و الگوهای عملی آن در آجا..... ۱۲۷

نمایند. در این مقاله، سعی بر آن بود تا عوامل کلیدی مؤثر در مدیریت دانش را معرفی و بتوان اقدام به ارزیابی مدیریت دانش در آجا نمود. در هر صورت آنچه حائز اهمیت می‌باشد شناخت و آشنایی کافی با مفاهیم مدیریت دانش، شرط لازم برای پیاده سازی پروژه‌های مدیریت دانش در آجا است. با آشنایی اجمالی با این ده محور، می‌توان وضعیت مدیریت دانش آجا را مورد ارزیابی قرار داده و نقاط قوت و ضعف آن را بر اساس عوامل مطرح شده، شناخت. این شناخت می‌تواند در اجرایی و عملی‌تر کردن پیاده سازی مدیریت دانش در مراحل بعدی کمک شایانی کند، چرا که مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می‌شود و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند. این امر مدیریت سازمان‌ها را برای حل مسائل یادگیری، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های پویا به صورت کارا و مؤثر قادر می‌سازد.

با توجه به رویکردهای اخیر سازمان‌های پیشروی دنیا به استفاده از مدیریت دانش، آنچه در واقع ضروری است در دست داشتن برنامه‌ای منسجم و کارآمد برای بهره‌گیری از این دست سیستم‌هاست. برنامه‌ریزی پویا و البته جامع می‌تواند تا حد زیادی مدیریت بر مدیریت دانش سازمانی را تسهیل نماید. منظور از برنامه‌ریزی دانش سازمانی، تدوین طرحی است که تمام ابعاد برنامه‌ریزی را از تدوین چشم‌انداز، اهداف و راهبردها تا تبدیل آن‌ها به برنامه‌های عملیاتی و راهکارها را شامل می‌شود. برنامه‌ریزی راهبردی تنها ناظر به بخش نخست این طرح است و برنامه‌ریزی عملیاتی و تدوین برنامه‌های زمان‌بندی شده و دقیق بر سر دیگر این طیف قرار دارد. آن وجهی از این طرح که باعث پیوند دو بخش راهبردها با راهکارها می‌شود را می‌توانیم معماری بنامیم. در واقع معماری در برگیرنده نقشه‌های فنی است که همچون نقشه‌های مهندسی عمران برای ساخت سازمان مبتنی بر دانش مطابق با اهداف و آرمان‌ها به کارگرفته می‌شود. برای دستیابی به برنامه‌ای دقیق و کارا برای پرداختن به مدیریت دانش، ابتدا باید راهبردهای دانش آجا در جهت دستیابی به اهداف سازمانی تدوین شوند. سپس با در دست داشتن این راهبردها، نقشه‌های معماری فعلی دانش آجا و سپس نقشه‌های معماری مطلوب دانش سازمانی در سه لایه کارکنان، فرآیندها و فناوری‌ها ترسیم خواهند شد. گام نهایی استخراج پروژه‌هایی است که نشان دهنده نیازهای واقعی مدیریت دانش آجا هستند. این

۱۲۸ ..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۸۹  
پروژه‌ها با استفاده از نقشه‌های معماری دانش آجا و با در نظر داشتن بودجه و برنامه سرمایه گذاری آن در نقشه مسیر عملیاتی قرار خواهند گرفت، چرا که نقشه‌های دانش از اجزای اصلی مدیریت دانش به شمار می‌روند و ابزاری مناسب برای اندازه‌گیری هستند. آن‌ها همچنین، مجموعه‌ای از فهرست‌ها، نقشه‌های گرافیکی از حاملان دانش، مکان‌های دانش، منابع دانش، ساختار دانش یا استفاده کنندگان (کاربران) دانش‌اند که به وسیله آن‌ها دانش کاران، محل استقرار دانش، ساختار دانش و کاربرد آن را تشخیص می‌دهند.

چنانچه مدیریت دانش به صورت کامل و تدریجی پیاده سازی شود، نتایج مطلوبی را در پی خواهد داشت. آنچه از دستاوردهای مدیریت دانش در آجا فهمیده می‌شود آن است که برای بدست آوردن نتایج مطلوب از پیاده سازی مدیریت دانش در آن باید شناخت کامل و دقیقی از وضعیت دانش صورت بگیرد و سپس اقدام به برنامه ریزی و در نهایت اجرا و پیشبرد اهداف نمود. اجرای مناسب و موفق دانش، آجا را در دست‌یابی به اهداف و نیل به چشم انداز یاری می‌نماید و دستاوردهای خوبی را در پی خواهد داشت. پیشنهاد می‌شود در آجا از ابزار فناورانه و ایجاد انگیزه‌های مالی در شروع کار استفاده کرد تا با ایجاد علاقه در افراد به نتایج مورد نظر دست یافت. در پیاده سازی سیستم مدیریت دانش باید توجه داشت که پیاده سازی بر اساس شرایط ساختاری و فرهنگی آجا به صورت اقتضایی صورت بگیرد. اطلاعات باید همواره با ارزش باشند و در هر زمان و مکانی در دسترس باشد. زیرساخت‌های فناورانه با حمایت همه جانبه مدیریت ارشد مهیا شود تا بتوان پیاده‌سازی مدیریت دانش را با موفقیت و سرعت بیشتر به پایان رساند.



## منابع:

الف) منابع فارسی

- ۱) پاشازاده، عاطفه (۱۳۸۳)، « بهره گیری از قابلیت‌ها»، گزیده مدیریت شماره ۴۰.
- ۲) دانیپورت، تامس و پروساک، لارنس (۱۳۷۹)، مدیریت دانش، ترجمه رحمان سرشت، حسین، تهران، نشر ساپکو.
- ۳) کارنیرو، آلبرتو (۱۳۷۹)، «نقش منابع هوشمند در مدیریت دانش»، علوم و اطلاع رسانی، دوره ۱۹، شماره ۳ و ۴.
- ۴) گانت. دی. بانن (۱۳۷۹)، «مدیریت دانش در سازمان‌ها، بررسی تأثیر متقابل فناوری، فنون و انسان»، فصلنامه علوم و اطلاع رسانی، دوره ۱۸، شماره ۱ و ۲.
- ۵) افزاره، عباس (۱۳۸۴)، مدیریت دانش: مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی، چاپ اول، تهران، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی تکنیک تهران).
- ۶) مجیدی، س.ا. (۱۳۸۳)، «ضرورت تقویت حافظه سازمانی». مجله تدبیر، شماره ۱۴۹.
- ۷) نوروزیان، میثم، ۱۳۸۴، کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی، ماهنامه تدبیر شماره ۱۵۶.

ب) منابع لاتین:

- 1- Cohen, Wesley & Leviathan. 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning And Innovation. Administrative Science Quarterly, vol.35: 128-152.
- 2- Davenport, T., & Grover, V. (2001). Knowledge Management. Journal of Management Information Systems, 2001, p:3-4.
- 3- Drucker, P. (1993). Post-Capitalist Society. New York: Harper Collins. Nonaka, I & Takeuchi, G. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science, vol. 5, no.1: 14-37.
- 4- Davenport, T.H. & Prusak, L.; "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know", 1998.
- 5- Elias M. Awad & Hassan M. Ghaziri, "Knowledge Management", Prentice Hall, 2004, p:124.
- 6- Forcadell, F. J. & Guadamillas, F.; "A case study on the Implementation of a Knowledge Management Strategy Oriented to Innovation"; Knowledge and Process Management, 9(3); 2002
- 7- J. Liebowitz & L. Wilcox (Eds.), Knowledge Management and its Integrative Elements . 2004 (pp. 1-30). Boston: CRC Press.

- ۱۳۰ ..... فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۸۹
- 8- Malhotra, YAGESH. "KnowledgeManagement for the NewWorld of Business", agust 2002, p:58.
- 9- Meeker, Joseph, "What is Wisdom", LANDSCAPE, Vol. 25, No. 1, Jan 1981
- 10- Mills, G. (2001). MARS: The Electronic Medical Record System the Core of the Kaiser Galaxy. International Journal of Healthcare Technology Management, 3(5/6), 406-423.
- 11- Madhvm. R. and Grover. R. 1998. From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge, 62: 1-12.
- 12- Nilmini Wickramasinghe, & Dag von Lubitz (2007). Knowledge-based Enterprise: Theories and Fundamentals.
- 13- O'Dell, C. and C. J. Grayson Jr.; "If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice"; Free Press, New York; 1998.
- 14- Schein E. , "Three Culture of Management, the Key to Organizational Learning", Sloan Management Review , pp:9-21, Fall 1996.
- ۱۵- Turban E., Anderson J.E, "Decision Support Systems and Intelligent Systems", Prentice-Hall, p: 349-350, 2001.
- 16- Wickramasinghe, N., Fadlalla, A., Geisler, E., & Schaffer, J. (2003). Knowledge Management and Data Mining: Strategic Imperatives for Healthcare. Proceedings of the 3rd Hospital of the Future Conference.

