

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۶/۰۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۱۰/۲۵

## تبیین رابطه مدیریت دانش و چابک‌سازی یگان‌های آجا

شهریار سیمچی<sup>۱</sup>

### چکیده:

دانش موجب افزایش بهره‌وری در سازمان و خروج آن از رکود و رخوت است و چابک‌سازی در سطح سازمان یکی از پایه‌های افزایش بهره‌وری مدیریت دانش است. چابکی سازمانی به‌عنوان یکی از ابزارهای قدرتمند شناخته می‌شود که لازمه محیط‌هایی با عدم قطعیت و یا تغییرات زیاد را داراست. از آن‌جا که کارکنان، دانش و مهارت آنان سرمایه اصلی هر سازمان محسوب می‌شود، می‌توان انتظار داشت که فراهم آوردن بستر مناسب جهت فعالیت‌های مدیریت دانش در شکست یا موفقیت سازمان چابک نقش به‌سزایی دارد. در این مقاله، شکلی از هم‌گرایی این دو از این نظر که ابعاد آن‌ها قویاً با یکدیگر ارتباط نزدیکی خواهند داشت، مورد ارزیابی و استدلال قرار گرفته تا بیان گردد عناصر، ابعاد و فرایندهای مدیریت دانش در چابک‌سازی یگان‌های آجا موثر است. یکی از یگان‌های آجا به‌عنوان نمونه انتخاب و مطالعه شد همچنین وضعیت چابکی و مدیریت دانش در آن‌ها (با کمک پرسش‌نامه) مورد ارزیابی قرار گرفت. جامعه آماری ۱۲۰ نفر و حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۶۰ نفر تعیین گردید. بررسی و تجزیه و تحلیل حاصل از دستاوردهای این مقاله حاکی از وجود ارتباط میان ابعاد و مولفه‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش با ابعاد و مولفه‌های چابک‌سازی یگان‌ها می‌باشد.

### کلیدواژه‌ها:

چابک‌سازی، مدیریت دانش، اطلاعات نظامی، همکاری متقابل

## مقدمه:

ادبیات تحقیق چابکی، توانمندسازهای زیادی را برای ارتقای چابکی بیان می‌نماید که در ادامه به آن‌ها پرداخته خواهد شد. در این تحقیقات، متغیرهای سازمانی به عنوان متغیرهای توانمندساز برای چابکی بررسی شده‌اند و ارتباط و تأثیر آن‌ها بر چابکی کنکاش شده است. مدیریت دانش نیز به عنوان یکی از پایه‌های چابکی، مورد توجه محققین قرار گرفته است. این تأکید بر مدیریت دانش، با عنایت به اهمیت تخصص و ارتقای جایگاه سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها، به خوبی قابل توجیه است. بدیهی است شناسایی مهم‌ترین عناصر مدیریت دانش در راستای ارتقای چابکی سازمانی می‌تواند گام بسیار ارزشمندی برای چابک‌سازی سازمان‌های نظامی قلمداد شود، لذا به نظر می‌رسد شناسایی زیرساخت‌ها، ابعاد و عناصر مدیریت دانش در سازمان‌های چابک از یک سو و بررسی ارتباط آن‌ها با اقدامات و ابعاد چابکی از سوی دیگر، یک ضرورت انکارناپذیر در حوزه تحقیقات در این زمینه باشد.

نیروهای مسلح به‌عنوان حافظ کیان مملکت توانسته است پیشرفت‌های چشم‌گیری در علوم و صنایع وابسته نظامی داشته باشد. اما طی سال‌های اخیر، مشکلات خاص بسیاری در این حوزه وجود داشته است که گاه منجر به افول یا ایجاد کندی گردد. بدیهی است بخش اعظم این افول، به علت عدم شناسایی نیازها و یا به عبارتی، عدم چابکی در پاسخ‌گویی به نیازهای انسانی و تجهیزاتی بوده است، لذا این تحقیق با بررسی سطح چابکی، تلاش می‌کند ارتباط عامل‌های دانشی مختلف با حوزه‌های گوناگون چابکی سازمانی را مورد بررسی قرار دهد تا از این طریق بتوان اقدامات لازم را برای توسعه چابکی و به تبع آن برنامه‌ریزی‌های لازم در سطح یگان‌های آجا را تسری داد.

بنا به این بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و چابکی آجا یا به عبارت دقیق‌تر، ارتباط عناصر مدیریت دانش و چابکی سازمانی ضروری به نظر می‌رسد، زیرا در صورت وجود چنین ارتباطی، هر سازمان می‌تواند با تدوین برنامه‌ای مدون و منظم، به طور هم‌زمان و یکپارچه و با کاهش هزینه‌های عملیاتی و اجرایی، به توسعه و تقویت هم‌زمان این دو مقوله مهم (مدیریت دانش و چابکی سازمانی) بپردازد و از مزایای آن‌ها بهره‌مند گردد.

علیرغم تحقیقات بسیار در هر یک از دو حوزه چابکی و مدیریت دانش، پژوهش خاصی در مورد ارتباط مدیریت دانش و چابکی سازمانی و تأثیر آن‌ها بر یکدیگر حداقل در سطح آجا انجام نشده است و بیشتر پژوهش‌های غیرنظامی نیز تئوریک و غیرتجربی می‌باشند. ریک داو (Dove, 1999: 115) به بیان ارتباط مدیریت دانش، توانایی پاسخگویی و چابکی مؤسسه به صورت مطالعه ادبیات تحقیق پرداخته و چنین می‌گوید: "چابکی سازمانی زمانی به دست می‌آید که مدیریت دانش و توانایی پاسخگویی، در تلاش‌های سازمانی، حالتی متعادل داشته باشند". لوی و هازان نیز مدیریت دانش را جنبه کاربردی فرهنگ سازمانی دانسته‌اند و چگونگی بنیان نهادن تغییر فرهنگی به وسیله چابکی سازمانی را بیان کرده‌اند و این تغییر فرهنگ را نیازمند ابتکار در مدیریت دانش دانسته‌اند. (Levy, 2009: 60-65) آن‌ها همچنین به کارگیری توانمندسازهای مدیریت دانش از دیدگاه مهندسی نرم‌افزار چابک را مورد بحث قرار دادند و چگونگی افزایش چابکی از طریق استخراج داده‌ها و مدیریت دانش را بیان داشتند. فرانکلین بکر در تحقیقی با عنوان "چابکی سازمانی و زیربنای دانش" بیان می‌کند که روش‌ها و مدل‌های ضروری کنونی کافی نیستند و برای غلبه بر عدم اطمینان در سازمان‌های چابک، نیاز به استراتژی‌های انطباق‌پذیری برای به کارگیری ابزارهای مدیریت دانش است. (Barsky, 2000: 58-62) اشرفی و همکاران، چارچوبی را برای اجرای چابکی تجاری در سراسر سیستم‌های مدیریت دانش فراهم کرده‌اند. (Ashrafi, 2005: 116-121) با وجود آن‌چه بیان شد، تاکنون هیچ پژوهشی در زمینه چابکی سازمانی و مدیریت دانش در سطح آجا صورت نگرفته است و از این حیث، این پژوهش، منحصر به فرد می‌باشد.

### بیان مسأله:

به وجود آوردن ارتباطات صحیح و درست بین مدیریت دانش و چابکی یگان‌ها در سطح آجا می‌تواند یکی از عوامل مهم در ایجاد رشد و بالندگی به شمار آید. با برقراری روابط شایسته میان این دو می‌توان باعث افزایش انگیزه و بالا بردن روحیه کارکنان و رشد منابع انسانی گردید. فراهم آوردن زمینه‌های چابکی در مسائلی که به یگان‌ها ارتباط دارد و آنان از اطلاعات لازم برخوردار هستند، می‌تواند سبب مسئولیت‌پذیری بیشتر، شرایط کاری مؤثرتر و چالش برانگیزتر و ایجاد زمینه‌های بروز خلاقیت و ابتکار

فردی، گروهی و در نهایت پیروزی در روند چابک‌سازی سازمانی گردد. همان‌گونه که می‌دانیم نیروی انسانی وفادار و سازگار با اهداف و ارزش‌های سازمان، حاضر است حتی فراتر از وظایف مقرر در شرح وظایف شغلی فعالیت نماید و می‌تواند عامل مهمی در به ثمر رساندن اهداف راهبردی و کلان به‌شمار آید. هدایت صحیح تجهیزات و کارکنان براساس الگوهای مدیریت دانش نه تنها باعث بالا رفتن سطح بهره‌رویی، پایین آمدن نرخ تخلفات آنان می‌شود بلکه زمینه را برای ایجاد چابک‌سازی مهیا می‌سازد. پس با توجه به نقش و اهمیت فزاینده مدیریت دانش ضرورت دارد که مدیران کارآمد و توانمندی داشته باشیم که از مهارت‌های لازم جهت شناخت و تقویت آن برخوردار باشند. و از آن برای رسیدن به اهداف کلان سازمانی بهره‌برداری کنند زیرا دیگر در ارتش‌ها و ارگان‌های نظامی دنیا به افراد به عنوان یک ماشین بدون روح نگاه نمی‌شود و بلکه نیروی انسانی با فکر خلاق خود می‌تواند به راحتی توازن صحنه نبرد را به هم زده و موجبات پیروزی را با کمترین تلفات انسانی در پی داشته باشد.

بدین معنی مدیران و فرماندهانی که با به‌کارگیری مدیریت دانش می‌توانند موجبات تقویت بیشتر کارکنان و در نهایت چابکی شوند. از این رو مساله تحقیق چپستی و میزان تأثیر پیاده‌سازی مدیریت دانش در چابکی‌سازی یگان‌های آجا می‌باشد که محققین سعی دارند در این تحقیق به آن بپردازند.

### **ضرورت و اهمیت تحقیق**

اهمیت پیاده‌سازی مدیریت دانش برای مدیران و فرماندهان به دو دلیل است. نخست مدیریت دانش فرآیندی است که بدان وسیله می‌توان وظایف اصلی خود (برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل) در سازمان را انجام داد. دوم، چابک‌سازی فعالیتی است که کلیه یگان‌ها برای افزایش توانایی خود در زمینه افزایش توان سطح عملیاتی و در نتیجه، بهره‌مندی از حداکثر توان انسانی و تجهیزاتی خود به‌کار می‌گیرند. بنابراین انجام این‌گونه تحقیقات می‌تواند در موفقیت سازمان‌های نظامی و انتظامی کارساز بوده و نتایج این تحقیق مورد استفاده مدیران و مسئولان سازمان‌ها قرار گرفته و آن‌ها را در اتخاذ تصمیم‌ها و خط‌مشی‌های مناسب یاری دهد و بستری مناسب برای افزایش سطح چابک‌سازی فراهم آورد و در پرتو این تحقیق میزان تأثیر پیاده‌سازی مدیریت دانش در چابک‌سازی یگان‌های آجا به دست می‌آید.

ضرورت این تحقیق نیز از این رو است که در صورت عدم انجام این‌گونه تحقیقات همواره با معضلاتی همچون ناتوانی مدیران و فرماندهان در برقراری ارتباطات صحیح در بکار بستن مدیریت دانش با چابک‌سازی یگان‌ها، نسبت به تحقق اهداف سازمانی خواهیم بود.

### اهداف تحقیق

تلاش محقق در هدف اصلی بر آن است تا رابطه چابکی سازمانی و ابعاد آن را از طریق متغیرهای مستقل تبیین کنند. که در این راستا اهداف فرعی زیر در نظر گرفته شده است.

۱. شناخت رابطه زیر ساختی مدیریت دانش در چابک‌سازی یگان‌های آجا؛
۲. شناخت رابطه فرایندی مدیریت دانش در چابک‌سازی یگان‌های آجا؛
۳. شناخت رابطه ابعاد مدیریت دانش و چابک‌سازی یگان‌های آجا،

### سؤالات تحقیق

با توجه به موارد مطروحه، سؤال اصلی تحقیق این‌گونه مطرح می‌گردد که:  
آیا بین پیاده‌سازی مدیریت دانش در چابک‌سازی یگان‌های آجا رابطه‌ای وجود دارد؟  
سؤالات فرعی:

۱. آیا بین عناصر زیرساختی مدیریت دانش در چابک‌سازی یگان‌های آجا رابطه‌ای وجود دارد؟
۲. آیا بین عناصر فرایندی مدیریت دانش در چابک‌سازی یگان‌های آجا رابطه‌ای وجود دارد؟
۳. آیا بین ابعاد مدیریت دانش در چابک‌سازی یگان‌های آجا رابطه‌ای وجود دارد؟

### فرضیه‌ها

- در همین راستا و برای درک بهتر، فرضیات پژوهشی زیر مد نظر قرار گرفتند:
۱. بین عناصر زیرساختی مدیریت دانش در چابک‌سازی یگان‌های آجا رابطه وجود دارد.

۲. بین عناصر فرایندی مدیریت دانش در چابک‌سازی یگان‌های آجا رابطه وجود دارد.
۳. بین عناصر ۸ گانه مدیریت دانش در چابک‌سازی یگان‌های آجا رابطه وجود دارد.
۴. بین ابعاد مدیریت دانش در چابک‌سازی یگان‌های آجا رابطه وجود دارد.

## مبانی نظری

### مدیریت دانش

سازمان‌های نظامی از پیاده‌سازی مدیریت دانش چه مزایایی را انتظار دارند؟ در عصر دانشی، مدیریت دانش برای سازمان‌های نظامی چه کاری می‌تواند انجام دهد؟ مدیریت دانش در ابعاد گوناگون سازمان را یاری می‌نماید، که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌نماییم:

۱. افزایش نوآوری در سازمان: به کارکنان اجازه می‌دهد درک بهتری از کار خود به عمل آورده، راه حل‌های مبتکرانه و ایده‌های نو مطرح نمایند. همکاری بیشتر کارکنان با یکدیگر و تسهیل بخشی به امر یادگیری در سازمان از دلایل افزایش نوآوری بر اثر اجرای فرآیندهای مدیریت دانش است.
۲. به وجود آوردن فرصت‌های جدید: با استفاده از ابزارهای مدیریت دانش، مانند داده‌کاوی و نیز دستیابی و مدیریت پایگاه‌های دانش مربوط عملیات نظامی مدیریت دانش امکان دسترسی به فرصت‌های نو را فراهم می‌آورد.
۳. افزایش کارایی: مدیریت دانش سازمان را قادر می‌سازد که در کمترین زمان ممکن مناسب‌ترین روش حل مساله را بیابد و بدین ترتیب از باز تولید دانش و دوباره کاری‌ها جلوگیری می‌کند. همچنین دانش مناسب و مورد نیاز فرماندهان را به منظور انجام تصمیم‌گیری بهتر در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد.
۴. صرفه‌جویی در زمان و هزینه انجام عملیات‌ها یا رزمایش‌ها: از طریق مستند کردن دانش موجود در فراهم آوردن امکاناتی جهت استفاده مجدد از این دانش در عملیات‌ها یا رزمایش‌های بعدی. (مانند شبیه‌سازها)

۵. جلوگیری از افت دانش سازمانی: این فرایند سبب حفظ دانش سازمان شده و سازمان را از خطر نابودی دانش (که در اثر بازنشستگی یا اخراج پرسنل، کوچک‌سازی سازمان و... رخ می‌دهد) مصون می‌دارد. (خزایی، ۱۳۸۴: ۱۵)

پیاپی‌سازی مدیریت دانش برای پرسنل چه مزایایی دارد؟

۱. امکان استفاده از دانش دیگران برای انجام کارهای خود: افراد می‌توانند قبل از انجام هر کار که در آن تخصص و تجربه کافی را ندارند، با مراجعه به پایگاه‌های دانش از تخصص و تجربه و آموزه‌های موجود در آن برای حل مسائل خود کمک کنند؛

۲. کاهش زمان انجام کارها: از طریق اطلاع از روش‌های بهتر و مناسب‌تر انجام کارها؛

۳. بهره‌مندی از پاداش و مزایا: در فرآیندهای مدیریت دانش، افراد هم به خاطر اشتراک دانش‌های خود و هم به خاطر استفاده از دانش دیگران و به‌کارگیری آن، از پاداش و مزایا بهره‌مند می‌شوند،

۴. ارائه روش‌هایی برای کمک به پرسنل برای مدیریت دانش فردی: هریک از پرسنل به نوبه خود با حجم زیادی از اطلاعات و دانش مواجه هستند که لازم است برای آن‌ها برنامه‌ریزی مدونی صورت گیرد.

موارد کاربردی مدیریت دانش در حوزه‌های مختلف یگان‌های آجا:

#### مدیریت دانش در حوزه تدافعی

آیا الگوها و مدل‌های مدیریت دانش در حوزه دفاعی نیز قابل پیاده‌سازی است؟  
صحنه‌های عملیات نظامی راه‌حل‌های پویایی را طلب می‌کند که لازمه‌ی مسائل امنیتی است. بر این اساس مدیریت دانش در عرصه‌ی دفاعی بر پایه‌ی الزامات ذیل بنا می‌شود:

۱. فرایند دانش باید در قالب زمینه‌های عملیاتی، قدرتمند و قابل اتکا باشد و مفاهیم دانش و همچنین سرمایه فکری باید منظم، دقیق، قابل اتکا و دارای قابلیت فراخوانی باشد.

۲. فرایند تولید و تبدیل دانش با سرعت و ضربه‌انگ عملیات هم‌خوان باشد.

مدیریت دانش نظامی عبارت است از: رویکردی راهبردی برای دستیابی به اهداف دفاعی از طریق افزایش ارزش دانش جمعی، به وسیله‌ی فرایند خلق، جمع‌آوری، سازماندهی، تسهیم و تبدیل دانش به عمل و اقدام این رویکرد نیازمند فرایندهایی مستحکم و قابل اعتماد در حوزه‌های عملیاتی و متضمن سرمایه‌های فکری متمرکز و دقیق با سطوح مناسب جهت بازیابی و بازخوانی است. در این فرایند خلق و تبدیل دانش می‌بایست با ضرباهنگ عملیات هم‌خوانی داشته باشد. بنابر این مدیریت و چرخه‌ی دانش در عرصه عملیات نظامی نیازمند تأکید بر مولفه‌های دیگری مانند قدرت، استحکام، وسعت و ظرفیت است. تحقیق و توسعه در مدیریت دانش نظامی می‌بایستی تمامی موضوعات و مولفه‌های این تعریف را مورد توجه قرار دهد تا کارآمدی خود را دو چندان سازد. (آذر، ۱۳۸۹: ۹)

### تحقیق و توسعه دفاعی برای مدیریت دانش نظامی

نقشی را که مدیریت دانش در عملیات نظامی و کارکردهای نظامی و کارکردهای دفاعی می‌تواند بر عهده داشته باشد، به‌عنوان یک حوزه رشد و توسعه در راهبرد سرمایه‌گذاری فناوری کشورهای پیشرفته قابل مشاهده است. در این ارتباط سه کانون برای حمایت از برتری دانشی شناخته شده است:

۱. معماری و پیش‌بینی فنون پیشرفته برای تسهیم موثرتر دانش و اطلاعات در سراسر سامانه‌های اطلاعات ناهمگن، نامتمرکز و پراکنده
۲. مدل‌سازی دانش، کشف و ایجاد سامانه‌های پیشرفته‌ی آگاهی‌رسانی از وضعیت به وسیله‌ی پژوهش بر روی فرایندها و بازنمایی دانش انسانی به روش معنادار و شهودی.
۳. تجسم‌سازی و فضا‌سازی برای ایجاد فهم و درک اطلاعات زمان و فضا محور در محیط‌های پیچیده. (همان: ۱۰)

### مدیریت دانش در سامانه اعلام وضعیت

تصویرسازی سامانه‌ی تعامل سریع با محیط که برآورد دقیق و به‌هنگامی از تمامی عملیات و اقدامات درون فضای نبرد ارائه می‌کند، تصمیم‌گیرندگان را قادر می‌سازد درک روشنی از آخرین وضعیت جاری، نیروی دشمن و محیط داشته باشند و این سامانه امکان تجسم وضعیت پایانی محتمل و مطلوب را نیز ارائه می‌کند. در شرایط



کنونی پیچیدگی محیط مشکلی رو به افزایش و در حال گسترش است، زیرا همیشه حجم قابل توجهی از اطلاعات وجود دارد که نیازمند پالایش، تفکیک و تجزیه تحلیل است. برای رفع این مشکل مدیریت اطلاعات نیز می‌تواند برای تلفیق، ترکیب و پردازش اطلاعات وارد میدان شود، اما بدون فرایندهای تبدیل دانش، حتی مدیریت اطلاعات نیز به‌عنوان مشکلی تازه بر سایر مشکلات افزوده خواهد شد. در محیط‌های این چنین پیچیده، مدیریت دانش می‌تواند تقویت کارایی سامانه‌های آگاهی‌رسانی وضعیت را بر عهده بگیرد. (همان)

### مدیریت دانش در اطلاعات نظامی

مدیریت اطلاعات نظامی نیز مانند سایر حوزه‌های دفاعی نیازمند مدیریت دانشی است که دقیق، درست و به هنگام باشد تا در پرتو آن ترکیب، موقعیت، توانمندی‌ها و مقاصد نیروهای بالفعل دشمن را شناسایی کند تا از این طریق امکان غفلت‌زدگی راهبردی، عملیاتی، تاکتیکی و فناورانه را به کمترین حد ممکن برساند. چرخه‌ی اطلاعاتی در این فرایند شامل چهار مرحله‌ی کسب، جمع‌بندی و ارزیابی داده‌ها، تبدیل آن‌ها به اطلاعات و سپس انتشار آن است:

- مرحله نخست این فرایند تعیین مسیر است. در این مرحله فرماندهان نیازهای خود را تعیین و به ستاد ابلاغ می‌کنند. ستاد نیز به سهم خود مطالب موجود را جمع‌آوری کرده و سایر نواقص اطلاعاتی را از منابع دیگر درخواست می‌کند.
  - در مرحله دوم عمل جمع‌آوری به انجام می‌رسد. در این بخش داده‌های حاصل از شناسایی و مشاهده‌ی درخواستی به همراه سوابق موجود در ستاد جمع‌آوری خواهد شد.
  - گام سوم پردازش اطلاعات جمع‌آوری شده است. در فرایند پردازش، اطلاعات دسته‌بندی، ارزیابی، تجزیه و تحلیل، یکپارچه‌سازی و برآورد می‌شود.
  - مرحله پایانی به انتشار اطلاعات اختصاص دارد. در بخش پایانی اطلاعات ناب و آماده در اختیار کاربران قرار داده می‌شود.
- مدیریت دانش در چرخه اطلاعات رزمی میدان نبرد و در شناسایی و کسب اطلاعات پایشی از هدف به‌کار رفته و نشان می‌دهد که چگونه فناوری‌های پیشرفته می‌توانند فرایندهای جاری را از طریق مجسم‌سازی میدان نبرد و فراهم-

سازی شرایط آینده اندیشی برای فرماندهان، تقویت کنند. هدف عمده سیاست- گذاری در فناوری‌های پیشرفته، تقویت قابلیت تولید اطلاعات از طریق یکپارچه- سازی فناوری اطلاعاتی موجود و فناوری‌های در حال ظهور است که فعالیت‌های مدیریت جمع‌آوری، ذخیره‌سازی بازیابی، تلفیق و ترکیب اطلاعات، بررسی داده- های اطلاعاتی، کشف‌دانش، تجسم‌سازی، آینده‌نگری و انتشار را برعهده دارند. اهداف جانبی مدیریت دانش در عرصه اطلاعات نظامی، اثر بخشی و تاثیرگذاری بر مفاهیم دکترینی و قابلیت‌های فرماندهی و کنترل نیروهای زمینی آینده خواهد بود. (همان)

### مهندسی قابلیت همکاری متقابل

مدیریت دانش همچنین به‌منظور کمک به برقراری فرایند نوینی به‌کار می‌رود که بر اساس طرح مشترکی در این زمینه نیروهای دفاعی و صنایع نظامی را قادر می‌سازد از طریق کاربرد جمعی و متنی بر همکاری قدرتمند سامانه‌های شبیه‌ساز و فناوری ساخت سامانه‌ها که در سراسر مراحل و برنامه‌های جمع‌آوری اطلاعات یک‌پارچه شده‌اند، قابلیت‌های آینده را تعریف، ساختارسازی و مدیریت کنند. به‌عنوان مثال پروژه نمایش فناوری ارتش کانادا در زمینه مدیریت و مهندسی و تعریف قالب‌های مشترک جمعی نشان خواهد داد که چگونه می‌توان در کمترین زمان ممکن با کیفیت بالاتر و هزینه کمتر، به قابلیت‌های لازم دست یافت. پروژه مذکور اهداف زیر را دنبال می‌کند:

۱. تشخیص و ایجاد قابلیت‌های لازم برای آینده صنایع دفاعی که زمان، مخاطرات و هزینه‌ها را به شکل قابل توجهی کاهش می‌دهد.
۲. افزایش کیفیت، ارزش نظامی و قابلیت پشتیبانی از سامانه‌های استقرار یافته در میدان نبرد.
۳. روزآمدسازی صنایع و توسعه‌ی فزاینده آن‌ها در چرخه فراگیری. (همان: ۱۱)

### مدیریت دانش و آموزش عالی در آجا

به‌طور کلی مشاغل دانشگاهی همه درباره دانش‌اند و قرن‌هاست که فرهنگ دانش مدار را ترویج می‌کنند. فناوری‌های اطلاعاتی به‌ویژه اینترنت شیوه‌های بنیادی دانشگاهی را تحت تاثیر قرار داده است. مدیریت دانش جدید یک رهیافت راهبردی

است با ایجاد فرهنگ آموزش و یادگیری جدید و تغییر جهت از دانش سنتی عرصه آموزش را متحول کرده است. در گذشته دانشگاه‌ها و مراکز تولید ذخیره‌سازی و اشاعه و مستندسازی دانش بودند با مطرح شدن فناوری‌های اطلاعاتی دانشگاه‌ها جز اولین‌هایی بودند که آن را پذیرفتند هر چند که در پذیرش آن به طور منطقی و دائمی مردد بودند. ارمن به نقل از استیون گیلبرت می‌گوید "روسای دانشگاه‌ها امروز نگران این مطلب‌اند که وقتی هزینه زیادی صرف فناوری می‌شود راه گسترش وجود ندارد. ضمن این‌که نمی‌دانند با فناوری می‌خواهند به کجا برسند. نافع می‌گوید: عوامل اولیه ایجاد تغییرات در مدیریت دانش که از دانشگاه‌ها در حال تجربه کردن آن هستند عبارتند از: جهانی شدن مجازیت و رقابت تجاری. پیوند میان آموزش و فناوری و تجارت که نشأت گرفته از عوامل خارجی است ساختارها را متحول کرده است. دانشگاه‌ها در حال حاضر رقابت را تجربه می‌کنند در نتیجه هم با کاهش حمایت‌های مالی مواجه‌اند و از سویی هم به دلیل عدم مجوز به انجام کارهای بزرگ و سودآور به نوعی سوداگری تجاری راه پیدا نکرده‌اند. این سودگیری تجارت می‌تواند باعث شود که دانشگاه‌ها برنامه‌های آموزشی خود را از نظر میزان وسعت اندازه‌گیری نمایند و مانند کالایی در بازار که بر اساس وزن عرضه می‌شود متناسب توانایی خود را در سطوح مختلف عرضه نمایند. (همان: ۱۲)

کلیه یگان‌ها برای افزایش توانایی خود در زمینه چابکی و افزایش توان سطح عملیاتی و در نتیجه، بهره‌مندی از حداکثر توان انسانی و تجهیزاتی خود، به دانش نیاز دارند. بایستی به وسیله تغییرات در سیستم‌ها، ساختارها و شیوه‌های حل مسأله، همراه شوند. نوناکا و تاکیشی ادعا می‌کنند که مدیریت دانش به عنوان توانایی سازمان در ایجاد، ذخیره و توزیع دانش، برای برتری در کلیه حوزه‌ها، سرعت، نوآوری و... مطلقاً حیاتی است. (Takeuchi, 1995: 68) با وجود آن‌که دانش به آسانی قابل اندازه‌گیری نیست، سازمان‌ها بایستی دانش را به منظور دستیابی به مزایایی که از مهارت‌ها، تجارب و دانش ضمنی کارمندان در سیستم و ساختارشان، قابل اکتساب است، به طور مؤثر مدیریت کنند. (Hung, 2005: 83) با این وجود، یکی از مهمترین چالش‌های شناسایی شده، توانایی فهم مدیریت دانش و اهداف آن است که هنوز توافق عمومی درباره مفهوم مدیریت دانش وجود ندارد. (Earl, 1999: 29-38) تحلیل

تعاریف ارائه شده نشان می‌دهد که بسیاری از آن‌ها در یک مورد شباهت دارند و آن اینکه مدیریت دانش منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌گردد. عوامل حیاتی مدیریت دانش موفق، متعدد هستند که برخی تحت کنترل و برخی خارج از کنترل هستند. حسن‌علی عوامل موفقیت مدیریت دانش را به پنج طبقه:

۱. رهبری؛
  ۲. فرهنگ؛
  ۳. ساختارها؛
  ۴. نقش‌ها و مسئولیت‌ها،
  ۵. زیرساخت فن‌آوری اطلاعات، و اندازه‌گیری - تقسیم کرده است. (Hasanali,2002: 167)
- این در حالی است که دیگر محققان، عوامل حیاتی برای موفقیت مدیریت دانش را این‌جا می‌دانند:

۱. فرهنگ سازمانی باز و مورد اعتماد (Wild,Griggs,2002: 102)
  ۲. مسئولیت رهبری مدیریت ارشد (Moffett,2003: 23)
  ۳. درگیری کارکنان (Ryan,2001: 41)
  ۴. آموزش کارکنان (Greengard,1998: 93-94)
  ۵. کار تیمی قابل اعتماد (Geraint,1998: 44)
  ۶. قدرت کارکنان (Ulrich,1998: 26)
  ۷. زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی (King,2003: 763)
  ۸. اندازه‌گیری عملکرد (Barsky,2000: 58)
  ۹. محک زنی (Davis,1996: 86)
  ۱۰. ساختار دانش (Hsieh,2002: 365).
- با توجه به ادبیات ذکر شده، گستره وسیعی از این عناصر، گزینه‌ها، شاخص‌ها و مؤلفه‌ها پیش‌روی محققین قرار گرفت. برای هدفمندسازی انتخاب شاخص‌ها و همچنین رواسازی مسیر تحقیق، ضمن مطالعه اسناد و مدارک کتابخانه‌ای، مهمترین شاخص‌های ارزیابی مدیریت دانش که برای یگان‌های آجا، متناسب و معنی‌دار باشد، و در حوزه مفهومی تحقیق باشد و متناسب با نوع تحلیل‌های آماری مورد نیاز باشد،

انتخاب شد. نتیجه تحلیل شاخص‌های فوق، چارچوب جدول زیر را برای گروه‌بندی معیارهای ارزیابی مدیریت دانش ارائه نمود.

جدول ۱. طبقه‌بندی شاخص‌های مدیریت دانش

شاخص	اجزا
مأموریت و ارزش سازمان	زیرساختی
	امکان‌سنجی، اولویت‌ها، نگرش مدیران ارشد و فرماندهان، شایستگی‌ها، ارزش‌های سازمانی
سازمانی	دستورالعمل دانش، ساختار فیزیکی محیط کار، رهبری، فرهنگ، مدیریت فرایند و داده‌ها
فناوری اطلاعات	مستندسازی دیجیتال، شبکه‌های ارتباطی و اطلاع‌رسانی
یادگیری و آموزش	دارایی منابع انسانی، طبقه‌بندی وظایف
ایجاد دانش	فرایندی
	تولید دانش، کسب دانش
ذخیره و سازماندهی دانش	تسخیر و ذخیره‌سازی دانش، حفظ دانش، طبقه‌بندی دانش، پشتیبانی دانش، مرتب کردن دانش، تجزیه و تحلیل دانش
تسهیم دانش و ارزش افزوده	تبدیل دانش، توزیع دانش، توسعه و انتقال دانش، اجتماعی کردن دانش، ایجاد ارزش افزوده، مشارکت و همکاری در زمینه دانش
به‌کارگیری و استفاده از دانش	حل مساله، پیش‌بینی، ابزار مزیت رقابتی

#### چابکی:

واژه چابکی در فرهنگ لغات، به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال، و توانایی حرکت به صورت سریع و آسان، و توانایی تفکر سریع و هوشمندانه است. (Hornby, 2000: 657) ریشه و خاستگاه چابکی، تولید چابک است و تولید چابک، مفهومی است که طی سال‌های اخیر عمومیت یافته و به عنوان یک استراتژی موفق توسط رده‌های بالای آجا پذیرفته شده است. در چنین شرایطی، هر سازمانی باید توان بهره‌وری حداکثری از ملزومات و تجهیزات با طول عمرهای متفاوت، را داشته باشد. به نگاهی که فرماندهان و تصمیم‌گیران حوزه علوم نظامی دارا هستند و خواهان حرکت به سوی آن می‌باشند یا به‌طور خلاصه چنین توانمندی‌هایی را به منصف ظهور رسانند، سازمان چابک اطلاق خواهد شد. درخصوص ضرورت‌های چابکی سازمانی نیز محققان مختلف، گروه‌بندی‌هایی از شاخص‌ها و الزامات متفاوت را ارائه کرده‌اند. همچنان‌که یوسف (۱۹۹۲) بیان نمود، چابکی تنها از راه یکپارچگی سلسله مراتب نیازهای در چارچوبی از محیط داخلی و خارجی سازمان حاصل می‌شود. این امر از ره‌گذر یک

دیدگاه کل‌گرا به تکنولوژی‌های پیشرفته تولیدی سازمان همراه با توانمندی‌های داخلی که آن‌ها را پردازش می‌کنند و نیز از طریق کاربرد فناوری سیستم‌های اطلاعاتی حاصل می‌شود. (Youssef,1992: 18-20) یوسف و همکاران (۱۹۹۹) توانمندی‌های تولید چابک را یک پارچگی، شایستگی، تیم‌سازی، تکنولوژی، کیفیت، تحول، مشارکت، بازار، آموزش و پرورش، و رفاه و آسایش بیان کرده‌اند. (Yusuf,1999:33-43) گوناساکارن (۱۹۹۹) برای چابک، چهار وجه اساسی را تحت عناوین استراتژی، تکنولوژی، سیستم‌ها، و نیروی انسانی در نظر می‌گیرد. (Gunasekaran,1999: 87-105)

تسورولودیس و والاوانیس (۲۰۰۲) چهار بعد اصلی ارزیابی چابکی و زیرشاخه‌های آن را به این شکل بیان نمودند:

۱- زیرساخت‌ها (زمان راه‌اندازی و تغییر روش، تطبیق‌پذیری، درجه انطباق‌پذیری، قابلیت تعویض‌پذیری (توانایی برنامه‌ریزی مجدد شغل)، اشتراک عملیات، تنوع جابجایی، سرعت انتقال اطلاعات، تنوع اجرا، تلاش برای تغییر روش، اشتراک-گذاری منابع)؛

۲- قابلیت پیکربندی مجدد، پیمان‌های بودن شاخص (سهولت اضافه کردن مؤلفه‌های جدید)، توانایی گسترش، دامنه حجم؛

۳- زیرساخت افراد (سطح آموزش، گردش شغلی)؛ و

۴- زیرساخت اطلاعات (قابلیت تعمیم استانداردها سازی شده و شبکه‌بندی) (Tsourveloudis,2002: 329-342)

جعفرنژاد و شهبایی (۱۳۸۶) با بررسی ادبیات چابکی، معیارهای بیست‌گانه چابکی را معرفی کردند: ساختار سازمانی، تفویض اختیار، راه‌اندازی مجدد، وضعیت کارکنان، مشارکت کارکنان، ماهیت مدیریت، پذیرش کارکنان، چرخه عمر کاری، دوره فعالیت مدیران، بهبود طراحی، روش اجرا، برنامه‌ریزی، سیستم‌های هزینه، اتوماسیون، ادغام فناوری اطلاعات، تغییر فرایندهای کاری و فنی، مدیریت زمان، وضعیت کیفیت، وضعیت بهره‌وری، و برون سپاری. (جعفرنژاد، ۱۳۸۶: ۸۵) این گروه‌بندی‌ها و بسیاری موارد مشابه آن مورد کنکاش قرار گرفتند تا در نهایت، الگوی طبقه‌بندی زیر برای مؤلفه‌های چابکی سازمانی تنظیم گردید.

تبیین رابطه مدیریت دانش و چابک‌سازی یگان‌های آجا..... ۱۹

جدول ۲. طبقه‌بندی شاخص‌های ارزیابی چابکی سازمانی

شاخص	اجزا
انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری مدل سازمان، انعطاف‌پذیری سیستم، نیروی کار منعطف، ساختار و روش‌های انعطاف‌پذیری، مکان کاری انعطاف‌پذیر، استراتژی انعطاف‌پذیر.
پاسخ‌گویی	پاسخ‌گویی به تغییرات، پاسخ‌گویی به تغییرات محیط، پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی، درجه انطباق اهداف کاری با تغییرات.
فرهنگ تغییر	بهبود مستمر؛ قابلیت تغییر مرتبط با دستورات و بخش‌نامه‌ها؛ قابلیت باز طراحی مجدد؛ حمایت از محیط آموزش، یادگیری و نوآوری، نگرش مثبت به تغییرات، عقاید، افراد و تکنولوژی، مدیریت تغییرات، تغییر مسئولیت‌های سازمانی، نظارت مستمر بر محیط داخلی و خارجی سازمان برای شناسایی فرصت و تهدیدها.
سرعت	یادگیری انجام وظایف و عملیات در کوتاه‌ترین زمان ممکن، زمان عملیات، زمان تغییرات، زمان یادگیری و زمان انطباق با تغییر.
یکپارچگی و پیچیدگی کم	یکپارچگی درون یگان‌ها، یکپارچگی افراد، تکنولوژی و سازمان، ترکیب تکنولوژی، مهارت‌ها و شایستگی‌ها، جریان تمرینات و آموزش‌ها، ارتباطات و اطلاعات بین ساختارهای سازمانی متفاوت و اجزا، تعامل افزایشی بین فرماندهان هم رده، تسهیل فرایند ایجاد تغییر.
کیفیت بالای محیط و ابزارها	محیط و خدمات با حجم بالایی از کیفیت، تصمیم درست و به موقع در خصوص انتخاب ابزارها، زمان کوتاه در تصمیم‌گیری انتخاب تجهیزات.
شایستگی فرماندهان	قابلیت ریسک‌پذیری، ایجاد روش‌های کاری توسعه یافته مبتنی بر آینده‌نگری، مهارت و دانش استفاده از تکنولوژی‌های به‌روز، نوآوری، کسب رضایت نسبی کارکنان، تعاون و همکاری برای افزایش مشارکت کارکنان.
منابع انسانی	قدرت دادن به کارکنان، چرخش شغلی، غنی‌سازی شغلی، استقلال در تصمیم‌گیری، دسترسی به دانش و اطلاعات، کار تیمی، تیم‌های چند وظیفه‌ای، آموزش و توسعه نیروی انسانی، ابتکار فردی.

جدول ۳. عوامل زیرساختی و فرایندی

ردیف	عوامل زیرساختی
۱.	ماهیت و هویت سازمان (شایستگی، فرهنگ سازمانی، طبقه‌بندی وظایف)
۲.	فناوری اطلاعات و ارتباطات
۳.	فرماندهی و مدیریت (آگاه و علاقه‌مند به دانش)
۴.	ساختار فیزیکی محیط کار و برنامه‌های آموزشی
ردیف	عوامل فرایندی
۱.	ایجاد و کسب دانش به صورت طبقه‌بندی شده
۲.	تسهیل اقدامات مربوط به دانش در راستای اهداف سازمان
۳.	نگهداری، انتقال و به‌کارگیری دانش
۴.	هماهنگ‌سازی دانش کارکنان با فعالیت‌های حرفه‌ای آن‌ها

### نوع و روش تحقیق

این پژوهش از این حیث که به دنبال رابطه زیرساختی و فرایندی مدیریت دانش اقدامات چابکی سازمانی و ارائه پیشنهادهایی برای حل مسائل موجود می‌باشد، کاربردی است. روش تحقیق به صورت توصیفی می‌باشد.

جامعه آماری و نمونه: در این تحقیق جامعه آماری شامل فرماندهان، مدیران و خبرگان آجا که حداقل دارای بیست و پنج سال سابقه خدمت در سطوح مختلف مدیریتی هستند، می‌باشد که در حدود ۱۲۰ نفر برآورد می‌شوند. برای محاسبه حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران صورت می‌پذیرد. (روش نمونه‌گیری با استفاده از روش طبقاتی متناسب انجام می‌گیرد):

$$n = \frac{N \times (z_{\alpha})^2 \times p \times q}{e^2(N-1) + (z_{\alpha})^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{120 \times (1/96)^2 \times 0/5 \times 0/5}{(0/09)^2 \times (120-1) + (1/96)^2 \times 0/5 \times 0/5} = \frac{115}{1.9243} \cong 60$$

### روش و ابزار گردآوری اطلاعات

ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق، مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی با استفاده از ابزار اسناد و مدارک، کتب و استفاده از پرسش‌نامه به صورت میدانی می‌باشد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

الف) تجزیه و تحلیل کمی داده‌ها با استفاده از آزمون کای مربع یا خی دو:

ردیف	فرضیه اول			فرضیه دوم		
	فراوانی مشاهده شده $F_o$	فراوانی مورد انتظار $F_e$	$\frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$	فراوانی مشاهده شده $F_o$	فراوانی مورد انتظار $F_e$	$\frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$
خی زیاد	۴۵	۱۲	۹۰/۷۵	۴۹	۱۲	۱۱۴/۰۸
زیاد	۱۴	۱۲	۰/۳۳	۹	۱۲	۰/۷۵
متوسط	۱	۱۲	۱۰/۰۸	۲	۱۲	۸/۳۳
کم	۰	۱۲	۱۲	۰	۱۲	۱۲
خی کم	۰	۱۲	۱۲	۰	۱۲	۱۲
	مقدار آماره آزمون $\chi^2$ و P-مقدار فرضیه اول		۱۲۴/۷۴ ۰/۰۰۰	مقدار آماره آزمون $\chi^2$ و P-مقدار فرضیه دوم		۱۴۷/۱۶ ۰/۰۰۰

۱ - این تعداد به دلیل محرمانگی کاملاً فرضی در نظر گرفته شده و با واقعیت تا حدودی متفاوت است.



ردیف	فرضیه سوم			فرضیه چهارم		
	فراوانی مشاهده شده $F_o$	فراوانی مورد انتظار $F_e$	$\frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$	فراوانی مشاهده شده $F_o$	فراوانی مورد انتظار $F_e$	$\frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$
خیلی زیاد	۴۴	۱۲	۸۵/۳۳	۴۵	۱۲	۹۰/۷۵
زیاد	۱۰	۱۲	۰/۳۳	۱۰	۱۲	۰/۳۳
متوسط	۵	۱۲	۴/۰۸	۴	۱۲	۵/۳۳
کم	۱	۱۲	۱۰/۰۸	۱	۱۲	۱۰/۰۸
خیلی کم	۰	۱۲	۱۲	۰	۱۲	۱۲
	مقدار آماره آزمون $\chi^2$ و P- مقدار فرضیه سوم		۱۱۱/۸۲ ۰/۰۰۰	مقدار آماره آزمون $\chi^2$ و P- مقدار فرضیه چهارم		۱۱۸/۴۹ ۰/۰۰۰

تفسیر: مقدار آماره آزمون ها و P- مقدار به دست آمده حاکی از رابطه‌ای قوی بین عوامل پیاده‌سازی مدیریت دانش در چابک‌سازی یگان‌های آجا در سطح معنی‌داری ۵ درصد (حتی در سطح معنی‌داری یک درصد) می‌باشد. (بر اساس آزمون کای مربع یا خی دو صورت گرفته است)  
(ب) تجزیه و تحلیل کیفی:

پژوهش حاضر با این هدف در پیش گرفته شد که ضمن بیان رابطه پیاده‌سازی مدیریت دانش در چابک‌سازی یگان‌های آجا، پیشنهادهایی را در این زمینه عرضه کند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

الف) نتیجه‌گیری: در این پژوهش سعی شده است ارتباط بین عناصر مدیریت دانش و اقدامات چابکی سازمانی در یگان‌های آجا بررسی و ارزیابی شود. در پاسخ به سوال اول پژوهش، طبقه‌بندی جامعی از عناصر مدیریت دانش و اقدامات چابکی سازمانی ارائه شد که در نتیجه آن، عناصر مدیریت دانش تفکیک گردیدند.

همان‌گونه که پرز بوستامانته (۱۹۹۹) یک سری فعالیت‌های مبتنی بر دانش، از جمله داشتن یک فرهنگ نوآوری قوی و محیط‌های ایجاد و تسهیم دانش را به عنوان ویژگی‌های بارز مدیریت دانش در نوآوری و چابک شدن سازمان‌ها مؤثر دانسته است (Perez-Bustamante, 1999: 6-17)، نتایج آزمون کمی داده‌ها در مدیریت دانش و چابکی در این پژوهش رابطه‌ی این عوامل را نشان داد (تأیید فرضیه اول). نتایج آزمون‌های دیگر نشان داد که از بین عناصر مدیریت دانش، عوامل "ایجاد و کسب

دانش به صورت طبقه‌بندی شده" و "تسهیل اقدامات مربوط به دانش در راستای اهداف سازمان"، رابطه را در چابکی سازمانی دارند (تأیید فرض دوم و فرض سوم). از طرف دیگر، بررسی تأثیر مجزای ابعاد مدیریت دانش بر هر یک از ابعاد چابکی نشان داد که تأثیرپذیری ابعاد چابکی از عوامل مدیریت دانش به این صورت است: "انعطاف-پذیری از فرایندی ۱؛" "پاسخگویی از فرایندی ۱ و ۲؛" "فرهنگ از فرایندی ۱، ۳ و ۲؛" "سرعت از فرایندی ۱؛" "یکپارچگی از فرایندی ۱، ۴ و ۲؛" "کیفیت از فرایندی ۱، ۴ و ۲؛" - "شایستگی از فرایندی ۱، ۲ و ۳؛" و نهایتاً "منابع انسانی از فرایندی ۱ و زیرساختی ۲". به عبارتی، در این موارد، فرضیه چهارم تأیید می‌شود. (این بخش از جدول ۲ و ۳ با مقایسه حاصل شده است)

#### ب) پیشنهادات:

در حالی که داو (۱۹۹۹) معتقد است اگر مدیریت دانش و چابکی سازمانی در حال تعادل نباشند، می‌توانند به صورت یک عامل بازدارنده عمل کنند و اثربخشی مدیریت دانش از طریق چابکی سازمانی یا بالعکس امکان‌پذیر نخواهد بود.

(Dove, 1999: 115)

همچنین برخی پژوهشگران، دانشمندان و دانش‌مداران، یکی از قابلیت‌های محوری سازمان‌ها را در چابکی دانسته‌اند.

(Zhang, 2010: 35) و از فناوری اطلاعات و مدیریت دانش به عنوان مقوله‌ای اثرگذار بر عملکرد ارگان‌های چابک یاد کرده‌اند (Cao, 2005: 531-550).

در این راستا، حسن‌زاده (۱۳۸۵) مدیریت دانش در ایران را در مقایسه با آن‌چه در ادبیات و متون آمده است، مناسب نمی‌داند و معتقد است که عوامل زیرساختی به عنوان ستون فقرات مدیریت دانش باید تقویت شوند و از دارایی‌های مدیریت دانش سازمان‌ها در برنامه چهارم توسعه بیشتر بهره گرفت. (حسن‌زاده، ۱۳۸۵: ۸۶)

این در حالی است که بعد فرایندی نیز تأثیرگذاری نسبی بر چابکی دارد و فقدان دانش - محوری را نشان می‌دهد.

از سوی دیگر، در صورت نداشتن برنامه و استراتژی بلندمدت و نبود چشم‌انداز و مأموریت روشنی پیاده‌سازی مدیریت دانش، مشکلات این حوزه را دو چندان خواهد ساخت، به نحوی که با ورود افراد غیرمتخصص مشکلات به اوج خود رسیده و به

عبارتی، دانش - محوری بسیار کم‌رنگ می‌شود. امید است با انجام پژوهش‌های بنیادی‌تر در سطح کلان آجا و شناسایی چالش‌های مشترک، برنامه مشخصی برای چابک‌سازی تهیه شود.

از این‌رو پیشنهاد می‌گردد یافته‌های این تحقیق در سازمان‌های نظامی برای عملی نمودن اقدامات چابکی در حوزه زیرساخت و قابلیت‌ها به کار گرفته شود.

همچنین از نتایج این تحقیق به عنوان راهنمایی عملی برای آموزش چابکی مورد استفاده قرار گیرد.

پیشنهاد می‌گردد که در موارد زیر به شکل‌های مختلف از مدیریت دانش جهت چابک‌سازی استفاده گردد:<sup>۱</sup>

۱. توسعه منابع انسانی:
  - تکیه بر منابع انسانی موجود؛
  - تامین نیروی انسانی جدید متناسب با نیازهای راهبردی،
  - استخدام مشاوران خارج از مجموعه.
۲. منابع مالی:
  - بهره‌گیری از افزایش بودجه تخصیص یافته؛
  - درآمدزایی (همان‌گونه که این موضوع در برخی سازمان‌ها صورت می‌گیرد به-طور مثال در کارهای عمرانی ...)،
  - استفاده بهینه از منابع و کارآمدسازی آن‌ها.
۳. بهینه‌سازی امور اداری:
  - ایجاد بهره‌وری امور پشتیبانی مدیری؛
  - تعریف سیستم‌های مکانیزه اداری با توجه به سیاست‌های دولت الکترونیک.
۴. پژوهش‌های اطلاع‌رسانی:
  - کاهش عوامل بازدارنده پژوهش؛
  - تقویت عوامل پیش‌برنده پژوهش،
  - تعیین جهت یا جهات فعالیت‌های پژوهشی.

---

<sup>۱</sup> - این بخش از پیشنهادات مربوط به هر قسمت یا ارگانی از ارتش می‌باشد که پیشرو در چابک‌سازی خواهد بود و لازمست در زیر مجموعه خود موارد را به کار گیرد.

۵. تهیه و حفاظت اطلاعات:

- یکسان‌سازی فناوری اطلاع‌رسانی در جمع‌آوری، تهیه، ذخیره و حفاظت داده-ها؛

- رقومی‌سازی مطالب موجود غیر ماشینی،

- ایجاد چند مخزن اسناد مهم که هر کدام در حوزه تخصصی خاص به جمع-آوری، نگهداری و حفاظت اسناد بپردازد.

۶. نمایه‌سازی اطلاعات:

- کاربرد فناوری اطلاعات در نمایه‌سازی،

- نمایه‌سازی براساس تحلیل اطلاعات.

۷. اشاعه و تحلیل اطلاعات:

- کاربرد فناوری اطلاعات در اشاعه اطلاعات،

- ایجاد مراکز تحلیل و اشاعه اطلاعات.

۸. توسعه فناوری اطلاعات:

- منسجم‌سازی فناوری اطلاعات در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی؛

- پژوهش در زمینه فناوری اطلاعات،

- آموزش‌های لازم به تمامی سطوح سلسله مراتب.

۹. ترویج دستاوردهای علمی یگان‌ها و به اشتراک‌گذاری آن:

- ارائه چهره علمی محققان و متخصصان؛

- اشاعه چند زبانه اطلاعات،

- نمایه‌سازی چند زبانه اطلاعات.

۱۰. توسعه اشتراک منابع:

- هماهنگ‌سازی اقدامات اشتراک منابع در کتابخانه‌های دانشگاهی و مراکز

اطلاع‌رسانی،

- تقویت عوامل پیش‌برنده اشتراک منابع.

۱۱. ارزیابی نیاز اطلاعاتی:

- تحلیل و ارزیابی نیازهای اطلاعاتی با توجه به بخش‌های تحقیقاتی، دانشگاهی

و ...

- ترویج و یکسان‌سازی روندهای معمول در نیازسنجی اطلاعاتی در سازمان‌های علمی و دانشگاهی.
  - ۱۲. آموزش:
  - ایجاد و توسعه دوره‌های تخصصی علوم اطلاع‌رسانی در موسسات آموزش عالی؛
  - ارائه آموزش‌های مستمر به مدیران کتابخانه و مراکز اطلاع‌رسانی،
  - تهیه برنامه آموزشی اطلاع‌رسانی به طور خاص برای دانشجویان و محققان.
  - ۱۳. تبادل اطلاعات علمی به صورت چند سطحی (مستقیم و غیرمستقیم):
  - ۱۴. نظام‌های اطلاع‌رسانی علمی و فنی فراگیر:
  - ۱۵. استاندارد نمودن اطلاعات و منابع اطلاعاتی هم‌چون پایگاه‌های داده موجود:
  - ۱۶. حذف دوباره‌کاری در فعالیت‌های اطلاع‌رسانی:
- و در انتها ارتش جمهوری اسلامی ایران چه به صورت کلان و چه به صورت داخلی اقدام به تهیه سند چابکی (چابک‌سازی) با استفاده از عوامل و شاخص‌های مرتبط نمایند.

### منابع:

- آذر داود، ۱۳۸۹، مدیریت دانش و نوآوری‌های فناورانه در آجا، اولین همایش مدیریت دانش در آجا، مجموعه مقالات همایش، دافوس آجا.
- بات گانت دی، مترجم: ایرانشاهی محمد، ۱۳۸۲، مدیریت دانش در سازمان‌ها: بررسی تأثیر متقابل فناوری، فنون و انسان، علوم اطلاع‌رسانی، دوره ۱۸، شماره دوم.
- بی‌نام، ۱۳۸۲، هیئت نظارت و ارزیابی فرهنگی و علمی شورای عالی انقلاب فرهنگی، ارزیابی علم و فناوری، اولین ارزیابی کلان.
- جعفرنژاد احمد، شهائی بهنام، ۱۳۸۶، مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک، کتاب مهربان.
- حسن‌زاده محمد، ۱۳۸۵، بررسی زیرساخت مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی، مشهد: دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- خاکی غلام‌رضا، ۱۳۷۹، روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی، انتشارات مرکزی تحقیقات علمی کشور.

- خزایی سعید، ۱۳۸۴، مرکز پژوهشی علوم و فناوری دفاعی، مدیریت دانش در عرصه نظامی.
- دانایی فرد حسن، الوانی سید مهدی، آذر عادل، ۱۳۸۷، روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع، انتشارات صفار، اشرافی.
- قانع‌راد، امینی محمد، ۱۳۸۲، ناهم‌زمانی دانش، روابط علم و نظام‌های اجتماعی، اقتصادی در ایران، مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور.
- Ashrafi, Noushin., et al. (2005). A Framework for Implementing Business Agility through Knowledge Management Systems. Proceedings of the Seventh IEEE International Conference on E-Commerce Technology Workshops, 116-121.
- Barsky, N., Marchant, G. (2000). The most valuable resource: measuring and managing intellectual capital. Strategic Finance Magazine , 58-62.
- Becker, Franklin. (2001). Organisational agility and the knowledge infrastructure. Journal of Corporate Real Estate. 3: 1, 28-37.
- Cao, Q., Dowlatshahi, S. (2005). Impact of alignment between virtual enterprise and info tech on business performance in an agile manufacturing. Journal of Operations Management, 23, pp. 531-550.
- Correia Ann. M, Sarmiento anabela, Knowledge management: key competences and skills for innovation and competitiveness, (2003) The technology and HRM conference on the dual interaction between technology and human resource, France. 2003, 19-21 may
- Cowan Robin and paal Gert V. D., (2000), Innovation Economy, publication no. Eur 17023 of the commission of European communities Luxembourg, 43pp
- Davenport Thomas H., (2004), Some Principles of Knowledge Management
- Davenport, T., Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, MA,.
- Davis,T.(1996). Managing knowledge-work support functions. Journal of General Management,68-86.
- Dess, G., & Picken, J. (2000). Changing roles: leadership in the 21st century. Organizational Dynamics , 28, 18-34.
- Dove, Rick. (1999). Knowledge Management + Response Ability. Paradigm Shift International, <http://www.parshift.com>.
- Earl, M.J. (1999). Opinion: what is a chief knowledge officer?. Sloan Management Review, Vol. 40 No.2, pp.29-38.

- Geraint, J. (1998). Share strength: developing a culture of knowledge sharing. *People Management* , 44-47.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Greengard, S. (1998). Will your culture support KM?. *Workforce* , pp. 93-94.
- Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: a framework for research and development. *International Journal of production Economics* , 87-105.
- Hasanali, F. (2002). *Critical Success Factors of Knowledge Management*. Hasanali, F., (2002), “Critical Success Factors of Knowledge Management.
- Hornby, A. S., (2000). *Oxford Advanced Learner’s Dictionary of Current English, Sixth Edition*, Oxford University Press.
- Hsieh, C., Yang, H., Lin, B. (2002). Roles of knowledge management in online procurement systems. *Industrial Management & Data Systems* , 365-370.
- <http://www.mcombs.utexas.edu/kman/kmprin.htm>
- Hung, Y.C., Huang, S.M., Lin, Q.P., Tsai, M.L. (2005). Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. *Industrial Management & Data Systems*; 105(2), pp.164-83.
- King, A. W., & Zeithalm, C. P. (2003). Measuring organizational knowledge: A conceptual and methodological framework. *Strategic Management Journal* , 763–772.
- Levy, Meria., Hazzan, Orit. (2009). Knowledge management in practice: The case of agile software development, *Proceedings of the 2009 ICSE Workshop on Cooperative and Human Aspects on Software Engineering table of contents*, 60-65.
- M.Gauvin and B.Waruszynski Canadian Military journal, Spring (2003). PP. 35-40.
- Moffett, S., McAdam, R., & Parkinson, S. (2003). An empirical analysis of knowledge management applications. *Journal of Knowledge Management* , 23, 6-26.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, NY,.
- O’Brien, O., Crause, R. (1995). Employee involvement in performance improvement: a consideration of tacit knowledge, commitment and trust. *Employee Relations* , p. 110.

- Pérez-Bustamante, Guillermo. (1999). Knowledge management in agile innovative organizations. *Journal of Knowledge Management*, Volume 3 · Number 1, pp. 6–17.
- Ryan, S. D., Prybutok, V. R. (2001). Factors affecting knowledge management technologies: a discriminative approach. *Journal of Computer Information Systems* , 41, pp. 31-7.
- Sharifi, H., Ismail, HS., Reid, I. (2006). Achieving agility in supply chain through simultaneous “design of” and “design for” supply chain, *Journal of Manufacturing Technology Management*: 17 (8), pp. 1078-1098.
- Tsourveloudis, N.C., Valavanis, K.P. (2002). On the measurement of enterprise agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, pp. 329–342.
- Ulrich, D. (1998). Intellectual capital ¼ competence commitment. *Sloan Management Review*, 15-26.
- Wild, R. H., Griggs, K. A., Downing, T. (2002). A framework for e-learning as a tool for knowledge management. *Industrial Management & Data Systems* , 102, 371-80.
- Youssef, M. A. (1992). Agile manufacturing: a necessary condition for competing in global markets. *Industrial Engineering*, pp. 18-20.
- Yusuf, Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. *International Journal of production economics* , 33-43.
- Zhang, David Z. (2010). Towards theory building in agile manufacturing strategies – case studies of an agility taxonomy. *International Journal of Production Economics*.