



Center for Strategic Studies of the  
Islamic Republic of Iran Army

**Journal Of  
Army Strategic Research  
Print ISSN:27834212  
Volume 1, Issue 2  
Winter 2023  
P.P. 65-92**

## **Evaluating the role of critical factors in implementing knowledge management at military organizations**

Mahdi Basiri \*<sup>1</sup>, Hadi Noori, <sup>2</sup>, Azizollah Kalantari, <sup>3</sup>, Davod Faridpoor<sup>4</sup>

### **Abstract:**

The present article refers to the role of critical factors in implementing knowledge management using field study method (case study) at a military organization. By using the results, this article tries to analysis the current situation, to explain the role of critical factors in implementing knowledge management and to illustrate the better situation of each factor to achieve the aim; the successful implementation of knowledge management.

The obtained results have shown that there are a significant relationship between the elements of organizational structure, commination flow and knowledge management. The continuous learning culture also, have a positive relation to create and transfer of knowledge, is leading to knowledge management. This results have shown that information technology has a critical role in successful implementation of knowledge management and it must be mentioned as a means of collecting, storing, transferring and broadcasting knowledge. The results of the aforementioned article have also shown that training human resources provide the necessity skills to create and transfer knowledge and, finally the efficient management of knowledge management. The obtained results have shown, generally, there is an important relation between these factors and knowledge management. Consequently, it needs to see to the organization as a whole in order to the successful implementation of knowledge management at Nahaja and all these factors must keep in mind, identified and analyzed.

**Keywords:** Critical organizational factors, knowledge management, Military knowledge management

**Citation:** Basiri, mahdi; Noori, Hadi, Kalantari, Azizollah, Faridpoor, Davod (2022)Evaluating the role of critical factors in implementing knowledge management at military organizations – Resistance Economy Approach. *Journal Of Army Strategic Research*, 1 (2), 65-92

---

1.P.H.D . IT Management. Islamic Azad University. Tehran. Iran. Basiri@yahoo.com

2.P.H.D student . IT Management. Islamic Azad University. Tehran. Iran

3.P.H.D student of Artificial intelligence. Isfahan University. Tehran. Iran

4.Ph.D. Communication Sciences .Researcher of Defensive Strategic Studies of AJA. Tehran. Iran

**Received: 2022/09/19**

**Article Type : Research - based**

**Accepted: 2022/11/21**



## بررسی نقش عوامل کلیدی سازمانی در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی (مطالعه موردی نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران)

مهدی بصیری<sup>۱\*</sup>، هادی نوری<sup>۲</sup>، عزیزا... کلانتری<sup>۳</sup> و داود فریدپور<sup>۴</sup>

### چکیده

مقاله حاضر، به نقش عوامل کلیدی سازمانی (ساختار، فرهنگ، فناوری اطلاعات و آموزش منابع انسانی) در پیاده‌سازی مدیریت دانش با استفاده از روش پیمایشی (مطالعه موردی) در یک سازمان نظامی اشاره دارد این مقاله سعی دارد با نتایج حاصل از مطالعه موردی صورت گرفته به بررسی وضع موجود، و تبیین نقش عوامل کلیدی سازمانی در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی، وضعیت مطلوب هر یک از عوامل را به منظور دستیابی به هدف پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش ترسیم نماید. نتایج به دست آمده نشان می‌دهند که رابطه معناداری بین عناصر ساختار سازمانی، جریان ارتباطات، با مدیریت دانش وجود دارد. همچنین فرهنگ یادگیری مستمر رابطه مثبتی با خلق و انتقال دانش و در نتیجه مدیریت دانش دارد. نتایج مقاله انجام شده نشان می‌دهند که فناوری اطلاعات در پیاده‌سازی موفقیت مدیریت دانش در سازمان از نقشی کلیدی برخوردار است و باید به عنوان ابزار مؤثر جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال و اشاعه دانش مورد توجه قرار گیرد. همچنین نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهد آموزش منابع انسانی مهارت لازم را در کارکنان بمنظور خلق و انتقال دانش و نهایتاً مدیریت مؤثر مدیریت دانش فراهم می‌سازد. به طور کلی نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که ارتباط مهمی بین این عوامل سازمانی و مدیریت دانش وجود دارد. بنابراین برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در نهجا باید به سازمان به عنوان یک کل نگاه کرد و همه این عوامل را مورد توجه قرار داده و وضعیت آنها شناسایی و تحلیل شود.

**واژگان کلیدی:** عوامل کلیدی سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت دانش نظامی.

**استناد:** بصیری، مهدی؛ نوری، هادی؛ کلانتری، عزیزا...؛ فریدپور، داود (۱۴۰۱). بررسی نقش عوامل کلیدی سازمانی در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی (مطالعه موردی نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران)؛ *فصلنامه پژوهش‌های راهبردی ارتش* (۲)، ۹۲-۶۵.

۱. دانش آموخته دکتری. مدیریت فناوری اطلاعات. دانشگاه آزاد اسلامی. تهران. ایران (نویسنده مسئول) Basiri@yahoo.com

۲. دانشجوی دکتری. مدیریت فناوری اطلاعات. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات. تهران. ایران.

۳. دانشجوی دکتری. کامپیوتر هوش مصنوعی. دانشگاه اصفهان. ایران.

۴. دانش آموخته دکتری. علوم ارتباطات. دانشگاه علامه طباطبائی. تهران. ایران.

## مقدمه

جهان پس از گذار از انقلاب صنعتی که منبع کلیدی در آن، زمین بود و انقلاب صنعتی که سرمایه و نیروی کار، منبع اصلی آن بود، شاهد انقلاب اطلاعاتی بوده است که در آن منبع ارزشمند خلق ثروت و درآمد، دانش است. در اقتصادهای دانش محور امروزی دانش به عنوان منبعی کلیدی محسوب می شود که باید همانند جریان نقدینگی، منابع انسانی و یا مواد اولیه مدیریت شود. در چنین شرایطی تنها سازمان‌هایی می‌توانند عملکرد موفقیت‌آمیزی داشته باشند که بتوانند از دانش به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار بهره گیرند. از این رو مدیریت دانش به یکی از مهمترین وظایف سازمان‌هایی تبدیل شده است که تلاش می‌کنند به سازمان یادگیرنده تبدیل شوند. سازمان‌هایی که به طور مؤثر برای خلق و انتقال دانش و استفاده از دانش برای اصلاح و بهبود فعالیت‌ها و عملکرد خود اقدام می‌کنند.

مدیریت دانش شیوه جدیدی برای تفکر در مورد سازمان و تسهیم منابع فکری و خلاقانه سازمان است. مدیریت دانش به تلاش‌هایی اشاره دارد که به‌طور نظام‌مند برای یافتن، ساماندهی و قابل دسترس نمودن سرمایه‌های فکری سازمان و تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان صورت می‌گیرد.

بسیاری از سازمانها با تمرکز بر مدیریت دانش و سرمایه‌گذاری گسترده در زمینه فناوری اطلاعات به دنبال دسترسی به مزایای حاصل از مدیریت دانش هستند و تلاش می‌کنند با پیاده سازی مدیریت دانش عملکرد خود را بهبود بخشند. چالشی که در اینجا وجود دارد این است که مدیریت دانش موضوعی نظام‌مند است؛ مقوله‌ای که اجرای موفقیت‌آمیز آن نیازمند نگرشی همه جانبه و فراگیر به عوامل مختلف سازمانی است. بسیاری از سازمان‌هایی که به دنبال پیاده‌سازی مدیریت دانش بوده‌اند، اقدام به سرمایه‌گذاری گسترده در زمینه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی نموده‌اند. اما باید توجه داشت که IT تنها بخشی از مدیریت دانش است و پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش مستلزم آن است که عوامل مختلف سازمانی همچون ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری و منابع انسانی دارای ویژگی‌های خاصی بوده و از انسجام و هماهنگی لازم برخوردار باشند. وجود شکاف و ناهماهنگی در بین این عوامل مانع پیاده سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش خواهد شد. بنابراین شناخت وضعیت عوامل سازمانی

از حیث ویژگی های لازم برای پیاده سازی مدیریت دانش اقدام اولیه مهمی است که می تواند بنیان مستحکمی برای اقدامات بعدی در این راستا فراهم سازد. پژوهش با عنوان بررسی نقش عوامل کلیدی سازمانی (ساختار، فرهنگ، فناوری اطلاعات و آموزش منابع انسانی) در پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان های نظامی صورت گرفته است. در این مقاله به بررسی ارتباط بین این عوامل سازمانی و اجزای اصلی مدیریت دانش در نهجا پرداخته می شود تا مشخص گردد ساختار عوامل سازمانی در حال حاضر در نهجا چگونه است. آیا این ساختار متناسب با پیاده سازی مدیریت دانش می باشد یا خیر؟ اصولا وضعیت فعلی مدیریت دانش در این نیرو چگونه است؟ و چگونه باید باشد تا با ساختار سازمانی همگون باشد؟

در عصر دانایی محوری با مطرح شدن عنصر دانش و دانایی به عنوان اصلی ترین منبع و سرمایه سازمانها، و اهمیت یافتن کارکنان دانشی، رویکرد جدیدی در نحوه مدیریت سازمانها گشوده شده است. اینک دانش و دانایی بزرگترین مزیت رقابتی کشورها در عرصه اقتصادی و جهانی و اصلی ترین مزیت رقابتی سازمانها در عرصه ملی محسوب می شود.

نیروی هوایی ارتش جمهوری اسلامی ایران نیز یکی از مهمترین ارکان ایجاد و حفظ امنیت ملی محسوب می شود. در شرایط موجود تحقق این مأموریت مستلزم رقابت در دنیای پیشرفت های فناوری و آمادگی برای تهدیدات مختلف بین المللی است. با توجه به ماهیت وظایف و مأموریت های نهجا، دراختیارداشتن نیروی کار متخصص و مجرب از یک سو و فناوری های پیشرفته از سوی دیگر، اهمیت و نقش بی بدیلی در پیشبرد این مأموریت ها و ارتقای سطح توان رزمی نهجا و بهبود عملکرد آن خواهد داشت. پیشرفت و ارتقاء در هر دو این زمینه ها نیازمند بهره گیری از دانش مرتبط و وجود سامانه های است که در آن چنین دانشی بتواند به راحتی خلق، کسب، و ذخیره سازی شود و در جریان عملیات و فعالیت های مختلف نهجا مورد استفاده قرار گیرد.

از طرفی ماهیت وظایف و مشاغلی که در نهجا وجود دارند به گونه ای است که موفقیت در اجرای موفقیت آمیز آنها مستلزم بهره مندی کارکنان از تجارب، مهارت ها و دانشی است که عمدتا در ذهن کارکنان وجود دارد. همچنین تسریع حرکت نهجا به سمت نوآوری و پیشرفت های فناوری مستلزم پیاده سازی سامانه مدیریت دانشی است که در آن امکان خلق، کسب،

ذخیره‌سازی، بکارگیری و انتقال دانش بر اساس نظام منسجم و یکپارچه‌ای تعریف و عملی شود.

پرسش اصلی و کلیدی آن است عوامل سازمانی (متغیرهای مستقل) چگونه بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش تأثیر می‌گذارند و وضعیت موجود این عوامل در مقایسه با حالت مطلوب آنها چگونه است.

امروزه دانش و اطلاعات به مهمترین عامل تعیین‌کننده موفقیت و قدرت رقابت‌پذیری سازمان‌ها تبدیل شده است. با توجه به این نقش بسیار مهم دانش در موفقیت و پیشرفت سازمان‌ها مسئله مهمی که مطرح است که چگونه می‌توانیم از دانش به عنوان یک منبع مهم مزیت رقابتی استفاده کنیم. در این میان بسیاری از سازمان‌ها تلاش خود را بر این مسئله متمرکز نموده اند که چگونه می‌توانند دانش را در سازمان مدیریت نمایند. مدیریت دانش مزایای بسیاری برای سازمان‌ها به همراه دارد که از آن جمله می‌توان به بهبود کیفیت کار، در اختیار داشتن اطلاعات به روز شده، افزایش کارایی، بهبود اثربخشی، بهبود تصمیم‌گیری، افزایش توان رقابت‌پذیری و قدرت انطباق‌پذیری با تغییر و تحولات محیطی اشاره نمود. اجرای موفقیت‌آمیز راهبرد مدیریت دانش، مستلزم این است که ابتدا نسبت به مناسب بودن وضعیت عوامل سازمانی همچون ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری و آموزش منابع انسانی، اطمینان حاصل نمود. به عبارت دیگر وضعیت این عوامل باید با الزامات فرآیندهای مدیریت دانش انطباق داشته باشند.

از طرف دیگر با وجود اینکه ادبیات گسترده‌ای در زمینه مدیریت دانش وجود دارد، مطالعاتی که در زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش در ارتش انجام گرفته‌اند، نسبتاً ناچیزند. نه‌اجا به عنوان سازمانی که مأموریت تأمین امنیت مرزهای هوایی کشور را برعهده دارد، در تلاش است تا با اصلاح و بهسازی مستمر ساختار و فرایندهای خود بتواند مأموریت خود را به نحوی مؤثر و موفقیت‌آمیز ایفا نماید.

هدف کلی مقاله حاضر تعیین و مشخص کردن نقش عوامل کلیدی سازمانی (ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری و آموزش منابع انسانی) بر موفقیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی می‌باشد.

## پیشینه

مدیریت دانش در سال های اخیر به طور گسترده ای مورد توجه دانشگاهیان و مدیران اجرایی قرار گرفته است. نمونه هایی از مطالعاتی که در زمینه مدیریت دانش در سازمان های عمومی و غیر نظامی انجام گرفته است در ادامه عنوان می شود:

۱- رولند و سید احسان (۲۰۰۴) در یک مطالعه تجربی که در سازمان های عمومی مالزی انجام دادند به بررسی قابلیت دسترسی مدیریت دانش در وزارت توسعه کارآفرینی مالزی پرداختند. همچنین آنها به بررسی ارتباط منابع انسانی، مسائل، مسئولیت ها و ابعاد فناوری با مدیریت دانش در سازمان پرداخته اند. این مطالعه به این نتیجه رسیده است که وزارتخانه مذکور از استراتژی مدیریت دانش خاصی برخوردار نیست. البته این مطالعه نشان داده که در این وزارتخانه دانش وجود دارد و این دانش در رویه ها و خط مشی های وزارتخانه، فرآیندهای کاری و پایگاههای اطلاعاتی ظهور پیدا می کند. نتیجهی دیگری که از این مطالعه بدست آمده این است که هنوز کارکنان این وزارتخانه احساس می کنند صرفاً رئیس وزارتخانه و یا رئیس بخش ها مسئول مدیریت دانش در سازمان می باشند. فقط ۴۸/۳ درصد از کارکنان احساس می کنند که مسئولیت مدیریت دانش باید بر عهده همه کارکنان باشد. برای موفقیت در اداره خدمات عمومی همه کارکنان باید مسئول مدیریت انواع دانشی باشند که در سازمان وجود دارد.

۲- لیبوتز و چن (۲۰۰۳) مطالعه دیگری در زمینه مدیریت دانش در سازمان های عمومی انجام دادند. آنها در این مطالعه به بررسی مسئله پرداختند که چگونه می توان مدیریت دانش ایجاد کرد و نیز ماهیت فرهنگ تسهیم دانش در یک سازمان چگونه است. آنها در این مطالعه دریافتند که تسهیم دانش در سازمان های دولتی یک چالش بسیار مهم است. آنها دریافتند که عوامل دولتی نوعاً سازمان هایی سلسله مراتبی و بوروکراتیک هستند که تسهیم دانش را دشوار می کنند. آنها اظهار می دارند به نظر می رسد اغلب افراد تمایل ندارند دانشی را که در اختیار دارند با دیگران تسهیم کنند. آنها دانش را در دل خود نگه می دارند تا با قدرتی که از آن بدست می آورند بتوانند ارتقاء درجه پیدا کنند.

۳- شیلد و همکارانش (۲۰۰۰) از دانشگاه کارلتون کانادا مطالعه دیگری در زمینه مدیریت دانش در سازمان های دولتی انجام دادند. این مقاله که با سرمایه‌گذاری کنگره مطالعات انسانی و علوم اجتماعی کانادا انجام گرفته است به دنبال تحلیل اقداماتی بوده که در زمینه مدیریت دانش در بخش عمومی کانادا انجام می‌گیرند و نیز به بررسی اقتصاد دانش محور بر کار در بخش خدمات عمومی می‌پردازد. یکی از یافته‌های اصلی این مقاله عبارت است از اینکه اقداماتی که در سازمان های دولتی در زمینه دانش و اطلاعات انجام می‌گیرد شدیداً سیاسی بوده و تأثیر عمیقی بر عوامل بخش عمومی و گروه‌های مختلف ارباب رجوع در بخش دولتی دارد.

۴- ویگ (۲۰۰۲) نیز مطالعه جامعی در زمینه مدیریت دانش در ادارات دولتی انجام داده است. وی به بررسی این مسئله پرداخته که مدیریت دانش چگونه می‌تواند نقش مهمی در ادارات دولتی به ویژه چهار حوزه اصلی زیر ایفا کند:

۱. ارتقاء تصمیم‌گیری در سازمان های بخش عمومی؛

۲. کمک به سازمان‌های بخش عمومی در زمینه مشارکت مؤثر در تصمیم‌گیری‌ها؛

۳. ایجاد قابلیت‌های رقابتی اجتماعی و ذهنی؛

۴. توسعه نیروی کار دانشی.

ویگ عنوان می‌کند وجود مدیریت دانش منسجم در سازمان های دولتی مسئله مهمی است. چنین رویکردی به جامعه اجازه می‌دهد که با سختکوش‌تر کردن افراد و نهادهایش پایداری خود را افزایش داده و کیفیت زندگی شهروندان خود را ارتقاء دهد.

۵- سید عمر شریف الدین و سید احسان (۲۰۰۴) در مطالعه‌ای که در زمینه مدیریت دانش در سازمان های عمومی انجام دادند، به بررسی رابطه بین اجزای سازمانی (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، تکنواوری منابع انسانی و جهت‌گیریهای سیاسی) و توانایی خلق دانش و انتقال دانش در وزارت توسعه کارآفرینی مالزی پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که ارتباط مهمی بین برخی از این متغیرها و توانایی تولید دانش و انتقال دانش وجود دارد. بنابراین ضروری است برای اجرای مدیریت دانش به برخی از این عوامل که رابطه مهمی با مدیریت دانش دارند توجه شود.

### برتری اطلاعاتی (مدیریت دانش) عامل برتری ساز سازمان های نظامی

مدیریت دانش باید به عنوان رویکردی مهم برای رسیدن به اهداف دفاعی در نظر گرفته شود. اگرچه کاربرد مدیریت دانش در محیط های نظامی هنوز در مراحل ابتدایی و آغازین خود قرار دارد، ولی در بسیاری از کشورها مانند ایالت متحده، بریتانیا، کانادا، استرالیا و چندین کشور منطقه ای مانند ژاپن، کره و تا حدودی هم سنگاپور کاربردهای وسیعی دارد. هم اکنون ظهور جنگ شبکه محور در میان اغلب کشورهای هم پیمان موجب گزینش الگوهای جنگ شبکه ای به عنوان ابزاری برای برتری اطلاعاتی شده است. سازمان های نظامی سعی دارند تا از طریق تقویت اشتراک گذاری و مدیریت اطلاعات، نیازهای خود را برای دستیابی به برتری نظامی در صحنه نبرد رفع کنند. مدیریت دانش مرکز انقلاب اطلاعاتی ارتش هاست که آنها را قادر به انجام مأموریت، تولید دانش، تحویل اطلاعات و نوآوری دانش می نماید (AKIP, 2003).

مدیریت دانش ارتش، نظامی است که برای نیل به اهداف مأموریت و به منظور شناسایی، بازیافت، ارزیابی و به اشتراک گذاری دارایی های دانش پنهان و آشکار تشکیلات نظامی، رویکردی مکمل را ارتقاء می دهد. هدف مدیریت دانش در ارتش، ارتقاء انتقال دانش از یک سو به سرتاسر تشکیلات جهانی ارتش برای وصل کردن کسانی که می دانند به کسانی که نیاز دارند بدانند، می باشد. مدیریت دانش ارتش باعث ارتقاء تغییرات سازمانی، خطمشی، مأموریت یا پیشرفت فناوری شده است. این موارد در مرکز توجه مدیریت دانش قرار دارند. این اصول به لحاظ سازمانی مستقل می باشند، این بدین معناست که در بیشتر تشکیلات به کار می روند. هدایت مدیریت دانش ارتش با تجدید نظر در مقررات ارتش، کتابچه های راهنما، آموزه ها، سیاست ها و رویه هایی که قوانین و مسئولیت ها را مشخص می کنند، توسعه پیدا کرده و اجرا می شود. (آقا محمدی، ۱۳۸۹).

### الف- رسمیت و پیاده سازی مدیریت دانش

رسمیت به میزانی که مشاغل سازمانی استاندارد شده اند اشاره دارد (رابینز، ۱۳۸۱: ۱۲۸). میزان قوانین و مقررات رسمی ناظر بر تصمیمات و روابط کاری میزان رسمیت سازمان را مشخص می کند. خلق دانش نیازمند انعطاف پذیری و تأکید کمتر مقررات کاری است. زمانی که مقررات رسمی خشک بر سازمان حاکم باشد، شکل گیری ایده های جدید محدود می شود.



در حالی که انعطاف‌پذیری موجب ارائه شیوه‌های بهتر انجام کارها می‌شود. بنابراین افزایش انعطاف‌پذیری در ساختار سازمان می‌تواند موجب خلق دانش شود (Graham and Pizzo, 1996, p12). همچنین خلق دانش نیازمند وجود تنوع است. در زمانی که مسائل پیش‌بینی نشده روبه افزایش‌اند، سازمان‌ها باید در ساختارها و فرآیندهایشان تنوع ایجاد کنند. رسمیت سبب کاهش نوآوری می‌شود. کاهش رسمیت، تنوع ایده‌ها و رفتارهای جدید را تشویق می‌نماید (Daman Pour, 1999, p675). وجود ارتباطات و تعاملات غیررسمی نیز به خلق و انتقال دانش و سازمان کمک می‌کنند. رسمیت موجب از بین رفتن ارتباطات و تعاملاتی می‌شود که برای خلق دانش ضروری‌اند. وجود رسمیت پایین در ساختار سازمانی به اعضاء سازمان اجازه می‌دهد که به منظور خلق و انتقال دانش با یکدیگر تعامل و ارتباط برقرار کنند.

ب- تمرکز و پیاده‌سازی مدیریت دانش

تمرکز به میزانی که اختیار تصمیم‌گیری در یک واحد در سازمان متمرکز شده است اشاره دارد (رابینز، ۱۳۸۱: ۱۴۵). یکی دیگر از تغییراتی که در تفکر سازمانی روی داده به میزانی که ساختار و کنترل رسمی بر عملکرد کاری کارکنان اعمال می‌شود، مربوط می‌باشد. وجود تمرکز در اختیارات تصمیم‌گیری میزان ارلئه راه‌های خلاق، راجه شدت کاهش می‌دهد در حالیکه توزیع قدرت در سازمان موجب خودجوشی، تجربه‌گرایی و آزادی بیان می‌شود. اینها عواملی هستند که زیربنای خلق دانش می‌شوند (Graham and Pizzo, 2001). علاوه بر این، ساختارهای متمرکز مانع ارتباط بین بخشی و در نتیجه تسهیم ایده‌ها می‌شوند. زیرا کانالهای ارتباطی این ساختارها بسیار کند و زمان‌بر می‌باشند (Benet and Gabriel, 1999, p7). بدون وجود جریان مستمر ارتباطات و ایده‌ها خلق دانش میسر نخواهد بود.

یک ساختار سازمانی غیر متمرکز محیطی فراهم می‌کند که در آن کارکنان به صورت داوطلبانه در فرآیند ایجاد دانش مشارکت نمایند. محیط کاری مشارکتی با تشویق مشارکت در بین اعضاء سازمان موجب تسهیل خلق و انتقال ذخیره سازی و بکارگیری دانش می‌شود. بنابراین

کاهش تمرکز در مرکز اقتدار سازمان موجب افزایش خلق دانش می شود (Starhuck, 1992).

جریان ارتباطات و پیاده سازی مدیریت دانش

در سازمان های جوان و کوچک، ارتباطات عمدتاً به صورت غیر رسمی و رودررو انجام می شود. کنترل ها و سیستم های اطلاعاتی کمی وجود دارد زیرا رهبران عالی رده سازمان عموماً خودشان در کنار کارکنان مشغول کارهای روزمره کسب و کار هستند. به هر حال وقتی سازمان بزرگ و پیچیده می شود، فاصله بین رهبران عالی رده و کارکنان هسته فنی افزایش می یابد. اغلب برای اداره کردن حجم زیاد اطلاعات پیچیده و کاهش انحراف از استانداردها و اهداف تعیین شده از سیستم های رسمی استفاده می شود.

طرح ساختار سازمانی باید به گونه ای باشد که بیشترین قابلیت پردازش اطلاعات برای انطباق با محیط خارجی را داشته باشد. ساختارهای سازمانی باید به گونه ای طراحی شوند که امکان یادگیری را توسعه دهند (Hong, 1999, p186).

الزامات فرهنگی سازمان های نظامی و پیاده سازی مدیریت دانش

برای اینکه یک سازمان بتواند سلامت خود را حفظ کند، فرهنگ آن باید انطباق با محیط خارجی را تشویق کند. به هر حال خطری که بسیاری از سازمان ها را تهدید می کند این است که فرهنگ آنها مانند بتن سفت شود. سازمان هایی که در یک محیط ثابت بسیار موفق عمل کرده اند، اغلب در زمانی که محیط دستخوش تحولات شگفت انگیز می شود، قربانی موفقیت خود می شوند. ارزش های فرهنگی، ایده ها و اقداماتی که به دستیابی موفقیت کمک کرده اند، در محیط های بسیار متغیر برای عملکرد کارا زیان آور خواهند بود.

الف- فرهنگ یادگیری مستمر و پیاده سازی مدیریت دانش

وجود فرهنگ تشویق یادگیری در سازمان، توانایی سازمان در خلق دانش جدید را افزایش می دهد. سازمان ها با تأکید بر یادگیری، به کارکنانشان کمک می کنند که نقش فعال تری در خلق دانش ایفا کنند. زمانی که صرف یادگیری می شود رابطه مستقیمی با میزان دانش دارد. بنابراین سازمان ها باید برای موفقیت در خلق دانش، فرهنگ یادگیری را در سازمان تشویق کنند. (Quinn, 1996, p7).

## فرهنگ تسهیم دانش و پیاده سازی مدیریت دانش

مهمترین عامل مورد توجه در اینجا این است که اطلاعات و دانش چگونه در میان واحدهای مختلف سازمانی تسهیم می‌شوند. فرهنگ تسهیم دانش یکی از مهمترین عواملی است که باید قبل از هر استراتژی جدیدی در سازمان‌های عمومی مورد توجه قرار گیرد. فرهنگ به عنوان یک عامل کلیدی عمل می‌کند و از نقش تعیین کننده‌ای در تأثیر متغیرهای دیگر همچون تکنولوژی و منابع انسانی بر موفقیت مدیریت دانش برخوردار است. استودارت (۲۰۰۱:۱۹) عنوان می‌کند تسهیم دانش تنها در صورتی انجام می‌گیرد که فرهنگ سازمان از آن حمایت کند. هر تغییری باید در جهت فرهنگ سازمان انجام گیرد. در اینجا منظور از فرهنگ "ارزشها، باورها و اقدامات مشترک افراد در سازمان" است (Mc Dermot;2001:76) و تسهیم دانش نیز به عنوان اقداماتی است که به منظور انتقال و اشاعه دانش از یک فرد، گروه و یا سازمان به فرد، گروه و یا سازمان دیگر انجام می‌گیرد (Lee;2001:324).

### الزامات فناوری اطلاعات و ارتباطات برای پیاده سازی مدیریت دانش

عوامل بسیار زیادی وجود دارد که موجب موفقیت سازمان‌ها در به کارگیری استراتژی مدیریت دانش می‌شود. اما شاید یکی از مهمترین عوامل مؤثر، گسترش زیرساخت‌های مناسب فناوری‌های اطلاعاتی باشد. فنوار های اطلاعاتی و ارتباطی، موجب توانمند شدن مدیریت دانش می‌شوند و به عنوان مؤثرترین وسیله جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال و اشاعه دانش محسوب می‌گردند (Wang and Ahmed, 2003,p14).

فناوری‌های اطلاعات دو قابلیت عمده برای مدیریت دانش را فراهم می‌سازند: اولاً به وسیله آشکار کردن دانش می‌توانند یک سیستم خبره و یا پیشتنبانی تصمیم‌گیری را ایجاد کنند. ثانیاً IT کمک می‌کند که افراد با تخصص‌های خاص در جریان فعالیت یکدیگر قرار بگیرند و امکان ارتباط سریع آنها فراهم شود (Bloodyood and Salisbury , 2001 62).

### آموزش منابع انسانی و پیاده سازی مدیریت دانش

از جمله عوامل بسیار مهم در پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان نقش منابع انسانی می‌باشد. منابع انسانی مهمترین عامل سازمانی محسوب می‌شوند. به گونه‌ای که استمرار و مفید بودن تمامی دارائی‌های محسوس و نامحسوس سازمان به عملکرد نیروی انسانی بستگی دارد. این

عامل در موفقیت یا شکست اقدامات مدیریت دانش در سازمان نقش تعیین کننده‌ای بر عهده دارد. (Wamy & Ahmed, 2003, p14).

آموزش از دیر باز ابزار اصلی مدیران و سازمان ها جهت ارتقای سطح دانش کارکنان در سازمان بوده است. با توجه به اهمیت دانش در پیشبرد سازمان ها و ضرورت پرداختن به تسهیم و توسعه دانش با روش‌های پیشرفته و مناسب‌تر شکل گرفته است. بنابر این مدیریت دانش و آموزش دارای آرمان مشترک ارتقای سطح دانش کارکنان و به دنبال آن افزایش بهره‌وری و ارتقای سازمان هستند. به هر صورت دانش باید در اختیار لایه های و عناصر سیستم قرار گیرد و بخش‌هایی از سازمان که این وظیفه را به عهده دارند باید برنامه‌ریزی‌ها و مطالعات گسترده‌ای برای آموزش دانش مورد نیاز سازمان داشته باشند.

مدیریت دانش نظامی در نیروی هوایی

نهادها با امر مدیریت دانش - البته به شکل سنتی آن- بیگانه نبوده و همواره به امر آموزش تخصص‌های مختلف بصورت های مختلف که برخی از آنها گونه‌هایی از مدیریت دانش بوده اند، پرداخته است. با این حال اگر بخواهیم شکل و ساختار این امر را در نهادها جستجو نمائیم، به یک قالب استاندارد تحت عنوان آیین‌نامه همتاسازی در نهادها می‌رسیم که چارچوبی برای آموزش و یا بهتر بتوان گفت انتقال دانش کارکنان قدیمی به پرسنل جوان می‌باشد. البته این آیین‌نامه در نوع خود و با توجه به زمان تدوین بدون در نظر گرفتن میزان تعهد و یا توجه افراد مسئول در امر پیاده سازی آن بسیار خوب و البته کارگشا تنظیم گردیده است. با این حال بنظر می‌رسد در عمل، خیلی مورد توجه مسئولین امر نبوده و بهره‌برداری چندانی از آن بعمل نمی‌آید.

### روش شناسی

این مقاله از نظر ماهیت و اهداف از نوع مقاله‌های توسعه‌ای کاربردی بوده و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها برای پاسخ به سؤال‌ها از نوع مقاله‌های "توصیفی - پیمایشی" می‌باشد. با انجام این مقاله، اطلاعات مناسبی درباره‌ی شناسایی وضعیت عوامل کلیدی سازمانی نظامی در ارتباط با مدیریت دانش ارائه می‌گردد.

از طرفی چون در این تحقیق به بررسی رابطه و تأثیر عوامل سازمانی و مدیریت دانش پرداخته شده، از آزمون همبستگی و تحلیلی چندمتغیره و از روش تحلیل آماری رگرسیون استفاده شد. توضیح آنکه برای تعیین موقعیت سازمان از نظر استقرار چرخه مدیریت دانش و از نظر میزان آمادگی عوامل مختلف مؤثر بر چرخه (متغیرهای مستقل) در سازمان از آمارهای توصیفی (میانگین، فراوانی و ...) همراه با آمارهای تحلیلی (نظیر آزمون تی برای مقایسه نظرات گروههای مختلف، روش اسپیرمن برای رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر متغیرهای مورد نظر و ...) استفاده گردید. در نهایت برای طراحی مدل از رگرسیون چند متغیره استفاده شد.

محقق در این تحقیق برای جمع‌آوری داده‌های اولیه از روش میدانی با استفاده از اسناد و مدارک موجود و قابل دسترس استفاده کرد. بدین صورت که با استفاده از ابزار پرسشنامه از مدیران و کارشناسان نهجا نظرسنجی به عمل آورد.

جامعه آماری مقاله شامل کلیه مدیران میانی ستاد نهجا می باشد که با توجه به شرایط خاص نهجا فرایند هم‌تا سازی بر روی اغلب آنها صورت پذیرفته است و از این پس با تلخیص از جامعه آماری استفاده خواهد شد. با عنایت به بررسی به عمل آمده تعداد مدیران میانی ستادهای تخصصی نهجا با اعمال ضریبی در حدود ۱۰۶ نفر می باشد.

از میان عواملی که در چرخه مدیریت دانش به آنها پرداخته شد، دو عامل اساسی "خلق دانش" و "انتقال دانش" تأثیر به‌سزایی بر برنامه‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش دارند. (Donghue et al; ۱۹۹۹:۴۸). از این رو در این تحقیق از بین این عوامل چهارگانه دو عامل "خلق دانش" و "انتقال دانش" به عنوان متغیرهای وابسته تحقیق در نظر گرفته شده‌اند. از طرف دیگر پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش مستلزم این است که عوامل سازمانی مختلف موجود در یک سازمان از جمله ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی و آموزش نیروی انسانی دارای ویژگی‌های خاصی بوده و از انسجام و هماهنگی لازم برخوردار باشند. وجود شکاف و ناهماهنگی در بین این عوامل مانع پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش خواهد شد. بنابراین شناخت وضعیت عوامل سازمانی از حیث ویژگی‌های لازم برای پیاده‌سازی مدیریت دانش اقدام اولیه مهمی است که می‌تواند بنیان مستحکمی برای اقدامات بعدی در این راستا فراهم سازد. از این رو در این مقاله از میان عوامل سازمانی متعددی که در مدل‌های

سازمانی مختلف ذکر شده‌اند به بررسی چهار عامل کلیدی " ساختار سازمانی"، " فرهنگ سازمانی" و " فناوری" و " آموزش منابع انسانی" در ارتباط با مدیریت دانش پرداخته می‌شود. با افزایش تاکید دولت بر ایجاد جامعه دانشی و اولویت حرکت به سوی جامعه دانش محور در برنامه پنجم توسعه مسئله مهمی که بوجود آمده درک این موضوع است که چگونه از دانش به عنوان یک منبع مهم مزیت رقابتی استفاده کنیم. در این مقاله به بررسی رابطه بین چهار گروه از عوامل اصلی سازمانی به عنوان متغیرهای مستقل و توانایی خلق دانش و انتقال دانش نیروی هوایی ارتش ج.ا.ا. پرداخته می‌شود. این عوامل عبارتند از: ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و تکنولوژی و آموزش منابع انسانی.

### یافته ها

بررسی و توصیف اطلاعات مربوط به سوالات عمومی

الف) توزیع فراوانی متغیر سابقه خدمت

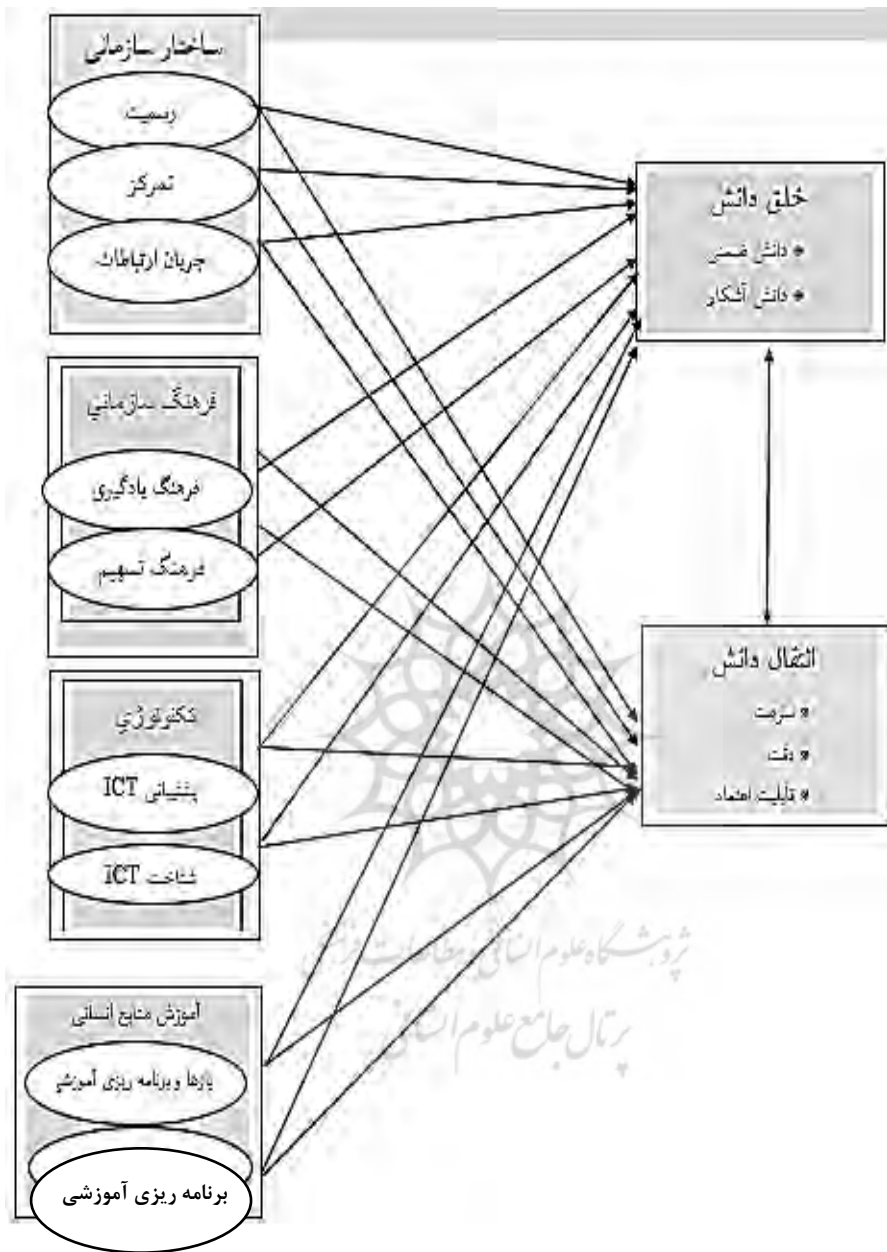
جدول ۱- توزیع فراوانی متغیر سابقه خدمت

مقوله ها	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
۱۰ تا ۲۰ سال	۴۴	۵۷.۹	۵۷.۹	۵۷.۹
۲۰ تا ۳۰ سال	۳۷	۳۹.۵	۳۹.۵	۹۷.۴
بالای ۳۰ سال	۲۳	۲۶	۲۶	۱۰۰.۰
جمع کل	۱۰۴	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰	

سابقه خدمت ۴۴ نفر از پاسخگویان برابر با ۵۷.۹ درصد آنها بین ۱۰ تا ۲۰ سال بوده است.

۳۷ نفر از پاسخگویان یعنی ۳۹.۵ درصد سابقه خدمتی بین ۲۰ تا ۳۰ سال داشته‌اند و ۲۳

نفر نیز بالای ۳۰ سال سابقه خدمت داشته است.



ب) توزیع فراوانی متغیر مدرک تحصیلی

جدول ۲- توزیع فراوانی متغیر مدرک تحصیلی

مقوله ها	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
کارشناسی	۷۸	۶۵.۸	۶۵.۸	۶۵.۸
کارشناسی ارشد	۶۶	۳۴.۲	۳۴.۲	۱۰۰.۰
جمع کل	۱۴۴	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰	

۷۸ نفر از پاسخگویان معادل با ۶۵.۸ درصد آنها تحصیلات کارشناسی و ۶۶ نفر برابر با ۳۴.۲ درصد نیز تحصیلات کارشناسی ارشد داشته‌اند.

ج) توزیع فراوانی متغیر رسته مدیران

جدول ۳- توزیع فراوانی متغیر رسته مدیران

مقوله ها	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
پایین	۴۵	۲۶.۳	۲۶.۳	۲۶.۳
متوسط	۶۰	۶۵.۸	۶۵.۸	۹۲.۱
بالا	۳۸	۷.۹	۷.۹	۱۰۰.۰
جمع کل	۱۴۳	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰	

رسته ۴۵ نفر از پاسخگویان یعنی ۲۶.۳ درصد آنها، عملیاتی بوده است. ۶۰ نفر برابر با ۶۵.۸ درصد رسته فنی و ۳۸ نفر معادل با ۷.۹ درصد نیز رسته اداری بوده‌اند.

۴-۲) بررسی آمار توصیفی متغیرهای وابسته و مستقل تحقیق:

الف) توزیع فراوانی متغیر فناوری اطلاعات

جدول ۴- توزیع فراوانی متغیر فناوری اطلاعات

مقوله ها	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
پایین	۵۰	۳۹.۵	۳۹.۵	۳۹.۵
متوسط	۴۹	۳۶.۸	۳۶.۸	۷۶.۳
بالا	۴۴	۳۳.۷	۳۳.۷	۱۰۰.۰
جمع کل	۱۴۳	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰	



۵۰ نفر از پاسخگویان معادل با ۳۹.۵ درصد آنها معتقدند که فناوری اطلاعات به میزانی پایین در سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. ۴۹ نفر یعنی ۳۶.۸ درصد میزان بکارگیری فناوری اطلاعات را در سازمان در حد متوسط می‌دانند و ۴۴ نفر با ۲۳.۷ درصد نیز این میزان را در حد بالا ارزیابی کرده‌اند.

(ب) توزیع فراوانی متغیر فرهنگ سازمانی

جدول ۵- توزیع فراوانی متغیر فرهنگ سازمانی

مقوله ها	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
پایین	۴۸	۳۴.۲	۳۴.۲	۳۴.۲
متوسط	۵۱	۴۲.۱	۴۲.۱	۷۶.۳
بالا	۴۴	۲۳.۷	۲۳.۷	۱۰۰.۰
جمع کل	۱۴۳	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰	

۴۸ نفر از پاسخگویان یعنی ۳۴.۲ درصد آنها معتقد بوده‌اند که فرهنگ سازمانی در سازمان در حد پایین قرار دارد. ۵۱ نفر معادل با ۴۲.۱ درصد فرهنگ سازمانی را در حد متوسط ارزیابی کرده‌اند و ۴۴ نفر برابر با ۲۳.۷ درصد نیز کیفیت فرهنگ سازمانی را بالا می‌دانسته‌اند.

(ج) توزیع فراوانی متغیر ساختار سازمانی

جدول ۶- توزیع فراوانی متغیر ساختار سازمانی

مقوله ها	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
پایین	۴۸	۳۱.۶	۳۱.۶	۳۱.۶
متوسط	۵۰	۳۹.۵	۳۹.۵	۷۱.۱
بالا	۴۶	۲۸.۹	۲۸.۹	۱۰۰.۰
جمع کل	۱۴۴	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰	

۴۸ نفر از پاسخگویان (۳۱.۶ درصد) کیفیت ساختار سازمانی را در حد پایین ارزیابی کرده‌اند. ۵۰ نفر یعنی ۳۹.۵ درصد کیفیت این متغیر را متوسط دانسته‌اند و ۴۶ نفر برابر با ۲۸.۹ درصد نیز کیفیت ساختار سازمانی را در حد بالا برآورد کرده‌اند.

## د) توزیع فراوانی متغیر آموزش منابع انسانی

جدول ۷- توزیع فراوانی متغیر آموزش منابع انسانی

مقوله ها	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
پایین	۴۹	۳۶.۸	۳۶.۸	۳۶.۸
متوسط	۵۱	۴۲.۱	۴۲.۱	۷۸.۹
بالا	۴۳	۲۱.۱	۲۱.۱	۱۰۰.۰
جمع کل	۱۴۳	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰	

۴۹ نفر از پاسخگویان معتقد بوده‌اند که آموزش منابع انسانی در سازمان در حد پایینی صورت می‌گیرد. ۵۱ نفر برابر با ۴۲.۱ درصد میزان آموزش منابع انسانی را در سازمان در حد متوسط ارزیابی نموده‌اند و ۴۳ نفر (۲۱.۱ درصد) نیز آن را بالا دانسته‌اند.

## ه) توزیع فراوانی متغیر مدیریت دانش

جدول ۸- توزیع فراوانی متغیر مدیریت دانش

مقوله ها	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
پایین	۵۰	۳۹.۵	۳۹.۵	۳۹.۵
متوسط	۴۸	۳۴.۲	۳۴.۲	۷۳.۷
بالا	۴۵	۲۶.۳	۲۶.۳	۱۰۰.۰
جمع کل	۱۴۳	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰	

۵۰ نفر از پاسخگویان معادل با ۳۹.۵ درصد آنها میزان پیاده سازی مدیریت دانش را در سازمان در حد پایین می‌دانند. ۴۸ نفر برابر با ۳۴.۲ درصد معتقدند که مدیریت دانش به میزانی متوسط در سازمان پیاده شده است و ۴۵ نفر یعنی ۲۶.۳ درصد نیز بر این نظرند که مدیریت دانش به میزان بالایی در سازمان پیاده سازی شده است.

چهار جدول بعد، توزیع دیدگاه پاسخگویان را در خصوص مؤلفه‌های مدیریت دانش نشان می‌دهند.

الف) در سازمان تا چه میزان کمیته‌های کاری، جهت ترغیب مدیران و کارکنان به کمک فناوری‌های ارتباطی تشکیل می‌شود؟

جدول ۹- توزیع نظر پاسخگویان نسبت به تشکیل کمیته‌های کاری

مقوله ها	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
پایین	۴۸	۳۴.۲	۳۴.۲	۳۴.۲
متوسط	۴۸	۳۴.۲	۳۴.۲	۶۸.۴
بالا	۴۷	۳۱.۶	۳۱.۶	۱۰۰.۰
جمع کل	۱۴۳	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰	

در پاسخ به این پرسش، ۴۸ نفر از پاسخگویان معادل با ۳۴.۲ درصد آنها اظهار داشته اند که میزان تشکیل کمیته‌های کاری در سازمان خیلی کم است. ۴۸ نفر برابر با ۳۴.۲ درصد میزان تشکیل کمیته‌های کاری را کم دانسته اند و ۴۷ نفر یعنی ۳۱.۶ درصد نیز معتقد بوده‌اند که میزان تشکیل کمیته‌های کاری در سازمان در حد متوسط می‌باشد. میانگین دیدگاه کل پاسخگویان در این خصوص ۱.۹۷ از ۵ است که بین گزینه‌های کم و خیلی کم قرار دارد. یعنی مجموع پاسخگویان میزان تشکیل کمیته‌های کاری را در سازمان پایین ارزیابی کرده‌اند. ب) در سازمان تا چه میزان برقراری ارتباط با ذینفعان سازمان به سادگی صورت می‌گیرد؟

جدول ۱۰- توزیع نظر پاسخگویان نسبت به سادگی برقراری ارتباط با ذی‌نفعان

مقوله ها	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
خیلی کم	۲۷	۱۵.۸	۱۵.۸	۱۵.۸
کم	۳۵	۳۶.۸	۳۶.۸	۵۲.۶
متوسط	۳۵	۳۶.۸	۳۶.۸	۸۹.۵
زیاد	۲۴	۱۶.۴	۱۶.۴	۱۰۰.۰
خیلی زیاد	۲۲	۱۵.۴	۱۵.۴	۱۰۰.۰
جمع کل	۱۴۳	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰	

۲۷ نفر از پاسخگویان معادل با ۱۵.۸ درصد آنها اظهار داشته اند که میزان سادگی برقراری ارتباط با ذینفعان سازمان خیلی کم است. ۳۵ نفر برابر با ۳۶.۸ درصد میزان سادگی این ارتباط

را کم می دانسته اند. ارزیابی ۳۵ نفر دیگر یعنی ۳۶.۸ درصد از میزان سادگی برقراری این ارتباط در حد متوسط بوده است. ۲۴ نفر (۷.۹ درصد) گفته اند که برقراری ارتباط با ذینفعان سازمان به میزان زیادی به سادگی صورت می گیرد و ۲۲ نفر یعنی ۲.۶ درصد پاسخگویان نیز معتقد بوده است که میزان سادگی برقراری این ارتباط در حد خیلی زیاد می باشد. میانگین دیدگاه کل پاسخگویان در این خصوص نیز ۲.۴۵ از ۵ می باشد که بین گزینه های کم و متوسط قرار دارد. یعنی مجموع پاسخگویان میزان ساده بودن برقراری ارتباط سازمان با ذینفعان را پایین تر از حد متوسط ارزیابی نموده اند.

ج) در سازمان تا چه میزان خلق دانش، ضروری تلقی می شود؟

جدول ۱۱- توزیع نظر پاسخگویان نسبت به ضروری تلقی شدن خلق دانش

مقوله ها	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
خیلی کم	۳۲	۲۸.۹	۲۸.۹	۲۸.۹
کم	۲۹	۲۱.۱	۲۱.۱	۵۰.۰
متوسط	۳۴	۳۴.۲	۳۴.۲	۸۴.۲
زیاد	۲۴	۷.۹	۷.۹	۹۲.۱
خیلی زیاد	۲۴	۷.۹	۷.۹	۱۰۰.۰
جمع کل	۱۴۳	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰	

در پاسخ به این سوال، ۳۲ نفر از پاسخگویان معادل با ۲۸.۹ درصد آنها گفته اند که میزان ضروری تلقی شدن خلق دانش در سازمان در حد خیلی کم می باشد. ۲۹ نفر یعنی ۲۱.۱ درصد میزان ضروری تلقی شدن این مسئله را در حد کم ارزیابی نموده اند. ۳۴ نفر معتقد بوده اند که سازمان در حد متوسط خلق دانش را ضروری تلقی می کند. ۲۴ نفر (۷.۹ درصد) از پاسخگویان نیز میزان ضروری تلقی شدن خلق دانش را در سازمان در حد زیاد و همین تعداد نیز آن را در حد خیلی زیاد ارزیابی نموده اند. میانگین دیدگاه کل پاسخگویان نیز در خصوص میزان ضروری تلقی شدن خلق دانش در سازمان ۲.۴۵ از ۵ می باشد که بین گزینه های کم و متوسط قرار دارد. یعنی مجموع پاسخگویان میزان ضروری تلقی شدن خلق دانش را در سازمان پایین تر از حد متوسط ارزیابی نموده اند.

د) در سازمان تا چه میزان برای مبادله دانش پنهان ( دانشی که در ذهن و ادراک افراد دارد) کوشش می‌شود؟

جدول ۱۲- توزیع نظر پاسخگویان نسبت به مبادله دانش پنهان

مقوله ها	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
خیلی کم	۳۸	۳۱.۶	۳۱.۶	۳۱.۶
کم	۴۰	۳۶.۸	۳۶.۸	۶۸.۴
متوسط	۳۷	۲۸.۹	۲۸.۹	۹۷.۴
زیاد	۲۷	۲.۶	۲.۶	۱۰۰.۰
جمع کل	۱۴۲	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰	

۳۸ نفر از پاسخگویان برابر با ۳۱.۶ درصد آنها معتقد بوده‌اند که میزان کوشش برای مبادله دانش پنهان در سازمان در حد خیلی کم می‌باشد. ۴۰ نفر معادل با ۳۶.۸ درصد میزان این کوشش را در حد کم و ۳۷ نفر یعنی ۲۸.۹ درصد در حد متوسط ارزیابی نموده‌اند. ۲۷ نفر از پاسخگویان (۲.۶ درصد) نیز معتقد بوده است که میزان کوشش برای مبادله دانش پنهان در سازمان در حد زیاد می‌باشد. میانگین دیدگاه کل پاسخگویان نیز در خصوص میزان کوشش برای مبادله دانش پنهان در سازمان ۲.۰۳ از ۵ می‌باشد که اندکی بالاتر از گزینه کم قرار دارد. یعنی مجموع پاسخگویان میزان کوشش برای مبادله دانش پنهان در سازمان را در حد کم ارزیابی نموده‌اند.

دامنه دیدگاه پاسخگویان در خصوص متغیر فناوری اطلاعات بین ۸ تا ۲۴ در نوسان است و میانگین آن ۱۳.۹ می‌باشد که پایین‌تر از حد متوسط است. یعنی مجموع پاسخگویان میزان کاربرد فناوری اطلاعات را در سازمان پایین‌تر از حد متوسط می‌دانند. دامنه نمرات فرهنگ سازمان نیز بین ۹ تا ۳۹ با میانگین ۲۱.۶ است. این عدد از متوسط پایین‌تر است و به این معنی است که مجموع پاسخگویان کیفیت فرهنگ سازمانی را کمتر از حد متوسط ارزیابی نموده‌اند. این مسئله در مورد متغیر ساختار سازمانی نیز مصداق دارد. دامنه نمرات این متغیر بین ۱۰ تا ۴۰ در نوسان بوده و میانگین آن ۲۳.۲ می‌باشد. میانگین نمرات متغیر آموزش منابع انسانی ۱۲.۴ با دامنه ۵ تا ۱۳ است که از حد متوسط بالاتر می‌باشد، یعنی مجموع پاسخگویان میزان آموزش منابع انسانی را در سازمان بالاتر از حد متوسط ارزیابی نموده‌اند. و بالاخره، دامنه

نمرات متغیر مدیریت دانش بین ۴ تا ۱۴ با میانگین ۸.۸۹ است که تقریباً نزدیک به متوسط است. یعنی پاسخگویان در مجموع میزان پیاده سازی مدیریت دانش را در سازمان در حد متوسط می دانند.

نتایج به دست آمده نشان می دهند که رابطه معناداری بین عناصر ساختار سازمانی با مدیریت دانش وجود دارد. به عبارت دیگر وضعیت این عوامل در میزان پیاده سازی موفق مدیریت دانش در نهاد مؤثر بوده اند. یعنی بر اساس نتایج حاصله، کاهش میزان رسمیت و تمرکز در سازمان موجب افزایش موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان شده و افزایش و تسهیل جریان ارتباطات موجب افزایش و تسهیل خلق و انتقال دانش و در نتیجه پیاده سازی موفق مدیریت دانش می شود.

از آنجا که رابطه معنادار و مستقیمی بین جریان ارتباطات با مدیریت دانش در سازمان وجود دارد، برای مدیریت مؤثر دانش باید دانش و اطلاعاتی که در سازمان وجود دارد، بدون محدودیت در اختیار کارمندان قرار گیرد (به جز اسناد و مدارک سری). جریان ارتباطات در سازمان باید به گونه ای باشد که کارکنان به دانش و اطلاعاتی که نیاز دارند، دسترسی داشته باشند. مدیریت باید نسبت به بهبود مستمر این مسئله توجه داشته باشد تا مدیریت دانش در سازمان بتواند به نحو مؤثرتری صورت پذیرد.

جدول ۱۳- رابطه بین مدیریت دانش و ساختار سازمانی

سطح معنی داری	مقدار آماره	آماره مناسب
۰.۰۰۰	۰.۶۳۳	ضریب همبستگی اسپیرمن
۰.۰۰۰	۰.۵۹۵	Kendall's tau-b
۰.۰۰۰	۰.۵۸۸	Kendall's tau-c
۰.۰۰۰	۰.۷۸۴	گاما

فرهنگ تسهیم و یادگیری برای سازمانی که به دنبال راهبرد مدیریت دانش است، عاملی اساسی محسوب می شود. تصمیم گیری در مورد اینکه چه دانشی باید تسهیم شود، این دانش بین چه کسانی باید تسهیم شود و این تسهیم چگونه باید انجام شود بویژه در یک سازمان نظامی که با طبقه بندی و محدودیت دسترسی به اطلاعات مواجه می باشند، یک وظیفه مهم

در سازمان است که باید در اولویت قرار گیرد. هر چند کارکنان تمایل دارند که با دانش به عنوان منبع قدرتشان برخورد نمایند، اما مدیران باید فرهنگی ایجاد کنند که کارکنان دانش و تجربیات خود را با یکدیگر تسهیم کند، نه این که آن را نزد خود نگه دارند.

از آنجا که فرهنگ یادگیری مستمر رابطه مثبتی با خلق و انتقال دانش و در نتیجه مدیریت دانش دارد، سازمان باید با تاکید بر تشویق فرهنگ یادگیری مستمر و ایجاد زمینه‌های لازم برای یادگیری به کارکنان کمک کنند تا نقش فعال تری در پیاده سازی مدیریت دانش ایفا کنند. بین مدیریت دانش و زمانی که صرف یادگیری می‌شود رابطه مثبتی وجود دارد، لذا سازمان باید برای موفقیت در خلق و انتقال دانش فرهنگ یادگیری کاملی را توسعه دهد و ابزارهای یادگیری مختلفی همچون آموزش و فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی لازم را فراهم سازد و با سرمایه‌گذاری در زمینه برنامه‌های آموزشی مبنای مستحکمی برای مدیریت دانش ایجاد نماید.

جدول ۱۴- رابطه بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی

سطح معنی داری	مقدار آماره	آماره مناسب
۰.۰۰۰	۰.۰۶۹	ضریب همبستگی اسپیرمن
۰.۰۰۰	۰.۷۵۶	Kendall's tau-b
۰.۰۰۰	۰.۷۴۲	Kendall's tau-c
۰.۰۰۰	۰.۹۴۷	گاما

فناوری اطلاعات در پیاده سازی موفق مدیریت دانش در سازمان از نقشی کلیدی برخوردار است و باید به عنوان ابزار مؤثر جمع آوری، ذخیره سازی، انتقال و اشاعه دانش مورد توجه قرار گیرد. به نظر می‌رسد وجود پشتیبانی مناسب ICT در سازمان و توانایی کارکنان در بهره‌گیری از این فناوری‌ها این امکان را برای کارکنان فراهم می‌سازد که بتوانند نقش مؤثری در مدیریت دانش ایفا کنند. نتایج نشان می‌دهد که ارلئه آموزش‌های داخلی کافی در زمینه رایانه و نرم افزارهای آن، کارکنان را در مدیریت دانش حوزه کاری مربوطه مساعدت می‌نماید. از این رو مدیران سازمان باید با سرمایه گذاری مستمر در زمینه ایجاد زیر

ساخت مناسب ICT به پیاده سازی موفق مدیریت دانش در سازمان و در نتیجه موفقیت مدیریت دانش در سازمان خود کمک کنند.

جدول ۱۵- رابطه بین مدیریت دانش و فناوری اطلاعات

سطح معنی داری	مقدار آماره	آماره مناسب
۰.۰۰۰	۰.۶۰۹	ضریب همبستگی اسپیرمن
۰.۰۰۰	۰.۵۵۰	Kendall's tau-b
۰.۰۰۰	۰.۵۴۰	Kendall's tau-c
۰.۰۰۰	۰.۷۵۶	گاما

نتایج حاصل از مقاله نشان می دهد آموزش منابع انسانی مهارت لازم را در کارکنان به منظور خلق و انتقال دانش و نهایتاً مدیریت مؤثر مدیریت دانش فراهم می سازد. آموزش منابع انسانی محیط مطلوب کاری برای مدیریت موفق دانش در سازمان را فراهم می سازد. از طرفی آموزش منابع انسانی یکی از راهبردهای اصلی انتقال دانش در چرخه مدیریت دانش می باشد. سازمان ها با تأکید بر آموزش منابع انسانی، به کارکنانشان کمک می کنند که نقش فعال تری در مدیریت دانش ایفا کنند. زمانی که صرف آموزش می شود رابطه مستقیمی با میزان دانش دارد. بنابراین سازمان ها باید برای موفقیت در مدیریت دانش، آموزش منابع انسانی را در سازمان را مورد توجه قرار دهند.

جدول ۱۶- رابطه بین مدیریت دانش و آموزش منابع انسانی

سطح معنی داری	مقدار آماره	آماره مناسب
۰.۰۰۰	۰.۵۳۴	ضریب همبستگی اسپیرمن
۰.۰۰۰	۰.۵۰۷	Kendall's tau-b
۰.۰۰۰	۰.۴۹۴	Kendall's tau-c
۰.۰۰۰	۰.۶۸۰	گاما



## بحث و نتیجه گیری

به طور کلی نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که ارتباط مهمی بین این عوامل سازمانی و مدیریت دانش وجود دارد. بنابراین برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش در نهاجا باید به سازمان به عنوان یک کل نگاه کرد و همه این عوامل را مورد توجه قرار داده و وضعیت آنها شناسایی و تحلیل شود.

اگرچه فناوری نقش مهمی در پیاده سازی مدیریت دانش بر عهده دارد، بدون توجه به فرهنگ و زمینه سازمانی که در آن افراد به خلق و تسهیم دانش تشویق شوند، فناوری بعنوان یک ابزار و نه هدف نخواهد توانست جریان دانش را تسهیل کند. سازمان باید نسبت به توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعاتی و ارتباطی و نیز آموزش کارکنان در این زمینه اقدام نماید؛ اما در عین حال باید توجه داشته باشد که بدون وجود فرهنگ قوی تسهیم دانش در سازمان، تکنولوژی چندان کارساز نخواهد بود. انتقال دانش مستلزم این است که افراد و گروه‌ها تمایل داشته باشند که با هم کار کنند و در راستای منافع متقابل خود، دانشی را که در اختیار دارند با یکدیگر تسهیم نمایند. این امر روی نخواهد داد مگر اینکه کارکنان سازمان سطح بالایی از رفتار همکارانه داشته باشند. از این رو تغییر رفتار کارکنان برای تقویت فرهنگ تسهیم دانش مسئله بالقوه‌ای است که ممکن است سازمان با آن مواجه شود. علاوه بر اهمیت فرهنگ تسهیم، فرهنگ یادگیری مستمر نیز نقش به‌سزایی در تسهیل پیاده سازی مدیریت دانش دارد. بنابر این تشویق کارکنان به خلاقیت و نوآوری و ترویج فرهنگ تسهیم دانش و یادگیری مستمر در سازمان، امکان موفقیت اقدامات سازمان در زمینه مدیریت دانش را افزایش خواهد داد.

هرچند نهاجا یک سازمان نظامی به شدت بوروکراتیک است، اما باید توجه داشت که شیوه‌های کنترلی و نظارتی شدید و ساختارهای رسمی و بسیار متمرکز مانع ارائه و ترویج ایده‌ها و اندیشه‌های جدید و در نتیجه خلق و تسهیم دانش می‌شوند. از این رو افزایش آزادی عمل و انعطاف‌پذیری ساختار سازمان، تا جایی که در انجام امور جاری و حفظ اسرار و اطلاعات طبقه بندی شده اختلال ایجاد نکند نیز به پیاده سازی موفق مدیریت دانش کمک خواهد نمود.

مسئله دیگری که نهاجا با آن مواجه خواهد بود نحوه ثبت و ضبط و نگهداری دانش و تجربیات کارکنان سازمان است. اغلب کارکنان با سابقه و قدیمی این نیرو که از تجربه بالای ۸ سال دفاع مقدس نیز برخوردار بودند به افتخار بازنشستگی نائل گشته‌اند، لذا سازمان باید راهبرد مشخصی برای مستندسازی و نگهداری دانش افراد با تجربه باقی مانده و سایر کارکنان در پیش داشته باشد. به نحوی که همه کارکنان بتوانند به این دانش دسترسی داشته و از آن استفاده نمایند. لذا ایجاد و توسعه پایگاه اطلاعات و دانش و توسعه شیوه‌های مؤثر و کارآمد برای جمع‌آوری اطلاعات و دانش، مقوله مهمی در استراتژی مدیریت دانش سازمان خواهد بود.

با توجه به نتایجی که از بررسی رابطه بین فناوری مورد استفاده در نهاجا با مدیریت دانش به دست آمده است، مشخص شد وجود زیر ساخت مناسب ICT و توانایی کارکنان در استفاده از این فناوری ها نقش مهمی در مدیریت دانش دارد. لذا پیشنهاد می شود نهاجا با سرمایه‌گذاری بیشتر در زمینه ایجاد زیر ساخت مناسب ICT در سازمان و آموزش کارکنان در این زمینه به پیاده سازی موفق مدیریت دانش کمک کند.

آموزش منابع انسانی و شیوه‌های مورد استفاده آن نقش مهمی در مدیریت دانش، بویژه مدیریت دانش ضمنی کارکنان دارد. نهاجا می‌بایست با استفاده از شیوه‌های نوین از آموزش به عنوان ابزار مفید دستیابی به دانش ضمنی استفاده نماید. تا کارکنان ایده‌ها و تجربیاتشان را با هم تسهیم کنند. پیشنهادهایی به شرح ذیل در این خصوص مطرح می گردد.

الف) در خصوص ساختار سازمانی پیشنهاد می‌شود با کاهش میزان رسمیت و تمرکز در سازمان و افزایش انعطاف‌پذیری و آزادی عمل در رویه‌ها و تصمیم‌گیری ها زمینه افزایش و تسهیل خلق و انتقال دانش فراهم شود، همچنین هرچه جریان ارتباطات در سازمان بازتر و روان تر باشد، خلق و انتقال دانش و در نهایت پیاده سازی موفق مدیریت دانش راحت تر انجام خواهد شد.

ب) در زمینه فرهنگ سازمانی و تقویت فرهنگ یادگیری پیشنهاد می‌شود: تشویق ارائه ایده‌ها و نظرات جدید، افزایش مستمر سطح مهارت و توانایی کارکنان بویژه خلبانان و کارکنان بخش تعمیر و نگهداری با سرمایه‌گذاری بیشتر در زمینه برنامه‌های آموزشی، تشویق افراد خلاق و مبتکر، ارائه برنامه‌های تشویقی به منظور اینکه کارکنان دائما توانایی‌های خود

را ارتقا دهند، تشویق کارکنان به یادگیری از دیگران و یاد دادن به آنها، استفاده از حداکثر توان کارکنان در سازمان، اهمیت قائل شدن برای یادگیری و دانش، ترویج فرهنگ خلاقیت و نوآوری (با تشکیل هسته‌های کوچک نوآوری و خلاقیت در یگان‌ها)، و تشویق به کسب دانش و اطلاعات جدید.

## منابع

- آقا محمدی، داود (۱۳۸۹)، *راهبردهای استقرار مدیریت دانش در آجا*، انتشارات دافوس آجا، ۱۳۸۹.
- بات، گانِب. دی (۱۳۸۹)، *مدیریت دانش در سازمان‌ها: بررسی تاثیر متقابل فناوری، فنون و انسان*. نشریه علوم اطلاع‌رسانی. دوره ۱۸، شماره ۱ و ۲
- داونپورت، تامس، پروساک و لارنس (۱۳۷۹)، *مدیریت دانش*، ترجمه حسین رحمان سرشت، نشر ساپکو.
- دسلر، گری (۱۳۷۸)، *مبانی مدیریت منابع انسانی*، (ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی)، چاپ دوم دفتر مقاله‌های فرهنگی، تهران.
- رابینز، استفن، (۱۳۷۹)، *تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)* ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران، نشر صفار
- Barr, T. (2000), *Newmedia. Com. Au, Allen & Unwin, Sydney.*
- Beijerse, R.P. (2000), *“Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs”*, Journal of Knowledge Management, Vol. 4 No. 2
- Beijerse, R.P. uit (1999), *“Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon”*, Journal of Knowledge Management, Vol. 3 No. 2. pp 19-24
- Bennett , R. , and Gabriel,H (1999). *“organizational factors and knowledge management within large marketing departments”* : An empirical study . Journal of knowledge Management. pp7-9.
- Bierly, P.E., Kessler, E.H., Christensen, E.W., (2000), *“organizational learning, knowledge and wisdom”* . Journal of organisational Change Management. pp.24.
- Checkland, P.,(1999), *“Systems Thinking, systems practice”*:Includes a 30-year Retrospective, John Wiley and Sons, UK.
- Davenport T. H. (1997), *Mastering The Information And Knowledge Environment*, Oxford University.
- Davenport T. H. (2001), *Saving It’s Soul: Human Centered Information Management*, Harvard Business Review, March-April.

- Davenport T. H. DeLong, D.W. Beers M.C. (1998), *Successful Knowledge Management Projects*, Sloan Management Review, Vol 39, No.2.pp6.
- Davenport T. H. Prusak L. (2000), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, Massachusset, Harvard Business School Press.
- Davenport, T.H., and prusak ,L(1998).“*Working knowledge*” Boston: Harvard Business School press. Pp5.
- Dyer Jean Royer (2002), *Standard Deviation*, Massachusset, Allisson-Wesley.
- Hwang , Ahn – soon, (2003), “*Training strategies in management of Knowledge*” , journal of knowledge manengement , vol.7 , No. 3, pp.12
- Karlenzig, Waren (1999), *Behind Microsoft’s Digital Dashboard: KM*, <http://www.destinationcrm.com/km/dcrm-k> article, asp?id=156
- Keichi Kitagawa (2001), *Knowledge Management In Education-The Curriculum Research And Design Elaborator-Senior Strategist-Osaka*,
- Milton N. Shadbolt, N. Cottman H. Hammersley M (1999), Towards A Knowledge Technology For Knowledge Management, International Journal Of Human-Computer Studies, Vol. 51
- Nonaka E. Takeuchi hH. (1995), *The Knowledge Creation Company-How Japanies Companies Create The Dynamics Of Innovation*. Oxford University Press, Oxford
- Wang, c and Ahmed,2003, *structure and structural dimensions for Knowledge transfer*, no,2