

## مدیریت دانش؛ چالش‌ها و موانع استقرار آن در ارتش جمهوری اسلامی ایران

عباس زنوزی مشرفی<sup>۱</sup>

### چکیده:

ارتش جمهوری اسلامی در جهت انجام مأموریت ذاتی خود که همان حفظ استقلال و تمامیت ارضی کشور می‌باشد، نیازمند اطلاعات بوده و جمع آوری اطلاعات از طریق نیروی انسانی کارآمد و تجهیزات پیشرفته، نوین، میسر خواهد بود؛ امروزه برخورداری از اطلاعات و دانش روز آمد به موقعیتی استوار برای ادامه حیات فردی و اجتماعی و سازمانی تبدیل شده؛ حتی توان رقابت در محیط پیرامون منوط به کسب توسعه دانش فردی و سازمانی است تا جائی که دانش جزئی اساسی از سرمایه تلقی شده است. به منظور استفاده بهینه از سرمایه دانش در ارتش جمهوری اسلامی ایران، لازم است رشته جدیدی از مدیریت بنام مدیریت دانش پدید آید تا ضمن بهبود بخشیدن به فرآیندهای دانش و با پیوند بین راهبرد سازمان و راهبرد مدیریت دانش در تأمین دانش افراد، متناسب با زمان و مکان به حفظ مزیت رقابتی آجا کمک نماید. اگرچه فرماندهان و مدیران آجا به خوبی به اهمیت دانش و مدیریت آن در آجا واقف شده و بسیاری از آنان به دنبال پیاده سازی سامانه مدیریت دانش در آجا هستند، ولی هنوز این مهم به طور مطلوب تحقق نیافته است و دارای چالش‌ها و موانعی است که مانع اجرایی شدن آن در آجا گردیده است.

### کلید واژه‌ها:

مدیریت دانش، دانش ضمنی، دانش نهان، آتی‌زدگی

## مقدمه

از اواخر دهه ۱۹۷۰ بعد از آن که دانیل بل<sup>۱</sup>، اطلاعات و دانش را به عنوان یکی از مشخصه‌های اصلی قرن ۲۱ قلمداد نمود و ارزش دانش را در عصر فراصنعتی در مقابل ارزش کار متعلق به عصر صنعتی مطرح نمود، مدیریت دانش از اهمیت خاصی برخوردار گردید. با نزدیک شدن به اواسط دهه ۱۹۸۰ و نقش بارز دانش به عنوان قدرت رقابتی در بازارهای اقتصادی بار دیگر به اهمیت مدیریت دانش افزوده شد.

بررسی موضوعی تحت عنوان مدیریت دانش برای اولین بار با گزارش سالیانه شرکت سوئدی پیشرو در خدمات مالی به نام اسکاندیا در سال ۱۹۹۴ آغاز شد. "کارل اریک سیوی<sup>۲</sup>" حسابدار سوئدی در دهه ۹۰ میلادی زمانی که مشغول ارزیابی ترانزنامه مالی چند شرکت بزرگ سوئدی بود متوجه نکته جالبی شد. بسیاری از این شرکت‌ها پس از انجام عملیات طولانی حسابداری، ارزشی در حدود چند کرون سوئدی و حتی یک کرون را نشان می‌دادند، حال آن که قیمت واقعی این شرکت‌ها که سهامداران حاضر به فروش آن بودند، بسیار بیشتر از قیمت‌هایی بود که سرمایه حسابداری نشان می‌داد. "سیوی" پس از بررسی‌های مختلف متوجه شد که بخش اعظم از این اختلاف به سرمایه دانشی درون سازمان مربوط بوده که برخاسته از توان دانشی این سازمان در حل مسائل تخصصی‌شان است و این سرمایه دانشی به عنوان یک سرمایه تلقی شده بود. نکته جالب این بود که این نوع دارایی در ترانزنامه حسابداری ثبت نشده و به عنوان سرمایه‌ای ناملموس وجود داشت که تا آن روز به حساب آورده نمی‌شد. (سنگه، ۱۳۷۵: ۸۵)

امروزه دارایی ناملموس که در واقع همان دانش نیروی انسانی می‌باشد به عنوان یک دارایی محسوب می‌گردد. به سادگی می‌توان گفت که هر یک از کارکنان سازمان در زمینه کاری مربوط به خود با دانشی منحصر به فرد و متعلق به خود مواجه می‌باشند که شاید هیچ‌گاه به آن توجه نکرده باشند؛ اما نحوه انجام دادن کارها، تجربیات و آموزه‌ها، درس‌های آموخته شده از موفقیت‌ها و شکست‌ها، توصیه‌ها، خاطره‌ها و... مجموعه ارزشمندی از دانش آن فرد می‌باشد که عوامل موفقیت وی را تشکیل داده است. تحقیقات نشان می‌دهد که به طور متوسط کارکنان سازمان هر دو هفته یک‌بار با یک دانش مواجه می‌شوند که در صورت

---

1-Danil Bell

2-Karl Erik c.boy

عدم مدیریت آن، دانش کسب شده حداکثر تا سه سال به دست فراموشی سپرده می‌شود؛ به همین منظور باید دانش بدست آمده را به نحوی از انحاء حفظ و پرورش داد.

## مبانی نظری

نیروهای مسلح به خصوص آجا یکی از معدود سازمان‌هایی است که دارای سرمایه‌های هنگفت و با ارزش می‌باشد، این سرمایه‌ها را می‌توان به دو دسته تقسیم‌بندی نمود، یک دسته از سرمایه‌ها، سرمایه‌هایی هستند که به صورت دارایی‌های جاری، دارایی‌های ثابت و در نهایت دارایی‌های مشهود و قابل لمس هستند و دسته دیگر، سرمایه‌هایی هستند که قابل مشاهده ولی غیر قابل لمس هستند، این سرمایه همان منابع انسانی موجود در آجا و دانش همراه آنان است که به عنوان یک سرمایه قابل ملاحظه، مطرح است. این سرمایه بر اساس نیازهای خدمتی آموزش‌هایی گذرانده، این آموزه‌ها با تجربه همراه گردیده و دانشی را به بار آورده که با از دست دادن آن، سازمان جهت جبران آن باید سالها هزینه صرف کند.

از سال‌ها پیش (بعد از جنگ جهانی دوم) محدود بودن سرمایه‌های ملموس و فیزیکی و نیاز به افزایش برنامه‌ریزی شده آن‌ها، منجر به خلق شاخه‌های علمی مختلف شده بود؛ به عنوان مثال برنامه‌ریزی خطی، پژوهش عملیاتی، مکان‌یابی، تخصص و... که همگی در جهت مدیریت سرمایه‌ای ملموس ایجاد شده بود؛ اما سرمایه ناملموس تا آن زمان مورد توجه قرار نگرفته بود، بنابراین فعالیت‌های سیوبی و پس از آن «بکمن نوناکاوینگ<sup>۱</sup>» باعث گردید که توجه صنعت‌گران و عالمان علوم صنعتی به سرمایه بس عظیم یعنی سرمایه‌ای که با وجود تولید اکثریت ارزش افزوده کالا کمتر مورد مدیریت و ساماندهی و برنامه‌ریزی افزایشی قرار می‌گرفت، جلب شود. (رادینگ، ۱۳۸۱: ۸۹)

---

<sup>۱</sup> -Beakman NanoKawik

## تعریف دانش<sup>۱</sup>

برخی دانش را اطلاعات می‌دانند؛ در نظر این افراد دانش، ارزیابی ما از دنیای واقعی است. برخی دیگر دانش را تنها محدود به مهارت‌ها و تخصص‌های کاربردی دانسته و در نظر آن‌ها، مهارت‌هایی مانند تراشکاری، تدریس، نجاری، مکانیکی و... مصادیق واقعی دانش هستند؛ اما در واقع هر گونه اطلاعات پردازش شده‌ای که در جهت تحقق اهداف سازمان ما مفید باشد، به نوعی دانش است. برخی از متخصصین ماهیت دانش را به چهار دسته تقسیم می‌کنند. رضائیان، (۱۳۸۴: ۳۴)

الف) دانش چه چیزی؟<sup>۲</sup> ب) دانش چرایی؟<sup>۳</sup> ج) دانش چگونه؟<sup>۴</sup> د) دانش چه کسی؟<sup>۵</sup>

دانش، بدون انسان معنایی ندارد. انسان بازیگر اصلی در خلق، ذخیره‌سازی، انتشار و به‌کارگیری دانش است. دانش در تار و پود سازمان، در فرهنگ سازمانی، در قوانین و دستورالعمل‌های کاری و در سامانه و فناوری‌های به‌کار رفته در سازمان نهفته است. دانش نه فقط در افراد مجزا، بلکه در گروه‌های انسانی، در اجتماعات و بالاخره در روابط بین سازمان‌ها نیز نهفته است. برخی محققین بر این باورند که در سازمان دانش محور، دانش مهمترین دارایی سازمان است، یادگیری مهمترین مهارت انسان‌ها و بالاخره انعطاف و تغییر، شرط لازم ماندگاری و موفقیت است. (الوانی، ۱۳۸۰: ۲۵)

با مروری بر تعاریف و دسته‌بندی‌های صورت گرفته از سوی نویسندگان مختلف، با تعبیری نظیر دانش تصریحی و ضمنی، دانش حصولی و حضوری و یا دانش آشکار و پنهان مواجه می‌گردیم. گرچه بعضی از نویسندگان مانند علوی (۲۰۰۱)، معتقد به ده نوع دانش می‌باشند و به عقیده نانوکا و تاکوچی<sup>۶</sup> (۱۹۹۵) بسته به این که دانش، از لحاظ فیزیکی در کجا قرار داشته باشد، آن را به دو نوع دانش ضمنی (پنهان) و دانش تصریحی (آشکار) تقسیم بندی می‌نمایند؛ گر چه برخی از نویسندگان مانند میدلتون<sup>۷</sup> (۲۰۰۲) و میلر

<sup>۱</sup> - knowledge

<sup>۲</sup> - knowledge what?

<sup>۳</sup> - knowledge why?

<sup>۴</sup> - knowledge how?

<sup>۵</sup> - knowledge who how?

<sup>۶</sup> - Nano and Takuchy

<sup>۷</sup> - Middleton and Miler

(۲۰۰۳) بعد سومی مرسوم به دانش ساختاری را به عنوان رده سوم دانش در نظر می‌گیرند. با این شرایط می‌توان دانش را به صورت زیر تقسیم‌بندی نمود. (رشیدی، ۱۳۷۸: ۵۶)

#### الف- دانش ضمنی (پنهان)<sup>۱</sup>

اکثر صاحب‌نظران علم مدیریت بر این باور هستند که ارائه دانش ضمنی با زبان رسمی دشوار بوده و نوعی دانش شخصی است که در تجربه افراد نهفته است و شامل عوامل ناملموس و نامحسوسی از قبیل مهارت، تجربه، نظام ارزشی و غیره بوده و اغلب به وسیله مداومت و تمرین حاصل می‌شود. این دانش در بسیاری از سازمان‌ها هرگز ثبت و ذخیره نمی‌شود، هر چند که ماهیت آن قرار گرفتن در هسته عملیاتی سازمانی، شناسایی می‌شود. (کاظمی، ۱۳۸۶: ۹۰)

به عقیده اسمیت گاندی دانش پنهان، دانش شخصی و ابراز نشده‌ای است که یک فرد دارد؛ به عبارتی این دانش در ذهن افراد وجود دارد. از جمله؛ آگاه بودن از چگونگی چیزی، ترفندهای ظریف، بینش، نظر و مواردی که می‌تواند مفید واقع شود. (جعفری، ۱۳۸۵: ۲۹)

دانش ضمنی دارای دو بعد است: اولین بعد آن، بعد فنی است که شامل مهارت‌های غیر رسمی شخصی بوده و اغلب به دانش فنی و تکنیکی فرد بستگی دارد. دومین بعد آن، بعد شناختی است که شامل اعتقادات، آرمان‌ها، طرح کلی الگوهای ذهنی که به طور عمیق در ما ریشه دارند و اغلب آن را بدیهی می‌دانیم؛ در واقع بعد شناختی دانش ضمنی، آن چه ما از دنیا درک می‌کنیم را شکل می‌دهد.

#### ب- دانش تصریحی (آشکار)<sup>۲</sup>

این دانش می‌تواند بصورت رسمی و زبانی بیان گشته و شامل جملات دستوری، فرمول‌های ریاضی، شرح جزئیات، دست‌نامه‌ها و غیره بوده و در میان افراد به صورت رسمی و آسان قابل انتقال است. نویسندگانی نظیر هال<sup>۳</sup> و آندریانی، دانش آشکار را دانشی می‌دانند می‌دانند که قابل کدگذاری و رمزگذاری بوده و در نتیجه، می‌توان آن را به سادگی مخابره، پردازش، منتقل و در پایگاه داده‌ها ذخیره کرد و به تعبیر آن‌ها:

<sup>۱</sup> - tacit/implicit knowledge

<sup>۲</sup> - explicit knowledge

<sup>۳</sup> - Hall and Aanderiany

«این نوع دانش را می‌توان فرم داد و یک فرمول علمی و یا کتابچه راهنما بین افراد سازمان منتشر کرد. دستورالعمل‌ها، قوانین، رویه‌های انجام کار، شرح جزئیات و... که به صورت رسمی در بین افراد سازمان به آسانی قابل انتقال هستند، دانش تصریحی یا آشکار به حساب می‌آیند.» (دانایی، ۱۳۸۰: ۳۵)

### ارتباط دانش تصریحی و ضمنی

دانش آشکار و پنهان مکمل هم دیگر هستند و این بدان معناست که برای ایجاد دانش، توجه به هر دو نوع آن ضروری است. از این‌رو دانش از طریق تعامل بین دانش ضمنی و تصریحی ایجاد می‌شود. هم‌چنین باید در نظر داشت که یکی از چالش‌های اصلی مدیریت دانش تبدیل هر چه بیشتر و بهتر دانش ضمنی به دانش تصریحی است. در واقع توازن بین دانش ضمنی شده در نیروی انسانی و دانش تصریحی مورد نیاز برای برقراری ارتباط و اتحاد، یکی از چالش‌های بزرگ سازمان‌ها است. بدین معنا که با تصریحی نمودن دانش سازمان و از طریق حفظ دانش افرادی که آنجا را ترک می‌کنند، دانش سازمانی، محفوظ نگه داشته می‌شود. (صادقی، ۱۳۸۶: ۸۹)

### تبدیل دانش ضمنی به دانش تصریحی (تبدیل انواع دانش)

تولید دانش، یک فرآیند حلزونی متعامل بین دانش ضمنی و تصریحی است، تعاملات این دو نوع دانش منجر به تولید دانش جدید می‌شود. نوناکا، تأثیرات متقابل این دو نوع دانش بر یکدیگر را مورد بررسی قرار داده و ضمن ارائه مدل<sup>۱</sup> SECI معتقد است، برای تبدیل این دو نوع دانش، مراحل موجود در این مدل می‌بایست در سطوح مختلف سازمان طی شوند. این مدل به نام مدل «نوناکا- تاکوچی» نیز شهرت دارد که مراحل این مدل به شرح زیر است:

### ۱) اجتماعی نمودن (ضمنی به ضمنی)<sup>۱</sup>

در تعریفی ساده، می‌توان آن را انتقال دانش نامشهود، یک فرد به فرد دیگر نامید. برای انجام مؤثر این فرآیند، باید بین افراد، فرهنگ مشترک و توانایی کار گروهی ایجاد گردد. این امر با استفاده از نظریه‌های اجتماعی و همکاری میسر است. نشست یک گروه که تجربیات را مطرح و بحث می‌نماید، یک فعالیت عادی است که در عین حال، در آن اشتراک دانش ضمنی می‌تواند رخ دهد. (جعفری، ۱۳۸۵: ۶۷)

### ۲) خارجی نمودن (ضمنی به تصریحی)<sup>۲</sup>

تبدیل دانش نامشهود به دانش مشهود، در این حالت فرد می‌تواند دانش خود را در قالب مطالب منظم شده مثل سمینار، کارگاه آموزشی و... به دیگران ارائه نماید. گفتگوی بین اعضای یک گروه در پاسخ به سئوالات یا برداشت از رویدادها، از جمله فعالیت‌های معمولی هستند که در آن‌ها این نوع از تبدیل رخ می‌دهد. (همان)

### ۳) ترکیب نمودن (تصریحی به تصریحی)<sup>۳</sup>

در این مرحله، دانش صریح فردی به سمت دانش صریح گروهی گرایش دارد که پس از اکتساب آن، ذخیره می‌گردد. در این حالت با استفاده از دانش موجود امکان حل مسائل از طریق گروه فراهم می‌شود. هم‌چنین در این فرآیند، دانش توسعه می‌یابد. فرد با ارسال یک گزارش، از طریق پست الکترونیکی به سایر افراد گروه امکان تعامل بیشتر را میان اعضای گروه فراهم می‌آورد. (جعفری، ۱۳۸۵: ۶۷)

### ۴) درونی نمودن (صریح به ضمنی)<sup>۴</sup>

در این مرحله، دانش صریح کسب شده در سازمان نهادینه می‌شود و طی این مرحله، فرد دانش ضمنی جدید را از طریق اکتساب دانش ضمنی از دانش صریح موجود به دست می‌آورد. یادگیری از طریق آموزش و تمرین موجب می‌شود که افراد به قلمروی دانش گروه و تمام سازمان دستیابی داشته باشند و به دانش صریح موجود، شکل تازه‌ای ببخشند.

(رضائیان، ۱۳۸۴: ۸۳)

<sup>۱</sup> - socialization

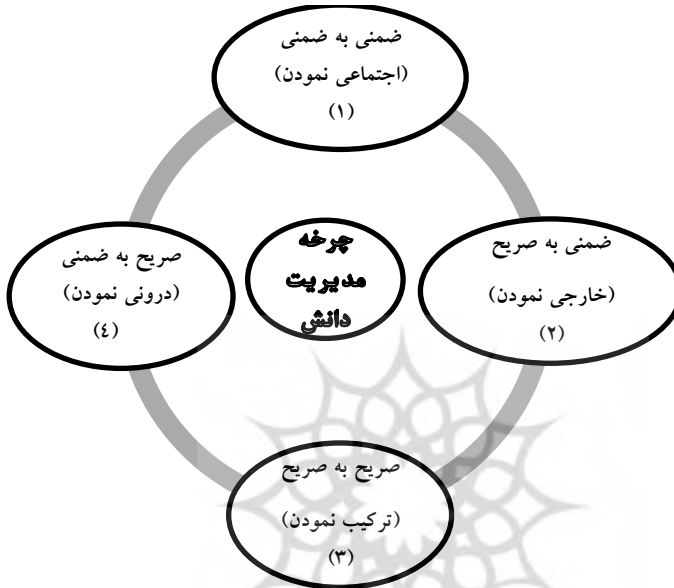
<sup>۲</sup> - externalization

<sup>۳</sup> - combination

<sup>۴</sup> - internalization

مراحل چهارگانه فوق، باید به صورت مستمر و به شکل حلقوی ادامه یابد تا هر مرحله کامل کننده مرحله قبل از خود بوده و ضمن نهادینه شدن دانش در سازمان، باعث تولید خلق دانش‌های جدید نیز گردد. (داونپورت و لارنس، ۱۳۷۹: ۳۳)

شکل شماره (۱) مدل چرخه مدیریت دانش و تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح



منبع: افزاره ۱۳۸۴

## تحلیل محتوا

### مدیریت دانش در آجا

مدیریت دانش از سال ۱۳۸۶ به صورت ضمنی و از سال ۱۳۸۷ به صورت جدی در بین فرهیختگان و اندیشمندان نظامی نیروهای مسلح به خصوص آجا مطرح گردید، این امر بقدری جدی و با اهمیت جلو نمود که ارتش جمهوری اسلامی ایران در دانشکده فرماندهی و ستاد و سایر مراکز علمی موجود همایش‌ها و سمینارهای متعددی در این خصوص برگزار نمود. این امر منتج به این موضوع گردید که دانشگاه عالی دفاع ملی (داعا) در سال ۱۳۸۹ به طور رسمی و از طریق آزمون ورودی دکتر، در این رشته اقدام به جذب دانشجوی نمود تا بدین وسیله نیروهای مسلح به خصوص آجا وارد عرصه جدیدی از علم گردد که تاکنون به آن پرداخته نشده بود.

مدیریت دانش یک مدل کسب و کار نظام یافته داخلی است که به تازگی در حیطه علوم و سازمان‌ها پدیدار شده و یک طیف وسیع علمی را با تمام منظرهای آن مورد رسیدگی قرار



می‌دهد. این طیف وسیع می‌تواند تولید دانش، تدوین قوانین علمی و مشارکت علمی را شامل شده و نهایتاً به ارتقاء فراگیری و نوآوری منجر شود.

مدیریت دانش ناظر بر کیفیت و چگونگی به‌کارگیری اطلاعات توسط افراد برای حل مسائل، منابع اطلاعاتی مناسب برای تبدیل به دانش و چگونگی ذخیره دانش برای استفاده توسط کاربران خاص می‌باشد. سازمان‌های امروزی در حال تلاش برای یافتن روش‌هایی هستند که به آن‌ها در تحصیل، سازماندهی، انتقال و به‌کارگیری مؤثر دانش در کل سازمان کمک کند. (افراه، ۱۳۸۴: ۶۱)

در همین باب تعاریف زیادی از مدیریت دانش ارائه شده است، از جمله: مالهورترا<sup>۱</sup> در تعریف مدیریت دانش بیان می‌کند: «مدیریت دانش، فرآیندی است که بواسطه آن سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش) و توزیع و انتقال دانش مهارت‌هایی را کسب می‌کنند.» یکی از مدیران ارشد شرکت «هیولت پاکارد»<sup>۲</sup> می‌گوید: «اگر هیولت پاکارد می‌دانست که چه چیزهایی را می‌داند، سود دهی‌اش سه برابر می‌شد.»

### سلسله مراتب مدیریت دانش آجا

با توجه به اهمیت و تعاریف مدیریت دانش، ضروری است سیاستمداران و اندیشمندان نظامی آجا این علم و تجربه نهفته در افراد را که همان دانش ضمنی و نهانی است، به دانش صریح و آشکار تبدیل نمایند. این امر نیاز به یک فرآیند و جریانی منظم دارد که در اصطلاح سلسله مراتب مدیریت دانش گفته می‌شود و شامل مراحل زیر است:

خرد<sup>۳</sup>: حکمت، معرفت یا خردورزی همان کاربرد دانش است خرد یعنی بکارگیری دانش مناسب توسط فرد مناسب با ابزار مناسب و در زمان مناسب برای حل یک مشکل یا نیل به یک هدف خاص.

دانش<sup>۴</sup>: به آمیزه‌ای از اطلاعات، نظریات علمی و تجربه در انجام یک کار مشخص اطلاق می‌شود.

<sup>۱</sup> - Malhotra

<sup>۲</sup> - Hiulte Pakard

<sup>۱</sup>- Wisdom

<sup>۲</sup>- Knowledge

**اطلاعات:** داده‌های پردازش شده و تفسیر شده را اطلاعات می‌گویند که از ارتباط و ترکیب مجموعه‌هایی از داده‌ها بوجود می‌آیند و دارای معنا می‌باشند.

**داده<sup>۳</sup>:** واقعیت و مواد خامی هستند که به تنهایی فاقد معنا هستند و به شکل آمار، اعداد و ارقام، فهرست، حروف و... می‌باشند. (رادینگ، ۱۳۸۳: ۱۳۵)

در نیروهای مسلح به خصوص آجا با توجه به نیازمندی های سازمانی و مشاغل موجود اقدام به‌گزینش، جذب، ، استخدام و آموزش نیروی انسانی می نماید، نیروی انسانی آموزه- های خود را در طول آموزش به منحصه ظهور می‌رساند تا جایی که پس از آزمون‌های متعدد، مدرک مورد نیاز را اخذ نمود و آماده به کارگیری آموزه‌های خود در مشاغل و مناصب انتسابی بوده طوری که این آموزه‌ها بر اثر تکرار و ممارست به دانش و در طول زمان به خرد تبدیل می‌گردد، این فرآیند حداقل نیازمند به دو دوره ده ساله می‌باشد. پس از این فرآیند سازمان دارای نیروی انسانی با خرد و فهمیم می‌باشد که با از دست دادن و یا عدم به کارگیری بهینه این نیروی فعال، سازمان دچار ضرر و زیان مادی و معنوی خواهد شد، بنابراین نخبگان و تصمیم‌گیران آجا با مدیریت و درایت در این خصوص، خواهند توانست استفاده بهینه از این سرمایه خدادادی بنمایند.

## ویژگی‌ها و فواید مدیریت دانش

مدیریت دانش با به‌کارگیری دانش روز، به دانش بشر اعتبار می‌بخشد. هوش سازمانی را تقویت می‌کند. سازمان را در جهت انطباق با محیط و شرایط موجود توانمند می‌سازد . زمینه نوآوری پایدار و خلاقیت بخشی سازمان را فراهم می‌نماید. سازمان را به شناخت مسایل روز و پاسخ‌گویی آن‌ها با راه حل‌های جدید قادر می‌سازد. (رادینگ، ۱۳۸۴: ۳۴)

با استفاده از روش‌های سامانه‌ای به رفع اشتباهات و اصلاح انحرافات می‌پردازد. جو آزاد اندیشی متناسب با سازماندهی و هدایت دانش جدید را خلق می‌نماید. جنبش نرم‌افزاری جهانی را گسترش می‌دهد درک هدف‌های آرمانی و بلندمدت را در محیط آزادی افکار تسهیل می‌نماید. با ایجاد جو آزاداندیشی و شکل‌گیری مدیریت دانش از فساد و تباهی جلوگیری می‌کند. محیط رشد پردازش اطلاعات و دانش را سرعت می‌بخشد. با وجود ویژگی‌های مهم مدیریت دانش و منافی که به سازمان‌ها بخصوص سازمانهای نظامی

<sup>3</sup>-Information

<sup>4</sup>-Deta

می‌رساند، اکثر سازمان‌ها از این مهم غافل مانده و یا در پیاده‌سازی آن دچار شکست شده‌اند. در نتیجه سازمان‌ها بایستی ضمن آگاهی از مزایای مدیریت دانش، موانع و چالش‌های پیشروی آن را شناخته تا با شناسایی آن‌ها زمینه اجرای موفقیت‌آمیز آن را مهیا کنند. (داونپورت، ۱۳۷۹: ۲۳)

### چالش‌های فرا روی مدیریت دانش

اغلب مدیران نظامی در فهم جنبه‌های عملی مدیریت دانش با چالش‌های مختلفی روبرو هستند. این چالش‌ها از آن جهت به وقوع پیوسته که مدیران سنتی در گذشته دائماً با منابع فیزیکی و ملموس سر و کار داشته و از سایر موارد غافل شده‌اند. در زیر به مهمترین این چالش‌ها که نیروهای نظامی بخصوص ارتش جمهوری اسلامی ایران هم با آن روبرو هستند، اشاره شده است.

#### ۱- چالش راهبرد تجارت و فناوری

در محیطی که خروجی‌های آن بسیار متنوع است، اتوماسیون وظایف، بهینه‌سازی جریان کار و طراحی مجدد فرآیندهای کار، کافی نخواهند بود. اکثر سازمان‌ها نیازمند توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری جهت ارتقاء طرح ارزشی سازمان می‌باشند. مدل‌های دیجیتال سازمان نیازمند به بهبود سریع در مفاهیم سنتی صنعت، سازمان، محصولات، خدمات و کانال‌های بازاریابی توزیع و فروش می‌باشند. نسل آینده سامانه‌های مدیریت دانش نیازمند کنجکاوی پیوسته در مورد منطق برنامه‌ریزی و قابلیت انطباق بسیار بالا، برای لحاظ نمودن تغییرات پیوسته در روش‌ها و ساختار اطلاعات سازمان می‌باشند. (رضائیان، ۱۳۸۴: ۴۵) این چالش عموماً در سازمان‌های تجاری و بازرگانی مشاهده می‌شود و ارتش نیز به عنوان یک سازمان دفاعی برای نیل نیازمندی‌های تجاری و بازرگانی خود با آن روبرو می‌باشد

#### ۲- چالش کنترل سازمانی

کنترل برای رسیدن به مقاصد، اقدامات و خروجی‌های از پیش تعیین شده و همچنین هماهنگی جهت اطمینان از انطباق‌پذیری در پردازش یک مجموعه اطلاعات و ارائه یک

خروجی معین ضروری است. در محیطی که تغییرات آن جهشی و غیر پیوسته است، بقا سازمان به ارزیابی‌های پیوسته از مفروضات موجود در منطق سازمان بستگی دارد، تا این اطمینان حاصل شود که خروجی‌های عملکرد سازمان با تغییرات شرایط بازار ترجیحات مصرف‌کننده، نیازهای رقابتی، مدل‌های سازمان و ساختار صنعت سازگار می‌باشد. در طراحی سامانه‌های مدیریت دانش ضروری است این اطمینان وجود داشته باشد که این سامانه‌ها با تأکید بیش از اندازه بر مقاصد، اقدامات و خروجی‌های از پیش تعیین شده، محدود نشده باشد. در منطق سنتی، سازمان مبتنی بر کنترل بوده است؛ حال آنکه سازمان‌های جدید به دلیل وجود تغییرات محیطی بسیار زیاد به مدل‌هایی نیازمند هستند که در آن قوانین کمتر و آزادی عمل بیشتری وجود داشته باشد. (شفریتز، ۱۳۷۹: ۷۵) مولفه کنترل و نظارت به دلیل آن که انطباق زیادی با ماهیت نیروهای مسلح دارد ضعف سازمان در آن بیشتر از سایر موارد نمود پیدا می‌کند و سازمان را با بحران و چالش مواجه می‌سازد. بنابراین چالش کنترل سازمانی بیشتر از سایر چالش‌های مدیریت دانش سازمان‌های نظامی را تهدید می‌کند تا حدی که این چالش می‌تواند رسالت نیروهای مسلح را به چالش بکشد.

### ۳- چالش فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی می‌تواند بزرگ‌ترین مانع برای موفقیت مدیریت دانش باشد. اجزای دانش سه جنبه دارد: سهیم‌سازی دانش، کاربرد دانش یا اجرای آن بر اساس به اشتراک‌گذاشتن با دیگران، استفاده مجدد از دانش. جنبه اول یعنی سهیم‌سازی دانش با فرهنگ سازمانی ارتباط مستقیم دارد. فرهنگی که احتکار دانش را به جای سهیم‌سازی آن تشویق کند، مانع جدی مدیریت دانش است. مانع دیگر فرهنگی، تشویق وضع موجود است که از آن به عنوان نابینایی سازمانی یاد می‌کنند و اشاره به وضعیتی دارد که افراد باور دارند عمل فعلی بهترین رفتار است. فرهنگ‌ها و ارزش‌ها در سازمان باید محیط‌های یادگیری را بوجود بیاورند که در آن همه افراد متعهد به برتری باشند تا شکست و ریسک قابل تحمل باشد. (الوانی، ۱۳۸۰: ۴۳)

### ۴- چالش ساختار سازمانی

مدل‌های اولیه مبتنی بر فرآیندهایی بود که برای استفاده از دانش‌های از قبل برنامه‌ریزی شده و مشخص شده به کار می‌رفت. در حالیکه، مدل‌های جدید بر ایجاد فرهنگ

سازمانی تاکید دارد که موجب به اشتراک‌گذاری اطلاعات و نوسازی و خلق دانش‌های جدید می‌شود. در واقع مدیریت دانش خواسته‌های جدیدی بر بخش‌های مختلف از جمله ساختار سازمان تحمیل می‌کند. ساختارهای سلسله‌مراتبی و غیر منعطف نمی‌تواند محل خوبی برای مدیریت دانش باشد. ساختار مناسب ساختاری است که از انعطاف و پویایی لازم برخوردار باشد تا ارتباطات به مرزهای تیمی، بخشی و حتی سازمانی محدود نشود و امکان برقراری ارتباط با محیط بیرون از سازمان برای کارکنان به سادگی مقدور باشد و به عبارتی جنبه غیر رسمی ساختار سازمانی نقش مهمی در توسعه تعاملات ایفا نماید. چنین ارتباطی امکان دستیابی به دانش گروه‌های خارج از سازمان را نیز میسر می‌سازد. (پارسائیان، ۱۳۷۹: ۱۹۰)

#### ۵- ابهام در سامانه‌های انگیزشی

مانع جدی دیگر، ابهام در سامانه‌های انگیزشی به منظور کاربرد و سهیم‌سازی دانش است. در حال حاضر با وجود بهترین فناوری‌ها و غنی‌ترین منابع اطلاعاتی، شواهد نشان می‌دهد که انگیزه و تعهد کارگران برای استفاده از دانش بسیار کم است؛ این در حالی است که انگیزه و تعهد برای خلاقیت، سهیم‌سازی و کاربرد دانش به عنوان عوامل نامرئی موفقیت مدیریت دانش شناخته شده است. بدون تردید کارگران دانش‌نیازمند سامانه‌های پاداش متفاوتی هستند و سامانه پاداش آن‌ها به احتمال زیاد صرفاً مادی و ملموس نخواهد بود. با اذعان به این واقعیت که وجود انگیزه‌های مادی و غیرمادی در تضاد با هم قرار ندارند و با توجه به اهمیت تفاوت‌های فردی، لازم است به شناخت این انگیزه‌ها اقدام کرد. (یارپیگروش، ۸۸ : ۱۵۶) با این حال ابهام در سامانه‌های انگیزشی به منظور کاربرد و سهیم‌سازی دانش یکی دیگر از موانع استقرار مدیریت دانش در نیروهای مسلح بخصوص ارتش است. این سازمانها در اغلب مواقع به دلیل ماموریت‌های خاصی که در برنامه‌های کاری خود دارند در ایجاد انگیزش و طراحی سامانه‌های انگیزشی با مشکلاتی روبرو هستند

#### ۶- چالش فرماندهی و کنترل مدیریتی

عدم اعتقاد و حمایت مدیریت عالی از فعالیت‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش، نگرش‌های کوتاه‌مدت و جزئی‌نگری و سبک‌های نامناسب رهبری نیز مانع اجرای موفقیت‌آمیز برنامه-

های مدیریت دانش می‌شود. کنترل سازمانی به دنبال کسب پذیرش و موافقت در مورد اهداف از پیش تعیین شده است، که این برای رسیدن به روش‌های برتر و رویه‌های عملیاتی استاندارد ضروری می‌باشد. موضع‌گیری صریح سامانه‌های کنترل و فرماندهی برای رسیدن به هماهنگی موجب کاهش انگیزه افراد می‌شود. این مسئله برای سامانه‌های فعال در محیط‌های پیچیده مطلوب نمی‌باشد. (صادقی، ۱۳۸۶: ۱۰۸) بنابراین سامانه‌ها که برای اطمینان از ایجاد هماهنگی طراحی می‌شوند؛ به شناسایی و اصلاح شکاف بین ورودی‌ها، منطق فرآیند، خروجی‌های سازمان و ملزومات بقاء سازمان توجه چندانی ندارند.

#### ۷- چالش بازده اقتصادی

برخی از اقتصاددانان مانند آرتور<sup>۱</sup> (1996) بیان می‌کنند که تولید و توزیع محصولات و خدماتی که مبتنی بر دانش می‌باشند، بازده اقتصادی بیشتری در مقایسه با محصولات و خدمات صنعتی ایجاد می‌نمایند. هر یک از عوامل صنعتی یک حد آستانه دارند، به این معنی که هر واحد اضافه‌تر در حد آستانه برای زمین، نیروی کار و سرمایه منجر به کاهش بازده خواهد شد. در مقابل محصولات دانش و اطلاعات با قانون اقتصادی متفاوتی عمل می‌نمایند. به این صورت که سرمایه‌گذاری در هر واحد اضافی از اطلاعات و دانش جدید می‌تواند به بازده بیشتر سرمایه منجر شود. بنابراین نکته مهم این است که تحقق نرخ بازده نه تنها به تجدید نظر در ماهیت تولید و خدمت نیازمند است، بلکه تجدید نظر در کانال‌های توزیع و همچنین فرآیندهای سازمانی مربوط به توزیع و بهره‌برداری نیز اهمیت دارند. (سنگه، ۱۳۷۵: ۱۵۹)

#### ۸- چالش سیاسی

این چالش در سازمان‌های دولتی چشمگیرتر هستند. اگر باور داشته باشیم که دانش یک منبع قدرت است و شخص دارای قدرت می‌تواند اعمال نفوذ کند، طبیعی است که عده‌ای برای دستیابی انحصاری به دانش تلاش می‌کنند. ثبات یا عدم ثبات فضای سیاسی کشور نیز به دلیل اثرگذاری بر فرآیند خط‌مشی‌گذاری و ثبات مدیریت در سازمان‌های دولتی، مدیریت دانش را تحت تأثیر قرار خواهد داد. همچنین وجود فضایی باز که در آن افراد به راحتی بتوانند ایده‌های خود را اظهار نمایند، بر روند فعالیت‌های مدیریت دانش اثر گذار

خواهد بود. (سنگه، ۱۳۷۵: ۱۴۷) عدم موفقیت در تطبیق تلاش‌های مدیریت دانش سازمانی با اهداف راهبردی سازمان، ایجاد سامانه‌ها و منابع اطلاعاتی متعدد در سازمان بدون توجه به محتوای آن، ادامه ارتباط مدیریت دانش سازمانی با فعالیت‌های روزانه افراد، تمرکز بر تلاش‌های مدیریت دانش سازمانی فقط در محدوده مرزهای سازمانی، تأکید بیش از حد بر شیوه‌های رسمی یادگیری به عنوان مکانیزمی برای تسهیم و توزیع اطلاعات، درون‌گرایی فزاینده سازمان‌ها که توأم با ترس یادگیری از غریبه‌ها است، نیاز به بازشناسایی سامانه‌های پاداش که اغلب بر اساس اندازه‌گیری مالی سنتی است و کشف زمان با وجود فراوانی رقبای نوآور که اهمیت آن را دریافته‌اند. (جباری، ۱۳۸۷: ۱۲۲)

### موانع و چالش‌های مدیریت دانش در آجا

اگر چه مدیریت دانش در آجا، علم نو ظهور و تازه‌ای است ولی با این وجود، موانع و چالش‌هایی موجب گردیده که تقریباً این علم نوظهور اجرایی نگردد و نیاز است که این موانع به نوعی مرتفع گردد، یکی از چالش و موانع عدم اشتراک دانش از سوی کارکنان در کلیه رده‌های افسری، درجه‌داری و کارمندی به شرح زیر است:

۱) دانش قدرت ماست: استناد به این جمله که دانش قدرت است؛ غالباً نشانه شانه خالی کردن مدیران و یا افراد مسئولی است که به اندازه کافی به مؤلفه‌های انسانی و جنبه‌های انگیزشی توجه کافی ندارد؛ اما معمولاً علت اولیه فقدان تسهیم دانش در سازمان نیست. بلکه افراد در یک سازمان غالباً به این که مجبور نیستند از دیگران مشورت و راهنمایی گرفته و می‌خواهند روش‌های جدیدی را برای خود ایجاد نمایند، افتخار می‌کنند. غالباً افراد نمی‌توانند درک کنند که یک دانش خاص چقدر می‌تواند برای دیگران مفید باشد.

۲) فقدان اعتماد: فقدان اعتماد یکی دیگر از دلایل عدم تمایل به تسهیم دانش است. کارکنان آجا نسبت به هم هیچ‌گونه اعتماد ندارند، زیرا که این عمل موجب متزلزل شدن جایگاه سازمانی خود می‌دانند و لذا از انتشار تجربه و علوم خود به همکار خود، خودداری می‌کنند.

۳) فقدان زمان: فقدان زمان یکی دیگر از دلایل عمده سازمان‌ها در تسهیم دانش است. در هر سازمان فشار زیادی برای بهره‌وری و اتمام کار وجود دارد که بر تسهیم دانش اثرگذار می‌باشد.

۴) سایر موانع: سایر موانع را می‌توان شامل فردگرایی و تک‌روی، روش‌های ضعیف و ناکارآمد تحصیل و کسب دانش، فناوری ناکافی و نامناسب، رقابت درونی و تصمیم‌گیری از بالا به پایین در سازمان‌ها عنوان نموده و آمیزه این موانع ساختاری و زیرساختاری، عمدتاً به وسیله عوامل انسانی، اجتماعی، رفتاری و روانشناختی تشدید می‌شود.

### عامل شکست مدیریت دانش

یکی از مهم‌ترین عواملی که طی یک دهه و نیم گذشته باعث شکست بسیاری از پروژه‌های مدیریت دانش شده است، بیماری آتی‌زدگی نام دارد. این مفهوم را با نتیجه یک گزارش ارائه می‌نماییم.

در گزارشی که در سال ۲۰۰۷ منتشر شد، شرکت Bain & Company (از بزرگ‌ترین شرکت‌های جهان در زمینه مشاوره مدیریت) نتایج بررسی‌های خود را بر روی ۲۵ ابزار مدیریتی که معمولاً مدیران برای حل مشکلات سازمانی خود از آن بهره می‌گیرند، ارائه کرد. این بررسی از سال ۱۹۹۳ شروع شد و در مدت ۱۴ سال و طی ۱۱ دوره پیمایش گسترده در مجموع مبتنی بر نظرات هزار نفر از مدیران ارشد سازمان‌های قدرتمند در بیش از ۷۰ کشور دنیا (در مناطق آمریکای شمالی، اروپا، آسیا، آفریقا، خاورمیانه و آمریکای لاتین) تدوین شده است. هدف از این تحقیق تعیین اثربخشی و چالش‌های استفاده از پرکاربردترین ابزارهای مدیریتی توسط مدیران ارشد سازمان‌ها بود و در این میان مدیریت دانش نیز به عنوان یکی از ابزارهای مدیریتی مورد بررسی قرار گرفته است. در بین ۲۵ ابزار مورد بررسی، مدیریت دانش از نظر میزان کاربرد، رتبه هشتم را در جهان به خود اختصاص داد. جالب این بود که رتبه مدیریت دانش در شرکت‌های آسیایی هفت بود؛ اما نکته جالب‌تر این بود که وقتی از مدیران در خصوص میزان رضایت‌مندی آن‌ها از به‌کارگیری ابزارهای مدیریتی سؤال شد، مدیریت دانش رتبه ۲۲ را به خود اختصاص داد. (رادینگ، ۱۳۸۳: ۸۷)



## ریشه یابی مشکل

شاید یکی از مهم‌ترین دلایل، رویکرد نادرست و غلط به مدیریت دانش باشد. متخصصان تأکید می‌کنند که فناوری تنها یکی از اجزاء یک نظام مدیریت دانش است و این مشکل تا حد زیادی بر عهده شرکت‌هایی است که به بهانه مدیریت دانش درصد فروش نرم‌افزارهای خود هستند؛ دقیقاً مانند حالتی که به یک بیمار مبتلا به قند، شیرینی خامه‌ای تجویز کرده و یا به نوزادی یک ماهه به زور کباب کوبیده خورانده شود. با توجه به این توضیحات باید مدیران سازمان‌ها رویکرد صحیحی به مدیریت دانش داشته و تحقیق بیشتری در این زمینه صورت دهند تا از بیماری آتی‌زدگی جلوگیری شود. (کاظمی، ۱۳۸۷: ۱۸۹)

یکی از آن راه‌حل‌ها که می‌تواند چاره‌ساز باشد و مدیریت دانش را در سازمان‌ها به‌خصوص آجا اجرایی نماید، توجه به نیروی انسانی کارآمد و ماهر در سازمان است؛ زیرا که منبع اصلی مدیریت دانش در هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است.

## نقش نیروی منابع انسانی آجا در مدیریت دانش

منابع انسانی در اکثر سازمان‌ها، به خصوص ارتش جمهوری اسلامی ایران، حجم زیادی از داده‌ها را رهبری می‌کنند و این داده‌ها و به روز نمودن آن‌ها با کمک سامانه‌های اثربخش مدیریت بهتر می‌تواند مدیریت شود. مدیریت دانش بیان می‌کند که امروزه تقریباً تمامی امور مستلزم انجام کار دانش محور هستند و لذا تمامی کارکنان باید به نوعی به کارکنان دانش محور تبدیل شوند و کاری که توسط کارکنان انجام می‌شود، به جای این که به نیروی بازوی آن‌ها بسته باشد، به دانش آن‌ها متکی باشد و این به معنی آن است که خلق، تسهیم و استفاده از دانش یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های هر فرد در هر سازمان خواهد بود.

اگر مدیریت دانش منحصرأ به گروهی کوچک یا حتی بزرگ از کارکنان ستادی سپرده شود، قطعاً موفق و نتیجه بخش نخواهد بود؛ چرا که موفق‌ترین سازمان‌ها آن‌هایی هستند که مدیریت دانش را بخشی از وظایف کارکنان خود تبدیل کرده باشند. (متقی و همکاران، ۱۳۸۶: ۲۳۳)

کارشناسان و متخصصان نقش عمده‌ای در موفقیت دانش دارند؛ اما فعالیت‌ها و نگرش‌های کسانی که برای انجام کارهایی غیر از مدیریت دانش حقوق می‌گیرند، در موفقیت این نوع مدیریت نقش مهمی دارد. موفقیت 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. نظام مدیریت دانش برای آن که بتواند در رابطه با منابع انسانی و ایجاد یا بروز رفتارهای مناسب و بهره‌ور در کارکنان موفق عمل نمایند، باید به ایجاد شایستگی‌های کلیدی افراد و میزان بهره‌وری آن‌ها در سازمان متبوع توجه ویژه‌ای داشته باشند. (جباری، ۱۳۸۷: ۱۳۴)

### نتیجه‌گیری

امروزه یافتن افراد لایق برای نگهداری مغز سازمان مهم‌ترین کار محسوب می‌گردد. بازنشسته شدن کارکنان دولت و هم‌چنین انتقال آن‌ها بین بخش‌های مختلف، چالش جدیدی برای ابقاء دانش و حفظ حافظه سازمانی و متعاقب آن، آموزش کارکنان جدید ایجاد می‌کند. به مرور زمان کارمندان فعلی تا چند سال آینده بازنشسته خواهند شد. این عنوان یک مشکل اصلی پیش روی بسیاری از سازمان‌ها به‌خصوص آجا می‌باشد. امروزه سازمان‌ها نسبت به گذشته درگیر رقابت سخت‌تری هستند تا با هوش‌ترین و کارآزموده‌ترین‌ها را به خدمت گیرند. سختی و تغییر سریع شرایط بازار کار، کمبود افراد با استعداد و توانا و نیز موانع موجود در خصوص حفظ بهره‌وری نیروی کار فعلی، رقابت در خصوص آموزش کافی و پرورش دادن کارکنان، افزایش و اوج‌گیری هزینه‌های سلامتی و اقدام‌هایی در حال انجام است تا منابع انسانی را هوشمندتر سازد.

در نیروهای مسلح به خصوص آجا در جهت اجرای مأموریت‌های ذاتی خود به دو عامل نیروی انسانی و تجهیزات وابسته است؛ لذا آجا علاوه بر نیروی انسانی، تجهیزات محور هم می‌باشد. این تجهیزات در نوع خود بی‌نظیر و حتی کم‌نظیر در جامعه است که نیاز به آموزش‌های لازم دارد، این آموزش‌ها توأم با تجربه یک منبع عظیمی از اطلاعات را فراهم می‌آورد که در واقع در اختیار منبع انسانی خواهد بود. این منبع علمی و تجربه در افراد؛ همان مدیریت دانش است؛ زیرا که برخی از علوم نهفته (تجربه) است. برخی دیگر آشکار و عیان که همان آموزش‌های طولی و عرضی است که کارکنان در طول خدمت خود می‌بینند، در آجا این اطلاعات بدون استفاده و هیچ‌گونه بهره‌برداری با رهایی کارکنان پایان می‌پذیرد، بدون آن که این اطلاعات به‌دست آمده مدیریت گردند و به نسل‌های بعد منتقل شوند. این عمل در واقع اولین گام در جهت عدم استقرار مدیریت دانش خواهد بود؛ گرچه

عدم استفاده بهینه از دانش نهفته و آشکار کارکنان می‌تواند دلیلی بر عدم اجرایی شدن مدیریت دانش در آجا باشد.

## منابع

- ۱- الوانی، سید مهدی و همکاران، گفتارهایی در فلسفه تئوری‌های سازمان دولتی، تهران، انتشارات صفار، چاپ اول، سال ۱۳۸۰
- ۲- اخوان، پیمان و همکاران، طراحی مدل مفهومی مدیریت دانش با تاکید بر عوامل کلیدی موفقیت، چاپ اول، سال ۱۳۸۵.
- ۳- افزاره، عباس، مدیریت دانش در سازمان‌ها، تهران، انتشارات امیرکبیر، چاپ اول، سال ۱۳۸۴.
- ۴- جباری، علی، مدیریت دانش، انتشارات مروارید، چاپ اول، تهران، سال ۱۳۸۷
- ۴- جبار رشیدی، علی، مدیریت دانش، انتشارات نشر، تهران، چاپ دوم، سال ۱۳۷۸
- ۵- داونپورت، تامس اچ و همکاران، مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت، انتشارات سمت، سال ۱۳۷۹.
- ۶- رضائیان، علی، نقش مدیر عالی دانش در مدیریت دانش، نشریه تدبیر، شماره ۱۵۵، صفحه ۳۵، سال ۱۳۸۴.
- ۷- رادینگ، آلن (۱۳۸۳)، مدیریت دانش، ترجمه دکتر محمد حسین لطیفی، تهران، انتشارات سمت، چاپ اول.
- ۸- سنگه، پیتر (۱۳۷۵)، پنجمین فرمان، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، انتشارات مروارید خلیج، سال ۱۳۸۴.
- ۹- شفریتز، جی. ام و همکاران، تئوری سازمان: اسطوره‌ها، ترجمه دکتر علی پارسائیان، تهران، انتشارات کتاب فرزانه، چاپ اول، سال ۱۳۷۹.
- ۱۰- کاظمی، سید عباس، بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌های دولتی، انشارات ترمه، چاپ سوم، سال ۱۳۸۲