

## بررسی و رتبه‌بندی توانمندسازهای مدیریت دانش

مطالعه موردی: سامانه فرماندهی و واپایش یک سازمان دفاعی

پیمان اخوان<sup>۱</sup>، مهران کشتکار<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۴/۲/۲۵

تاریخ دریافت: ۹۴/۲/۹

### چکیده

به منظور دستیابی به شایستگی‌های محوری، سازمان‌ها نیازمند ایجاد ظرفیت‌های لازم از جمله مدیریت دانش می‌باشند. در تحقیق حاضر که از نوع کاربردی و توسعه‌ای است، با بهره‌گیری از آمار توصیفی و استنباطی، تحلیل کمی و کیفی و ابزار گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای و میدانی، توانمندسازهای مدیریت دانش سامانه فرماندهی و واپایش یک سازمان دفاعی رزمی، بررسی و رتبه‌بندی گردیدند. نمونه آماری تحقیق، ۱۱۰ نفر در سه طیف «مدیریتی عالی»، «مدیریتی اجرایی»، و «کارکنان عملیاتی و فنی» است که به صورت طبقه‌ای تصادفی انتخاب شده‌اند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده شد. از طریق آزمون مقایسه میانگین «تی»، مؤلفه‌های مؤثر، شناسایی و از طریق آزمون «فریدمن»، میزان اهمیت آنها رتبه‌بندی گردید. نتایج نشان می‌دهد کارکنان، فناوری اطلاعات، راهبرد، ساختار، فرهنگ، فرایندها و رهبری، به عنوان توانمندسازهای مدیریت دانش در سامانه پیش‌گفته می‌باشند. همچنین فرهنگ سازمانی، بیشترین و راهبرد، کمترین تأثیرگذار است. در ادامه، تأثیر عوامل توانمندساز در هر یک از مراحل چهارگانه الگوی مرسوم سامانه فرماندهی و واپایش بررسی شد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش، توانمندسازها، سامانه فرماندهی و واپایش، فناوری اطلاعات، فرهنگ.

۱. دانشیار گرایش مدیریت سیستم و بهره‌وری، دانشگاه مالک اشتر، Peyman\_akv@yahoo.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی دانش دانشگاه عالی دفاع ملی، Mehran\_2a\_1404@yahoo.com

## ۱. کلیات

### ۱-۱. طرح مسئله

تحقق توفیق مأموریت کاری، همواره از دغدغه‌های سازمان‌هاست، بنابراین سازمان‌ها مدیریت کارکنان را به دلیل داشتن سرمایه دانش مدنظر دارند؛ زیرا افراد با در اختیار داشتن دانش، به عنوان سرمایه اصلی، به بازیگر تعیین‌کننده و محوری جریان کار سازمان تبدیل شده‌اند (Roy & Sheena, 2005). این مهم به‌ویژه در سازمان‌های دفاعی و شرایطی که برتری دانشی برای بقا و تحمیل اراده بر رقبای اجتناب‌ناپذیر است، از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار می‌باشد. گفته می‌شود نظامیان آینده، درگیر جنگ یا جنگ‌هایی خواهند شد که افزون بر بهره‌برداری از قوای نظامی، باید از هوش خود، یاری جویند و این دانش و آگاهی است که باعث برتری نیروهای نظامی بر یکدیگر خواهد شد (Browning, 2002). ساختن گروه‌های منسجم از طریق ارتقای درک مشترک، فراهم نمودن بینش شفاف برای رهبران و فرماندهان و نیز بهبود یادگیری زیردستان در نتیجه گردش منطقی، بهنگام و مناسب دانش محقق می‌شود (Odierno & Morrow, 2012)، از این‌رو به ارزش مدیریت دانش، بیشتر و بهتر از گذشته واقف گردیده و آن را به رسمیت شناخته (Lemont, 2011)، نیروی مسلح چالاک، منعطف و مقتدر را با نظام مدیریت دانش و دسترسی شبکه‌محوری به دانش به عنوان چشم‌انداز دانشی تعریف نموده (Casey & Morrow, 2008) و تلاش می‌نمایند تا با بهره‌گیری از همه منابع، نگهداشت و ارتقا یا همان مدیریت شایسته دانش به عنوان عامل رقابتی را انجام دهند (Ergenli et al, 2007; Lemont, 2011).

در جمهوری اسلامی ایران، سازمان‌های نظامی و دفاعی، به‌ویژه سامانه فرماندهی و واپایش سازمان دفاعی مورد مطالعه این پژوهش که مسئولیت حفظ و پاسداری از فضای هوایی کشور را بر عهده دارد، از این قاعده مستثنا نبوده و همواره اهمیت دانش در توفیق هدف‌های سازمانی را مورد تأکید دارند. با این حال، بررسی میدانی و نیز منابع قابل دسترس نشان می‌دهد، تحقیقی وجود ندارد که به صورت مستقیم به مطالعه

عوامل و توانمندسازهای مدیریت دانش در سامانه یادشده پرداخته باشد، از این رو، دغدغه اصلی تحقیق حاضر، فقدان نگاه جامع در شناخت عوامل مؤثر مدیریت دانش سامانه فرماندهی و واپایش سازمان دفاعی موردنظر بوده که هدررفت دانش و در نتیجه کاهش کارایی سامانه پیش گفته در نتیجه این مهم متصور می‌باشد. در مجموع این مقاله بنا دارد تا به شناسایی عوامل توانمندساز مدیریت دانش آن بپردازد.

## ۱-۲. اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق

سامانه فرماندهی و واپایش (کنترل) سازمان دفاعی مورد مطالعه این پژوهش، به عنوان بخشی مؤثر در ساختار مأموریتی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران، مسئولیت حفظ و پاسداری از فضای هوایی کشور را بر عهده دارد. بازیگران این سامانه در سطوح و لایه‌های مختلف، دارای سرمایه‌های دانشی بسیار ارزشمندی بوده و همچنین زیرساخت‌های مناسبی برای شناسایی، تولید، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری دانش وجود دارد؛ به بیانی ساده، می‌توان بالا بودن دانش سازمانی سامانه مورد مطالعه را حداقل در نتیجه دو عامل مهم زیر دانست:

(۱) ماهیت تجهیزات و سامانه‌های سازمانی در اختیار که اغلب از دانش و فناوری بالا برخوردار هستند،

(۲) درگیر شدن مستقیم و مستمر با شرایط و وضعیت‌های مختلف عملیاتی.

عبور سلامت در چنین محیطی، با بهره‌گیری از کارکنان دانشی با هوش، ماهر و با تجربه، میسر است که از درس‌آموخته‌های گذشته به بهترین شکل بهره‌برداری نمایند؛ امری که در صورت غفلت، منجر به خسارت جبران‌ناپذیر می‌گردد. دستاوردهای تحقیق حاضر می‌تواند به افزایش شناخت مدیران و تصمیم‌گیران در مورد اهمیت مدیریت دانش و نیز نقش توانمندسازهای آن در مراحل و فرایندهای مختلف نظام فرماندهی و واپایش کمک نماید.

## ۳-۱. پیشینه تحقیق

بررسی ادبیات مرتبط قابل دسترس نشان می‌دهد هرچند بررسی‌های خوبی در مورد مدیریت دانش به‌ویژه در سازمان‌های دفاعی و نظامی انجام شده است، ولی مطالعه‌ای که به شکل مستقیم به پیوند مدیریت دانش و نظام فرماندهی و واپایش و به‌طور مشخص شناخت عوامل توانمندساز در این نظام پرداخته شده باشد، انجام نشده است. بیشتر بررسی‌ها به اهمیت، اصول، راهبردهای استقرار و موارد مشابه مدیریت دانش و یا به جنبه‌های دیگری مانند دانش‌بنیان نمودن سازمان‌های دفاعی اشاره نموده‌اند (مهدی‌نژاد نوری و همکاران، ۱۳۹۲)؛ برای نمونه، اخوان و کشتکار به بررسی پیوند مدیریت دانش و عوامل سه‌شاخگی پرداخته‌اند. آنها دریافتند که بین مؤلفه‌های ساختاری، زمینه‌ای و محتوایی به‌عنوان عوامل سه‌گانه و مدیریت دانش در سازمان دفاعی مورد مطالعه ارتباط متقابل وجود دارد (اخوان و کشتکار، ۱۳۹۳). در تحقیق‌های خارجی نیز اودیرو و مورو<sup>۱</sup>، مدیریت دانش را بخشی از علم فرماندهی دانسته و بر این باورند که اعتلای همکاری کارکنان، انتقال سریع دانش میان واحدها و کارکنان، هماهنگی و انطباق فرماندهان و زیردستان در حین عملیات، توسعه رهنامه (دکترین)، توانمندی سازمان برای ثبت و نگهداری درس‌آموخته‌ها، استفاده مؤثر و اثربخش از دانش به‌منظور هدایت عملیات و نیز پشتیبانی یادگیری سازمانی، بخشی از قابلیت‌های مدیریت دانش می‌باشد (Odierno & Morrow, 2012). نیلسون<sup>۲</sup>، نیز ضمن اشاره به اهمیت مدیریت دانش در سازمان‌های دفاعی، به تبیین اصول ۱۲گانه مدیریت دانش نیروهای مسلح آمریکا در سه بخش «کارکنان و فرهنگ»، «فرایند» و «فناوری» (Barquin, 2011) اقدام نموده که از آن جمله می‌توان به آموزش و تربیت مدیران و قهرمانان مدیریت دانش، ایجاد رهنامه

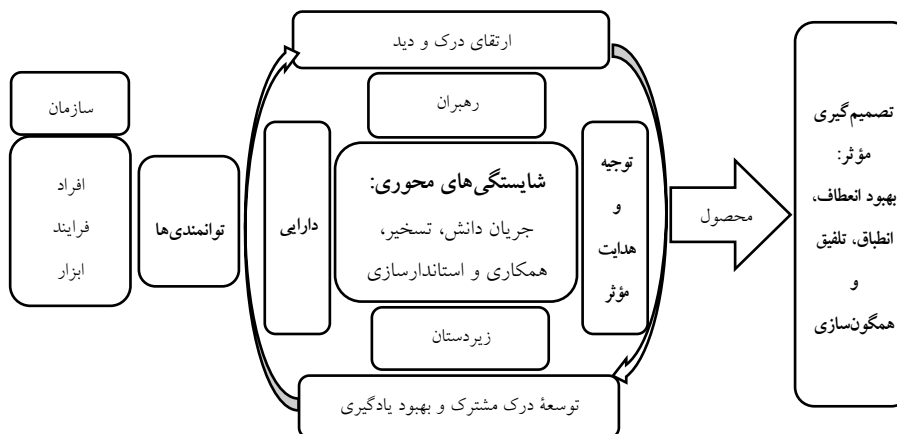
1. Odierno &amp; Morrow

2. Neilson

همکاری، استفاده از مقررات و فرایندهای یکپارچه قانونی در سراسر مجموعه، استفاده از مجموعه ابزارهای استاندارد مشترک اشاره نمود (Nilson, 2008).

حمیدی زاده، «فرهنگ، فرایندها، فناوری اطلاعات، ساختار و راهبرد» را عوامل مؤثر در مدیریت دانش می داند (حمیدی زاده، ۱۳۸۹). اخوان و همکاران دریافتند ابزارها و فناوری اطلاعات، راهبرد، ساختار و فرهنگ سازمانی از عوامل مؤثر در توفیق مدیریت دانش است (Akhavan et al, 2009). آقامحمدی و دهقان نیز مهم ترین متغیرهای مؤثر بر راهبردهای استقرار مدیریت دانش در سازمان های نظامی جمهوری اسلامی ایران را فرماندهی و مدیریت، ساختار، فرهنگ، نیروی انسانی، سامانه ها و فناوری و نیز فرایندهای سازمانی می دانند (آقامحمدی و دهقان، ۱۳۹۱). اسمیت<sup>۱</sup>، تعامل کارکنان و فرهنگ، فرایندها و ابزار و فناوری با یکدیگر را زمینه ساز توسعه فرهنگ همکاری دانسته و آنها را تسهیل کننده اشتراک گذاری دانش در فضای دفاعی و نظامی می داند. هدف این عوامل، برقراری ارتباط بین افراد نیازمند به دانستن، در کل چرخه نظام سازمانی است (Smith, 2008). اودیرنو و مورو، مهم ترین عامل موفقیت مدیریت دانش را کارکنان می دانند که باید به نیازهای اطلاعاتی پاسخ دهند. به باور آنها حدود ۸۰ تا ۹۰ درصد از کل دانش در تجربه، تخصص و بینش کارکنان نهفته است. همچنین بر این باورند که در سازمان های نظامی و دفاعی با جدیت و حساسیت بیشتری نسبت به سایر سازمان ها، فرایند گردش و تبادل دانش مهم بوده و به دو صورت کلی رسمی و غیررسمی و به طور مشخص در سه قالب عمومی «پیش»، «حین» و «پس» از عملیات انجام می شود. این فرایندها باعث می گردند تا اطمینان حاصل شود که دانش، مرتبط، دقیق، به موقع و قابل استفاده برای فرماندهان و تصمیم گیرندگان و نیز بهبود درک و یادگیری کارکنان از طریق بسترها و زیرساخت های مناسب فناوری ارتباطات و اطلاعات همچنان که در شکل شماره ۱ دیده می شود، جریان دارد (Odierno & Morrow, 2012).

شکل شماره ۱. اعتلای تصمیم‌گیری از راه مدیریت دانش



Source: Odierno & Morrow, 2012

«فرهنگ سازمانی» از عوامل مهم در توفیق مدیریت دانش است. در میان انواع فرهنگ‌ها، سه نوع مهم قابل اشاره است (اخوان و همکاران، ۱۳۹۱):

(۱) مشارکتی: فرهنگی که حاصل انعطاف‌گرایی و درون‌گرایی بوده، محیط کاری گرم و دوستانه ایجاد نموده و از این‌رو مشارکت کارکنان، تبادل اطلاعات و دانش، اعتماد، توانمندسازی و کارگروهی را تقویت می‌کند.

(۲) تداوم رویه: تمرکز اصلی این فرهنگ که از آن به فرهنگ سلسله‌مراتبی نیز یاد می‌شود بر انضباط، همسانی، کارآمدی، شاخص‌ها یا استانداردها و مقررات است.

(۳) اثربخشی: رقابتی بودن، دستیابی به هدف‌ها، اثربخشی و اقدام سودمحور را تقویت کرده و موجب نتیجه‌گرا شدن سازمان می‌شود.

در بررسی‌های دیگر، عوامل مؤثر در توفیق مدیریت دانش «کارکنان و فرهنگ، فرایندها و فناوری اطلاعات» مطرح شده‌اند (Nilson, 2008; Odierno & Morrow, 2012). عوامل مهم دیگر، شامل راهبرد مناسب و هماهنگ با راهبرد سازمان و نیز سامانه‌های اطلاعاتی و ابزارهای نرم‌افزاری می‌باشد (Odierno & Morrow, 2012; Smith, 2008; Nilson, 2008). حسنوی و

همکاران معتقدند راهبرد دانش، مسیر هدف‌های دانشی را در سازمان مشخص می‌کند (حسنوی و همکاران، ۱۳۹۱). این راهبرد، با هدف‌ها و راهبرد کلان سازمان هماهنگ می‌باشد (Young, 2010). فناوری اطلاعات از دیگر عواملی است که مدیریت دانش را حمایت می‌کند. فناوری موردنیاز مدیریت دانش، باید متناسب با راهبرد سازمان بوده و دستیابی و پردازش دانش و دستیابی به زنجیره تأمین را تسهیل نماید. بر این اساس، فناوری اطلاعات، توانمندسازی مهم برای مدیریت دانش است (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۹، Asgari, Odierno & Morrow, 2012; Bennet & Gabriel, 2007; at el, 2012). در جدول زیر مهم‌ترین عوامل مؤثر در مدیریت دانش برای دو فضای کسب‌وکار و امور دفاعی آمده است.

جدول شماره ۱. عوامل مؤثر در مدیریت دانش

عوامل مؤثر	فضای کسب‌وکار	فضای دفاعی
فرهنگ سازمانی	حمیدی‌زاده، ۱۳۸۹؛ Akhavan et al, 2009; Asgari at el, 2012; Hasanali, 2012; Wong, 2009; Nikolaos et al, 2011; Mathi, 2004	Lepak, 2009 Smith, 2008; Neilson, 2008; Barquin, 2011; آقامحمدی و دهقان، ۱۳۹۱
فرایند سازمانی	حمیدی‌زاده، ۱۳۸۹؛ Akhavan et al, 2009; Asgari at el, 2012; Hasanali, 2012; Wong, 2009; Nikolaos et al, 2011; Mathi, 2004	Neilson, 2008 Smith, 2008; Odierno & Morrow, 2012; Lepak, 2009; Barquin, 2011 آقامحمدی و دهقان، ۱۳۹۱
ابزارها و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات	حمیدی‌زاده، ۱۳۸۹، Akhavan et al, 2009; Hasanali, 2012; Asgari at el, 2012; Wong, 2005; Nikolaos et al, 2011; Mathi, 2004; Bennet & Gabriel, 2007	Neilson, 2008; Smith, 2008; Odierno & Morrow, 2012; Lepak, 2009; Barquin, 2011 آقامحمدی و دهقان، ۱۳۹۱
ساختار سازمانی	حمیدی‌زاده، ۱۳۸۹؛ Asgari at el, 2012; Hasanali, 2012; Wong, 2009	Odierno & Morrow, 2012 آقامحمدی و دهقان، ۱۳۹۱
راهبرد سازمانی	Wong, 2009; Nikolaos et al, 2011	Lepak, 2009
افراد سازمان	Wong, 2009	Neilson, 2008; Smith, 2008; Odierno & Morrow, 2012; Barquin, 2011 آقامحمدی و دهقان، ۱۳۹۱
رهبری سازمانی	Asgari at el, 2012; Hasanali, 2012; Wong, 2009; Nikolaos et al, 2011; Mathi, 2004	آقامحمدی و دهقان، ۱۳۹۱

منبع: پژوهشگران

**۱-۴. هدف تحقیق**

هدف اصلی این تحقیق، شناسایی توانمندسازهای مدیریت دانش در سامانه فرماندهی و واپایش سازمان دفاعی مورد مطالعه می‌باشد. رتبه‌بندی توانمندسازها هدف دیگری است که این پژوهش به دنبال دستیابی به آن است.

**۱-۵. پرسش تحقیق**

پرسش اصلی تحقیق عبارت است از اینکه مهم‌ترین توانمندسازهای مدیریت دانش سامانه فرماندهی و واپایش سازمان دفاعی مورد مطالعه کدام است؟ چگونه رتبه‌بندی توانمندسازها پرسش دیگری است که این پژوهش به دنبال پاسخ به آن می‌باشد.

**۱-۶. فرضیه تحقیق**

فناوری اطلاعات، راهبردهای سازمانی، ساختار سازمانی، فرایندهای سازمانی، فرهنگ سازمانی، کارکنان و رهبری از توانمندسازهای مدیریت دانش سامانه فرماندهی و واپایش سازمان دفاعی مورد مطالعه است. با این حال در مورد اینکه کدام یک از این عوامل دارای بیشترین و یا کمترین تأثیر می‌باشند، فرضیه از پیش قابل ارائه وجود ندارد.

**۱-۷. روش‌شناسی تحقیق**

هدف از این مطالعه، شناسایی عوامل توانمندساز مدیریت دانش در سامانه فرماندهی و واپایش سازمان مورد مطالعه می‌باشد، بنابراین از بُعد ماهیت و هدف می‌تواند دانش موجود نسبت به موضوع را افزایش داده و از سویی نتایج آن می‌تواند توسط مسئولان حوزه فرماندهی و واپایش مورد بهره‌برداری قرار گیرد. بر اساس هدف تحقیق، این مطالعه، از نوع کاربردی توسعه‌ای است. روش تحقیق، از نوع آمیخته با استفاده از روش موردی و زمینه‌ای و ابزار بوده و داده‌ها با دو روش «کتابخانه‌ای»؛ با استفاده از ابزار فیش‌برداری برای تهیه ادبیات موضوع و «میدانی»؛ با ابزار پرسشنامه



برای استانداردسازی و تعیین اولویت‌ها گردآوری شده است. جامعه آماری این تحقیق، شامل دو دسته زیر است:

(۱) به منظور سنجش روایی پرسشنامه محقق ساخته، پس از گردآوری عوامل مؤثر در توانمندسازی مدیریت دانش در سامانه فرماندهی و واپایش، در معرض نظر تعداد ۷ نفر از خبرگان قرار داده تا افزون بر انتخاب یکی از گزینه‌های «بله» و یا «خیر»، هرگونه نقطه نظر اصلاحی از نظر شکلی و محتوایی ارائه دهند. به این ترتیب، روایی صوری پرسشنامه و نیز از طریق محاسبه ضریب لاشه که بالاتر از  $0/60$  بود، روایی محتوایی پرسشنامه تأیید شد. برای سنجش پایایی، مقدار ضریب آلفای کرونباخ نیز برابر  $0/894$  بیشتر و از مقدار قابل قبول  $0/7$  بود (خلیلی شورینی، ۱۳۹۱)، پس پایایی بودن پرسشنامه نیز حاصل گردید.

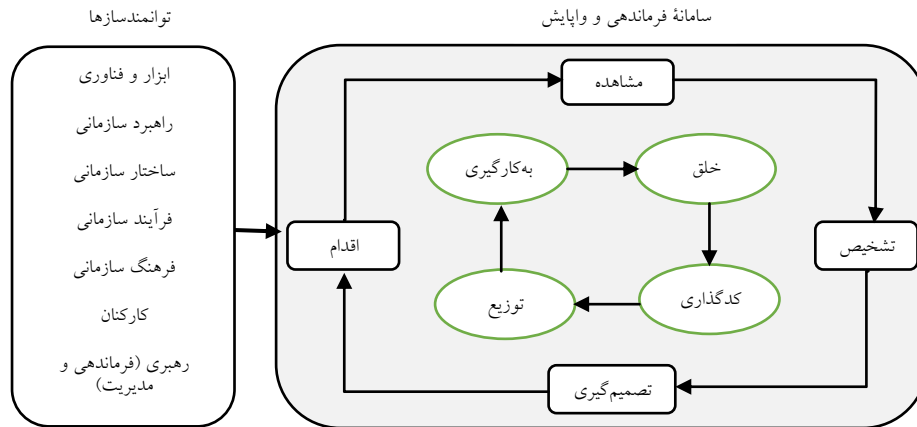
(۲) برای اندازه‌گیری نگرش پاسخ‌دهندگان، پرسشنامه تهیه شده در معرض نظر خبرگان و متخصصان سامانه یادشده در سه طیف «مدیریتی عالی»، «مدیریتی اجرایی» و «کارکنان عملیاتی و فنی» به شرح جدول شماره ۲ که به صورت طبقه‌ای تصادفی انتخاب شدند، قرار گرفت تا آنان میزان اهمیت هر یک را با انتخاب یکی از گزینه‌های پنج‌گانه خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، و خیلی کم انتخاب نمایند.

جدول شماره ۲. توزیع جامعه آمون

مدیر ارشد	مدیر اجرایی	کاربر فنی	کاربر عملیاتی	تعداد
۸	۲۱	۲۱	۶۰	۱۱۰

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده شد و در آن از طریق آزمون مقایسه میانگین «تی»، برای شناخت عوامل و مؤلفه‌های مؤثر و از طریق آزمون «فریدمن» برای مشخص کردن میزان اهمیت آنها استفاده شد. چارچوب مفهومی تحقیق در شکل شماره ۲ آورده شده است:

شکل شماره ۲. چارچوب مفهومی تأثیر عوامل توانمندساز مدیریت دانش در سامانه فرماندهی و واپایش



منبع: پژوهشگران

## ۲. مبانی و چارچوب نظری

### ۲-۱. مدیریت دانش

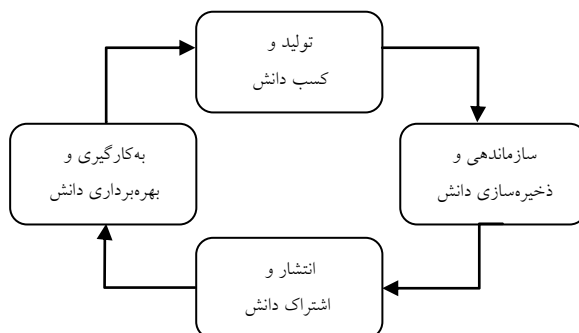
مدیریت دانش، تلاش راهبردی سازمان است که تلاش می‌کند از راه واپایش و استفاده از سرمایه‌های فکری کارکنان و پشتیبان‌های سازمان در رقابت به برتری برسد. کسب، ذخیره و توزیع دانش سبب می‌شود تا کارکنان سازمان، هوشمندتر کار کرده و از دوباره‌کاری جلوگیری کنند و خدمات و محصولات خلاقانه‌تری تولید نمایند (سرلک و همکاران، ۱۳۸۹). براساس تعریف مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا<sup>۱</sup>، مدیریت دانش عبارت است از یک راهبرد با هدف در اختیار گذاشتن دانش صحیح به فرد مناسب در زمان مناسب (Ho, 2009).

### ۲-۲. فرایندهای مدیریت دانش

در مورد فرایندهای مدیریت دانش، الگوهای مختلفی ارائه شده، با این حال «تولید و اکتساب، سازماندهی و ذخیره‌سازی، اشتراک و اشاعه دانش و به‌کارگیری و بهره‌برداری دانش»، چهار مرحله کلیدی برای فرایند مدیریت دانش می‌باشند (ناظمی و همکاران، ۱۳۹۰).

1. American Productivity and Quality Center

شکل شماره ۳. فرایندهای مدیریت دانش



منبع: فیروزشاهی و همکاران، ۱۳۹۱

- (۱) تولید و اکتساب دانش، فرایند توسعه یا جایگزینی دانش جدید به‌جای دانش موجود در پایگاه دانش ضمنی و صریح سازمان می‌باشد.
- (۲) سازمان‌دهی و ذخیره‌سازی مشتمل بر تبدیل دانش به شکل قابل فهم به منظور استفاده آتی است. این مرحله به مستندسازی، دسته‌بندی، انباشت، نگهداشت و ذخیره‌سازی آن اشاره دارد.
- (۳) در مرحله اشتراک و اشاعه دانش، اشتراک و انتشار دانش، شامل تبادل، جابه‌جایی و توزیع دانش مناسب به فرد و گروه مناسب است. مفهوم اشتراک، بیشتر درباره دانش ضمنی و مفهوم انتشار در مورد دانش صریح به‌کاربرده می‌شود.
- (۴) به‌کارگیری و بهره‌برداری دانش، اشاره به مرحله‌ای دارد که نفع‌بران و بهره‌برداران دانش بتوانند با استفاده از دانش خلق‌شده، مسائل و مشکل‌های سازمان را حل نمایند و افزون بر آن، منجر به تولید و خلق دانش جدید شده که این دانش به‌صورت مجدد ذخیره شده و مورد بازیابی قرار می‌گیرد (حسنوی، اخوان و سنجعی، ۱۳۹۱).

### ۲-۳. نظام فرماندهی و واپایش

در مورد نظام فرماندهی و واپایش، الگوهای مختلفی ارائه شده است. یکی از معروف‌ترین آنها که دارای کاربری زیادی نیز می‌باشد، الگوی چهار مرحله‌ای OODA<sup>۱</sup> جان بوید<sup>۲</sup> است (Maccuish, 2012) که در شکل شماره ۴ نشان داده شده است:

(۱) مشاهده<sup>۳</sup>: گردآوری اطلاعات از تمامی منابع در این مرحله انجام می‌شود. گردآوری اطلاعات بیشتر، درک از وضعیت نظام فرماندهی و واپایش را بالا می‌برد.

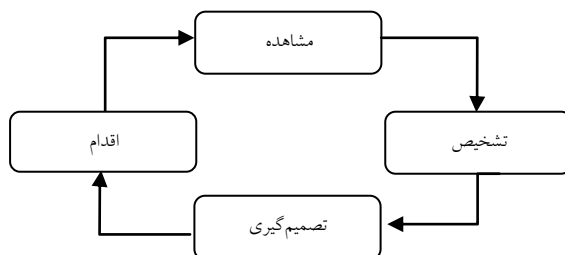
(۲) تشخیص<sup>۴</sup>: یکی از سخت‌ترین مراحل است؛ زیرا هر عملی در این مرحله مبتنی بر درک و شهود می‌باشد. «فرهنگ»، «توانایی تجزیه و تحلیل» و «تجربه‌های پیشین» از عوامل مهمی هستند که در این مرحله تأثیرگذار است. جهت‌گیری، تفسیر موقعیت می‌باشد. در اینجا موضوع محوری، برداشت‌های شخصی آگاهانه‌تر، سرعت توانایی جهت‌گیری مناسب‌تر مبتنی بر واقعیات و در نهایت، حرکت به سمت یک تصمیم‌گیری درست و مؤثر است.

(۳) تصمیم‌گیری<sup>۵</sup>: تصمیم‌ها بهترین حدس‌های واقعی هستند که بر اساس مشاهده و جهت‌گیری ساخته می‌شوند. تعریف مجموعه اقدام‌ها در این مرحله انجام می‌شود.

(۴) اقدام<sup>۶</sup>: اجرای تصمیم گرفته‌شده در این مرحله اتفاق می‌افتد. به دلیل ماهیت مستمر، دوباره به ابتدای حلقه تصمیم‌گیری برگشته و با قضاوت اثر اقدام، بر تصمیم‌گیری بعدی تأثیر می‌گذارد.

- 
1. Observe, Orient, Decide, Act
  2. John Boyd
  3. Observe
  4. Orient
  5. Decide
  6. Act

شکل شماره ۴. چرخه OODA



Source: Maccuish, 2012

چرخه OODA با مشاهده دقیق نتایج حاصل از اقدام‌ها، به صورت پیوسته ادامه می‌یابد؛ به عبارتی برای دستیابی به نتایج مورد انتظار، فرایند واپاشی بر نظام به صورت مستمر و پویا وجود دارد. هرگونه اقدام شایسته، به طور جدی و قطعی به تصمیم‌گیری و سرعت در اجرای آن، مهارت در تجزیه و تحلیل و توانایی مشاهده واقعیات وابستگی دارد.

### ۳. یافته‌های تحقیق و تجزیه و تحلیل

#### ۳-۱. یافته‌های تحقیق

##### ۳-۱-۱. یافته نخست: شناخت عوامل و مؤلفه‌های مؤثر

به منظور شناخت عوامل و مؤلفه‌های مؤثر در توانمندسازی مدیریت دانش سامانه فرماندهی و واپایش از آزمون «تی» استفاده گردید. سطح اطمینان معنی‌داری آزمون ۹۵ درصد است. در صورتی که مقدار معنی‌داری کمتر از ۵ درصد باشد، قبول و در غیر این صورت، سؤال رد می‌شود و این نشان‌دهنده عدم وجود رابطه معنی‌دار در ۹۵ درصد سطح اطمینان می‌باشد. بر این اساس همان‌گونه که در جدول شماره ۳ نشان داده شده تمامی ۷ عامل «ابزار و فناوری»، «راهبرد»، «ساختار سازمانی»، «فرایندهای سازمانی»، «فرهنگ سازمانی»، «کارکنان» و «رهبری» در سطح معنی‌داری به عنوان عوامل مؤثر در مدیریت دانش سامانه فرماندهی و واپایش مورد تأیید و پذیرفته هستند.

جدول شماره ۳. نتایج آزمون «تی» برای شناخت عوامل و مؤلفه‌ها

عوامل توانمندساز	میانگین	انحراف معیار	خطای انحراف معیار	اختلاف میانگین	آماره T	معنی داری
ابزار و فناوری	۳/۴۳۶۸	۰/۵۰۲۲۳	۰/۰۶۸۴۳	۰/۳۷۷۵۴	۵/۴۴۶	۰/۰۰۰
راهبرد	۳/۳۰۸۴	۰/۵۵۷۲۶	۰/۰۷۰۲۷	۰/۴۱۷۷۱	۵/۸۷۷	۰/۰۰۰
ساختار	۳/۳۵۳۱	۰/۵۲۵۳۹	۰/۰۶۵۱۱	۰/۴۵۷۱۹	۵/۹۱۱	۰/۰۰۰
فرایندها	۳/۴۹۰۶	۰/۵۰۶۶۲	۰/۰۷۳۹۹	۰/۳۹۰۳۱	۶/۳۳۶	۰/۰۰۰
فرهنگ	۳/۵۱۵۴	۰/۶۲۲۳۲	۰/۰۷۸۱۸	۰/۳۹۱۵۵	۶/۷۰۴	۰/۰۰۰
کارکنان	۳/۵۲۶۷	۰/۶۰۳۴۲	۰/۰۶۳۵۱	۰/۴۰۲۷۱	۶/۸۱۱	۰/۰۰۰
رهبری	۳/۵۰۰۷	۰/۵۴۳۴۲	۰/۰۶۹۸۱	۰/۳۸۲۷۱	۶/۲۵۴	۰/۰۰۰

## ۲-۱-۳. یافته دوم: شناخت مؤثرترین عامل

برای یافتن مؤثرترین عامل، از آزمون فریدمن استفاده شد. آزمون فریدمن برای تجزیه واریانس دوطرفه از راه رتبه‌بندی و همچنین مقایسه میانگین رتبه‌بندی گروه‌های مختلف به کار می‌رود (حبیب پور و صفری، ۱۳۹۰). در این تحقیق، افزون بر معنادار بودن تفاوت میانگین رتبه عوامل، به اولویت‌بندی آنها پرداخته شد. جدول شماره ۴، معناداری و جدول شماره ۵ نتایج این آزمون را نشان می‌دهد. همان‌گونه که دیده می‌شود، با استناد به مقدار آزمون کای اسکوتر که در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ معنی‌دار است، می‌توان گفت که با اطمینان ۰/۹۹، تأثیر عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیریت دانش سامانه فرماندهی و واپایش مورد مطالعه متفاوت است.

بر این اساس، فرهنگ سازمانی با میانگین ۳/۵۱۵۴ و راهبرد با میانگین ۳/۳۰۸۴ به ترتیب بیشترین و کمترین عامل مؤثر بر کل فرایندهای مدیریت دانش می‌باشند.

جدول شماره ۴. آزمون معناداری

حجم نمونه	۱۱۰
کای اسکوتر	۲۰۴/۱۳۸
درجه آزادی	۳
Asymp. Sig.	۰/۰۰۰

جدول شماره ۵. آزمون فریدمن

عوامل	فناوری	راهبرد	ساختار	فرایندها	فرهنگ	کارکنان	رهبری
مقدار میانگین	۳/۴۳۶۸	۳/۳۰۸۴	۳/۳۵۳۱	۳/۴۹۰۶	۳/۵۱۵۴	۳/۵	۳/۴۷۸۳
رتبه	۵	۷	۶	۳	۱	۲	۳

جدول شماره ۶، شرح کامل تری از دیدگاه پاسخ‌دهندگان در مورد تأثیر عوامل توانمندساز برای هر یک از فرایندهای مدیریت دانش نشان می‌دهد.

جدول شماره ۶. سنجش دیدگاه پاسخ‌دهندگان برای کل فرایندهای مدیریت دانش در هر یک از عوامل

عوامل توانمندساز		فناوری	راهبرد	ساختار	فرایندها	فرهنگ	کارکنان	رهبری
فرایند مدیریت دانش	خلق و ایجاد دانش	۲/۷۹۲	۳/۴۰۹	۳/۵۳۱	۳/۱۱۶	۳/۸۷۸	۴/۰۱۱	۳/۱۲۱
	کدگذاری و ذخیره‌سازی	۴/۰۴۹	۲/۹۴۳	۳/۰۲۳	۳/۳۲۸	۳/۳۰۱	۲/۹۱۵	۳/۳۳۱
	توزیع و اشاعه دانش	۴/۰۲۹	۲/۹۴۵	۳/۲۰۸	۳/۹۹۲	۳/۲۲۵	۲/۹۶۷	۳/۹۷۲
	به‌کارگیری و بهره‌برداری	۲/۸۷۷	۳/۹۳۶	۳/۶۴۸	۳/۵۲۷	۳/۶۵۶	۴/۲۱۳	۳/۴۸۹
رتبه‌بندی	میانگین نمره	۳/۴۳۶۸	۳/۳۰۸۴	۳/۳۵۳۱	۳/۴۹۰۶	۳/۵۱۵۴	۳/۴۹۰۶	۳/۴۷۸۳
میانگین	رتبه عوامل	۵	۷	۶	۴	۱	۲	۳

### ۳-۱-۳. یافته سوم: شناخت تأثیر توانمندسازها در فرایند مدیریت دانش

تأثیر توانمندسازها برای هر یک از مراحل و فرایند مدیریت دانش نیز محاسبه گردید. برای یافتن اینکه نقش عوامل توانمندساز مدیریت دانش در هر یک از مراحل نظام فرماندهی و واپایش چگونه است، جدول شماره ۷ تهیه گردید. برای این منظور، دیدگاه پرسش‌شوندگان در قالب طیف لیکرت دریافت شد. همان‌گونه که جدول نشان می‌دهد میانگین عوامل مؤثر بر مدیریت دانش در تمامی مراحل، بالاتر از حد قابل قبول می‌باشد.

جدول شماره ۷. دیدگاه پاسخ‌دهندگان برای توانمندسازهای مدیریت دانش در هر یک از مراحل فرماندهی و واپایش

عوامل توانمندساز مراحل OODA	فناوری	راهبرد	ساختار	فرایندها	فرهنگ	کارکنان	رهبری
مشاهده	۴/۵۴۹	۳/۳۳۳	۳/۰۰۵	۳/۹۶۸	۳/۱۱۸	۳/۶۶۲	۳/۳۰۳
تشخیص و جهت‌گیری	۴/۱۰۹	۳/۶۰۳	۳/۰۱۲	۳/۷۷۹	۳/۰۶۳	۴/۴۴۸	۳/۴۱۲
تصمیم‌گیری	۳/۵۸۴	۳/۴۸۸	۳/۰۴۳	۳/۶۸۱	۳/۷۲۲	۴/۵۰۹	۳/۶۷۹
اقدام	۳/۴۴۹	۳/۲۰۵	۳/۱۶۶	۳/۴۲۸	۳/۱۵۹	۳/۹۶۹	۳/۲۲۶
میانگین در کل مراحل	۳/۹۲۳	۳/۴۰۷	۳/۰۵۷	۳/۷۱۴	۳/۲۶۶	۴/۱۴۷	۳/۴۰۵

### ۲-۳. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

همان‌گونه که در جدول شماره ۳ دیده می‌شود، نتایج تحقیق نشان می‌دهد «ابزار و فناوری»، «راهبرد»، «ساختار سازمانی»، «فرایندهای سازمانی»، «فرهنگ سازمانی»، «کارکنان» و «رهبری و فرماندهی» از نظر پاسخ‌دهندگان در توانمندسازی مدیریت دانش سامانه فرماندهی و واپایش مؤثرند؛ همچنان که در ادبیات تحقیق و مبتنی بر دیدگاه صاحب‌نظران نیز اشاره شده است. در بین عوامل، برابر جدول شماره ۵، فرهنگ سازمانی با میانگین ۳/۵۱۵۴ و راهبرد با میانگین ۳/۳۰۸۴ به ترتیب بیشترین و کمترین عامل مؤثر بر کل فرایندهای مدیریت دانش می‌باشند، ضمن آنکه برای هر یک از مراحل و فرایندهای مدیریت دانش، نقش توانمندسازها متفاوت است؛ به‌گونه‌ای که در مرحله خلق و ایجاد دانش، بیشترین تأثیر از آن کارکنان با میانگین ۴/۰۱۱ و کمترین مربوط به ابزار و فناوری اطلاعات با میانگین ۲/۷۹۲ است. در مرحله کدگذاری و ذخیره‌سازی نیز به ترتیب ابزار و فناوری و کارکنان، در مرحله توزیع و اشاعه، به ترتیب ابزار و فناوری و کارکنان و در نهایت، در مرحله به‌کارگیری و بهره‌برداری به ترتیب کارکنان و ابزار و فناوری بیشترین تأثیر را دارند؛ به بیانی دیگر، از نظر پاسخ‌دهندگان، بیشترین تأثیر ابزار و فناوری در مراحل کدگذاری و ذخیره‌سازی، و توزیع و اشاعه دانش است. این نتیجه با توجه به حجم بالا و چرخش سریع و مستمر دانش در سامانه فرماندهی و واپایش معقول می‌باشد. راهبرد سازمان در چگونگی به‌کارگیری و بهره‌برداری و نیز خلق و



ایجاد دانش بیشترین تأثیر را دارد، ضمن آنکه تأثیر ساختار سازمانی نیز به این گونه دیده می‌شود. در مورد توزیع و اشاعه دانش در بدنه و لایه‌های مختلف سامانه فرماندهی و واپایش، فرایندهای روشن، شفاف، مشخص و در عین حال، آسان بسیار تأثیرگذار می‌باشد. در میان فرایندها، فرهنگ حمایتی و تشویقی سازمان باعث شده است تا در خلق و ایجاد و نیز به‌کارگیری و بهره‌برداری دانش تأثیر آن دیده شود. این روند برای تأثیر کارکنان نیز از نگاه پاسخ‌دهندگان وجود دارد.

در جدول شماره ۷، تأثیر عوامل توانمندساز در هر مرحله از فرایند سامانه فرماندهی و واپایش نشان داده شده است. بر این اساس، نقش عوامل توانمندساز بر فرایندهای مدیریت دانش در مراحل چهارگانه سامانه فرماندهی و واپایش متفاوت می‌باشد. در مرحله «مشاهده» بیشترین تأثیر ناشی از نقش ابزار و فناوری بود، این در حالی است که در مرحله «تشخیص»، «تصمیم‌گیری» و «اقدام»، کارکنان دارای بیشترین نقش و تأثیر می‌باشند.

از شاخص‌های بارز سامانه فرماندهی و واپایش، تلفیق تجهیزات و نیروی انسانی محوری آن است؛ به این معنا با توجه به حجم وسیع و متنوع داده‌ها و ضرورت پردازش سریع، کاهش خطای انسانی، انتقال و چرخش به‌موقع میان مبادی تصمیم‌گیر و مجریان، استفاده از بسترها و ابزارهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری الزامی است، از سوی دیگر، تحلیل یافته‌ها و خروجی سامانه‌ها برای اتخاذ تصمیم مناسب نیازمند تربیت نیروهای انسانی خبره، آگاه و مسلط می‌باشد. بخشی زیادی از هنر کارکنان سامانه فرماندهی و واپایش در نتیجه مرور عملی یافته‌های خود و به اشتراک گذاشته دیگران در «پیش»، «حین» و «پس» از عملیات و به‌صورت طرح‌های متصور و یا واقعیت میدانی می‌باشد. این مهم در کنار فرهنگ حاکم خبرگی را تقویت می‌کند. در مورد مطالعه دیده شد که بر اساس روال مرسوم، ثبت وقایع به‌صورت ماشینی (مکانیزه) انجام می‌شود. این موضوع از آن جهت مهم است که مهم‌ترین وقایع در زمان‌های مختلف در بایگانی سازمان و برای مدت موردنظر نگهداری می‌شود، پس در هر زمان قابل دسترسی است، در فرصت‌های مناسب می‌توان به کارکنانی که درگیر و در جریان

اتفاقیها بوده، مراجعه و حضوری در مورد چگونگی اتفاق، چگونگی مواجهه و برخورد با آن، دلایل توفیق و یا چرایی شکست در مواجهه با آن، اقدام کرد و به این صورت، انتقال دانش فردی به سازمان انجام شود.

از عوامل مهم دیگر مؤثر در توفیق مأموریت سامانه فرماندهی و واپایش، چالاکی کارکنان، چندمهارتی بودن آنها، تجربه کاری و خبرگی، توانمندی تحلیل شرایط در حداقل زمان، توانایی انعطاف و انطباق در شرایط مختلف و به تبع آن، گرفتن تصمیم بهینه است. این مهم ایجاد نموده است تا به اشتراک‌گذاری و تبادل دانش در سطوح مختلف سامانه فرماندهی و واپایش اتفاق افتد. افزون بر آن، گردش شغلی و جابه‌جایی‌های فصلی و دوره‌ای، توانایی تشکیل گروه‌های کاری مجازی از طریق بسترهای موجود ارتباطی و فناوری اطلاعات باعث گردیده تا دسترسی اعضا به دانش فردی یکدیگر و سازمانی تسهیل گردد. جاری بودن توأمان فرهنگ «تداوم رویه» به دلیل ساختار سلسله‌مراتبی رسمی و پاسخگو، «مشارکتی» به دلیل ماهیت دوستانه و گرم بودن محیط کاری، و نیز «اثربخشی» به دلیل تحقق مأموریت و مسئولیت محوله در تأمین امنیت فضای آسمان کشور در آسان بودن دسترسی به داشته‌های دانشی کارکنان و سازمان و نیز به‌روزرسانی آنها در سازمان مورد مطالعه بسیار مؤثر است. با این حال در سازمان مورد مطالعه، تفسیر روشن و شفاف از راهبرد مدیریت دانش و جایگاه آن در راهبرد کلان سازمانی برای کارکنان انجام نشده است. شاید به همین دلیل است که از نقش آن در مدیریت دانش سامانه فرماندهی و واپایش شناخت کافی وجود نداشت. در مورد ساختار سازمانی، غالب پاسخ‌دهندگان، تحقق ساختار غیررسمی، شناور و منعطف را به دلیل وابستگی به سایر زیرساخت‌ها از جمله تغییر رویکردها و نگرش‌های سلسله‌مراتب بالادستی زمان‌بر می‌دانستند، از این‌رو در مقایسه با سایر عوامل آن را در رتبه‌های بعدی قرار دادند.

## ۴. نتیجه گیری

### ۴-۱. جمع بندی

در این تحقیق تلاش شد تا به این پرسش محوری که توانمندسازهای مدیریت دانش و رتبه بندی آنها در سامانه فرماندهی و واپایش سازمان دفاعی مورد مطالعه چگونه است، پاسخ داده شود. یافته ها نشان داد فرهنگ سازمانی، راهبرد، ساختار سازمانی، فرایندها، کارکنان، ابزار و فناوری اطلاعات و در نهایت، رهبری در تسهیل مدیریت دانش سامانه فرماندهی و واپایش مؤثرند. همچنین در میان عوامل یادشده، فرهنگ سازمانی، بیشترین و راهبرد سازمانی، کمترین تأثیر را دارند. از آنجا که چرخش صحیح، به موقع و مناسب دانش در سامانه مورد مطالعه، ارتقای درک و دید سطوح بالای سازمان از یک سو و از سوی دیگر، توسعه درک مشترک و بهبود یادگیری کارکنان و زیرمجموعه را نتیجه می دهد، منجر به بهبود انعطاف، قابلیت تطبیق، تلفیق و همگونی می گردد. بر این مبنا تلاش گردید تا بر اساس الگوی شناخته شده چرخه تصمیم گیری OODA، به بررسی نقش عوامل تسهیل کننده در هر یک از مراحل چهارگانه مشاهده، تشخیص و جهت گیری، تصمیم گیری و اقدام پرداخته شود. یافته ها از متفاوت بودن تأثیر عوامل در این مراحل چهارگانه دارد. این موضوع یکی از نوآوری های این تحقیق می باشد؛ برای نمونه در مرحله مشاهده، بیشترین تأثیر ناشی از نقش ابزار و فناوری بوده، حال آنکه در همان مرحله، ساختار سازمانی کمترین تأثیر را دارد. در مرحله تشخیص و نیز تصمیم گیری، کارکنان و ساختار به ترتیب بیشترین و کمترین تأثیر را داشته و به همین صورت در مرحله اقدام، کارکنان و فرهنگ بیشترین و کمترین تأثیر را دارند. این مهم به تصمیم سازان و تصمیم گیران سازمان می تواند در مورد به کارگیری سازوکار لازم برای ارتقای عملکرد مراحل چهارگانه متناسب با میزان تأثیر عوامل و در نهایت، ارتقای عملکرد سامانه فرماندهی و واپایش مورد مطالعه کمک نماید.

نوآوری دیگر این تحقیق آن است که گرچه برخی از واژه ها و مفاهیم در قالب عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش، با آنچه در فضای کسب و کار وجود دارد، تفاوت شکلی چندانی

ندارد؛ برای نمونه مانند فضای کسب و کار، فرهنگ در مدیریت دانش مؤثر است، با این حال باید توجه شود که جنس و ماهیت فرهنگ در این دو فضا بسیار متفاوت و متمایز از یکدیگر است. نوع مأموریت و مسئولیت دفاعی به‌ویژه شبکه فرماندهی و واپایش، حاکم شدن فرهنگ خاصی را ایجاد می‌نماید. در سازمان مورد مطالعه، به دلیل غنای ارزش‌های اسلامی و نیز تعصب وافر به حفظ کیان ایران اسلامی، فرهنگ حاکم از نوع بسیجی، جهادی، ایثار و از خودگذشتگی است؛ فرهنگی که در آن مجموعه معرفت‌ها، روش‌ها و منش‌ها افزون بر هم‌افزایی توان علمی، دانشی و عملیاتی، تضمین‌کننده حرکت پایدار سازمان مسئول در دفاع از حریم فضایی جمهوری اسلامی ایران است. به هر حال شناخت این عوامل توانمندساز از این جهت اهمیت دارد که به اشتراک‌گذاری دانش از طریق همکاری و گفت‌وگو در نظام فرماندهی و واپایش، درک درستی از محیط عملیاتی، مشکلاتی که باید حل شوند و روش‌های حل آنها را میسر می‌سازد. درک مشترک فرماندهان عالی‌رتبه، فرماندهان جزء، اقدام‌کنندگان، و کل سازمان، مأموریت و فرایند عملیات را پشتیبانی می‌کند. این مهم به ایجاد اعتماد متقابل و شکل‌گیری وحدت تلاش‌ها کمک می‌کند. شیوه‌های مدیریت دانش کارآمد، فرماندهان و زیردستان را برای همکاری با یکدیگر به‌منظور رسیدن به هدف‌های عملیاتی توانمند می‌سازد. به هر حال تحقیق حاضر نشان داد گرچه میزان تأثیر فرهنگ کاری، کارکنان، سازمان، فرایندها و ابزار در مدیریت دانش سامانه فرماندهی و واپایش متفاوت می‌باشند، اما این عوامل بسیار وابسته به یکدیگر و نفوذپذیر هستند؛ به‌ویژه در شرایطی که بخشی زیادی از مأموریت‌های نیروهای مسلح به شبکه‌ای از بازیگران متعدد و متنوع وابسته است. مدیریت دانش با تلفیق و ترکیب عوامل توانمندساز، از سلسله‌مراتب سازمانی و مرزها، با یکپارچه‌سازی کارکنان و فرایندها فراتر رفته و برای اثربخشی سازمانی و بهبود تصمیم‌گیری استفاده می‌کند.

**۲-۴. پیشنهادها**

با توجه به اهمیت مدیریت دانش سامانه اشاره شده، وجود بسترها و زیرساخت‌های لازم به‌ویژه در حوزه فناوری اطلاعات و کارکنان متعهد خبره، مطالعه و تحقیق پیرامون موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- (۱) تبیین، تدوین و پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش سامانه فرماندهی و واپایش سازمان دفاعی مورد مطالعه در قالب طرحی جامع و فراگیر،
- (۲) تبیین، تدوین و پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش بازیگران عمده سامانه فرماندهی و واپایش سازمان دفاعی مورد مطالعه،
- (۳) بررسی و رتبه‌بندی توانمندی‌های مدیریتی دانش در بخش‌های مراکز هماهنگی و امتزاج، فاوا، حساسه‌های راداری و الکترونیکی و سایر بخش‌های مؤثر سامانه فرماندهی و واپایش سازمان دفاعی مورد مطالعه،
- (۴) اجرای تحقیق‌های موردی شامل شناسایی عوامل موفقیت و یا شکست مدیریت دانش،
- (۵) تدوین راهبردهای مناسب مدیریت دانش سامانه فرماندهی و واپایش،
- (۶) تطبیق الگوهای دانشی در سامانه فرماندهی و واپایش سازمان مورد مطالعه.

## فهرست منابع

### ۱. منابع فارسی

۱. آقامحمدی، داوود، دهقان، نبی‌اله (۱۳۹۱)، «راهبردهای استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی جمهوری اسلامی ایران»، *فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک*، سال یازدهم، شماره ۴۶.
۲. اخوان، پیمان، کشتکار، مهران (۱۳۹۳)، «بررسی تأثیر عوامل الگوی سه‌شاخگی بر مدیریت دانش»، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، تهران، سال دوازدهم، شماره ۴۷.
۳. حسنوی، رضا، اخوان، پیمان، سنجقی، محمدابراهیم (۱۳۹۱)، *عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش*، تهران، انتشارات آتی‌نگر.
۴. حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۸۹)، *مدیریت دانش و دانایی، ساختار، فرایند و راهکارها*، چاپ اول، قم، انتشارات یاقوت.
۵. خلیلی شورینی، سیامک (۱۳۹۱)، *روش‌های پژوهش آمیخته، با تأکید بر بومی‌سازی*، چاپ دوم، تهران، انتشارات یادواره کتاب.
۶. سرلک، محمدعلی، مقدسان، محمدحسین، روستایی، محمد (۱۳۸۹)، «فناوری اطلاعات تسهیل‌کننده‌ای برای ارتقای مهارت‌های پویای سازمان با به‌کارگیری مدیریت دانش»، ارائه‌شده در: *هشتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*، قابل دسترسی در وبگاه <http://www.civilica.com>
۷. فیروزشاهی، محسن و همکاران (۱۳۹۱)، «ارائه الگویی فرایندی عملیاتی به‌منظور اجرای نظام مدیریت دانش در سازمان‌ها»، *فصلنامه راهبرد دفاعی*، سال دهم، شماره ۳۶.
۸. مهدی‌نژاد نوری، محمد، ولوی، محمدرضا، محمودزاده، ابراهیم، خلیلی شورینی، سیاوش، طرهانی، فرزاد (۱۳۹۲)، «طراحی الگوی انتقال دانش در بهبود فرایند نوآوری محصولات سازمان‌های صنعتی دفاعی»، *دانش راهبردی*، شماره ۱۱.
۹. ناظمی، جمشید و همکاران (۱۳۹۰)، «الگوهای کارایی مدیریت دانش در زنجیره تأمین»، *پژوهش‌های مدیریت*، شماره ۸۹.

### ۲. منابع انگلیسی

1. Akhavan, P et al (2009), "Identification of Knowledge Management Critical Success Factors in Iranian Academic Research Centers", *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 2, No. 4.
2. Asgari, Ali et el (2012), "The Investigation of Key Success Factors on Knowledge Management in Malaysian Firms", *Advanced in Modern Management Journal*, Vol. 1, No.1.
3. Barquin, Ramon (2011), "The U.S. Army Knowledge Management Principles and their Relevance to Other Organizations", available on [http://www.b-eye-network.com /view / 14826](http://www.b-eye-network.com/view/14826)

4. Bennett, R, Gabriel, H (2007), "Organizational Factors and Knowledge Management within Large Marketing Department: an Empirical Study", *Journal of Knowledge Management*, 3 (3).
5. Browning, M (2002), "Army Knowledge Management: The Army's Information Revolution", *Army Communicator: Voice of the Signal Regiment*, Vol. 27 No. 1.
6. Casey, George, Morrow, Joyce (2008), Information Management Army Knowledge Management and Information Technology, *Army regulation*, AR 25-1, Washington, Headquarters Department of the Army.
7. Ergenli, Aziz, Saglam, Guler and Metin, Selin (2007), "Psychological Empowerment and its Relationship to Trust in Immediate Managers", *Journal of Business Research*, Vol. 60.
8. Hasanali, Farida (2012), Critical Success Factors of Knowledge Management, *available at: www.infotoday.com*
9. Lamont, Judith (2011), "Knowledge Sharing Supports the Military's Mission", *Trend-Setting Products*, Vol. 20, Issue 8.
10. Lepak, JJ (2009), Creating a Knowledge Management Strategy, *Report Documentation Page*, USAWC Strategy Research Project, Online: [http://www.dtic.mil/cgi-bin / GefTRDoc](http://www.dtic.mil/cgi-bin/GefTRDoc).
11. Maccuish, M (2012), "Orientation: Key to the OODA loop- the Culture Factor", *available on http://journal.dresmara.ro/issues/volume3\_issue2/05\_maccuish\_vol3\_issue2.pdf*
12. Mathi, Kavindra (2004), Key Success Factors for Knowledge Management, *Master Thesis*, Internationals Hochschulinstitut Lindau, University of Applied Science / FH Kempten, Germany.
13. Nikolaos, A et al (2011), "Knowledge Management Enabler Factors and Firm Performance : An Empirical Research of Greek Medium and Large Firms", *European Research Studies Journal*, Vol. 14 Iss:2, pp. 97-134
14. Neilson, Robert (2008), Army Knowledge Management, a Principles Based Approach, U.S. Army. *Available at: http://usacac.army.mil/cac2/AOKM*.
15. Odierno, Raymond, Morrow, Joyce, E (2012), Knowledge Management Operations, *Field Manual*, NO.6-01.1, Headquarters Department of the Army, Washington, DC, available at Army Knowledge Online [https://armypubs.us.army.mil /doctrine/index.html](https://armypubs.us.army.mil/doctrine/index.html).
16. Roy, Yong, Lyenger, Sheena (2005), "Empowerment Through Choice? A Critical Analysis of the Effects of Choice in Organizations", *Research in Organizational Behaviors*, Vol. 27.
17. Smith, Sterilla (2008), "Army Knowledge Management: People and Processes enabled by Technology", *Military Intelligence*, Vol 34, No. 1
18. Ho, Chin Tsang (2009), "The Relationship between Knowledge Management Enablers and Performance", *Industrial Management and Data Systems*, Vol.109, No.1.
19. Wong, Kuan Yen (2009), "Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises", *Industrial Management and Data Systems*, Vol.105, No.3.
20. Young, Ronald (2010), Knowledge Management Tools and Techniques Manual, Tokyo, *The Asian Productivity Organization*.

