

## نقش هدایت فرماندهان در ارتقاء مدیریت دانش نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران

مهدی عباسی<sup>۱</sup>

سعیدرضا متش\*<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف کلی این پژوهش تبیین چگونگی نقش هدایت فرماندهان در ارتقاء مدیریت دانش نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران است. نوع پژوهش کاربردی، و روش اجرای آن توصیفی در قالب تجزیه و تحلیل آمیخته (کیفی و کمی)، است. جامعه آماری شامل ۵۰ نفر از کارکنان پایور، دارای حداقل ۱۵ سال سابقه خدمت، مدرک کارشناسی به بالا هستند که در مشاغل فرماندهی، آموزشی و ستادی خدمت می‌کنند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که مؤلفه‌ی هدایت فرماندهان، در ارتقاء مدیریت دانش نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران در سطح خیلی زیاد مؤثر و حمایت مدیران ارشد از طریق برانگیختن، ایجاد شبکه‌های دانش، راهنمایی و توسعه مهارت‌های یادگیری در کارکنان و یافتن راه‌های برطرف ساختن موانع از عوامل مهم برای موفقیت و ارتقاء طرح‌های مدیریت دانش در سازمان است.

### واژگان کلیدی:

مدیریت دانش، فرماندهی، هدایت و کنترل.

پرتال جامع علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>۱</sup> - کارشناسی ارشد مدیریت دفاعی

<sup>۲</sup> - عضو هیئت‌علمی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران.

## مقدمه

رهبری فرآیندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمان تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند (الوانی، ۱۳۸۷: ۱۴۱). امروزه هنر مدیریت در سازمان‌ها، در حال تبدیل شدن به هنر "مدیریت دانش" است. به این معنی یک مدیر، صرفاً افراد را مدیریت نمی‌کند، بلکه دانش آنان را مدیریت می‌نماید و رهبری، یعنی فراهم کردن شرایط مناسب برای تولید دانسته‌های ارزشمند، از طریق سرمایه تفکر نیروی انسانی و به انجام رسانیدن این کار، به طریقی که افراد را به مسئولیت‌پذیری بیشتری ترغیب نماید. وجود رهبران عالی، یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمان‌ها در بهره‌گیری از مزیت‌های مدیریت دانش در سازمان محسوب می‌گردد (سنجقی، ۱۳۹۲). در همین راستا مدیریت دانش در محیط‌های نظامی نیز اهمیت فزاینده‌ای دارد. استفاده از اصول و فن‌های مدیریت دانش در سامانه‌های فرماندهی و کنترل نیروهای نظامی، می‌تواند چگونگی به‌کارگیری فناوری‌های جدید و نیز چگونگی توسعه‌ی نیروهای نظامی در صحنه نبرد را تحت تأثیر قرار دهد (آقا محمدی، ۱۳۹۱: ۶۹). با توجه به ماهیت وظایف و مأموریت‌های یگان‌های تابعه نزاجا، در اختیار داشتن نیروی کار متخصص و مجرب از یک سو و فناوری‌های پیشرفته از سوی دیگر، در پیشبرد مأموریت و ارتقاء سطح توان رزمی و بهبود عملکرد آن نقش بی‌بدیلی خواهد داشت. پیشرفت و ارتقاء در این زمینه‌ها نیازمند بهره‌گیری از مدیریت دانش و وجود سامانه‌ای است که در آن دانش سازمانی بتواند به راحتی خلق، کسب، تسهیم و ذخیره‌سازی شود و در جریان عملیات و فعالیت‌های مختلف در یگان مورد استفاده قرار گیرد. کارکنان در سازمان‌های تابعه با داشتن آموزش‌های توأم با تجربه یک منبع عظیمی از اطلاعات را فراهم می‌آورند که در واقع در اختیار منبع انسانی خواهد بود. ولی این اطلاعات به علت عدم پیاده سازی کامل فرآیند مدیریت دانش در سازمان‌های نزاجا بدون استفاده و بهره‌برداری و انتقال به نسل‌های بعدی با رهایی کارکنان به‌انحاء مختلف پایان می‌پذیرد. در این راستا نیروی زمینی نیز اقدام به راه‌اندازی شبکه مدیریت دانش در سطح یگان‌های این نیرو نموده است تا تلاش‌های نظام‌مندی را برای یافتن، ساماندهی و مدیریت سرمایه‌های نامشهود سازمان و همچنین تقویت مستمر فرهنگ یادگیری و تسهیم دانش در سازمان (نیروی زمینی) صورت پذیرد.

پیاده‌سازی مدیریت دانش به عوامل متعددی وابسته است، ولی سرآغاز پیاده‌سازی مدیریت دانش وجود فرمانده (رهبر) آگاه و تأثیرگذار در سازمان است. در حقیقت فرماندهان، شرایط ضروری برای مدیریت اثربخش را ایجاد می‌کنند. فرماندهان با دانستن چگونگی نقش هدایت خود، در

اثرگذاری بر موفقیت‌ها و ارتقاء مدیریت دانش نقش اصلی را دارند. فرماندهان با هدایت یگان‌های خود در فرآیند مدیریت دانش که شامل، راهنمایی‌های گسترده‌ای در جهت به‌کارگیری کارکنان از نظراتشان، ایجاد انگیزش و پرورش مهارت کارکنان، به‌کارگیری تیم‌های سازمان‌یافته و ایجاد تعاملات اجتماعی و مرتب کردن و کدگذاری قوانین و رویه‌ها، موجب تقویت و غنای مدیریت دانش می‌گردند. از آنجاکه فرماندهان در سازمان‌ها یکی از عوامل کلیدی موفقیت در اجرای مدیریت دانش می‌باشند، به نقش مدیریتی فرمانده در ارتقاء مدیریت دانش توسط محققین و صاحب‌نظران این حوزه به‌صورت کلی پرداخته نشده است و نیاز است چگونگی نقش هدایت این عامل کلیدی متناسب با نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران در ارتقاء مدیریت دانش موردپژوهش قرار گیرد.

### مبانی نظری پژوهش

در قرن بیست و یکم دانش و فن‌آوری نقش فزاینده‌ای در توسعه جوامع ایفا می‌کنند و جهان به‌سوی عصر دانایی‌محوری پیش می‌رود. عصر دانایی ادامه روند تکامل جامعه بشری است که زیربنای آن بر مفاهیم و اصول عصر اطلاعات استوار است و آنچه این عصر را از عصر اطلاعات متمایز می‌سازد، نقش بی‌بدیل دانش در حوزه‌های مختلف جامعه بشری امروز است. برای ورود به چرخه دانش، نخست لازم است تا به مطالعه هرم دانش بپردازیم و مفاهیم داده، اطلاعات و دانش را به تعریف درآوریم.

داده<sup>۱</sup>: داده‌ها، رشته واقعیت‌هایی عینی و مجرد در مورد رویدادها هستند. داده‌ها در واقع، ماده خام پایگاه‌های اطلاعات هستند. داده‌ها اولین سطح از هرم دانش را تشکیل می‌دهند و عبارت‌اند از: ارقام، اعداد، نمودارها و نظایر این‌ها که به‌خودی‌خود معنی‌دار نیستند. داده‌ها تصاویر خام، اعداد و ارقام، کلمات، صداها و غیره هستند که از مشاهده یا اندازه‌گیری به دست می‌آیند. (شریف‌زاده، ۱۳۸۷: ۶۶)

اطلاعات<sup>۲</sup>: اطلاعات داده‌هایی هستند که در یک الگوی معناداری مرتب و سازمان‌دهی شده‌اند. (سیف‌الهی، ۱۳۸۸: ۳۴)

<sup>۱</sup>-Data

<sup>۲</sup>-Information

دانش<sup>۱</sup>: دانش روشی برای تجزیه / درک اطلاعات / داده‌ها، اعتقاد به اصل علیت از حوادث / کنش‌ها و ارائه اصولی برای هدایت فعالیت (عمل) و تفکر به صورت معنی‌دار است. (سیف‌الهی، ۱۳۸۸: ۳۴)

### مدیریت دانش

برخی از تعاریف مدیریت دانش از دیدگاه محققین این حوزه در جدول (۱) آمده است (شریف‌زاده، ۱۳۸۷: ۶۶):

جدول (۱) مجموعه تعاریف مدیریت دانش

تعریف	محقق
فرآیندی که سازمان‌ها به‌واسطه آن توانایی تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش را پیدا کرده و همچنین قادر خواهند بود تا دانش کسب‌شده را به‌گونه‌ای مؤثر در تصمیم‌گیری خود به‌کارگیرند.	استیوهالس <sup>۲</sup> (۲۰۰۱)
مدیریت دانش یعنی ایجاد فرآیندهای لازم برای شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانش‌های موردنیاز سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آن‌ها به تصمیم‌ها و اقدامات سازمان و افراد	کارل ویگ <sup>۳</sup> (۲۰۰۲)
به‌زعم وی مدیریت دانش با به‌کارگیری و رشد سرمایه‌های دانش یک نهاد و با در نظر گرفتن اهداف آن نهاد سروکار دارد.	فراپائولو <sup>۴</sup> (۲۰۰۰)
مدیریت دانش یعنی مدیریت سازمان به‌طرف نوآوری مداوم بر اساس دانش سازمان، یعنی پشتیبان ساختار سازمان، تسهیلات کاربرد فن‌آوری با تأکید بر کار گروهی و انتشار دانش	گمبل <sup>۵</sup> (۲۰۰۱)
مدیریت دانش کار بسط دانش، بینش، درک، چگونه دانستن و به کار بستن، فن‌آوری و سنت‌ها با آمیخته‌ای از علم مدون است.	مایرتل بیچ <sup>۶</sup> (۲۰۰۳)
مدیریت دانش مدل کسب‌وکار چند رشته‌ای است که با اتمام ابعاد دانش سازمانی شامل خلق دانش، کدگذاری، تسهیم و نحوه اثرگذاری آن در ارتقای یادگیری و خلاقیت سروکار دارد.	هردر و دیگران <sup>۷</sup> (۲۰۰۳)
هدف مدیریت دانش مهار و به‌کارگیری دانش و اطلاعات و ایجاد دسترسی بی‌کم‌وکاست آن برای همه کارکنان است، با این هدف که کارشان را بهتر انجام دهند.	هاکت <sup>۸</sup> (۲۰۰۰)

<sup>۱</sup>-Knowledge

<sup>۲</sup>-Hales

<sup>۳</sup>-K.wiig

<sup>۴</sup>-Farappaolo

<sup>۵</sup>-Gamble

<sup>۶</sup>-Myrthle beach

<sup>۷</sup>-Herder et al

<sup>۸</sup>-Hackett

### مدیریت دانش نظامی

مدیریت دانش ارتش، نظامی است که برای نیل به اهداف مأموریت و به منظور شناسایی، بازیافت، ارزیابی و به اشتراک‌گذاری دارایی‌های دانش پنهان و آشکار تشکیلات نظامی، رویکردی مکمل را ارتقاء می‌دهد. هدف مدیریت دانش در ارتش، ارتقاء انتقال دانش از یک‌سو به سرتاسر سازمان ارتش برای وصل کردن کسانی که می‌دانند به کسانی که نیاز دارند بدانند، است. (آقا محمدی، ۱۳۹۱: ۴۶)

### عناصر تشکیل‌دهنده مدیریت دانش

تولید یا کسب دانش، ذخیره‌سازی دانش و انتقال دانش و به اشتراک‌گذاری دانش از عناصر اصلی تشکیل‌دهنده مدیریت دانش تلقی می‌شود. (طباطبایی، ۱۳۸۹: ۴۶).

### مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی

سازمان‌های نظامی به دلیل ویژگی‌های منحصربه‌فرد همیشه با محیطی با عدم اطمینان بالا مواجه بوده‌اند؛ بنابراین برای پیشی گرفتن از رقیبان خود نیازمند مزیت رقابتی پایدار هستند. در عصر حاضر، دانش منبعی ضروری و پایدار برای مزیت رقابتی است، چراکه واجد و موجد دو ویژگی نوآوری و انعطاف‌پذیری است. حال با وجود ورودی‌های جدیدی همچون داده، اطلاعات و دانش برای سامانه‌های اجتماعی عصر حاضر، ضروری است که سیستم‌ها، به‌گونه‌ای طراحی شوند که داده، اطلاعات و دانش ورودی به سازمان، در گذر از فرآیندی اثربخش و کارا بیشترین بازدهی را برای سازمان داشته باشند و خروجی‌های موردنیاز را برای سازمان به ارمغان آورند. آنچه در سازمان‌های نظامی با آن مواجه هستیم، نوعی تضاد دیالکتیکی میان مبانی سازمان‌های نظامی و مدیریت دانش است؛ مسئله این است که در سازمان‌های نظامی بر مسائلی تأکید می‌شود که با مبانی و اصول مدیریت دانش در تضاد آشکار است؛ به‌عنوان مثال اغلب مدل‌های مدیریت دانش، بر انتقال و انتشار دانش استوار است، در صورتی که در سازمان‌های نظامی، حفاظت اطلاعات یکی از اصول نظامی‌گری محسوب شده و تخطی از این اصول برای افراد و سازمان تبعات جبران‌ناپذیری دارد. یا به‌طور مثال انتقال اطلاعات در سازمان‌های نظامی از طریق شبکه اینترنت، خلاف مقررات محسوب شده و ممنوع است؛ درحالی‌که لارنس پروساک<sup>۱</sup>، مدیر عالی دانش شرکت آی بی ام، بهره‌گیری از شبکه اینترنتی را از لوازم مبادله واقعی دانش در عصر کنونی می‌داند. (بهمنی، ۱۳۹۱: ۶۶)

## هدایت و رهبری سازمانی

به عبارت ساده رهبری فرآیندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمان تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند. همان‌گونه که در تعریف رهبری ملاحظه می‌شود مهم‌ترین نکته در رهبری، جهت دادن و نفوذ بر اعضای سازمان است. رهبری مستلزم نفوذ کردن و اثرگذاری بر افراد است و مدیر در نقش رهبر کسی است که بتواند بر افراد تحت سرپرستی خود نافذ و مؤثر باشد و به عبارت دیگر مرئوسان، نفوذ و قدرت او را بپذیرند. مسئله نفوذ و قدرت رهبری به منابعی که قدرت و نفوذ از آن‌ها سرچشمه می‌گیرد ارتباط پیدا می‌کند. اصولاً قدرت عبارت است از توانایی اعمال نفوذ بر دیگران و نفوذ عبارت از اعمالی است که مستقیم یا غیرمستقیم باعث تغییر در رفتار یا نظرات دیگران می‌شوند. بدین ترتیب قدرت و نفوذ با یکدیگر درآمیخته‌اند و مسئله رهبری با هر دو آن‌ها در ارتباط است. زیرا رهبری بانفوذ بر دیگران تحقق می‌یابد و نفوذ نیز از قدرت سرچشمه می‌گیرد. (الوانی، ۱۳۸۷: ۱۴۱)

## رهبری سازمانی

امروزه هنر مدیریت در سازمان‌ها، در حال تبدیل شدن به هنر "مدیریت دانش" است. به این معنی که یک مدیر، صرفاً افراد را مدیریت نمی‌کند، بلکه دانش آنان را مدیریت می‌نماید و رهبری، یعنی فراهم کردن شرایط مناسب برای تولید دانسته‌های ارزشمند، از طریق سرمایه تفکر نیروی انسانی و به انجام رسانیدن این کار، به طریقی که افراد را به مسئولیت‌پذیری بیشتری ترغیب نماید. وجود رهبران عالی، یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمان‌ها در بهره‌گیری از مزیت‌های مدیریت دانش در سازمان محسوب می‌گردد. بر اساس مطالعه‌ای که توسط آندرسون و مرکز کیفیت بهره‌وری آمریکا انجام شده است، یکی از دلایل بسیار مهم عدم توانایی سازمان‌ها در بهره‌گیری مؤثر از قدرت دانشی، فقدان مجمعی از رهبران عالی، برای به اشتراک گذاری دانش سازمانی یا تعداد بسیار محدود الگوهایی است که رفتار سازمانی مطلوب را بیان می‌نماید. بسیاری از پژوهش‌هایی که در مورد مدیریت دانش انجام پذیرفته، رهبری سازمانی را به‌عنوان متغیر کلیدی در رابطه بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی معرفی نموده است. موری و همکاران وی، هشت عامل مهم را برای موفقیت طرح‌های مدیریت دانش در سازمان برمی‌شمارند که از جمله آن، پشتیبانی مدیران ارشد سازمانی و طراحی اهداف و جهت‌گیری‌های روشن دانشی در سازمان توسط آنان است. در ادامه، مهم‌ترین مؤلفه‌های مربوط به رهبری سازمانی در زمینه موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها، مورد اشاره قرار می‌گیرد.

### حمایت و تعهد مدیران ارشد

موفقیت هر برنامه یا برنامه‌ریزی در سازمان، به‌طور مستقیم به حمایت و تعهد مدیر ارشد بستگی دارد. یک برنامه مدیریت دانش نیز در تمامی مراحل طراحی و اجرا، به حمایت و پشتیبانی مدیر ارشد بستگی دارد حمایت مدیران ارشد، شامل برانگیختن، ایجاد شبکه‌های دانش و نیز توسعه مهارت‌های یادگیری در کارکنان است. برخی از صاحب‌نظران نظیر اخوان و همکاران (۲۰۰۶) و موقت و همکاران (۲۰۰۳) حمایت و تعهد مدیران ارشد سازمانی را لازمه پیشبرد اهداف مدیریت دانش در سازمان و موفقیت طرح‌های دانشی، برمی‌شمارند.

ازجمله مصادیق ایفای نقش متعهدانه رهبری سازمانی در زمینه‌ی نهادینه‌سازی و اجرای موفق مدیریت دانش در سازمان، می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- پاسخ به ابهامات و جلب اعتماد کارکنان نسبت به تغییرات
- ایجاد محرک‌های انگیزشی در کارکنان جهت تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش
- ارتقای فرهنگ سازمانی
- پشتیبانی از طرح‌های دانش‌محور

- جهت‌گیری راهبردی

علاوه بر آنچه گفته شد، جهت‌گیری‌های کلان و راهبردی رهبران سازمانی، چشم‌انداز ترسیم‌شده از سوی آن‌ها و سیاست‌های تدوین‌شده در جهت دستیابی به این چشم‌انداز، دارای نقش کلیدی در موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها است. پیتر سنگه (۱۹۹۰) نقش‌های رهبران دانشی را شامل طراحی، مربی‌گری و مباشرت دانسته و اعتقاد دارد که چنین رهبرانی می‌بایست به مهارت‌های جدیدی نظیر مهارت‌های راهبردی زیر مجهز گردند:

- توانایی ترسیم چشم‌انداز مشترک
  - داشتن تفکر تشکیلاتی
  - توانایی ارائه و آزمون الگوهای ذهنی
- آلکس و دیوید بنت (۲۰۰۳) با اشاره به کارکردهای اصلی رهبری، برخی توانمندی‌های راهبردی آن را نیز برشمرده‌اند:

رهبران باید طراحی ساختارهای سازمان و خط‌مشی‌های آن را شکل دهند تا بهترین رسالت مشترک حاصل شود. برای انجام این امر، آن‌ها باید رفتار مطلوب، ارتباطات، چشم‌انداز سازمانی و راهبردی آن را الگوسازی نموده، بر تحقق خط‌مشی‌ها و نظام‌نامه‌های ضروری پافشاری نمایند.

از دیدگاه رهبری سازمانی، این ضروری است که اطلاعات و دانش در یک سازمان بزرگ مدیریت شود و تداوم آن، موجب منفعت سازمان خواهد شد. لذا در سازمان‌های دفاعی که به‌سوی نهادینه‌سازی رویکرد هسته و شبکه و توسعه بهره‌گیری از قابلیت‌ها و ظرفیت‌های دانشی، صنعتی و اقتصادی بخش‌های خارج از سازمان حرکت می‌نمایند، همسویی و تطابق جهت‌گیری‌های راهبردی مدیران ارشد و رهبران سازمانی با راهبردهای مدیریت دانش و فضای کلی حاکم بر بخش‌های دفاعی - امنیتی، نقش عمده‌ای در موفقیت فرآیند مدیریت دانش در سازمان خواهد داشت. (سنجقی، ۱۳۹۲)

### رهبری در سازمان‌های نظامی

سه سطح رهبری (مستقیم، سازمانی و راهبردی) چالش‌های مختلفی را که رهبران نظامی ضمن انجام وظیفه در قالب افزایش مسئولیت با آن‌ها مواجه می‌گردند منعکس می‌نماید. رهبران مستقیم، رهبرانی هستند که به‌صورت برخورد مستقیم با افراد، ایفای نقش می‌نمایند و این‌ها رهبران خط اول ارتش هستند. رهبران سازمانی، سازمان‌های بزرگ، معمولاً از رده تیپ به بالا را رهبری می‌نمایند. رهبران راهبردی، ارشدترین رهبران ارتش هستند و سطوح ملی و فرماندهی عمده ملی را رهبری می‌نمایند. (آیین‌نامه رهبری ارتش آمریکا)

مقایسه ویژگی‌های فرماندهی و رهبری (آقامحمدی، ۱۳۸۹: ۱۷ تا ۱۸)

### جدول (۲) مقایسه ویژگی‌های فرماندهی (مدیریت) و رهبری

ویژگی‌های مورد مقایسه	فرماندهی	رهبری
درب‌گیرندگی	محدود	وسیع
اطلاق	خاص (زمان - مکان)	عام (زمان - مکان)
رسمیت	رسمی	غیررسمی و رسمی
منبع قدرت	سازمان و قوانین	مردم و اشخاص
نوع قدرت	نهادی	عاطفی
جهت قدرت	از بالا به پایین	از پایین به بالا
گزینش	انتصابی	انتخابی و انتصابی
تبعیت	اجباری	داوطلبانه
کانال ارتباطی	عمودی	همه‌جانبه
دامنه تصمیمات	محدود	نامحدود
مبانی تصمیمات	قوانین و مقررات	مصلحت و اقتضا
اهداف	سازمان	جمعی و فردی



### وظایف مدیر عالی دانش

وظیفه مدیر عالی دانش، وظیفه‌ای پیچیده و چندوجهی است. بسیاری از سازمان‌ها، هنوز هم در ساختار سازمانی خود، سمتی برای انجام وظایف مدیر عالی دانش ندارند. به‌رحال، فهرست زیر که «بایدهای» مدیر عالی دانش به شمار می‌آیند، شروع خوبی برای شکل دادن به این شغل جدید تلقی می‌شود و برای سازمان‌ها، به‌خصوص آن‌هایی که هنوز چنین سمتی ندارند و در عین حال داشتن، آن را مهم و ضروری می‌دانند، شروع خوبی به حساب می‌آید.

یک مدیر ارشد در هر سازمان بایستی:

- دانش و یادگیری آن را تبلیغ یا حمایت کند.
- زیرساخت‌های دانشی مناسبی مانند کتابخانه‌ها، پایگاه‌های دانش، شبکه‌های تعاملی رایانه - انسان، مرکز تحقیقاتی و ساختارهای سازمانی دانش‌محور را برای سازمان طراحی کرده، آن‌ها را به مرحله اجرا درآورده و بر عملکرد صحیح آن‌ها نظارت کند.
- روابط خود را با عرضه‌کنندگان اطلاعات و دانش (مانند شرکای دانشگاهی یا شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات اطلاعاتی) به‌خوبی تنظیم کرده و با آن‌ها به توافق‌هایی در زمینه‌ی همکاری دست یابد.
- فرآیندهای ایجاد و استفاده از دانش را از طریق تغذیه شبکه‌های مربوط توسعه اطلاعات مرتبط با مواردی مانند محصولات جدید، تحقیقات بازار و راهبردهای تجاری، تقویت کرده و در صورت لزوم بهبود کارکرد این فرآیندها را در جای‌جای شرکت تسهیل کند.
- شیوه‌هایی را برای رمزگذاری و به‌کارگیری دانش ابداع کند.
- ارزش دانش را با استفاده از شیوه‌های سنتی و مالی بسنجد و به‌درستی مورد استفاده قرار دهد.
- مدیران حرفه‌ای دانش در سازمان را هدایت کند و در آنان روحیه کارگروهی به وجود آورد. برای تسهیل کار این افراد، ضوابطی را تعیین کرده و ادامه کار و پیشرفت حرفه‌ای آنان را حتی‌المقدور تضمین کند. در صورت امکان این دانشگران را زیر نظر مدیران طرح‌ها و مدیران ویژه کار، در کنار دیگر مدیران و کارشناسان مربوط به بازارهای خاص، محصول و نوع مشتری، مشغول به کار کند.
- تدوین راهبرد دانش سازمان را هدایت کند. طی این راهبرد، منابع سازمان را بر زمینه‌های نیازمند به بیشترین توجه و نیز فرآیندهای دانشی که تا حصول به وضع مطلوب فاصله زیادی دارند، معطوف سازد.

سه مورد از مهم‌ترین انواع این مسئولیت را می‌توان: ساختن فرهنگ دانش، خلق زیرساخت، مدیریت دانش و وادار ساختن دو مورد قبلی به سوددهی اقتصادی دانست. (قلیچ‌لی، ۱۳۸۹: ۱۷۹)

### انگیزش کارکنان

برای هر مدیری در سازمان، آگاهی از مسئله انگیزش کارکنان، که در واقع پی‌جویی علت و سبب حرکت و رفتارهای اعضاء و افراد سازمان است، ضرورت تام دارد. (الوانی، ۱۳۸۷: ۱۵۶)

### نظامات مدیریتی (پاداش و مالکیت معنوی)

نظام‌های مدیریتی مستقر در سازمان‌ها، به‌عنوان یکی از زیرساخت‌های عمده و اساسی پیاده‌سازی مدیریت دانش محسوب می‌شود. اعطای پاداش مناسب به فعالیت‌های مرتبط با تسهیم دانش، در حدی فراتر از حقوق و مزایای معمول و قوام نظام مالکیت معنوی، در زمره عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش تلقی می‌شود. این موضوع، به‌ویژه در سازمان‌های دفاعی-امنیتی؛ که دارای ساختار سلسله‌مراتبی می‌باشند بسیار اهمیت دارد، چراکه باید با طراحی یک نظام مالکیت معنوی؛ کارکنان در سطوح مختلف، اطمینان یابند که با اشتراک‌گذاری دانش خود، علاوه بر دریافت پاداش‌های ویژه، مالکیت دانش نیز برای آن‌ها ثبت‌شده، به نام سلسله‌مراتب آن‌ها تمام نمی‌شود. تقسیم و پراکندگی دانش در داخل سازمان، پیش‌شرط حیاتی برای ایجاد اطلاعات و تجاربی است که سازمان می‌تواند از آن استفاده کند. در این امر، منظور نمودن پاداش‌هایی برای به اشتراک‌گذاری دانش، حمایت فرهنگ‌سازمانی از اشتراک و انتقال دانش و ... می‌تواند مؤثر باشد. لازمه ایجاد فرهنگ دانش اشتراکی، توجیه و متقاعد نمودن افراد، ارائه آموزش‌های لازم، پاداش دادن به اشتراک‌گذاری دانش و در پیش گرفتن سیاست سازمانی مشخص، جهت جلوگیری از انباشت آن و نیز گوشزد نمودن منافع سرشاری است که از این رهگذر، عاید سازمان و افراد می‌گردد. از سوی دیگر، حفظ مالکیت معنوی به دلیل ترس از عدم قدرشناسی و اعتبار دهی توسط مدیران و همکاران نیز، یکی از دلایل عدم اشتراک‌گذاری دانش است. کارکنان دوست دارند مالکیت بر دانش خود را به نحوی حفظ کنند که از آن طریق نزد همکاران و هم‌قطاران خود، کسب اعتبار کنند. لذا یکی از نظامات مدیریتی که به‌عنوان پشتوانه مدیریت دانش سازمان‌ها محسوب می‌شود، نظام پاداش و مالکیت معنوی است. (سنجقی، ۱۳۹۲)

### ارتباطات سازمانی

وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان، همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار آمده است. هماهنگی، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کنترل و سایر وظایف مدیر بدون وجود سیستم ارتباطی مؤثر در سازمان قابل تحقق نیست و در غیاب چنین سیستمی امکان اداره سازمان موجود نخواهد بود. مسئولیت ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان به عهده مدیریت است و منظور از مدیریت، کلیه سطوح مدیریت از مقامات بالای سازمان تا مراتب پایین سازمانی است. از این رو مدیریت باید از کم و کیفیت فرآیند ارتباطی آگاه باشند و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند. (الوانی، ۱۳۸۷: ۱۷۳)

### ارتباطات غیررسمی یا پیش‌بینی‌نشده در سازمان

ارتباطات تا زمانی که افراد به سازمان نیامده و پست‌ها اشغال نشده‌اند به صورت سازمانی وجود دارد، اما به محض آن که افراد وارد سازمان شدند، بنا به علل مختلف مانند علایق و سلیق مشترک، همفکری‌ها و همدلی‌ها، الفت‌ها و نزدیکی‌ها و... با یکدیگر ارتباطاتی برقرار می‌کنند که با ارتباطات رسمی و پیش‌بینی‌شده مطابقت ندارد. این شبکه ارتباطی را شبکه ارتباطات غیررسمی می‌نامند. ارتباطات غیررسمی گاهی آن قدر توسعه می‌یابند که ارتباطات رسمی را در سازمان تحت الشعاع قرار می‌دهند و ارتباطات رسمی در خطوط غیررسمی ارتباطی محو می‌شوند. نقش مدیر در برابر ارتباطات مذکور این است که اگر این ارتباطات را هم‌راستا با هدف‌های سازمان می‌بیند از آن‌ها بهره‌گیرد، و اگر آن‌ها را مخالف و بازدارنده می‌یابد در قطع و توقفشان بکوشد. (الوانی، ۱۳۸۷: ۱۸۹)

## پیشینه پژوهش

## جدول (۳) پیشینه‌های پژوهشی

عنوان تحقیق	محقق	نتایج تحقیق
تدوین راهبرد استقرار مدیریت دانش در آجا	داود آقا محمدی	چیستی، چشم‌انداز، مأموریت و شناسایی عوامل محیطی داخلی و خارجی مدیریت دانش نظامی در آجا تدوین گردیده است
بررسی پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سطح نهاجا	مهدی بصیری	عوامل سازمانی (ساختار سازمانی، فرهنگ‌سازمانی، فناوری و آموزش منابع انسانی) بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در نهاجا مؤثر است
چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در دافوس آجا	علی نیازی	فرهنگ‌سازمانی، ساختار سازمانی، فرماندهی و مدیریت، نیروی انسانی دانشی، فرایندهای سازمانی، سامانه‌های انگیزشی و قدرت دانشی در پیاده‌سازی مدیریت دانش در دافوس آجا تأثیر دارند
تبیین الگوی فرماندهی دانش‌بنیان	نبی اله دهقان	نتایج تحقیق نشان می‌دهد که الگوی فرماندهی دانش‌بنیان از شش مؤلفه و بیست‌وهشت شاخص تشکیل شده است. مؤلفه‌های شش‌گانه الگوی فرماندهی دانش‌بنیان عبارت‌اند از: پیشرفت مداری، دانایی محوری، نوآوری محور، خوداتکایی، پویایی سازمانی و مدیریت دانش و یادگیری سازمان.
نقش فرهنگ دانش‌بنیان در الگوی فرماندهی مطلوب	داریوش مهری مصطفی مرادی	چشم‌انداز مشترک، خلاقیت، ابتکار و نوآوری، تسهیم دانش، ارتباطات دو و چندجانبه، شناسایی و توسعه کارکنان مستعد، ارزیابی مستمر، یادگیری مداوم و تیم‌سازی از مؤلفه‌های اساسی فرهنگ دانش‌بنیان محسوب می‌گردند که در ارتقاء و بهبود الگوی فرماندهی مطلوب نقش دارند
بررسی رابطه بین دو دسته از عوامل سازمانی (ساختار و فرهنگ) با مدیریت دانش در دانشگاه افسری امام علی (ع)	فریدون عبدی	رابطه معناداری بین عوامل سازمانی (ساختار و فرهنگ) با مدیریت دانش وجود دارد. بنابراین باید به سازمان به‌عنوان یک سیستم نگاه کرد و همه این عوامل را موردتوجه قرار داد و وضعیت آن‌ها شناسایی و تحلیل شود.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نگاه هدف، کاربردی است؛ زیرا شناسایی چگونگی نقش هدایت فرماندهان در ارتقاء مدیریت دانش نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران و ارائه نتایج آن به مسئولین باعث صرفه‌جویی در هزینه‌ها، زمان، منابع و امکانات می‌شود و برای سازمان سودمند است. رویکرد پژوهش آمیخته (کمی و کیفی) است. روش پژوهش، توصیفی است. جامعه مورد مطالعه

نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران می‌باشند. جامعه آماری این پژوهش فرماندهان یگان-های عمده نزاچا و معاونت‌های نزاچا می‌باشند که با توجه به ملاحظات امنیتی و محرمانه بودن اطلاعات مربوط به کلیه افراد جامعه آماری پژوهش، تعداد تقریبی آن‌ها ۵۰ نفر انتخاب گردیده-اند. روش نمونه‌گیری به صورت تمام شمار انتخاب کرده است.

پژوهش‌گر به منظور تحقق اهداف پژوهش، از هر دو روش کتابخانه‌ای و میدانی بهره گرفته و در این راستا از ابزارهای مصاحبه با صاحب‌نظران، فیش برداری از اسناد و مدارک و توزیع پرسش‌نامه بین حجم نمونه استفاده شده است.

### الف- روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها

برای تعیین اعتبار و روایی دو ابزار از ابزارهای سه‌گانه یعنی مصاحبه با صاحب‌نظران و پرسشنامه، از روش‌های دوگانه و موازی و پیش‌آزمونی استفاده شده است.

#### مصاحبه

برای روایی مصاحبه، سؤال‌ها به نحوی مطرح شده‌اند که علاوه بر جامعیت، کاملاً روشن و واضح باشند تا از ایجاد هرگونه ابهام جلوگیری شده و متغیرها را به خوبی پوشش دهند. برای بالا بردن اعتبار مصاحبه، از دیدگاه و نظر متخصصانی استفاده گردیده که تجربه لازم و کافی در خصوص متغیرهای تحقیق دارند ضمناً با استفاده از روش پیش‌آزمونی نیز اصلاحات موردنیاز اعمال شده است.

#### اسناد و مدارک

استفاده از کتب، مقالات و سایر مدارک مرتبط با موضوع که محتوای آن‌ها در راستای متغیرهای پژوهش بوده و معیار مناسبی را ارائه می‌دهند، روایی اسناد و مدارک را تأیید می‌کنند. بیشتر اسناد و مدارک مورد نظر، در مراکز آموزشی ارتش جمهوری اسلامی ایران مورد استفاده قرار می‌گیرند.

#### پرسش‌نامه

ابتدا پرسش‌نامه مقدماتی تهیه و در اختیار تعدادی از صاحب‌نظران خبره قرار گرفت و سپس پرسش‌نامه نهایی تهیه و نتایج آن با پرسش‌نامه مقدماتی مقایسه و تصحیحات اعمال شد. در نهایت، روایی پرسش‌نامه با استفاده از نرم‌افزار SPSS تأمین شده است. با اجرای مجدد پرسش‌نامه و با طرح سؤالاتی به نحوی دیگر و مقایسه پاسخ‌ها پایایی پرسش‌نامه تأمین شده است. ضمناً از آلفای کرونباخ نیز استفاده شده است.

### ب- شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش امکان تنظیم و ارائه فرضیه وجود نداشت و هدف تحقیق دنبال شد. به‌طور کلی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات از روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است. در فرآیند پژوهش و در بدو کار، پژوهش‌گر مبادرت به گردآوری داده‌ها و اطلاعات کتابخانه‌ای با استفاده از فیش‌برداری کرده‌اند، سپس با استفاده از اطلاعات گردآوری‌شده و به کمک صاحب‌نظران و استادان فن، سؤالات مصاحبه با صاحب‌نظران و پرسش‌نامه تنظیم و به افراد مرتبط ارائه و پاسخ‌ها گردآوری شده‌اند. در ادامه اطلاعات کمی حاصل از توزیع پرسشنامه و اطلاعات کیفی حاصل از جمع‌بندی پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان و اسناد و مدارک با استفاده از روش‌های مربوطه (داده‌های کیفی ابتدا طبقه‌بندی (پالایش، تلخیص و نمایش)، سپس با استفاده از عقل، استدلال و منطق، تفسیر و پردازش و درنهایت مورد قضاوت محقق قرار گرفته‌اند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته‌ای جمع‌آوری گردید. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی و از نرم‌افزار SPSS 16 استفاده شد. در بخش آمار توصیفی، از ویژگی‌های دموگرافیک افراد (مانند میزان تحصیلات، سابقه خدمت و شغل) و نیز از متغیرهای پژوهش با استفاده از جداول فراوانی، نمودارهای ستونی، خطی و هیستوگرام توصیفی ارائه شد. در بخش آمار استنباطی نیز برای بررسی سؤال‌های پژوهش از آزمون تی تک نمونه‌ای و نیز از آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی توزیع متغیرهای پژوهش استفاده شد.

### تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

#### الف- تحلیل کیفی هدف با استفاده از مصاحبه با صاحب‌نظران

مصاحبه‌شوندگان در خصوص چگونگی نقش هدایت (رهبری، انگیزش و ارتباطات) فرماندهان در ارتقاء مدیریت دانش اعتقاد دارند:

#### رهبری

فرمانده با حمایت از اقدامات مدیریت دانش و اتخاذ سبک رهبری مشارکتی با توجه به ساختار و مأموریت نزاجا منجر به ارتقاء مدیریت دانش در سازمان می‌شود. فرمانده اجرا و ارتقاء مدیریت دانش را با حمایت از پروژه‌ها و سیاست‌های مدیریت دانش آغاز می‌نماید و آشنایی فرماندهان با اصول، مکاتب و سبک‌های رهبری سازمان، شناخت موانع استقرار و اجرای مدیریت دانش در یگان و یافتن راه‌های برطرف ساختن آن و همچنین در نقش هدایتی خود باید کارکنان را به

مشارکت ترغیب نماید. در سازمان‌های مدرن و یادگیرنده نقش مدیران عالی بیشتر به امور هدایتی معطوف می‌شود نه کنترل و نظارت.

### انگیزش

فرمانده به‌منظور ایجاد انگیزش در فرآیند مدیریت دانش با تدوین دستورالعمل اعطاء پاداش به‌منظور ترغیب دانش‌گران، برگزاری کارگاه‌ها و آموزش‌های ترغیبی، تقدیر علنی و ترویج مدیریت دانش در جلسات و مراسمات با اعطاء پاداش مناسب به‌خصوص کارکنانی که از تجارب خوبی بهره برده‌اند و نیز حمایت‌های مادی و معنوی و ایجاد یک روش پاداش‌دهی به فعالیت‌های دانشی

کارکنان منجر به ایجاد انگیزه در کارکنان می‌گردد. اتکا بر نظریه‌های نوین انگیزش به‌خصوص نظریه‌های محتوایی می‌تواند تأثیرگذار باشد. تعیین و اعطای پاداش باعث ترغیب کارکنان می‌گردد. کارگروه‌های تخصصی را در این حوزه با متد و شیوه‌های مختلف و بهره‌گیری از فناوری و ارتباطات نوین و مدرن بتوانند هم ایجاد انگیزه نموده و آن‌ها را ترغیب نمایند.

### ارتباطات

توجه فرماندهان به اهمیت برقراری سامانه ارتباطات جهت اشتراک دانش، فنون بهبود ارتباطات سازمانی، از میان برداشتن موانع ارتباط باید مدنظر قرار دهند. طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی، تسهیل ارتباطات با شناخت موانع، شناخت عوامل روانی، فرهنگی و غیره در ارتباط بین کارکنان و استقرار سیستم ارتباطات غیررسمی خوشه‌ای و رفع موانع منجر به تسهیم دانش در یگان می‌گردند. شناخت عواملی از قبیل عوامل روانی، فرهنگی و معانی در ارتباطات در بین کارکنان و برقراری ارتباطات فیزیکی و فناوری از اهمیت برخوردار است.

### ب- تحلیل کیفی هدف با استفاده از مطالعه منابع

رهبری فرآیندی است که ضمن آن مدیریت سازمان می‌کوشد تا با ایجاد انگیزه و ارتباطی مؤثر انجام سایر وظایف خود را در تحقق اهداف سازمان تسهیل و کارکنان را از روی میل و علاقه به انجام وظایفشان ترغیب کند.

موفقیت هر برنامه یا برنامه‌ریزی در سازمان، به‌طور مستقیم به حمایت و تعهد مدیر ارشد بستگی دارد. یک برنامه مدیریت دانش نیز در تمامی مراحل طراحی و اجرا، به حمایت و پشتیبانی مدیر ارشد بستگی دارد حمایت مدیران ارشد، شامل برانگیختن، ایجاد شبکه‌های دانش و نیز توسعه مهارت‌های یادگیری در کارکنان است. برخی از صاحب‌نظران نظیر اخوان و همکاران (۲۰۰۶)

حمایت و تعهد مدیران ارشد سازمانی را لازمه پیشبرد اهداف مدیریت دانش در سازمان و موفقیت طرح‌های دانشی، برمی‌شمارند.

سه مورد از مهم‌ترین مسئولیت‌های یک مدیر ارشد در هر سازمان را می‌توان: ساختن فرهنگ دانش، خلق زیرساخت، مدیریت دانش و وادار ساختن دو مورد قبلی به سوددهی اقتصادی دانست. اعطای پاداش مناسب به فعالیت‌های مرتبط با تسهیم دانش، در حدی فراتر از حقوق و مزایای معمول و قوام نظام مالکیت معنوی، در زمره عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش تلقی می‌شود. این موضوع، به‌ویژه در سازمان‌های دفاعی-امنیتی؛ که دارای ساختار سلسله‌مراتبی می‌باشند بسیار اهمیت دارد، چراکه باید با طراحی یک نظام مالکیت معنوی؛ کارکنان در سطوح مختلف، اطمینان یابند که با اشتراک‌گذاری دانش خود، علاوه بر دریافت پاداش‌های ویژه، مالکیت دانش نیز برای آن‌ها ثبت می‌شود.

طراحی تیمی سامانه پاداش می‌تواند سبب ایجاد انگیزه برای کمک افراد به یکدیگر جهت ارتقای سطح عملکرد گروه شود. این امر از طریق مشارکت دانشی افراد گروه با یکدیگر جهت اثبات عملکرد گروهی سطح بالا است. طراحی تیمی سامانه پاداش علاوه بر کمک به خلق و تسهیم دانش میان اعضای گروه می‌تواند سبب تحقق انعطاف‌پذیری، حل مسئله اثربخش و تمرکز آشکار بر نتایج گردد.

وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان، همواره یکی از اجزای مهم در توفیق مدیریت به شمار آمده است. هماهنگی، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کنترل و سایر وظایف مدیر بدون وجود سیستم ارتباطی مؤثر در سازمان قابل تحقق نیست و در غیاب چنین سیستمی امکان اداره سازمان موجود نخواهد بود.

وجود ارتباطات مؤثر و صحیح رسمی و غیررسمی در سازمان، همواره یکی از اجزای مهم در توفیق فرآیند مدیریت دانش به شمار آمده است. ارتباطات رسمی عمودی رایج‌ترین نوع ارتباط در سازمان‌های سلسله‌مراتبی است. در این الگو، ارتباطات از بالا به پایین و از پایین به بالا هستند. هدف ارتباطات بالا به پایین هدایت، آموزش، اطلاع و ابلاغ دستورات مقامات مافوق به کارکنان زیردست است. هدف ارتباطات پایین به بالا ارائه گزارش، پیشنهاد، ادای توضیحات و درخواست‌های گوناگون است.

ارتباطات غیررسمی گاهی آن قدر توسعه می‌یابند که ارتباطات رسمی را در سازمان تحت‌الشعاع قرار می‌دهند و ارتباطات رسمی در خطوط غیررسمی ارتباطی محو می‌شوند. نقش مدیر در برابر ارتباطات مذکور این است که اگر این ارتباطات را هم‌راستا با هدف‌های سازمان می‌بیند از آن‌ها بهره‌گیرد، و اگر آن‌ها را مخالف و بازدارنده می‌یابد در قطع و توقیفشان بکوشد.



به منظور حذف موانع ارتباطی سازمان، ابتدا باید فرایند پیچیده ارتباطی و صحت تشریح علائم را شناخت، ضمن آنکه در جهت به حداقل رساندن سوء تفاهم، باید در فهم و تفسیر موانع اصلی ارتباطات نیز کوشید.

### تجزیه و تحلیل کمی پژوهش

در این پژوهش متغیر نقش هدایت مورد بررسی قرار گرفت میانگین و انحراف معیار نمره کلی نقش هدایت ۴/۲۶ و ۰/۳۷ بود.

جدول (۴) آماره‌های توصیفی مؤلفه هدایت

مؤلفه	تعداد افراد	میانگی ن	انحراف معیار	کمترین	بیشتری	کشیدگی
				مقدار	ن مقدار	
هدایت	۵۰	۴/۲۶	۰/۳۷	۳/۲۷	۴/۷۳	۰/۶۴

### نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل کمی پاسخ‌های پرسش‌نامه

برای بررسی سؤال حاضر، از آزمون T تک نمونه‌ای استفاده شد و از آنجاکه طیف مورد سنجش ۵ گزینه‌ای بوده، میانگین مبنا ۳ در نظر گرفته شد که با توجه به سطح معناداری این آزمون ( $P < 0/01$ )،  $t(49) = 24/39$ ، با بیش از ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت بین میانگین مبنا و میانگین این مؤلفه تفاوت معنادار وجود داشت ( $\Delta M = 1/26$ ) و میانگین مؤلفه‌های بیشتر از میانگین مبنا بوده است ( $M = 4/26$ ). به این معنا که از دیدگاه پرسش‌شوندگان (جامعه نمونه)، نقش مؤلفه‌ی هدایت فرماندهان در ارتقاء مدیریت دانش نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران در این پژوهش، بیشتر از حد متوسط (یعنی در سطح خیلی زیاد) مؤثر است.

جدول (۵) آزمون T تک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین نمونه و مبنا برای مؤلفه هدایت

میانگین مبنا = ۳					
میانگین مؤلفه هدایت	تعداد	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	اختلاف میانگین‌ها
۴/۲۶	۵۰	۲۴/۳۹	۴۹	۰/۰۰۰۱	۱/۲۶

## نتیجه‌گیری

یک اصل ضروری برای موفقیت و ارتقاء مدیریت دانش ایجاد تعهد مستمر به مدیریت دانش توسط فرماندهان سازمان است. موفقیت هر برنامه و برنامه‌ریزی در سازمان نظامی مستقیماً وابسته به حمایت و تعهد فرمانده است. بنابراین یک برنامه مدیریت دانش برای موفق شدن در طراحی و پیاده‌سازی و ارتقاء به حمایت فرماندهان نیاز دارد. اگر فرمانده از تلاش‌های بهتر شدن سازمان پشتیبانی نکند احتمال بسیار اندک برای پیشرفت کار وجود خواهد داشت.

نتایج بررسی نشان می‌دهد یکی از عوامل مهم برای موفقیت و ارتقاء طرح‌های مدیریت دانش در سازمان، پشتیبانی و حمایت مدیران ارشد، شامل برانگیختن، ایجاد شبکه‌های دانش، راهنمایی و توسعه مهارت‌های یادگیری در کارکنان و یافتن راه‌های برطرف ساختن موانع است. همسویی و تطابق جهت‌گیری‌های راهبردی مدیران ارشد و رهبران سازمانی با راهبردهای مدیریت دانش و فضای کلی حاکم بر بخش‌های دفاعی - امنیتی، نقش عمده‌ای در موفقیت فرآیند مدیریت دانش در سازمان نظامی خواهد داشت.

فرمانده اجرا و ارتقاء مدیریت دانش را با حمایت از پروژه‌ها و سیاست‌های مدیریت دانش آغاز می‌نماید. اتخاذ سبک رهبری مشارکتی با توجه به ساختار و مأموریت نژاجا و شناخت موانع استقرار و اجرای مدیریت دانش در یگان و یافتن راه‌های برطرف ساختن آن و همچنین در نقش هدایتی خود باید کارکنان را به مشارکت ترغیب نماید.

اعطای پاداش مناسب به فعالیت‌های مرتبط با تسهیم دانش، در حدی فراتر از حقوق و مزایای معمول و قوام نظام مالکیت معنوی، در زمره عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش تلقی می‌شود. کارکنان در سطوح مختلف، اطمینان یابند که با اشتراک‌گذاری دانش خود، علاوه بر دریافت پاداش‌های ویژه، مالکیت دانش نیز برای آن‌ها ثبت شده، به نام سلسله‌مراتب آن‌ها تمام نمی‌شود. فرمانده به‌منظور ایجاد انگیزش در فرآیند مدیریت دانش با تدوین دستورالعمل اعطاء پاداش به‌منظور ترغیب کارکنان و نیز حمایت‌های مادی و معنوی و ایجاد یک روش پاداش‌دهی به فعالیت‌های دانشی کارکنان منجر به ایجاد انگیزه در کارکنان می‌گردد.

وجود ارتباطات مؤثر و صحیح رسمی و غیررسمی در سازمان، همواره یکی از اجزای مهم در توفیق فرآیند مدیریت دانش به شمار آمده است. هماهنگی، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کنترل و سایر وظایف مدیر بدون وجود سیستم ارتباطی مؤثر در سازمان قابل تحقق نیست و در غیاب

چنین سیستمی امکان موفقیت پیاده‌سازی و اجرای فرآیند مدیریت دانش در سازمان موجود نخواهد بود. به‌منظور حذف موانع ارتباطی سازمان، ابتدا باید فرایند پیچیده ارتباطی و صحت تشریح علائم را شناخت، ضمن آنکه در جهت به حداقل رساندن سوءتفاهم، باید در فهم و تفسیر موانع اصلی ارتباطات نیز کوشید.

طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی خوشه‌ای، تسهیل ارتباطات با شناخت موانع، شناخت عوامل روانی، فرهنگی و غیره در ارتباط بین کارکنان منجر به تسهیم دانش در یگان می‌گردند.

تجزیه و تحلیل آماری انجام‌شده گویای این است با بیش از ۹۹ درصد اطمینان و میانگین ۴/۲۶ می‌توان گفت از دیدگاه پرسش‌شوندگان (جامعه نمونه)، نقش مؤلفه‌ی هدایت فرماندهان در ارتقاء مدیریت دانش نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران در این پژوهش، در سطح خیلی زیاد مؤثر است.

### پیشنهادها

- با توجه به بررسی‌های به‌عمل‌آمده و نتایج حاصل از این پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:
- فرمانده بایستی از پروژه‌ها و سیاست‌های مدیریت دانش حمایت و پشتیبانی نماید.
  - فرمانده با ایجاد شبکه‌های دانش، راهنمایی و توسعه مهارت‌های یادگیری در کارکنان و یافتن راه‌های برطرف ساختن موانع منجر به ارتقاء مدیریت دانش در یگان شوند.
  - فرمانده به‌منظور ایجاد انگیزش در فرآیند مدیریت دانش اقدام به تدوین دستورالعمل اعطاء پاداش به فعالیت‌های دانشی کارکنان نماید.
  - طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی به‌منظور تسهیل ارتباطات دانشی کارکنان توسط فرماندهان بایستی انجام شود.
  - فرماندهان با شناخت موانع، شناخت عوامل روانی، فرهنگی و غیره در ارتباط بین کارکنان منجر به تسهیم دانش در یگان گردند.

## منابع

- آقامحمدی، داود، دهقان، نبی‌اله. (۱۳۹۱). مدیریت راهبردی دانش، تهران: انتشارات دافوس.
- بهمنی، محمدمسعود. (۱۳۹۱). مدیریت دانش در سازمان‌ها، چاپ اول، تهران: انتشارات نظری.
- سنجقی، محمد ابراهیم، جنیدی جعفری، یاسر و غضنفری، سید محمد جواد. (۱۳۹۲). سنجش فرآیندها و عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش (مطالعه موردی ستاد یک سازمان دفاعی امنیتی)، فصلنامه پژوهش‌های حفاظتی امنیتی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۱۳۹۲ (۲): ۲۷.
- سیفالهی، ناصر. داوری، مجیدرضا. (۱۳۸۸). مدیریت دانش در سازمان‌ها، چاپ اول، تهران: انتشارات آراد کتاب.
- شریف‌زاده، فتاح. بودلایی، حسن. (۱۳۸۷). مدیریت دانش در سازمان‌های اداری، تولیدی و خدماتی، چاپ اول، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- طباطبایی، احمد. رضانی، عمران (۱۳۸۹). مدیریت دانش در سازمان با تأکید بر انتقال دانش، چاپ اول، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی واحد تهران.
- قلیچ‌لی، بهروز. مدیریت دانش: (۱۳۸۹). فرایند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه‌های فکری در کسب‌وکارها، چاپ دوم، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.
- الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۷). مدیریت عمومی، چاپ سوم، تهران: نشر نی.