

ارائه الگویی فرایندی - عملیاتی به منظور اجرای نظام مدیریت دانش در سازمان‌ها

با تمرکز بر سازمان‌های دفاعی - نظامی

محسن فیروزشاهی^۱، احمد نورنگ^۲، علی محمد احمدوند^۳، امیر تربتی^۴، محمدعلی ارسنجانی^۵

تاریخ پذیرش: ۹۰/۱۲/۱۵

تاریخ دریافت: ۹۰/۹/۹

چکیده

روند افزایش اهمیت و تأثیر مدیریت دانش دفاعی - نظامی برای سازمان‌های دفاعی به دلیل ماهیت دانشی، فناورانه و نوآورانه جنگ‌ها و به ویژه در شرایط ملی و بین‌المللی کشورمان در جهت بهبود مبتکرانه و سریع‌تر تجهیزات، راهکشی‌ها و رهنامه‌های دفاعی از اهمیت زیادی برخوردار است. در این راستا به منظور مدیریت دانش و تجارب، نیاز به الگویی فرایندی و عملیاتی ضروری می‌باشد تا به شکلی کامل و همه‌جانبه به موضوع مدیریت دانش توجه کند. در این تحقیق، با بررسی ادبیات مدیریت دانش، الگوهای مدیریت دانش و مقایسه این الگوها و همچنین استخراج معیارهای موفقیت از منابع مورد مطالعه، الگویی عملیاتی جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها ارائه شده است. در پایان تحقیق با توجه به شرایط سازمان‌های دفاعی - نظامی، بخش‌هایی از الگو که برای استفاده در این سازمان‌ها باید مورد تأکید بیشتری قرار گیرند، مشخص شده‌اند.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، الگوی مدیریت دانش، سازمان دفاعی - نظامی، الگو

۱. کارشناس ارشد رشته مهندسی صنایع گرایش سیستم - دانشگاه جامع امام حسین (ع) mfirozshahi@gmail.com

۲. استادیار - عضو هیئت علمی دانشگاه جامع امام حسین (ع) گروه مهندسی صنایع

۳. دانشیار - عضو هیئت علمی دانشگاه جامع امام حسین (ع) گروه مهندسی صنایع

۴. کارشناس ارشد رشته مهندسی صنایع گرایش سیستم - دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۵. دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مهندسی صنایع گرایش سیستم - دانشگاه جامع امام حسین (ع)

۱. کلیات

۱-۱. طرح مسئله

بر اساس نظریه‌های دانش‌محور، دانش و چگونگی اداره آن، یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده پیشرفت سازمان‌هاست. با توجه به گستردگی مأموریت‌های حوزه دفاعی در بخش‌های مختلف عملیاتی و رزمی، فرماندهی و واپایش (کنترل)، فناوری، ساخت و نگهداری تجهیزات و ادوات نظامی و حتی پشتیبانی، آماد و خدمات اداری و مالی، جهت پیشرفت دائم و کاهش میزان خطاها و اشتباه‌ها، درس‌گیری از تجارب پیشین درون آن سازمان‌ها و همچنین سازمان‌های مشابه، به منظور استفاده از نکات مثبت و عدم تکرار اشتباه‌ها ضروری می‌باشد.

از این رو سازمان‌های دفاعی باید مدیریت دانش را در حوزه‌های گسترده مأموریتی خود، پیاده‌سازی نموده و آن را به کار گیرند. اولین گام در اجرای مدیریت دانش، داشتن الگوی عملیاتی به منظور تعیین زیرساخت‌ها، الزام‌ها و فرایندهای مورد نیاز می‌باشد. به راستی با کاربست چه الگویی می‌توان مدیریت دانش را در سازمان‌های دفاعی مورد استفاده قرار داد؟ آیا در این زمینه الگویی وجود دارد؟ از بین الگوهای موجود، کدام یک دارای مزایای بیشتری می‌باشد و در فرایند مدیریت دانش از کارایی بالاتری برخوردار است؟

۱-۲. اهمیت و ضرورت تحقیق

با توجه به تأکید رهبر معظم انقلاب اسلامی در ترسیم نقشه راه نیل پیشرفت‌های نوین صنعت دفاعی، بر ابتکار و حرکت از راه‌های میانبر و اینکه ایشان در تدابیر ابلاغی به وزارت دفاع فرموده‌اند: «باید حرکت خود را با ابتکار همراه کنید و به دنبال راه‌های جدید و میانبر باشید تا بتوانیم به پیشرفت‌های جدید دست یابیم» (پایگاه اطلاع‌رسانی حفظ و نشر آثار مقام معظم رهبری، ۱۳۹۰/۶/۲) و همچنین با توجه به گستردگی

مأموریت‌های حوزه دفاعی در بخش‌های مختلف عملیاتی و رزمی، فرماندهی و واپایش (کنترل)، فناوری، ساخت و نگهداری تجهیزات و ادوات نظامی و حتی پشتیبانی، آماد و خدمات اداری و مالی، ضرورت به‌کارگیری مدیریت دانش در حوزه دفاع از اهمیت مضاعفی برخوردار می‌باشد. مهم‌ترین هدف به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها، انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون به‌منظور ارتقای بهره‌وری و سودآوری بیشتر می‌باشد.

از این‌رو، مدیریت دانش به فرایند چگونگی خلق، شناسایی، کسب، انتشار و به‌کارگیری دانش در سازمان اشاره دارد. به عبارت دیگر، هدف نهایی مدیریت دانش، تسهیم دانش میان کارکنان، به‌منظور ارتقای ارزش افزوده دانش موجود در سازمان بوده و نقش کلیدی در توسعه و بهبود خلاقیت، نوآوری، بهره‌وری و سوددهی سازمان را ایفا می‌نماید.

از سوی دیگر، با شتاب روزافزون تحولات و دگرگونی‌ها در دنیای کنونی که عصر اطلاعات و ارتباطات است و به دلیل بی‌ثباتی و تغییرپذیری و غیرقابل پیش‌بینی بودن این تغییرات، آنچه که کشورهای جهان به‌ویژه کشورهای در حال توسعه (و در این بین کشور ایران که با شرایط تحریم روبه‌رو می‌باشد و نیاز به توسعه و پیشرفت با توانمندی‌ها و استعدادهای درونی خود را دارد) را در جهت افزایش بهره‌وری و پیشرفت کمک می‌کند، استفاده از فرصت‌ها در رقابت با سایر کشورهاست و این مهم با استفاده از دانش‌ها و تجارب گذشته میسر می‌گردد.

در بخش دفاعی کشور نیز، به‌منظور مواجهه با تهدیدهای مداوم دشمنان، استفاده از دانش‌های موجود و ایجاد نوآوری در صنایع دفاعی به‌واسطه استفاده از دانش‌ها، به‌عنوان عاملی مؤثر در تأمین الزام‌های تولید فناوری‌های جدید و پیشرفت سریع‌تر با توجه به تجربیات گذشته است که عاملی مؤثر در پیشگیری از بروز جنگ محسوب می‌شود. به این منظور در این تحقیق برای مدیریت (شناسایی، کسب، ذخیره‌سازی،

انتشار، استفاده و نوآوری) دانش‌ها، تجارب و سرمایه‌های فکری موجود جهت استفاده از آن و همچنین تولید دانش‌های نو، پس از بررسی ادبیات مدیریت دانش، الگوهای مدیریت دانش و نقاط قوت و ضعف الگوهای موجود، الگویی دو سطحی ارائه می‌گردد، که در آن زیرساخت‌های مورد نیاز جهت اجرای نظام مدیریت دانش ارائه شده و الگو به شکلی دوسطحی که میزان قابلیت کاربردی آن را بالا می‌برد، ارائه گردیده است. الگوی توسعه‌یافته با استفاده از پرسشنامه و دریافت نظر خبرگان، اعتبارسنجی شده است.

۱-۳. هدف‌های تحقیق

- (۱) بررسی فرایند و رویکرد الگوهای مدیریت دانش،
- (۲) مقایسه الگوهای مدیریت دانش موجود و انتخاب الگوی برتر از بین الگوهای بررسی شده،
- (۳) توسعه الگویی جامع‌تر و عملیاتی برای مدیریت دانش در سازمان‌ها - با تمرکز بر سازمان‌های دفاعی.

۱-۴. پرسش‌های تحقیق

- (۱) فرایند و رویکرد الگوهای مدیریت دانش موجود به چه شکل است؟
- (۲) کدام یک از الگوها، در مقایسه با سایر الگوها از برتری نسبی برخوردار است؟
- (۳) الگوی توسعه‌یافته جامع و عملیاتی برای مدیریت دانش در سازمان‌ها - با تمرکز بر سازمان‌های دفاعی - چه می‌باشد؟

۱-۵. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق، تمام خبرگان مدیران دانش در محیط‌های دانشگاهی و همچنین در سازمان‌های پیاده‌کننده مدیریت دانش می‌باشند، اما به دلیل گسترده بودن جامعه تحقیق، نمونه‌ای هدفمند از بین افراد در دسترس که از شرایط سازمان‌های دفاعی و دانش‌های موجود در آنها آگاهی داشتند (نمونه‌ای ۴۰ نفره) انتخاب شده که از این تعداد، ۳۴ نفر از خبرگان، نظرات خود را در قالب پرسشنامه به محقق ارجاع دادند. این خبرگان «عضو هیئت علمی دانشگاه» یا «پژوهشگر در زمینه مدیریت دانش» و یا «مشاور و مجری طرح‌های مدیریت دانش، (مجریان پیاده‌کننده مدیریت دانش، تجربه بالایی در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های دفاعی داشتند) بودند.

۲. چارچوب و مبانی نظری

۲-۱. مدیریت دانش در سازمان

سازمان‌های امروزی، مدیریت دانش را در فرایندهای کسب و کار خود اجرا کرده و خود را با این فرایندها تطبیق می‌دهند. مدیریت دانش شامل مجموعه عملیات‌هایی می‌باشد که قصد دارد تا فرایندهای طراحی و اثرگذاری دانش را به‌عنوان غالب‌ترین کارکرد سازمانی جدید در بیاورد (Kautz & Mahnke, 2003).

در بیشتر سازمان‌های امروزی، به‌کارگیری دانش، نقطه مرکزی کسب و کار می‌باشد، و به‌عنوان یک منبع راهبردی در نظر گرفته می‌شود. همچنین دانش به‌طور فزاینده‌ای برحسب مدیریت سازمان اهمیت می‌یابد که به داشتن کامل مدیریت دانش استفاده شده برای مدیریت سازمان در عمل منتهی می‌شود (Li, 2008). مدیریت دانش مؤثر توسط دو نوع از قابلیت‌های دانش، تحت تأثیر قرار می‌گیرد که یکی، زیرساخت و دیگری، فرایند می‌باشد که برای حفظ کیفیت رقابتی سازمان، مورد نیاز هستند (Gold, Malhotra & Segars, 2001).

۲-۲. مدیریت دانش در سازمان‌های دفاعی

مدیریت دانش نظامی، راهبردی برای تبدیل شدن به یک سازمان دانش‌محور و شبکه‌محور است که به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مراحل در تحولات دفاعی محسوب می‌گردد. به عبارت دیگر، مدیریت دانش نظامی بر آن است تا حاکمیت تصمیم‌ها را در میدان نبرد، سازمان‌های نظامی و مأموریت‌ها و تجربیات، با کمک نیروها و مشاوران نظامی ارتقا دهد و به لحاظ مفهومی، ریشه در ضرورت تحول ارتش، الگوهای جهانی کسب و کار الکترونیک و لزوم پیاده‌سازی دولت الکترونیک دارد (Canadian Information Productivity Awards, 2004).

یک تعریف ارائه شده برای مدیریت دانش در محیط‌های دفاعی عبارت است از رویکردی راهبردی جهت دستیابی به هدف‌های راهبردی در عمل، با استفاده از قدرت نفوذ دانش جمعی از طریق فرایندهای ایجاد، گردآوری، سازماندهی، به‌اشتراک‌گذاری و نیز انتقال دانش که نیازمند فرایندهای توانمند و قابل اطمینان در زمینه‌های کارکردی و محتوایی، فرایندهای تبدیل، جهت ایجاد هماهنگی میان مراحل عملیاتی و همچنین سرمایه‌های فکری متمرکز، دقیق و با سلسله مراتب، جهت فراخوانی و تولید دانش است (www.carlisle.army.mil).

در تعریفی دیگر، مدیریت دانش نظامی، یک راهبرد سازمان‌های نظامی برای ایجاد تحول خودشان به یک نیروی شبکه و دانش‌محور و یک بخش جدایی‌ناپذیر از تحول ارتش برای دستیابی به نیروهای آینده می‌باشد. مدیریت دانش نظامی، بهبود دسترسی و انتشار اطلاعات در حالی که قابلیت‌های زیرساختی را سراسر ارتش فراهم می‌کند، تحویل می‌دهد. به این ترتیب نیروهای نظامی و همچنین نیروهای تحقیق و توسعه می‌توانند سریع و دقیق عمل نمایند. مدیریت دانش نظامی، افراد، دانش و فناوری‌ها را به هم ارتباط می‌دهد. هدف‌های مدیریت دانش نظامی عبارتند از:

- (۱) ایجاد تغییرات حاکمیتی و فرهنگی برای تبدیل شدن به یک سازمان دانش‌محور،
- (۲) یکپارچه کردن مدیریت دانش با بهترین عملکردهای کسب و کار در فرایندهای نظامی برای ترقی دادن نیروهای دانش‌محور،
- (۳) مدیریت زیرساخت به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری برای بالابردن کارایی‌ها و قابلیت‌هایی همچون کارگروهی، تصمیم‌گیری و نوآوری،
- (۴) رسمی کردن دانش دفاعی و نظامی برخط (AKO/DKO) به‌عنوان درگاه (پورتال) سازمانی به منظور ایجاد دسترسی عمومی و امن برای تمام ارتش،
- (۵) تحت واپس‌آوردن سرمایه انسانی برای سازمان دانش‌محور (Headquarters Department of the Army Washington, 2008).

۳-۲. عوامل موفقیت پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش

به منظور پیاده‌سازی و اجرای موفقیت‌آمیز نظام مدیریت دانش در یک سازمان، عوامل متعددی تأثیرگذار هستند. در جدول شماره ۱ به برخی از مهم‌ترین عوامل اشاره می‌گردد.

جدول شماره ۱. عوامل موفقیت پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش

ردیف	عوامل موفقیت پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش	مورد اشاره در مراجع
۱	یک زیرساخت فنی یکپارچه شامل شبکه‌ها، پایگاه داده، مخازن دانش، رایانه‌ها، نرم‌افزار، خبرگان نظام مدیریت دانش	(Alavi, 1999), (Barna, 2003), (Cross, 2000), (Davenport, 1998), (Ginsberg, 1999), (Jennex, 2000), (Mandviwalla, 1998), (Sage, 1999), (Yu, 2004)
۲	یک راهبرد دانشی شناسایی‌کننده کاربران، سطح نیاز تجربه کاربر، منابع، فرایندها، راهبردهای ذخیره‌سازی	(Barna, 2003), (Ginsberg, 1999), (Mandviwalla, 1998), (Sage, 1999), (Yu, 2004), (Holsapple, 2000), (Jennex, 2003), (Koskinen, 2001)
۳	ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان از طریق مشوق‌های انگیزشی و آموزش	(Alavi, 1999), (Barna, 2003), (Cross, 2000), (Davenport, 1998), (Ginsberg, 1999), (Jennex, 2000), (Yu, 2004), (Malhotra, 2003)
۴	یک فرهنگ سازمانی حامی یادگیری، انتشار و استفاده از دانش	(Alavi, 1999), (Barna, 2003), (Cross, 2000), (Davenport, 1998), (Ginsberg, 1999), (Jennex, 2000), (Yu, 2004), (Malhotra, 2003)
۵	حمایت مدیریت ارشد، شامل تخصیص منابع، رهبری و آماده کردن شرایط آموزش	(Barna, 2003), (Davenport, 1998), (Jennex, 2000), (Yu, 2004), (Holsapple, 2000)
۶	یک هدف واضح و شفاف برای نظام مدیریت دانش	(Barna, 2003), (Cross, 2000), (Davenport, 1998), (Ackerman, 1994)
۷	تأمین امنیت و حفاظت از دانش	(Jennex, 2000), (Sage, 1999)
۸	اقدام‌هایی به منظور ارزیابی اثرات نظام مدیریت دانش برای اطمینان از کسب دانش صحیح	(Alavi, 1999), (Davenport, 1998), (Jennex, 2000), (Sage, 1999)
۹	ارائه نقشه دانشی صحیح و کامل به‌عنوان پایه‌ای برای نظام مدیریت دانش	(Kim, 2003)

۴-۲. الگوهای مدیریت دانش

در جدول شماره ۲، خلاصه‌ای از ۲۱ الگوی مدیریت دانش ارائه شده توسط نویسندگان و مؤسسه‌های مختلف بیان گردیده است. هر یک از این الگوها به اقتضای نیاز یا شرایطی که مؤسسه یا نویسنده معرفی داشته، بر جوهی از فرایندهای مدیریت

دانش تأکید بیشتری کرده و وجوه دیگر را، یا به شکل مستتر در فرایندهای دیگر تعریف کرده، و یا به آن نپرداخته است (افرازه، ۱۳۸۴)، (Kasvi, 2005)، (Nonak, 1996)، (Holm, 2001)، (Schindler, 2003)، (Alryalat, 2008)، (Beckman, 1998)، (Probst, 2000)، (Tserng,)، (Awad, 2007)، (Deng, 2006)، (American Productivity & Quality Center, 1996)، (2004)، (Bouthillier, 2002)، (Stollberg, 2004)، (Supyuenyong, 2006)، (Probsd, 1999).

جدول شماره ۲. الگوهای مدیریت دانش

ردیف	مرحله	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱	نوناکو	اجتماعی نمودن	آشکار سازی	تبدیل کردن	درونی نمودن				
۲	مدل هفت C	ایجاد - خلق	انداختن در دام	تسهیم - بسط	همکاری	صرف کردن	مبادله - ارتباط	فرهنگ	
۳	داونپورت و پروساک	تولید نمایند	کابندی و سازماندهی نمایند	منتقل سازید					
۴	بک من	شناسایی کردن	تسخیر کردن	انتخاب کردن	ذخیره کردن	پخش کردن	به کار بردن	ایجاد کردن	تجارت کردن
۵	مدل بکوویتز و ویلیامز	یافتن	به کارگیری	یادگیری	تسهیم	ارزیابی	ایجاد/نگهداری	حذف	
۶	پیر تبدال	ایجاد کردن	سازماندهی کردن	توزیع کردن	به کار بردن				
۷	برنت گالوپ	ایجاد و آکساب دانش	کدگذاری و ذخیره دانش	انتقال و انتشار دانش	به کارگیری دانش				
۸	هیسینگ	خلق کن	ذخیره کن	مشترک کن	به کار ببر				
۹	مریم علوی	خلق	ذخیره و بازیابی	انتقال	به کار بردن				

ادامه جدول شماره ۲

مرحله	عنوان الگو	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱۰	تایموز کوزا	شناسایی نیاز برای دانش	به اشتراک گذاری دانش	ایجاد دانش	گردآوری و ذخیره دانش	بهنگام کردن دانش			
۱۱	الگوی مارک «م.مکالروی»	تولید دانش	پیوسته کردن دانش						
۱۲	الگوی پایه‌های ساختمان مدیریت دانش	هدف‌های دانشی	شناسایی دانش	کسب دانش	توسعه دانش	تسهیم دانش	استفاده از دانش	نگهداری از دانش	ارزیابی دانش
۱۳	بوسیلیر و شیرر	کشف	کسب	ایجاد	ذخیره و سازماندهی	تسهیم	استفاده و به‌کارگیری		
۱۴	لیتراس و پولودی	ارزش مرتبط	کسب	سازماندهی	توانایی استفاده مجدد	انتقال			
۱۵	الیاس اواد و حسن خزیری	اکتساب	سازماندهی	پالایش	انتقال				
۱۶	یوچنگ لین و پینگ تسرینگ	گردآوری اطلاعات	استخراج دانش	شکل‌دهی و ذخیره	انتشار و به اشتراک گذاشتن	بهنگام کردن			
۱۷	استولیرگ	شناسایی	کسب	آماده سازی	تخصیص	انتشار	استفاده	نگهداری	
۱۸	ناسا	شناسایی	سازماندهی	تجزیه و تحلیل	هدف	انتشار	به‌کارگیری		
۱۹	دنگ و یو	شناسایی دانش	تسخیر دانش	انتخاب	ذخیره‌سازی	خدمات			
۲۰	سایونونگ ایسلم	سازماندهی و نگهداری	ایجاد و کسب	انتشار	استفاده				
۲۱	الریالات و ال-حواری	فرایند درباره دانش	فرایند برای دانش	فرایند از دانش					

۳. مقایسه الگوهای مدیریت دانش

همان‌گونه که از فرایند الگوهای مدیریت دانش موجود در جدول شماره ۲ می‌توان مشاهده کرد، این الگوها تا حدود زیادی با هم اشتراک دارند، اما هر یک از الگوها با توجه به رویکرد مربوط به خود، جنبه‌هایی از کار را کمتر مورد توجه قرار داده است. در ادامه برای انتخاب الگوی پایه از بین الگوهای موجود برای توسعه الگو در این تحقیق، مقایسه‌ای بین الگوها بر اساس معیارهای مختلف (شامل اهم عوامل موفقیت مدیریت دانش، ابزارها و احتیاج‌های زیرساختی و محتوای الگوها) انجام می‌گیرد. مقایسه الگوها در جدول شماره ۳ آمده است (شماره‌های الگوهای موجود در جدول شماره ۳، مطابق شماره الگو در جدول شماره ۲ می‌باشد).

بر اساس جدول شماره ۳، پس از مقایسه الگوها در سه زمینه کلی، عوامل موفقیت، ابزارها و احتیاج‌ها و محتویات الگو، از بین ۲۱ الگوی معرفی شده، الگوی شماره ۱۲ (الگوی پایه‌های ساختمان مدیریت دانش) جنبه‌های بیشتری را مورد توجه قرار داده است. به این ترتیب بر اساس مقایسه الگوها با توجه به معیارهای بیان شده، الگوی شماره ۱۲ برای توسعه الگوی تحقیق ارجح‌تر می‌باشد.

جدول شماره ۳. مقایسه الگوهای مدیریت دانش

ردیف	موضوعها	الگوها																							
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱			
۱	عوامل موفقیت مدیریت دانش	ایجاد فرهنگ مناسب																							
		عوامل زیرساختی	ایجاد ساختار مناسب																						
			ایجاد زیرساخت فناوری اطلاعات																						
۲	ابزارها و احتیاجها	نظام انگیزشی																							
		نقشه دانشی																							
		شناسایی دانشگران																							
۳	محتوای الگو	تشکیل انجمن های خبرگی																							
		توجه به تعیین راهبرد																							
		ایجاد و نوآوری دانش																							
		شناسایی نیاز دانشی																							
		کشف و شناسایی دانش																							
		کسب و تسخیر دانش																							
		ارزیابی دانش																							
		گذافتاری کردن و دسته بندی (سازماندهی)																							
		ذخیره و نگهداری دانش																							
		تسهیم دانش																							
		استفاده از دانش																							
بهروز رسانی دانش																									
حذف دانش زائد																									
یادگیری																									
ارزیابی عملکرد فرایند																									

۴. روش شناسی و فرایند تحقیق

پس از معرفی و مقایسه الگوهای مدیریت دانش و تعیین عوامل موفقیت مدیریت دانش، به منظور مدیریت دانش سازمان از جمله سازمان های دفاعی، در ادامه، فرایند توسعه الگوی مدیریت دانش در این تحقیق ارائه می گردد.

۴-۱. گام اول: انتخاب الگوی پایه برای توسعه الگوی مدیریت دانش

در گام اول، الگوی مدیریت دانش پایه بر اساس مقایسه الگوهای معرفی شده (جدول شماره ۳)، انتخاب می گردد. همان گونه که در جدول شماره ۳ توضیح داده شد،

الگوی پایه‌های ساختمان مدیریت دانش، جنبه‌های بیشتری را مورد توجه قرار داده است و از این جهت، نسبت به الگوهای دیگر ارجحیت دارد.

همچنین با بررسی‌های انجام شده در مراجع و سازمان‌های مختلف، الگوی پایه‌های ساختمان مدیریت دانش در تعداد بیشتری از سازمان‌های خارجی و ایرانی مورد استفاده قرار گرفته است که نشان‌دهنده اعتبار بالای این الگو می‌باشد. از سوی دیگر با انتخاب الگوی پایه‌های ساختمان مدیریت دانش به‌عنوان الگوی پایه، الگوی توسعه‌یافته در سازمان‌های بیشتری قابلیت استفاده را خواهد داشت. به این ترتیب، الگوی پایه‌های ساختمان مدیریت دانش به‌عنوان الگوی پایه‌ای تحقیق انتخاب می‌گردد.

۲-۴. گام دوم: تعیین عوامل و معیارهای توسعه الگوی تحقیق

در این گام، الگوی پایه منتخب بر اساس جنبه‌ها و عوامل مطرح شده در ادامه توسعه می‌یابد:

(۱) جنبه‌هایی از عوامل مطرح شده در جدول شماره ۳ که الگوی پایه به آنها توجه‌ای نداشته است،

(۲) توجه به عوامل موفقیت مدیریت دانش که در جدول شماره ۱ به آنها اشاره شده است.

۳-۴. گام سوم: توسعه الگوی مدیریت دانش

در این گام، الگوی مدیریت دانش پیشنهادی به‌منظور مدیریت دروس آموخته شده در سازمان‌ها از جمله در سازمان‌های دفاعی بر اساس معیارهای گام دوم، توسعه می‌یابد. به علت محدود بودن حجم تحقیق، الگوی پیشنهادی اولیه، آورده نشده، ولی در ادامه، الگوی نهایی و تأیید اعتبار شده به همراه اصلاحات انجام شده از مرحله اعتبارسنجی، در شکل‌های (۱، ۲ و ۳) ارائه شده‌اند.

۴-۴. گام چهارم: اعتبارسنجی الگوی تحقیق

اعتبارسنجی الگوی پیشنهادی در دو مرحله انجام گرفته است. در مرحله اول، الگوی پیشنهادی به ۷ نفر از خبرگان مدیریت دانش در دسترس، ارائه گردید که به این ترتیب، اصلاحاتی توسط خبرگان پیشنهاد شد. پس از جمع‌بندی پیشنهادهای اصلاح، مواردی که مورد اجماع خبرگان (پیشنهاد شده از سوی دست‌کم نیمی از خبرگان) بودند، در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

جدول شماره ۴. اصلاحات مورد اجماع خبرگان

ردیف	اصلاحات مورد اجماع خبرگان
۱	شناسایی و کشف دروس آموخته از طرح‌های جاری سازمان نیز باید مورد توجه قرار گیرد.
۲	در فرایند تسخیر کسب دروس آموخته از کارکنان، طرح‌های جاری نیز مورد توجه قرار گیرد ^۱ .
۳	در فرایند تسخیر کسب دروس آموخته از منابع خارج از سازمان و طرح‌های مختومه مورد توجه قرار گیرد.
۴	انتقال دروس آموخته در الگو فقط از طریق نرم‌افزار انجام نمی‌گیرد و در الگو باید از لفظ نظام مدیریت دانش به جای نرم‌افزار مدیریت دانش استفاده نمود.
۵	ایجاد ارتباط از مخزن دروس آموخته به فرایند ارزیابی دروس آموخته به منظور عدم تأیید دروس آموخته تکراری
۶	ایجاد ارتباط از مخزن دانشکاران به فرایند ارزیابی دروس آموخته به منظور تعیین خبرگان برای ارزیابی و بررسی غیرتکراری بودن دروس آموخته
۷	برقراری ارتباط بین نقشه دانشی و فرایند سازماندهی و ثبت دروس آموخته به دلیل استفاده از نقشه دانشی در این فرایند
۸	توجه به دو رویکرد انتشار فعال و غیرفعال در فرایند تسهیم دروس آموخته ^۲

۱. تفاوت این مورد با مورد ردیف اول، این‌گونه است که فرایند کشف و شناسایی باید توسط گروه مدیریت دانش انجام گیرد، ولی در فرایند کسب، افراد فعال در طرح، خود تجارب را ابراز می‌کنند.

۲. رویکرد فعال تسهیم دروس آموخته بدون توجه به جست‌وجو توسط کارکنان سازمان می‌باشد، ولی رویکرد غیرفعال توجه به تسهیم دروس آموخته فقط از طریق جست‌وجو توسط کارکنان می‌باشد. به این دو رویکرد رویکردهای فشاری و کششی هم گفته می‌شود.

در گام دوم و پس از اعتبارسنجی اولیه الگو توسط ۷ نفر از خبرگان مدیریت دانش، در ادامه با طراحی و پس از تأیید روایی و پایایی پرسشنامه، آن بین ۴۰ نفر از خبرگان مدیریت دانش که در دسترس می‌باشند، به منظور نظرخواهی گسترده‌تر بر روی الگوی موردنظر توزیع گردید. از ۴۰ پرسشنامه توزیع شده، تعداد ۳۴ پرسشنامه، گردآوری گردید. پس از تجزیه و تحلیل نظرات خبرگان از طریق نرم‌افزار SPSS 16.0، و بر اساس آزمون‌های استنباطی (آزمون دو جمله‌ای) نتایج آن به شکل زیر به دست آمده است.

اهمیت تمام پرسش‌ها به جز دو مورد (پرسش‌های با کد B12, B14) از نظر خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. پس از رد این دو پرسش، پژوهشگر در قالب گفت‌وگوهای شفاهی و مصاحبه از خبرگانی که نظر مخالف در مورد پرسش‌ها داده بودند، درخواست ارائه پیشنهاد اصلاحی را نمود. جمع‌بندی نهایی پیشنهاد خبرگان، در قالب ارائه پیشنهادی واحد به شکل جدول شماره ۵ بیان شده است.

جدول شماره ۵. اصلاحات مورد نظر خبرگان

ردیف	عنوان معیار	پیشنهاد اصلاح	تعداد پیشنهادها	
			نظر نداده	نظرات مثبت
B12	آیا توجه به فرایند دریافت فهرست دانشکاران به همراه مجاری ارتباطی آنها به شکل ارائه شده در الگو صحیح می‌باشد؟	دریافت فهرست خبرگان می‌تواند به شکل جریان اطلاعاتی از سطح زیرساخت باشد.	۳	۲۰
B14	آیا جایگاه تعیین نیاز دانشی برای دروس آموخته شده صحیح می‌باشد؟	تعیین نیاز دانشی به‌عنوان فرایندی پیش از فرایند کشف و شناسایی دروس آموخته شده در نظر گرفته شود.	۴	۱۸

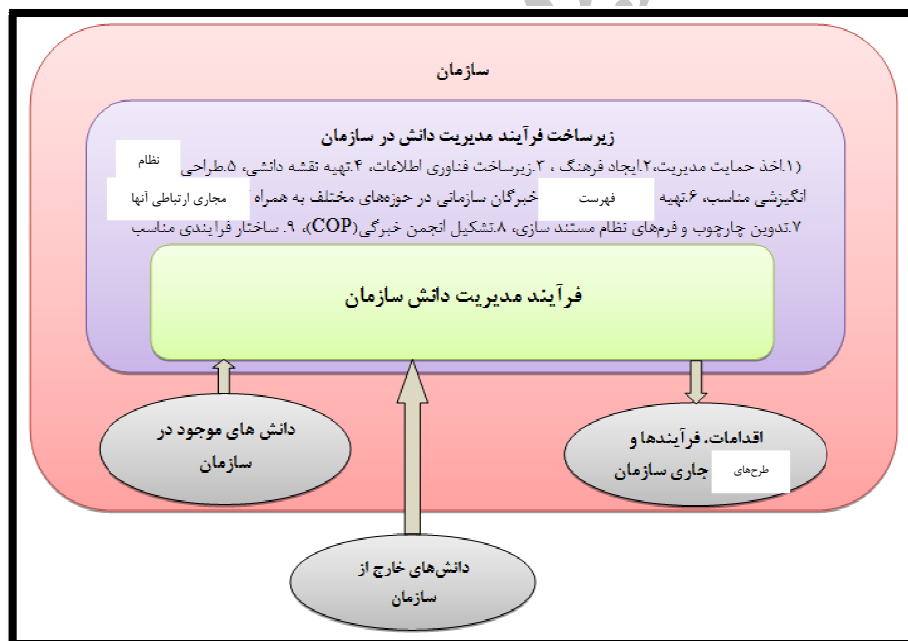
۴-۵. گام پنجم: ارائه الگوی تأیید شده

پس از انجام دو مرحله اعتبارسنجی (۱. ارائه الگو به ۷ نفر از خبرگان مدیریت دانش، ۲. توزیع پرسشنامه و اخذ نظر ۳۴ نفر از خبرگان)، الگو تأیید اعتبار شده با اعمال اصلاحات در شکل‌های (۱، ۲ و ۳) ارائه گردیده است.

(۱) سطح صفر الگو

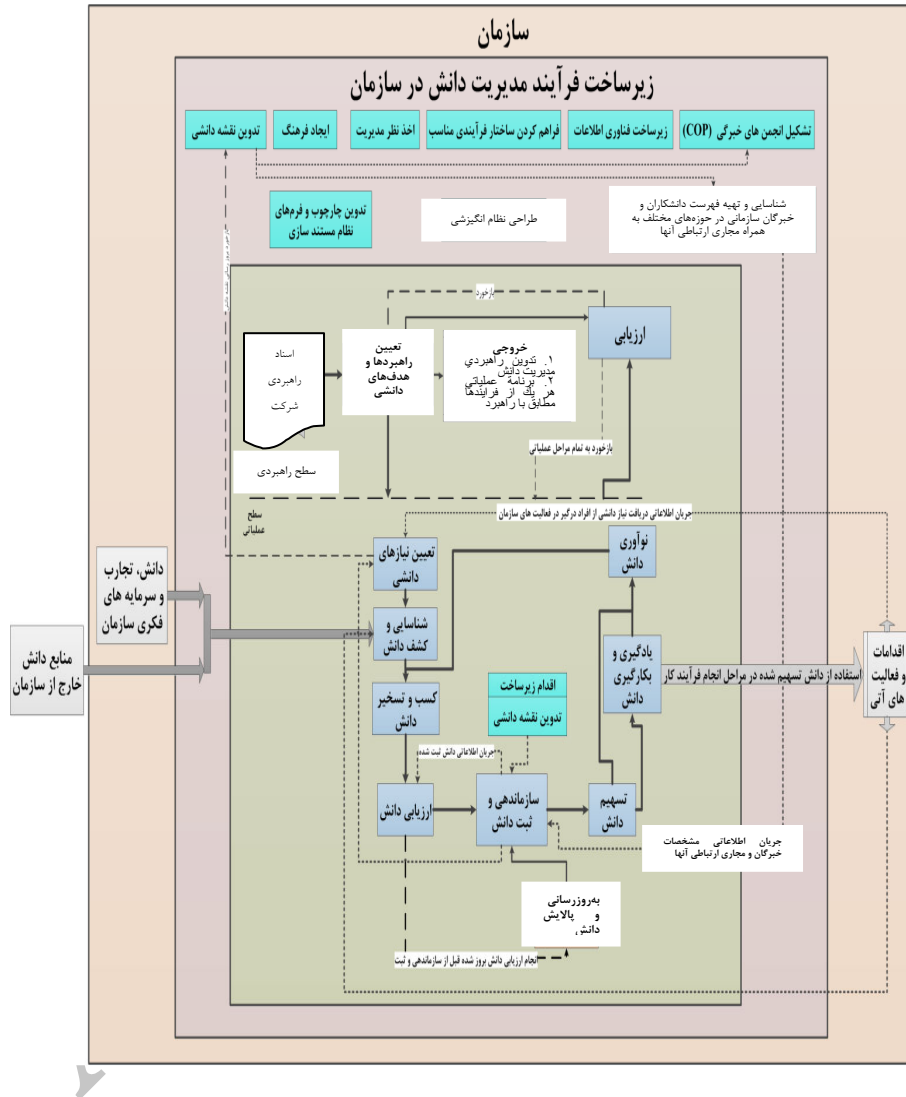
سطح صفر الگو، نشان‌دهنده روابط فرایند عملیاتی با محیط بیرون خود می‌باشد. در این الگو، فرایند مدیریت دانش به شکل «جعبه سیاه» در بستر زیرساخت مورد نیاز نمایش داده شده است. در این سطح، منابع دریافت و موارد استفاده دانش مدیریت شده نیز نمایش داده شده است.

شکل شماره ۱. سطح صفر توسعه یافته



1. Context Diagram

شکل شماره ۲. سطح یک الگوی توسعه یافته تأیید شده



در ادامه به دلیل گستردگی سطح دوم الگو، هر یک از مراحل الگو توضیح داده شده و سپس فرایندهای مربوط به آن مرحله به شکل معجزا نمایش داده می شوند.

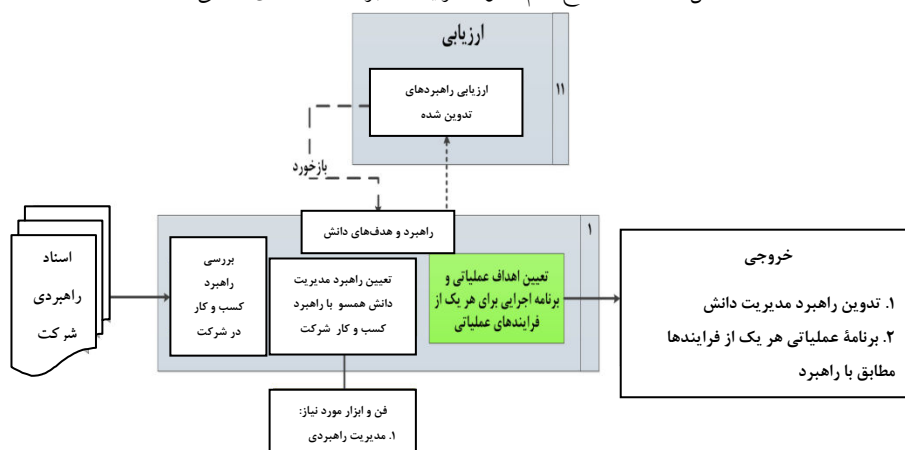
۱-۵-۴. زیرساخت مورد نیاز

در ابتدا و پیش از اجرای فرایند مدیریت دانش، باید زیرساخت‌های مورد نیاز جهت اجرای صحیح آن فراهم گردد، تا در بستری آماده، نظام مدیریت دانش اجرا شود. برخی از اقدام‌های زیرساختی به شکل غیرمستقیم بر فرایند مدیریت دانش اثر می‌گذارند و برخی دیگر به شکل مستقیم در فرایند اجرای مدیریت دانش مورد استفاده قرار می‌گیرند. «اخذ حمایت مدیریت»، «ایجاد فرهنگ مناسب» و «ساختار فرایندی مناسب» از جمله موارد تأثیرگذار غیرمستقیم هستند. «تدوین نقشه دانشی و شناسایی حوزه‌های مختلف دانش دفاعی در سازمان مربوط»، «آماده‌سازی زیرساخت فناوری اطلاعات»، «تشکیل انجمن‌های خبرگی (CsOP)»، «تدوین چارچوب نظام مستندسازی»، «طراحی نظام انگیزشی»، «شناسایی و تهیه فهرست دانشکاران و خبرگان سازمانی در حوزه‌های مختلف به همراه مجاری ارتباطی آنها» از جمله موارد زیرساختی هستند که به شکل مستقیم در فرایند مدیریت دانش مورد استفاده قرار می‌گیرند.

۲-۵-۴. فرایند تعیین راهبرد و هدف‌های دانشی

اولین فرایند در سطح راهبرد انجام می‌شود. این فرایند تعیین راهبرد و هدف‌های دانشی می‌باشد. در ابتدای این فرایند، جلسه‌هایی با مدیران در سازمان (از جمله در سازمان دفاعی) درگیر موضوع، تشکیل شده و چشم‌اندازی برای مدیریت دانش هم‌سو با چشم‌اندازهای کلان دفاعی سازمان و برای همراهی در جهت دستیابی به چشم‌انداز اصلی سازمان مشخص می‌گردد. سپس برای دستیابی به چشم‌انداز تعیین شده، راهبردهای دانش تدوین می‌گردد. در نهایت نیز راهبردهای تدوین شده، به هدف‌های عملیاتی برای هر یک از فرایندهای الگوی مدیریت دانش تبدیل شده و به شکل خروجی این فرایند به تمام فرایندهای سطح عملیاتی انتقال می‌یابد.

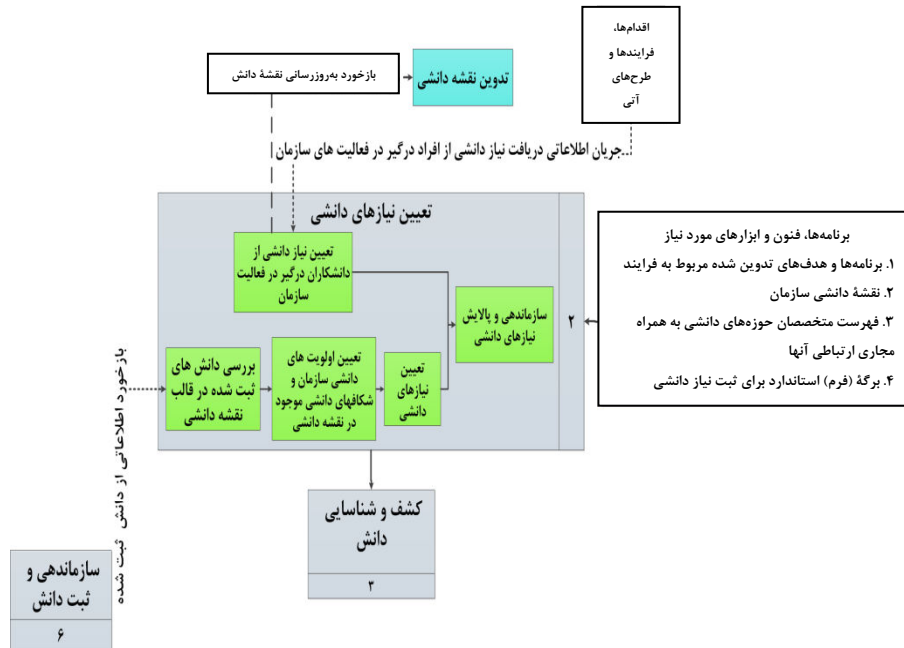
شکل شماره ۳. سطح دوم الگو - فرایند راهبرد و هدف‌های دانشی



۳-۵-۴. فرایند تعیین نیاز دانشی

در سطح عملیاتی اولین فرایند، تعیین نیاز دانشی می‌باشد که این نیاز از دو طریق: یک. دریافت نیاز دانشی از افراد درگیر در بخش‌های مختلف دفاعی (موجود در سازمان) و دریافت خلأها و احتیاج‌های دانشی آنها (این نیاز در صورت جدید بودن حوزه دانش می‌تواند باعث به‌روزرسانی نقشه دانشی گردد.)، دو. بررسی دانش‌های ثبت شده در مخزن دانش و مشخص کردن خلأهای دانشی در آن، به‌دست می‌آید.

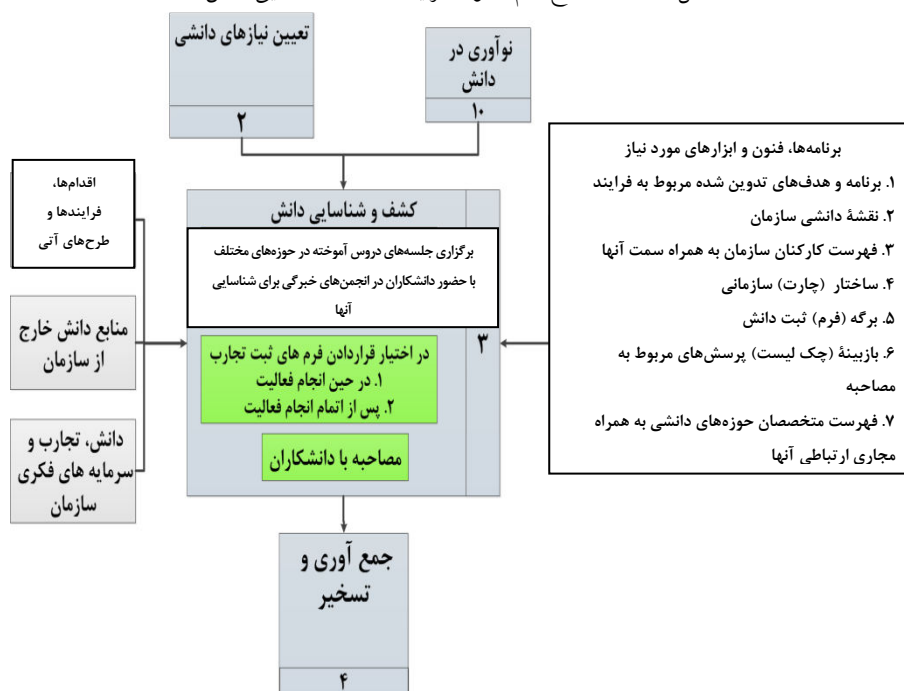
شکل شماره ۴. سطح دوم الگو - فرایند تعیین نیاز دانشی



۴-۵-۴. کشف و شناسایی دانش

پس از مشخص شدن نیازهای دانشی، فرایند کشف و شناسایی دانش‌ها از طریق سه منبع: یک. متخصصان و صاحبان دانش دفاعی در هر یک از حوزه‌های نیاز دانشی، دو. دریافت دانش از منابع دانشی خارج از سازمان (شامل دیگر نهادها و سازمان‌های دفاعی، کتاب‌ها، مقاله‌ها و تحقیق‌های ارائه شده در مجله‌های معتبر و ...) و سه. دانش ایجاد شده از فعالیت‌های در حال انجام و متخصصان درگیر در آن فعالیت‌ها و طرح‌ها، انجام می‌گیرد. برای کشف و شناسایی دانش، روش‌های گوناگونی مانند: برگزاری جلسه‌های انجمن‌های خبرگی، تهیه و تحویل برگه (فرم) ثبت دانش به خبرگان، مصاحبه با خبرگان و... وجود دارد.

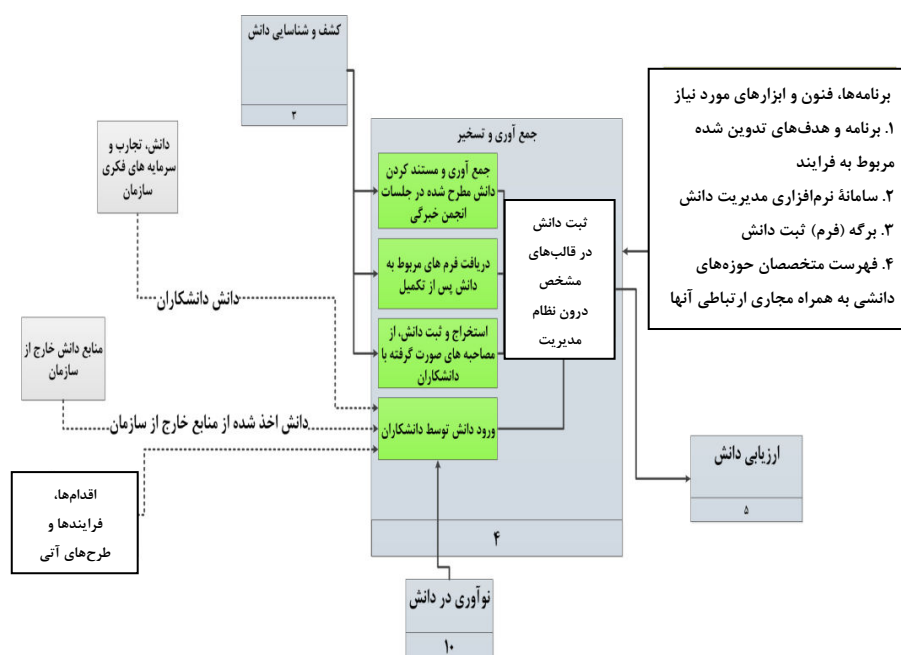
شکل شماره ۵. سطح دوم الگو - فرایند کشف و شناسایی دانش



۵-۵-۴. فرایند تسخیر دانش

دانش شناسایی شده در مرحله تسخیر، کسب می‌گردد. در این مرحله، دانش‌ها در مخزن دانشی موقتی و در قالب برگه‌های (فرم‌های) مشخص ثبت می‌گردند و سپس برای ارزیابی به فرایند ارزیابی دانش فرستاده می‌شوند. در این مرحله، شرایط برای خوداظهاری متخصصان برای ثبت دانش خود در قالب برگه‌های مشخص (استاندارد) به شکل فرایندی مستقل از آنچه در مرحله کشف و شناسایی انجام می‌گیرد، فراهم می‌شود.

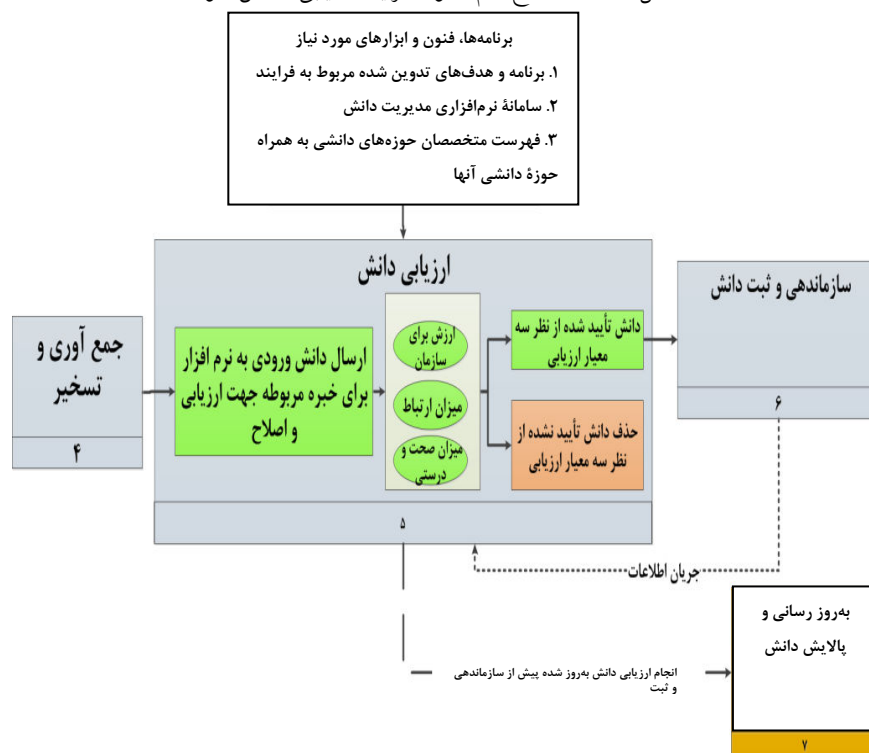
شکل شماره ۶. سطح دوم الگو - فرایند گردآوری و تسخیر



۶-۵-۴. ارزیابی دانش

دانش کسب شده در مرحله ارزیابی دانش بر اساس معیارهایی از پیش تعیین شده مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در این مرحله، دانش برای افراد خبره در هر حوزه دفاعی ارسال شده و این افراد، دانش را با معیارهایی مانند ارزشمند بودن (یکی از موارد این معیار، غیرتکراری بودن دانش می‌باشد که از طریق بررسی مخزن دانش انجام می‌گیرد)، صحیح بودن و مرتبط بودن، مورد ارزیابی قرار می‌دهند. دانش‌های تأیید شده، سازماندهی و ثبت می‌گردند.

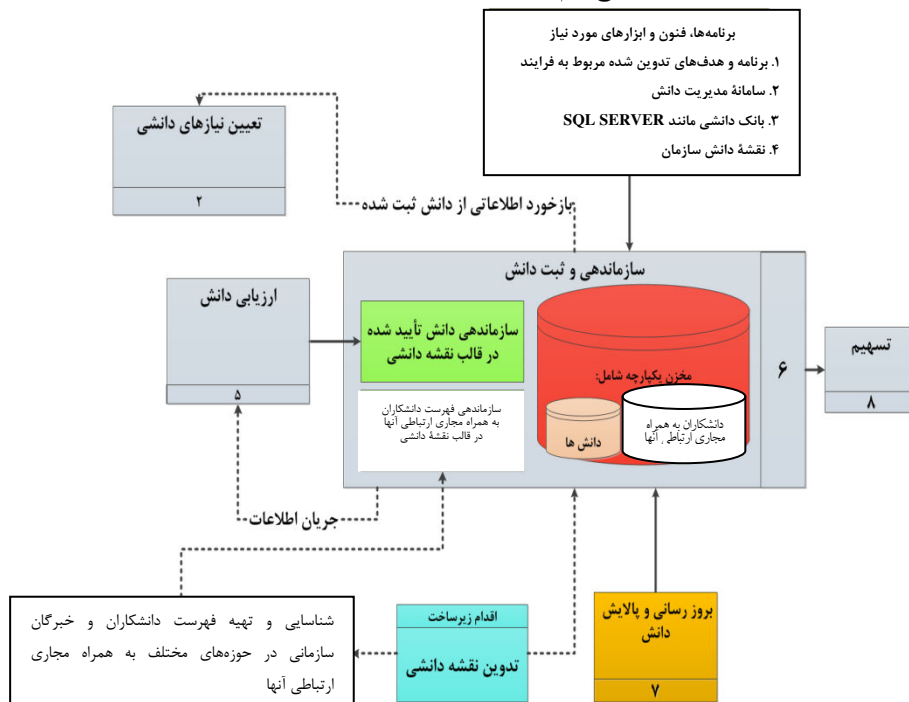
شکل شماره ۷. سطح دوم الگو - فرایند ارزیابی دروس آموخته



۷-۵-۴. سازماندهی و ثبت دانش

دانش‌های تأیید شده در ادامه در قالب نقشه دانشی و در حوزه دفاعی مربوط به خود که در سطح زیرساخت تهیه گردیده است، سازماندهی شده و سپس در مخزن دانش ثبت می‌گردند. مخزن دانشی به شکل مرتب به‌روزرسانی و پالایش می‌گردد، البته دانش به‌روز شده و پالایش شده نیز پس از ارزیابی، وارد مخزن دانش می‌گردد (هیچ دانشی بدون واری واری وارد مخزن دانش نمی‌گردد).

شکل شماره ۸. سطح دوم الگو - فرایند سازماندهی و ثبت دروس آموخته



۸-۵-۴. پالایش و به‌روزرسانی دانش

در این فرایند، دانشکاران در هر حوزه دفاعی، دانش‌های موجود را به‌روز و موارد زائد را حذف می‌کنند. این فرایند پس از ارزیابی خبرگان انجام می‌گیرد.

۹-۵-۴. تسهیم دانش

در فرایند تسهیم دانش، دانش‌های ثبت شده در مخزن دانشی، درون سازمان انتشار می‌یابند. برای تسهیم دانش، راهبردهای گوناگونی وجود دارد. دو دسته رویکرد که می‌تواند در تسهیم دانش مورد استفاده قرار گیرند، عبارت است از:

۱-۹-۵-۴: توجه به دو نوع راهبرد مدیریت دانش

(۱) راهبرد تدوین دانش (کُدگذاری): این راهبرد از طریق تسهیم دانش ثبت شده در مخزن دانش، اجرایی می‌گردد.

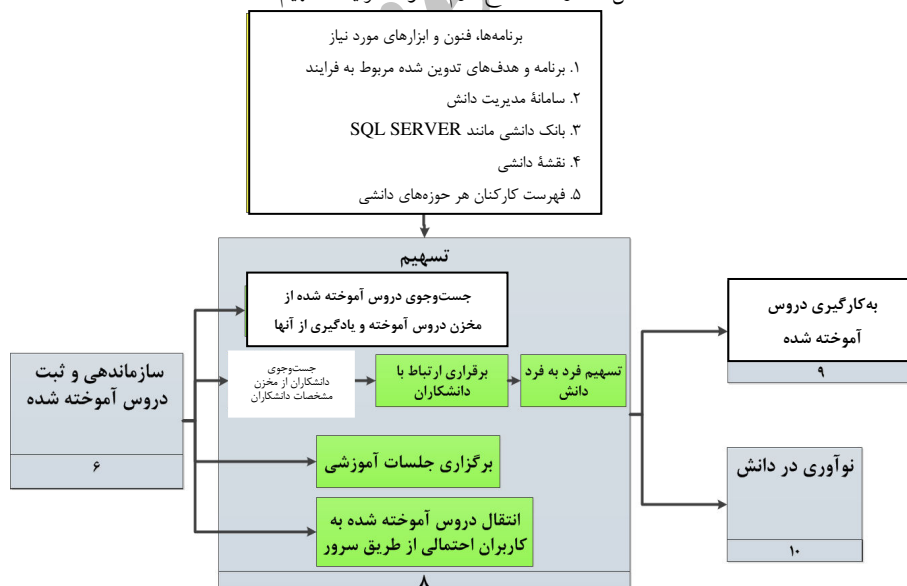
(۲) راهبرد تبادل فردی (مشخص‌سازی): این راهبرد با در اختیار قرار دادن مشخصات کارکنان دانشی در حوزه‌های مختلف دفاعی و نحوه ارتباط با آنها شرایط ایجاد شبکه‌های دانشی و تبادل فردی دانش را فراهم می‌آورد.

۲-۹-۵-۴: توجه به تسهیم فعال و غیرفعال دانش

(۱) تسهیم غیرفعال دانش به مواردی گفته می‌شوند که اگر کارکنان به جست‌وجوی دانش نپردازند، انتقال دانشی انجام نخواهد شد و انتقال دانش، وابسته به جست‌وجوی آن توسط کارکنان سازمان می‌باشد.

(۲) تسهیم فعال دانش به مواردی گفته می‌شود که حتی در صورت عدم جست‌وجو توسط کارکنان، دانش به افراد، انتقال می‌یابد.

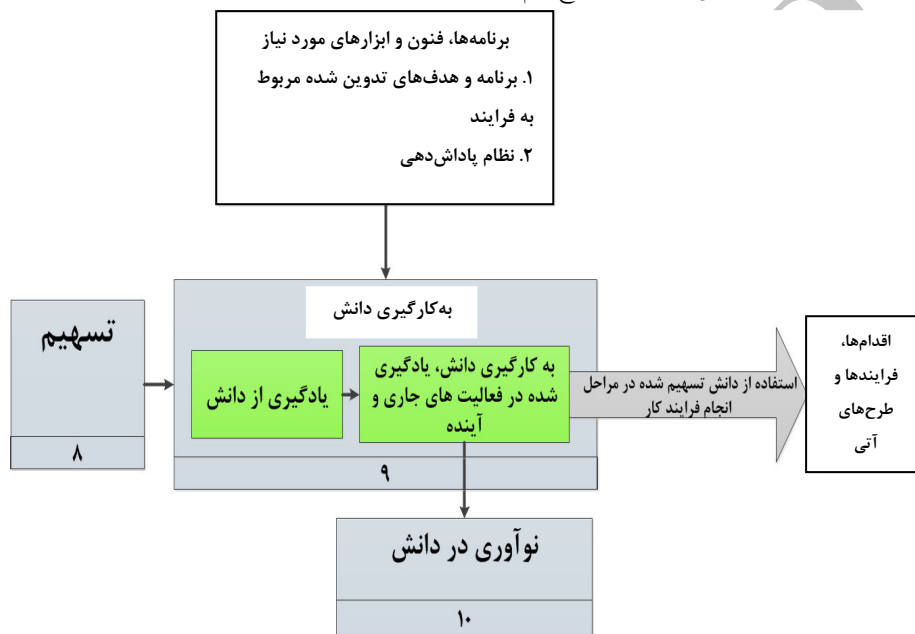
شکل شماره ۹. سطح دوم الگو - فرایند تسهیم



۴-۵-۱۰. به کارگیری دانش

پس از تسهیم دانش در بین افراد، یادگیری حاصل شده و دانش در برنامه‌ها، فرایندها و طرح‌های پیشروی هر بخش دفاعی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

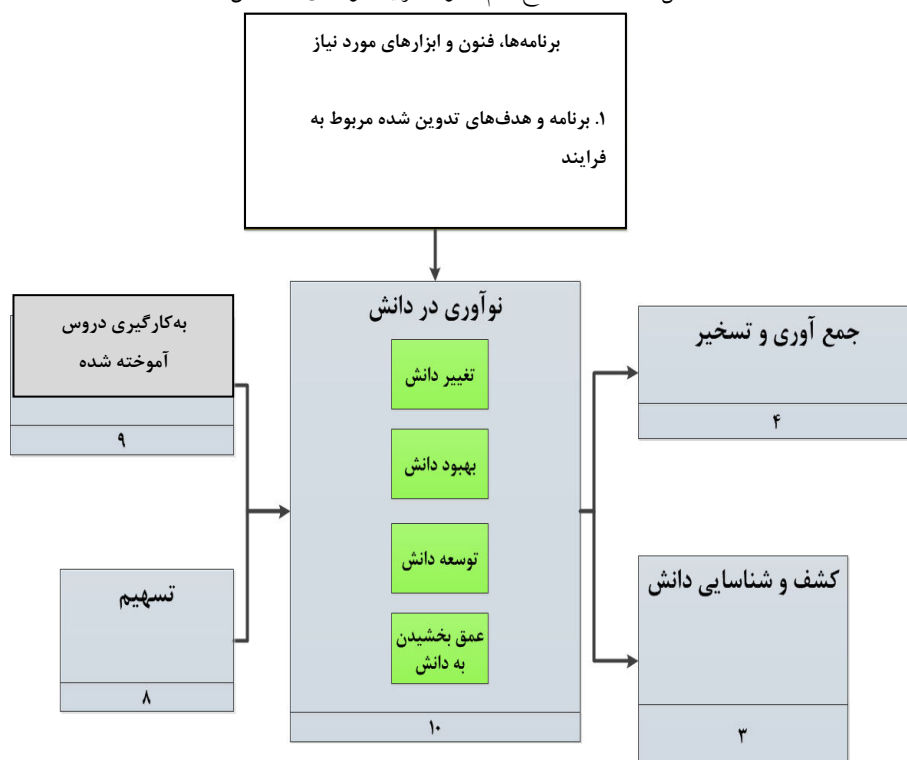
شکل شماره ۱۰. سطح دوم الگو - فرایند به کارگیری دروس آموخته



۴-۵-۱۱. نوآوری در دانش

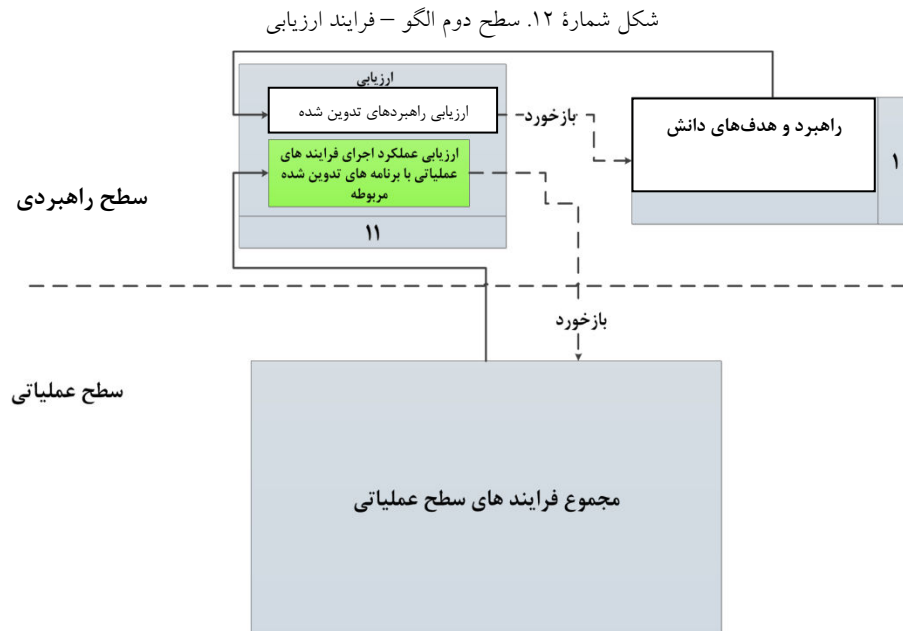
یادگیری افراد از دانش انتشار یافته و همچنین به کارگیری دانش در عمل و در شرایط گوناگون، باعث ایجاد نوآوری در دانش دفاعی می‌گردد. این نوآوری‌های دانش دفاعی نیز در فرایند مدیریت دانش، ثبت شده و انتشار می‌یابد و باعث ایجاد نوآوری‌ها و توسعه‌های روزافزون بعدی در حوزه دفاعی می‌گردد.

شکل شماره ۱۱. سطح دوم الگو - فرایند نوآوری در دانش



۱۲-۵-۴. ارزیابی راهبرد تدوین شده و عملکرد فرایندهای عملیاتی

در سطح راهبرد، الگو به شکل ادواری ارزیابی راهبردها و هدف‌های تدوین شده و همچنین ارزیابی عملکرد فرایندهای عملیاتی با هدف‌های مربوط به خود انجام می‌گیرد. نتایج ارزیابی به شکل بازخورد برای اصلاح نواقص به فرایند مربوط انتقال می‌یابند.



۶-۴. گام ششم: ملاحظه های به کارگیری الگو در سازمان های دفاعی - نظامی

الگوی مدیریت دانش ارائه و تأیید شده در گام پیش، به دلیل استفاده از فرایند مشخص مدیریت دانش، برای پیاده سازی در سازمان های مختلف کارایی دارد، اما با توجه به شرایط و ویژگی های سازمان های نظامی در قسمت هایی از الگو باید توجه و تمرکز مضاعفی برای پیاده سازی مدیریت دانش در این سازمان ها اعمال گردد. در ادامه، ابتدا ویژگی ها و شرایطی که در سازمان های نظامی و دفاعی حاکم است، توضیح داده می شود و سپس قسمت هایی از الگو که متناسب با سازمان های نظامی مورد توجه بیشتر قرار می گیرند، ارائه می شود. گفتنی است که نکته های ارائه شده هر چند که اهمیت آنها مبرهن می باشد، اما با توجه به مصاحبه با برخی از مدیران حوزه دفاعی - نظامی به دست آمده، و تأیید متخصصان این حوزه را دارا می باشد.

۱-۶-۴. شرایط سازمان‌های دفاعی - نظامی از حیث مدیریت دانش

- (۱) اجرا و پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش در سازمان‌های دفاعی - نظامی به دلیل اهمیت این سازمان‌ها در سطح ملی و مطرح بودن مسائل امنیت ملی هر کشور (در صورتی که در سازمان‌های دیگر ممکن است تمرکز بر راهبردهای درون همان سازمان باشد) از حساسیت و توجه بالایی برخوردار می‌باشد.
- (۲) همان‌گونه که در بخش اهمیت و ضرورت موضوع بیان شد، تأکید مقام معظم رهبری در ترسیم نقشه راه نیل به پیشرفت‌های نوین صنعت دفاعی، بر ابتکار، نوآوری و حرکت از راه‌های میانبر می‌باشد، که با توجه به این نکته، در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی و دفاعی باید توجه ویژه‌تری به نوآوری و ابتکارها گردد.
- (۳) در سازمان‌های نظامی و دفاعی، بیشتر موضوع‌های حفاظتی و واپایش اطلاعات از اهمیت بیشتری نسبت به سازمان‌های دیگر برخوردار می‌باشد، به همین دلیل در پیاده‌سازی مدیریت دانش باید بر حفاظت از دانش‌ها و امنیت شبکه دانشی توجه ویژه‌ای گردد.
- (۴) در سازمان‌های نظامی دسترسی به دانش‌ها با توجه به سلسله مراتب سازمانی نیز از اهمیت بالایی برخوردار است.

۲-۶-۴. ملاحظه‌ها و پیشنهادها به کارگیری الگوی تحقیق در سازمان‌های دفاعی - نظامی

در تمام سازمان‌ها اعم از نظامی و غیرنظامی به دلیل داشتن ساختارهای مشخص، استفاده از الگوهای مدیریت دانش از جمله الگوی تحقیق، جهت پیاده‌سازی آن در سازمان امکان‌پذیر می‌باشد، اما آنچه که بین سازمان‌های نظامی و غیرنظامی تفاوت ایجاد می‌کند، نحوه استفاده از الگوی مدیریت دانش در آنها می‌باشد. برای استفاده از الگوی مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی، در برخی از فرایندها نیازمند اعمال ملاحظه‌هایی می‌باشد. به منظور نمایش چگونگی به کارگیری الگوی تحقیق در

سازمان‌های دفاعی - نظامی و تعیین تفاوت آن نسبت به سایر سازمان‌ها، به ترتیب فرایندهای الگو و نکته‌های مربوط به آنها در جدول شماره ۶ ارائه شده است.

جدول شماره ۶. ملاحظه‌های به‌کارگیری الگوی تحقیق در سازمان‌های دفاعی - نظامی

ردیف	فرایندهای الگو	سازمان‌های نظامی	سازمان‌های غیر نظامی
۱	تعیین هدف‌ها و راهبرد دانشی	اهمیت این سازمان‌ها در زمینه امنیت ملی می‌باشد. در نتیجه تدوین راهبرد دانشی در این سازمان‌ها هم در سطح ملی باشد.	تدوین راهبرد دانشی متناسب با سطح و حوزه کسب و کار
۲	تعیین نیاز دانشی	تعیین نیاز متناسب با: قابلیت‌ها، تهدیدهای موجود و محتمل آینده	تعیین نیاز متناسب با: رقبای موجود
۳	کشف و شناسایی دانش	از خبرگان خود سازمان و از سازمان‌های نظامی مشابه متناسب با نیاز دانشی	از خبرگان سازمان و سازمان‌های مشابه متناسب با نیاز دانشی
۴	کسب دانش	کسب و ثبت موقت دانش‌های شناسایی شده	کسب و ثبت موقت دانش‌های شناسایی شده
۵	ارزیابی دانش	بر اساس معیارهای: ۱. با ارزش بودن ۲. صحت و درستی ۳. مرتبط بودن	بر اساس معیارهای: ۱. با ارزش بودن ۲. صحت و درستی ۳. مرتبط بودن
۶	ثبت دانش	توجه ویژه به نظام کدگذاری دانش‌ها و سپس سطح‌بندی محرمانگی به‌روی دانش‌ها و صاحبان دانش	سازماندهی دانش‌ها با طراحی نظام کدگذاری
۷	تسهیم دانش	به شکل واپایش شده متناسب با سطح دسترسی هر فرد بر اساس: ۱. ارتباط حوزه کاری ۲. سطح محرمانگی	به شکل واپایش شده متناسب با حوزه کاری
۸	به‌کارگیری دانش	استفاده از دانش‌های انتقال یافته در فعالیت‌های پیش‌رو	استفاده از دانش‌های انتقال یافته در فعالیت‌های پیش‌رو
۹	نوآوری در دانش	با توجه به تأکید رهبری بر ابتکار و نوآوری در نقشه راه صنایع دفاعی، تمرکز به روی آن از اهمیت بیشتری نسبت به سازمان‌های دیگر برخوردار است.	-
۱۰	ارزیابی فرایند	توجه بیشتر به بررسی عملکرد و برنامه‌ریزی برای بهبود عملکرد در فرایندهای زیر: ۱. تدوین راهبرد و هدف‌ها ۲. ثبت دانش ۳. تسهیم دانش ۴. نوآوری در دانش	ارزیابی عملکرد فرایندها و ارائه راهکار به منظور بهبود عملکرد آنها

با توجه به جدول شماره ۶، در نحوه به کارگیری برخی فرایندهای الگو بین سازمان‌های نظامی و غیرنظامی تفاوت می‌باشد که در زیر توضیح داده شده است.

(۱) در فرایند تعیین هدف‌ها و راهبرد، با توجه به اینکه اهمیت سازمان‌های دفاعی - نظامی در سطح ملی می‌باشد، زمان و دقت ویژه‌ای متناسب با سطح اهمیت در جهت تدوین راهبرد دانشی اعمال گردد،

(۲) با توجه به این موضوع که فرایند تعیین نیاز دانشی، متناسب و در جهت دستیابی به راهبرد هر سازمان تدوین می‌گردد، نیازهای دانشی در سازمان‌های نظامی در جهت رفع تهدیدهای ملی حال و آینده می‌باشد،

(۳) در فرایند ثبت و تسهیم دانش‌ها در همه سازمان‌ها نظام گدگذاری و سازماندهی دانش‌ها مطرح می‌باشد؛ اما افزون بر آن در سازمان‌های نظامی توجه به سطح‌بندی دانش‌ها از عادی تا محرمانه و سری و قراردادن سطح دسترسی برای افراد مختلف لازم است،

(۴) در سازمان‌های دفاعی - نظامی توجه به حفاظت از نام خبرگان و افراد صاحب دانش‌های حساس و راهبردی برای جلوگیری از سوءاستفاده‌های بیرونی لازم می‌باشد،

(۵) با توجه به تأکید مقام معظم رهبری بر توجه به ابتکار و راه‌های میانبر در تدوین نقشه راه صنایع دفاعی، توجه و سرمایه‌گذاری ویژه به فرایند نوآوری دانش در سازمان‌های دفاعی - نظامی بسیار اهمیت دارد.

نتیجه‌گیری

در سازمان‌های دفاعی به ویژه در کشور ایران با توجه به شرایط بین‌المللی، ابتکار و نوآوری در راستای تولید محصولات، فناوری‌ها و رهنامه‌های جدید در عرصه دفاعی یک اصل مهم می‌باشد. اگر یک سازمان دفاعی نتواند دانش و تجربه‌ای را که با صرف

هزینه و زمان زیاد به دست آورده را در سازمان نگاه دارد و خود را مالک آن نماید، مهم ترین سرمایه خود را از دست داده است. در این شرایط، دانش در سینه کارشناسان و مدیران باقی می ماند و افزون بر اینکه بخش عمده ای از آن دانش و تجارب به طور کلی به فراموشی سپرده می شوند (به علت فرار بودن دانش ها از ذهن، حتی خود فرد صاحب دانش پس از مدتی، بخشی از دانش و تجربه خود را فراموش می کند) شرایط برای استفاده سازمان از آن دانش توسط بخش ها و افراد دیگر امکان پذیر نمی گردد؛ و به اصطلاح شرایط اختراع مجدد چرخ ایجاد می گردد. تسخیر و مدیریت دانش سازمانی نه تنها مستلزم همکاری جمع فراوانی از متخصصان و مدیران سازمان است، بلکه نیازمند ایجاد روحیه همکاری و اعتماد در سطح سازمان نیز می باشد. همان گونه که در تحقیق اشاره شد، فرایندهای اصلی مدیریت دانش، شامل کشف و شناسایی، سازماندهی، ذخیره سازی، انتشار و نوآوری می باشند که در چرخه ای تکرار می شود. این فرایند از شناسایی دانش های موجود شروع شده و با روش هایی برداشت آنها انجام و در قالب فرایندی، سازماندهی و ذخیره می گردند تا در سازمان، انتشار یافته و مورد استفاده طرح های آینده قرار گیرد و باعث ایجاد نوآوری در دانش گردند. برای این منظور نیز در این تحقیق الگویی دو سطحی (۱. سطح صفر ۲. سطح یک الگو ۳. سطح دوم و عملیاتی الگو) به منظور مدیریت دانش در سازمان ها ارائه گردید. برای استفاده از الگوی ارائه و تأیید اعتبار شده تحقیق در سازمان های دفاعی - نظامی با توجه به ویژگی های ارائه شده در بخش انتهای تحقیق، باید در نحوه اجرای هر یک از فرایندهای الگو به ویژه تعیین راهبردها و هدف های دانشی، تعیین نیاز دانشی، نحوه ذخیره سازی دانشکاران و دانش های آنها و نوآوری در دانش ها توجه ویژه ای گردد. پیشنهاد می گردد که در تحقیق های آینده، نحوه ارتباط الگوی تحقیق با نظام های تصمیم گیری مدیران دفاعی - نظامی کشور، مورد مطالعه و پیاده سازی قرار گیرد.

منابع و مآخذ

۱. منابع فارسی

۱. افزاره، عباس (۱۳۸۴)، *مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی)*، تهران، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
۲. پایگاه اطلاع‌رسانی حفظ و نشر آثار مقام معظم رهبری (۱۳۹۰/۶/۲)، دکترین دفاعی ایران در گفت‌وگو با سردار وحیدی، قابل دسترسی در: <http://farsi.khamenei.ir/others-dialog?id=17074>

۲. منابع انگلیسی

1. Ackerman, M (1994), *Definitional and Contextual Issues in Organizational and Group Memories*, Proceedings of the 27th Annual Hawaii International Conference on System Sciences.
2. Alavi, M. and D. Leidner (January 1999), *Knowledge Management Systems: Emerging Views and Practices from the Field*, Proceedings of 32th Annual HICSS, Maui, HIAlegre-Vidal, J., Lapiedra.
3. Alryalat, H, & Alhawari, S (4-6 Jan 2008), *A Review of Theoretical Framework: How to Make Process about, for, from Knowledge Work*. Paper Presented at the Inproceedings of 9th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), Marrakech, Morocco.
4. Awad, E.M, Ghaziri. H. M (2007), *Knowledge Management*, New Delhi, Published by Dorling Kindersley.
5. Barna, Z (2003), *Knowledge Management: Acritical e-business Strategic Juctor*, Unpublished Master's Thesis, San Diego, San Diego State University.
6. Beckman, Thomas (1998), The Current State of Knowledge Management, in: *Knowledge Management Hand Book*, Editor: Jay Liebowitz, New York, Springer.
7. Bouthillier, F & Shearer, K (2002), Understanding Knowledge Management and Information Management: The Need For An Empirical Perspective, *Information Research Journal*, 8 (1).
8. Canadian Information Productivity Awards (2004), *Knowledge Management Helps Canadas Army Make Better Decisions and Improve Overall Operational Capability*, Available at: www.cipa.com.
9. Cross, R., & Baird, L (2000), Technology is not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory, *Sloan Management Review*, 4 (3).
10. Davenport, T. H., DeLong, D. W., & Beers, M. C (1998), Successful Knowledge Management Projects, *Sloan Management Review*, 39 (2).
11. Deng, Q., & Dejie, Y (2006), An Approach To Integrating Knowledge Management into the Product Development Process, *Journal of Knowledge Management Practice*, 7 (2).

12. Ginsberg, M., & Kambil, A (1999), *Annotate: A Web-based Knowledge Management Support System for Document Collections*, Proceedings of the 32 th Hawaii International Conference on System Sciences.
13. Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, H (2001), Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective, *Journal of Management Information Systems*, 18 (1).
14. Headquarters Department of the Army Washington (2008), *Army Knowledge Management and Information Technology*, Army Regulation.
15. Holm, Jeanne (2001), *Managing a Wealth of Knowledge at NASA*, Jet Propulsion Laboratory California Institute of Technology.
16. Holsapple, C. W., & Joshi, K. D (2000), An Investigation of Factors that Influence the Management of Knowledge in Organizations, *Journal of Strategic Information Systems*, vol 9.
17. Jennex, M. E., & Olfman, L (2000), *Development Recommendations for Knowledge Management Organizational Memory Systems*, Proceedings of the Information Systems Development Conference.
18. Jennex, M. E., Olfman, L., & Addo, T. B. A (2003), *The Need for an Organizational Knowledge Management Strategy*, Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS36.
19. Kasvi, J (2005), *Management of multi-actor Projects*, Helsinki University of Technology, <http://www.interactive.hut.fi/projects/itss>.
20. Kautz, K., & Mahnke, V (2003), Value Creation Through IT-Supported Knowledge Management? The Utilisation of a Knowledge Management System in a Global Consulting Company, *Informing Science*, vol 6.
21. Kim, S., Suh, E. & Hwang, H (2003), Building the Knowledge Map: An Industrial Case Study, *Knowledge Management*, Vol. 7, No. 2.
22. Koskinen, K. U (2001), *Tacit Knowledge as a Promoter of Success in Technology Firms*, Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences.
23. Li, H (2008), *The Theoretical and Empirical Research on Organization Innovation from the Knowledge Management Perspective*, Paper Presented at the Knowledge Discovery and Data Mining, WKDD 2008, First International Workshop on.
24. Malhotra, Y., & Galletta, D (2003), *Role of Commitment and Motivation as Antecedents of Knowledge Management Systems Implementation*, Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences.
25. Mandviwalla, M., Eulgem, S., Mould, C., & Rao, S. V (1998), *Organizational Memory Systems Design*, Unpublished Working Paper for the Task Force on Organizational Memory Presented at the 31th Annual Hawaii International Conference on System Sciences.
26. Nonak, Ikujiro & et al (1996), A Theory of Organizational Knowledge Creation, *International Journal of Technology Management*, vol 11.
27. O'Dell, Carla S (1996), *Knowledge Management Consortium Benchmark Study*, American Productivity & Quality Center, (Final Report).

28. Probsd G. Raub S, Romhardt K. Wissens (1999), *Management, Wie Unternehmen ihre wertvolle Ressource Optimal nutzen*, 3 Aufl, Wiesbaden, Gabler,
29. Probst, Gilbert & et al (2000), *Managing Knowledge: Bulidung Blocks for Success*, New York, John wilely & sons.
30. Sage, A. P, & Rouse, W. B (1999), Information Systems Frontiers in Knowledge Management, *Information Systems Frontiers*, 1 (3).
31. Schindler. Martin, J. Eppler. Martin (2003), Harvesting Project Knowledge: A Review of Project Learning Methods And Success Factors, *International Journal Of Project Management*, vol 21.
32. Stollberg, M, Zhdanova, A, & Fensel, D (2004), H-techsight a Next Generation Knowledge Management Platform, *Journal of Information and Knowledge Management*, vol 3 (1).
33. Supyuenyong, V., & Islam, N (2006), *Knowledge Management Architecture: Building Blocks and Their Relationships*, Paper Presented at the Technology Management for the Global Future, PICMET.
34. Tserng, HP, Y.C. Lin (2004), *A Knowledge Management Portal System for Construction Projects Using Knowledge Map*, in: A.S. Kazi (Ed.), Chapter in *Knowledge Management in the Construction Industry: A Socio-Technical Perspective*, Idea Group Publishing, PA, Accepted for Publication.
35. www.carlisle.army.mil/usawc/dclm/linkedtextchapters/htar2005ch16.pdf.
36. Yu, S.-H., Kim, Y.-G., & Kim, M.-Y (2004), *Linking Organizational Knowledge Management Drivers to Knowledge Management Performance: An exploratory study*, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, HICSS36.

Archive of SID