

الگوی فرایندی مدیریت دانش در آجا با رویکرد داده محوری

علیرضا شیخ^۱، مهدی بصیری^۲، مهدی صمیمی^۳، رضا جهانفر^۴، حامد شعبانی^۵

چکیده

جوامع علمی بر این باورند که سازمان ها، با قدرتش می توانند برتری های بلندمدت خود را در عرصه های مختلف ماموریتی حفظ نمایند. چشم اندازهای حاکم بر سازمان ها نشان دهنده تاثیر این دیدگاه در عرصه های راهبردی سازمان های نظامی است. اگر سازمانی به راحتی نتواند شکل صحیح دانش را در جایگاه مناسب آن تشخیص دهد در عرصه های ماموریتی خود با مشکل مواجه خواهد شد. بدین ترتیب، شناخت و به کارگیری روش های موثر برای تسهیم و انتقال دانش درون سازمان و مدیریت دانش در سازمان، بیش از پیش ضرورت می یابد. بنابراین در این مقاله شناسایی فرایندهای بالقوه برای معرفی و پیاده سازی مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته است. نوع تحقیق از نظر هدف کاربردی و روش اجرای آن توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری نیز شامل خبرگان مدیریت دانش در ستاد آجا است. به منظور تحلیل یافته ها از رویکرد کیفی و روش نظریه داده بنیاد استفاده شده است. یافته های به دست آمده از تحلیل داده های جمع آوری شده بیانگر آن است که الگوی فرایندهای مدیریت دانش آجا شامل چهار بعد ثبت، سازماندهی، زایش و کاربست می باشد. نتایج تحقیق نشان داد طراحی درختواره دانشی آجا، تعریف دانش، جمع آوری داده، دسته بندی داده، ارزیابی و اعتبار سنجی داده، تسهیم داده در درختواره، تحلیل داده، خلق دانش و بینش، نگارش دانش و بینش، به کارگیری، بازخورد و بازنگری عناصر اصلی الگوی فرایندی مدیریت دانش در آجا است.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، الگوی فرایندی، داده محوری، آجا.

۱. استادیار دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا. تهران. ایران.

۲. گروه مدیریت دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).

ایمیل: basiri60@gmail.com

۳. استادیار دانشگاه امام علی (ع)، تهران، ایران.

۴. دکتری جامعه شناسی ورزشی، مدرس دانشکده مدیریت دانشگاه هوایی شهید ستاری. تهران ایران.

۵. استادیار دانشگاه خاتم الانبیا. تهران ایران.

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیزی همراه بوده است. سازمان‌ها به‌عنوان زیر مجموعه‌ای از حیات انسانی به‌منظور بقاء و بالندگی، باید خود را برای رویارویی با این تحولات عظیم آماده نمایند، در غیر این صورت امکان حیات و ادامه فعالیت خود را از دست خواهند داد. منظور از این آمادگی، آمادگی صرف فناورانه و تجهیزاتی نیست، بلکه آنها باید کارکنان یعنی سرمایه‌های اصلی و ارزشمند خود را آماده سازند، به‌گونه‌ای که از عهده تغییرات پارادایمی عصر دانش‌محوری در قرن پیش رو برآیند (عبداللهی، نوه ابراهیم، ۱۳۸۵).

در تصور سنتی از نحوه اداره سازمان و مدیریت، اداره امور سازمان‌ها و کارکنان بر عهده مدیریت ارشد می‌باشد. این طرز فکر که بر مبنای اصول مدیریت علمی شکل گرفته است، تجویزهای خاصی را برای سازمان جهت اداره امور کارکنان همراه دارد. تغییر رویکرد سازمان‌ها از دیدگاه مکانیکی به ارگانیکی، تغییرات سازمانی و محیطی از ابعاد مختلف و ضرورت پاسخگویی در مقابل آنها سبب سست شدن بنیان آموخته‌ها و دانش‌ها در زمینه‌های گوناگون اداره امور کارکنان شده است که از بعضی جهات می‌توان آنها را به تغییرات پارادایمی تشبیه نمود (منوریان، محمدی فاتح و زارعی‌پور، ۱۳۹۰).

در سازمان‌های نظامی و دفاعی نیز پیشرفت فناوری‌ها، موجب ظهور عملیات‌های پیچیده و غیر قابل پیش‌بینی شده‌اند. عملیات پیچیده و سریع، نیازمند پالایش و تجزیه و تحلیل اطلاعات از منابع متعدد است. بر این اساس واکنش‌های سریع جهت حل‌مساله و تصمیم‌گیری در نیروهای نظامی به ویژه در صحنه‌های نبرد، بیش از هر زمان دیگری پیچیده‌تر و ضروری‌تر شده است. همچنین، دانش فنی و تجربه‌های میدان‌های نبرد، به عامل‌های مهمی در توانایی‌های نیروهای نظامی کشورها تبدیل شده است. استفاده از اصول و تکنیک‌های مدیریت دانش در سامانه‌های فرماندهی و کنترل نیروهای نظامی، می‌تواند چگونگی بکارگیری فناوری‌های جدید و نیز چگونگی توسعه‌ی نیروهای نظامی در صحنه نبرد را تحت تاثیر قرار دهد.

در همین راستا توجه به دانش و حرکت به سمت دانش محوری در محیط‌های نظامی نیز اهمیت فزاینده‌ای پیدا نموده است. گفته می‌شود که نظامیان آینده درگیر جنگ‌هایی خواهند

شد که علاوه بر بهره برداری از قوای نظامی و قهریه محض، باید از هوش و ذکاوت خود یاری بجویند. و این دانش و آگاهی است که باعث برتری نیروهای نظامی بر یکدیگر خواهد شد.

از طرف دیگر همواره در تمامی مراحل تکامل و بلوغ سازمان ها، ساختار سازمانی در کانون توجه قرار داشته است. از آنجائی که ساختار سازمانی، چارچوب تصمیمات و فرآیندهای سازمان های نظامی را تشکیل می دهد، همواره خود محرک اولیه تغییر بوده است. بنابراین تکیه بر این محور اساسی و تعیین کننده به عنوان گلوگاه در به حرکت در آوردن جریان دانش موجود در سطح آجا می تواند به عنوان یک شتاب دهنده موفقیت مدیریت دانش را تضمین نماید.

اگر چه در حال حاضر قریب به یک دهه از شروع فعالیت های مدیریت دانش در سطح آجا می گذرد و در ارتباط با موضوع مدیریت دانش فعالیت های پژوهشی متعددی در سطح نیروهای مسلح انجام یافته است با این حال به نظر می رسد تحقیقات صورت گرفته رویکردی فرایندی به نظام مدیریت دانش آجا نداشته و لذا در عمل مدیریت دانش به شکل مطلوبی در سازمان آجا نهادینه سازی نگردیده و در این راستا ضروری ترین و اساسی ترین گام، ایجاد یک تصویر روشن و دست یافتنی از مجموعه فرایندهای لازم و عملی در زمینه مدیریت دانش و تعیین جایگاه تمامی ذینفعان سازمان آجا در مراحل تکامل و تعالی مدیریت دانش می باشد.

پیشینه تحقیق:

اخوان، فیلسوفی (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان ارائه راهبرد مدیریت دانش مبتنی بر سطح بلوغ به بررسی نقش مدیریت دانش در تحقق راهبردهای سازمانی پرداخته است. وی در این تحقیق با بررسی مدل های بلوغ مدیریت دانش به نقش آنها در تعیین میزان اثربخشی راهبردهای مدیریت دانش پرداخته است. نتایج پژوهش نشان داد سازمان های با سطح بلوغ پایین از راهبردهای اختصاصی سازی و سازمان های با بلوغ بالا از راهبردهای کد گذاری برای مدیریت دانش استفاده نموده اند.

خیراندیش (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان « چالش ها و موانع پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه هوایی شهید ستاری و تدوین الگوی اجرایی برای این دانشگاه » به دنبال ارائه الگوی کاربردی در این زمینه نموده است. نتایج حاکی از شناسایی بیست مؤلفه آسیب شناسی با محوریت چهار بعد ساختار، فرهنگ، فن آوری و منابع انسانی می باشد که از این بین مؤلفه های

پست‌های رسمی دانشی نظامی، تیم‌گرایی و پاداش به آن، انجمن‌ها و شبکه‌های علمی، نرم‌افزار و ابزارهای فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات و زیرساخت‌های فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات دارای وضعیت مناسبی نمی‌باشند. همچنین الگوی اولیه پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه هوایی شهید ستاری شامل مراحل ارکان جهت‌ساز مدیریت دانش، تولید/تأمین/توسعه، شناسایی، خلق، تدوین، پالایش اولیه دانش، ذخیره‌سازی دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و ارزیابی و به‌روزرآوری می‌باشد.

نیازی (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان "چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در دافوس آجا و تدوین الگوی اجرایی مدیریت دانش برای دانشگاه" به دنبال پاسخ به این سؤال بوده است که به چه میزان، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فرماندهی و مدیریت، نیروی انسانی دانشی، فرایندهای سازمانی، سیستم‌های انگیزشی و قدرت دانشی، به‌عنوان چالش و مانع در پیاده‌سازی مدیریت دانش در دافوس آجا تأثیر دارند؟ الگوی اجرایی مدیریت دانش برای دافوس آجا کدام است؟ نتایج تحقیق وی نشان داد در سازمان‌های نظامی به علت داشتن ساختار سلسله‌مراتبی و بعضاً غیر منعطف، روش‌ها و متدهای اجرایی مدیریت دانش با مشکلاتی روبرو است. اصولاً سیستم‌های انگیزشی بایستی فرماندهان و مدیران را در جهت تشویق و حمایت از یادگیری حمایت کنند تا اهداف مدیریت دانش تحقق یابد. ابهام در سیستم‌های انگیزشی از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت دانش است. سیستم‌های انگیزشی جنبه‌های مادی و معنوی دارند. قدرت دانش صاحبان دانش و دانش‌گران سازمان چالش و مانع محسوب نمی‌شود بلکه عدم اشتراک‌گذاری دانش در نزد صاحبان دانش به‌عنوان یک قدرت چالش‌جدا برای استقرار مدیریت دانش است.

آقا محمدی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان تدوین راهبرد استقرار مدیریت دانش در آجا با استفاده روش تحقیق موردی زمینه‌ای و با رویکرد ترکیبی اقدام به تدوین راهبردهای مدیریت دانش در آجا نموده و سپس راهبردهای استقرار مدیریت دانش آجا تدوین و معرفی نموده است.

روش‌شناسی

این تحقیق بر اساس مراحل طی شده از نوع اکتشافی است. ماهیت اکتشافی تحقیق از این قرار است که هدف آن تدوین نظام مدیریت جامع مدیریت دانش آجا است. مدلی که چندوجهی،

جامع، راهبردی و فرآیندی باشد، علی-معلولی باشد، و متغیرهای مرتبط با پیش زمینه‌ها و پیامدهای دانش بنیانی در سطح آجا را نیز شامل شود.

با توجه به ماهیت پژوهش از راهبرد داده بنیاد استفاده شد که هدف عمده آن، تبیین یک پدیده از طریق مشخص کردن عناصر کلیدی آن پدیده است. از آنجاکه در این روش، تئوری ایجادشده به داده‌ها بسیار نزدیک است، می‌تواند توصیف بهتری از پدیده موردنظر ارائه داده، پیچیدگی‌های موجود در پدیده را بهتر بازنمایی کرده و در تبیین و پیش‌بینی پدیده نسبت به تئوری‌های موجود کارایی بیش‌تری داشته باشد. در این روش، محقق برای کدگذاری باید متن داده‌ها را به‌دقت مطالعه و مفاهیم و عبارات مهم را از میان انبوهی از داده‌ها استخراج کند و برای هر یک کدی تعیین کند که به این فرایند، کدگذاری گفته می‌شود. این کدها در تئوری سازی نقش کلیدی ایفا نموده و همانند عناصر ساخت یک تئوری تلقی می‌شوند. داده‌های موردنیاز از طریق تحلیل محتوای متون و مصاحبه‌ها جمع‌آوری خواهد شد.

فرایند تجزیه و تحلیل در تئوری سازی با کدگذاری داده‌ها آغاز می‌شود. کدگذاری به مفهوم فرایند ایجاد کدها برای تشریح مفاهیم، ویژگی‌ها و پیام‌های موجود در بخش‌های معینی از داده‌ها است. محقق برای کدگذاری باید متن داده‌ها را به‌دقت مطالعه و مفاهیم و عبارات مهم را از میان انبوهی از داده‌ها استخراج می‌کند و برای هر یک کدی تعیین می‌کند که به این فرایند، کدگذاری گفته می‌شود. این کدها در تئوری سازی نقش کلیدی ایفا نموده و همانند عناصر ساخت یک تئوری تلقی می‌شوند. داده‌های موردنیاز از طریق تحلیل محتوای متون علمی و مصاحبه‌ها جمع‌آوری خواهند شد. (استراوس و کوربین، ۱۳۹۳).

شامل خبرگان و صاحب نظران و خبرگان حوزه که بالای بیست سال سابقه خدمت در ارتش جمهوری اسلامی ایران دارند و در مسئولیت‌های راهبردی مرتبط با حوزه مدیریت دانش انجام وظیفه کرده‌اند و دارای تحصیلات دکتری هستند و از بینش دانشی مناسب نیز برخوردارند، انتخاب شده‌اند که ۱۶ نفر می‌باشند.

بر اساس روش نظریه داده بنیاد مورد نظر استراوس و کوربین تعداد نمونه مناسب بین ۱۵ تا ۲۵ نفر می‌باشد. (هربینیک، ۲۰۱۳) بر این اساس نمونه آماری پژوهش حاضر شامل خبرگان مدیریت دانش آجا در شهر تهران می‌باشد که شامل ۱۶ نفر و به روش تمام شمار انتخاب شده

است. همچنین از روش کتابخانه ای برای جمع آوری داده ها و اطلاعات و روش مصاحبه نیمه ساخت یافته جهت تکمیل خلا های موجود در مبانی نظری استفاده شده است.

روش تجزیه و تحلیل داده ها به روش خبرگی و نشست تعاملی انجام گردید، بدین ترتیب که برای تعیین شناسه مفاهیم، مؤلفه ها، مقوله ها و دستیابی به نظریه ها از روش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده و برای جمع بندی و صحت اطلاعات جمع آوری شده از اجماع نظر تیم تحقیق به روش خبرگی و برابر مراحل روش داده بنیاد تحلیل شده است.

یافته ها

بخش اول، ساختار داده: منظور از ساختار داده جدول برخاسته از سه مرحله کدگذاری بر محتوای تولیدی در گروه کانونی است. در این جدول در مرحله اول کدگذاری، مفاهیم ابتدایی احصاء شده اند. در مرحله دوم کدگذاری، مقوله های انتزاعی تر شناسایی شده اند و در نهایت در مرحله سوم کدگذاری، ابعاد تجمیعی تبیین شده اند.

بخش دوم، جدول داده های پشتیبان: منظور از جدول داده ها که به تفکیک ابعاد تجمیعی و مقوله های معرفی شده در بخش نخست تنظیم شده است، نمونه ای از عبارت ها و توضیحات ارائه شده و مورد نظر در گروه کانونی توسط خبرگان به عنوان شاهد برای کدهای استخراجی است.

بخش سوم، الگوی نظری: در این بخش الگوی دیدمان نظری نظامی مدیریت دانش جامع آجا برخاسته از نتایج دو بخش پیش گفته، نظریه پردازی شده و به همراه توضیحات تکمیلی مطرح شده است.

ردیف	کدگذاری مرتبه اول (مفاهیم)	کدگذاری مرتبه دوم (مقوله ها)	کدگذاری مرتبه سوم (ابعاد تجمیعی)
الگوی فرآیندی مدیریت دانش / متمرکز / خطی			
۱	ترسیم درختواره تفکیکی نیروها	طراحی درختواره دانشی آجا	ثبت
۲	ترسیم درختواره بر اساس ساختار موجود	طراحی درختواره دانشی آجا	ثبت
۳	ترسیم درختواره تا پایین ترین رده سازمانی	طراحی درختواره دانشی آجا	ثبت

الگوی فرایندی مدیریت دانش در آجا با رویکرد داده محوری / ۷

ردیف	کدگذاری مرتبه اول (مفاهیم)	کدگذاری مرتبه دوم (مقوله‌ها)	کدگذاری مرتبه سوم (ابعاد تجمعی)
۴	مشخص‌سازی گره‌های دانشی	طراحی درختواره دانشی آجا	ثبت
۵	مشخص‌سازی مسیرهای دانش‌های تخصصی	طراحی درختواره دانشی آجا	ثبت
۶	مشخص‌سازی جایگاه استخرهای دانشی	طراحی درختواره دانشی آجا	ثبت
۷	انواع دانش: تجربیات کاری	تعریف دانش	ثبت
۸	انواع دانش: ایده‌های نو/توسعه نوآوری و شکوفایی	تعریف دانش	ثبت
۹	انواع دانش: چالش‌های سازمانی	تعریف دانش	ثبت
۱۰	انواع دانش: راهکارهای پیشنهادی	تعریف دانش	ثبت
۱۱	انواع دانش: نیازهای مهارتی یا تخصصی	تعریف دانش	ثبت
۱۲	انواع دانش: معرفی منابع دانش	تعریف دانش	ثبت
۱۳	انواع دانش: معرفی نرم‌افزارها	تعریف دانش	ثبت
۱۴	انواع دانش: معرفی دستاوردهای علمی و فناوریانه	تعریف دانش	ثبت
۱۵	انواع دانش: علایق علمی و عملی کاربر	تعریف دانش	ثبت
۱۶	تجربیات کاری	جمع‌آوری داده	ثبت
۱۷	نحوه جمع‌آوری دانش: یکپارچه‌سازی دانش در استخرهای دانشی	جمع‌آوری داده	ثبت
۱۸	نحوه جمع‌آوری دانش: بازه زمانی سه‌ماهه	جمع‌آوری داده	ثبت
۱۹	نحوه جمع‌آوری دانش: قالب‌های مشخص و از پیش تعیین‌شده	جمع‌آوری داده	ثبت
۲۰	نحوه جمع‌آوری دانش: سازوکار ضمانت اجرای سازمانی	جمع‌آوری داده	ثبت
۲۱	مشخصه‌های هر ردیف دانش ثبتی: درجه کاربر	جمع‌آوری داده	ثبت
۲۲	مشخصه‌های هر ردیف دانش ثبتی: نقش سازمانی کاربر	جمع‌آوری داده	ثبت
۲۳	مشخصه‌های هر ردیف دانش ثبتی: سابقه و تجربه کاربر	جمع‌آوری داده	ثبت

ردیف	کدگذاری مرتبه اول (مفاهیم)	کدگذاری مرتبه دوم (مقوله‌ها)	کدگذاری مرتبه سوم (ابعاد تجمعی)
۲۴	مشخصه‌های هر ردیف دانش ثبتی: اهمیت و ضرورت دانش از نظر کاربر	جمع‌آوری داده	ثبت
۲۵	مشخصه‌های هر ردیف دانش ثبتی: اثربخشی دانش از نظر کاربر	جمع‌آوری داده	ثبت
۲۶	مشخصه‌های هر ردیف دانش ثبتی: تاریخ ثبت	جمع‌آوری داده	ثبت
۲۷	مشخصه‌های هر ردیف دانش ثبتی: استفاده‌کنندگان بالقوه	جمع‌آوری داده	ثبت
۲۸	مشخصه‌های هر ردیف دانش ثبتی: کد بی-همتای دانش ثبتی	جمع‌آوری داده	ثبت
۲۹	مشخصه‌های هر ردیف دانش ثبتی: کد بی-همتای دانش مرتبط پیشین	جمع‌آوری داده	ثبت
۳۰	طبقه‌بندی دانش ثبتی/سازماندهی دانش ضمنی و صریح	دسته‌بندی داده	سازمان‌دهی
۳۱	ارتباط گره‌های دانشی با یکدیگر	دسته‌بندی داده	سازمان‌دهی
۳۲	ارتباط استخرهای دانشی با یکدیگر	دسته‌بندی داده	سازمان‌دهی
۳۳	بهینه‌سازی فرآیند تسهیم دانش: مبتنی بر نیاز کاربر	دسته‌بندی داده	سازمان‌دهی
۳۴	بهینه‌سازی فرآیند تسهیم دانش: اشتراک بهینه دانش	دسته‌بندی داده	سازمان‌دهی
۳۵	بهینه‌سازی فرآیند تسهیم دانش: قالب بهینه اشتراک دانش	دسته‌بندی داده	سازمان‌دهی
۳۶	اولویت‌بندی دانش: اولویت اختصاصی توسط کاربر	دسته‌بندی داده	سازمان‌دهی
۳۷	اولویت‌بندی دانش: اولویت اختصاصی توسط گره‌های دانشی سطوح بالاتر	دسته‌بندی داده	سازمان‌دهی
۳۸	شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: بهبود سطح مهارت‌های تخصصی	ارزیابی و اعتبار سنجی داده	سازمان‌دهی
۳۹	شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: ساخت	ارزیابی و اعتبار سنجی داده	سازمان‌دهی

الگوی فرایندی مدیریت دانش در آجا با رویکرد داده محوری / ۹

ردیف	کدگذاری مرتبه اول (مفاهیم)	کدگذاری مرتبه دوم (مقوله‌ها)	کدگذاری مرتبه سوم (ابعاد تجمیعی)
	محصول جدید		
۴۰	شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: بهبود عملکرد سامانه‌های موجود	ارزیابی و اعتبار سنجی داده	سازمان‌دهی
۴۱	شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: توسعه پینش راهبردی	ارزیابی و اعتبار سنجی داده	سازمان‌دهی
۴۲	شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: حل چالش‌های سازمانی	ارزیابی و اعتبار سنجی داده	سازمان‌دهی
۴۳	شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: به‌کارگیری در سامانه‌های تصمیم‌یار فرماندهی	ارزیابی و اعتبار سنجی داده	سازمان‌دهی
۴۴	شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: تمرکز در سیاست‌گذاری	ارزیابی و اعتبار سنجی داده	سازمان‌دهی
۴۵	شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: استفاده بهینه از منابع و ظرفیت‌های موجود	ارزیابی و اعتبار سنجی داده	سازمان‌دهی
۴۶	شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: توسعه نرم‌افزارهای نوین	ارزیابی و اعتبار سنجی داده	سازمان‌دهی
۴۷	شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: بهبود سطح تعاملات سازمانی	ارزیابی و اعتبار سنجی داده	سازمان‌دهی
۴۸	شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: نشر به‌عنوان دانش نوین و به‌روز	ارزیابی و اعتبار سنجی داده	سازمان‌دهی
۴۹	شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: بهبود سطح تفکر نقادانه	ارزیابی و اعتبار سنجی داده	سازمان‌دهی
۵۰	شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: به‌کارگیری به‌عنوان داده در پژوهش‌های سازمانی	ارزیابی و اعتبار سنجی داده	سازمان‌دهی
۵۱	شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: شناسایی تهدیدها و فرصت‌ها	ارزیابی و اعتبار سنجی داده	سازمان‌دهی
۵۲	شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: شناسایی کارکنان دانشی و خبره	ارزیابی و اعتبار سنجی داده	سازمان‌دهی

ردیف	کدگذاری مرتبه اول (مفاهیم)	کدگذاری مرتبه دوم (مقوله‌ها)	کدگذاری مرتبه سوم (ابعاد تجمیعی)
۵۳	شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: شناسایی شکاف‌های دانشی	ارزیابی و اعتبار سنجی داده	سازمان‌دهی
۵۴	مراجع ارزیاب: خودارزیابی	ارزیابی و اعتبار سنجی داده	سازمان‌دهی
۵۵	مراجع ارزیاب: دیگر ارزیابی	ارزیابی و اعتبار سنجی داده	سازمان‌دهی
۵۶	طبقه‌بندی دانش ثبتي	تسهیم داده در درختواره	سازمان‌دهی
۵۷	ارتباط گره‌های دانشی با یکدیگر	تسهیم داده در درختواره	سازمان‌دهی
۵۸	ارتباط استخرهای دانشی با یکدیگر	تسهیم داده در درختواره	سازمان‌دهی
۵۹	بهینه‌سازی فرآیند تسهیم دانش: مبتنی بر نیاز کاربر	تسهیم داده در درختواره	سازمان‌دهی
۶۰	بهینه‌سازی فرآیند تسهیم دانش: اشتراک بهینه دانش	تسهیم داده در درختواره	سازمان‌دهی
۶۱	بهینه‌سازی فرآیند تسهیم دانش: قالب بهینه اشتراک دانش	تسهیم داده در درختواره	سازمان‌دهی
۶۲	مبادی مسئول: شورای راهبردی مدیریت دانش	تحلیل داده	زایش
۶۳	مبادی مسئول: مدیران دانش مراکز مطالعاتی	تحلیل داده	زایش
۶۴	مبادی مسئول: مدیران پژوهش دانشگاه‌ها	تحلیل داده	زایش
۶۵	مبادی مسئول: مدیران پژوهش مراکز مطالعاتی	تحلیل داده	زایش
۶۶	مبادی مسئول: مدیران طرح معاونت‌ها	تحلیل داده	زایش
۶۷	مبادی مسئول: مدیران معاونت‌های تخصصی	تحلیل داده	زایش
۶۸	مبادی مسئول: مدیران معاونت عتف	تحلیل داده	زایش
۶۹	سازوکار تحلیل دانش: ابزارهای تحلیل اکتشافی/توصیفی	تحلیل داده	زایش
۷۰	سازوکار تحلیل دانش: ابزارهای تحلیل علی	تحلیل داده	زایش
۷۱	سازوکار تحلیل دانش: ابزارهای تحلیل پیش-بینی	تحلیل داده	زایش
۷۲	قالب‌های گزارش‌های تفسیری: قالب‌های	خلق دانش و بینش	زایش

الگوی فرایندی مدیریت دانش در آجا با رویکرد داده محوری / ۱۱

ردیف	کدگذاری مرتبه اول (مفاهیم)	کدگذاری مرتبه دوم (مقوله‌ها)	کدگذاری مرتبه سوم (ابعاد تجمیعی)
	استاندارد خلاصه‌سازی	(راهبردی/سازمانی/راهکنشی)	
۷۳	قالب‌های گزارش‌های تفسیری: جداول دانشی	خلق دانش و بینش (راهبردی/سازمانی/راهکنشی)	زایش
۷۴	قالب‌های گزارش‌های تفسیری: نقشه‌های دانشی	خلق دانش و بینش (راهبردی/سازمانی/راهکنشی)	زایش
۷۵	خروجی‌های دانشی: اصول	نگارش دانش و بینش	زایش
۷۶	خروجی‌های دانشی: رویه	نگارش دانش و بینش	زایش
۷۷	خروجی‌های دانشی: آئین‌نامه	نگارش دانش و بینش	زایش
۷۸	قالب استاندارد ارائه گزارش خلاصه از نحوه کاربست	به‌کارگیری	کاربست
۷۹	کاربست و به‌کارگیری اصول، رویه و آئین‌نامه-های برخاست شده	به‌کارگیری	کاربست
۸۰	سازوکار ارائه بازخورد: نکات مثبت از نظر کاربر نهایی	بازخورد و بازنگری	کاربست
۸۱	سازوکار ارائه بازخورد: نکات منفی از نظر کاربر نهایی	بازخورد و بازنگری	کاربست
۸۲	سازوکار ارائه بازخورد: احصاء شکاف‌های دانشی	بازخورد و بازنگری	کاربست
۸۳	سازوکار ارائه بازخورد: پیشنهادها بهبود کاربست	بازخورد و بازنگری	کاربست
۸۴	تدوین گزارش خلاصه از کاربست و بازخوردهای دریافتی	بازخورد و بازنگری	کاربست

جدول ۲: داده‌های پشتیبان

الگوی فرایندی مدیریت دانش / متمرکز / خطی
ثبت

طراحی درختواره دانشی آجا	ترسیم درختواره تفکیکی نیروها، ترسیم درختواره بر اساس ساختار موجود، ترسیم درختواره تا پایین ترین رده سازمانی، مشخص سازی گره-های دانشی، مشخص سازی مسیرهای دانش های تخصصی، مشخص سازی جایگاه استخرهای دانشی ✓ به منظور طراحی نظام مدیریت دانش آجا ابتدا بایستی نحوه ارتباطات دانشی و تخصصی میان اجزای ساختار سازمانی مشخص گردد تا بتوان نحوه گردآوری و تسهیم داده، از مبادی مختلف را تبیین نمود. ✓ با توجه به تفاوت های موجود در ساختار سازمانی نیروهای چهارگانه آجا، نیاز است کار طراحی درختواره دانشی مبتنی بر ساختار سازمانی به تفکیک نیروها انجام پذیرد. ✓ درختواره دانشی مبتنی بر ساختار و از بالاترین رده های سازمانی تا سرپنجه های یگان های اجرایی را در بر خواهد داشت. ✓ در تدوین درختواره دانشی می بایست نحوه ارتباط میان مسیرهای دانشی در حوزه های تخصصی مختلف مشخص گردد. ✓ نقاطی را که در ساختار سازمانی میان مسیرهای دانشی مختلف، تقاطع یا اشتراک وجود دارد را گره های دانشی نامیده و نقش این گره ها در مسیرهای دانشی بایستی تبیین گردد. ✓ نقاطی را که در آن داده ها به طور انبوه از مسیرهای مختلف در آنجا گردآوری می گردد، را استخرهای دانشی نامیده و نقش این استخرها در درختواره دانشی بایستی تبیین گردد.
تعریف دانش	انواع دانش: تجربیات کاری، انواع دانش: ایده های نو، انواع دانش: چالش های سازمانی، انواع دانش: راهکارهای پیشنهادی، انواع دانش: نیازهای مهارتی یا تخصصی، انواع دانش، معرفی منابع دانش، انواع دانش: معرفی نرم افزارها، انواع دانش: معرفی دستاوردهای علمی و فناوری، انواع دانش: علایق علمی و عملی کاربر، اسناد سازمانی ✓ پیش از شروع به گردآوری داده ابتدا بایستی مشخص گردد که نوع داده هایی مناسب جمع آوری هستند. ✓ تجربیات کاری یا درس آموخته ها به عنوان یکی از مهم ترین منابع

کسب دانش در سازمان هستند. ✓ ایده‌ها و نظرات کارکنان می‌تواند به‌عنوان منبعی بسیار مناسب برای پرداختن به چالش‌های سازمانی موردبررسی قرار گیرند. ✓ جهت رفع چالش‌های موجود در فرآیندهای کاری مختلف، راهکارهای پیشنهادی کارکنان بایستی گردآوری و بکار گرفته شود. ✓ مدیریت دانش تنها به دنبال ارائه راهکار و راه‌حل نیست بلکه گاهی مواقع احصاء نیازهای مهارتی یا تخصصی در سازمان نیز دارای اهمیت قابل‌توجه است. ✓ در نظام مدیریت دانش بایستی بستری فراهم آید که متخصصان بتوانند منابع دانشی، دستاوردهای علمی و فناوریانه و یا حتی نرم‌افزارهای تخصصی را به دیگر کارکنان سازمان معرفی نمایند. ✓ در علم مدیریت عنوان می‌گردد که بایستی میان علایق علمی و عملی کارکنان و شغل آنان رابطه برقرار نمود. یکی از کارکردهای نظام مدیریت دانش می‌تواند احصای علایق کارکنان در نظر گرفته شود. ✓ اسناد سازمانی به عنوان یکی از مهمترین منابع دانشی بایستی در اولویت و توجه باشد	
نحوه جمع‌آوری دانش: یکپارچه‌سازی دانش در استخرهای دانشی، نحوه جمع‌آوری دانش: بازه زمانی سه‌ماهه، نحوه جمع‌آوری دانش: قالب‌های مشخص و از پیش تعیین‌شده، نحوه جمع‌آوری دانش: سازوکار ضمانت اجرای سازمانی، مشخصه‌های هر ردیف دانش ثبتی: درجه کاربر، مشخصه‌های هر ردیف دانش ثبتی: نقش سازمانی کاربر، مشخصه‌های هر ردیف دانش ثبتی: سابقه و تجربه کاربر، مشخصه‌های هر ردیف دانش ثبتی: اهمیت و ضرورت دانش از نظر کاربر، مشخصه‌های هر ردیف دانش ثبتی: اثربخشی دانش از نظر کاربر، مشخصه‌های هر ردیف دانش ثبتی: تاریخ ثبت، مشخصه‌های هر ردیف دانش ثبتی: استفاده‌کنندگان بالقوه، مشخصه‌های هر ردیف دانش ثبتی: کد بی‌همتای دانش ثبتی، مشخصه‌های هر ردیف دانش ثبتی: کد بی‌همتای دانش مرتبط پیشین ✓ دانش جمع‌آوری شده در سطح سازمان بایستی در مسیر مشخص‌شده	جمع‌آوری داده

در ساختار سازمانی به مانند خونی در بدن سازمان به حرکت درآمده و در نقاط اصلی که از آن به عنوان استخر دانشی یاد می کنیم جهت بررسی، تحلیل، تفسیر و تبیین نحوه استفاده تجميع گردد. ✓ جهت سامان دادن به فرایند جمع آوری داده و دانش در سازمان بایستی بازه های زمانی مشخص مثلاً سه ماهه در نظر گرفت. ✓ به منظور سرعت دادن در فرآیند گردآوری و بررسی داده ها، بایستی قالب های استاندارد از پیش تعیین شده ای برای این امر در نظر گرفته شده باشد. ✓ به منظور اطمینان از ادامه مستمر فرآیند گردآوری داده در سازمان بایستی سازوکاری به منظور اطمینان پیدا نمودن از این امر تبیین کرد. این سازوکار هم جنبه تشویقی و هم جنبه تنبیهی می تواند داشته باشد. ✓ برای هر مورد داده گردآوری شده بایستی مشخصات فرد ارائه دهنده جهت تحلیل های آتی جمع آوری شود. این مشخصات شامل درجه خدمتی، نقش و جایگاه سازمانی، سابقه و تجربه می شود. ✓ از دیگر موارد فراداده (ماتا دیتا) مورد نیاز می توان به گردآوری اهمیت دانش مورد نظر از نگاه کاربر، اثربخشی دانش مورد نظر از نظر کاربر، استفاده کنندگان بالقوه از دانش مورد نظر از نگاه کاربر هم اشاره نمود ✓ به منظور فراهم آمدن امکان جستجوی بانک اطلاعاتی و همین طور برقراری ارتباط میان دانش های احصاء شده، ضمن ثبت تاریخ ورود دانش در سامانه، بایستی کد بی همتایی برای آن نیز در نظر گرفته شود. همچنین می توان کد بی همتای دانش های مرتبط پیشین را نیز به منظور ارتباط آسان تر میان موارد مختلف وارد نمود.	
سازمان دهی	
طبقه بندی دانش ثبتی، اولویت بندی دانشی: اولویت اختصاص توسط کاربر، اولویت بندی دانشی: اولویت اختصاص توسط گروه های دانشی سطوح بالاتر ✓ به منظور فراهم آمدن امکان بررسی و تحلیل سامانمند می بایستی که ابتدا دانش های گردآوری شده طبقه بندی شده تا امکان تحلیل موضوعی و تخصصی فراهم شود. ✓ بایستی برای هر دانش گردآوری شده اولویتی توسط کاربر و گروه های دانشی سطوح بالاتر مشخص گردد.	دسته بندی داده

✓ دانش‌های جمع‌آوری شده را میتوان در راستای نقش‌های سازمانی نیز دسته‌بندی نمود ✓ برای دسته‌بندی از معیارهایی مانند تخصص، نقش سازمانی، اولویت، درجه اطمینان و ... میتوان استفاده نمود	
شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: بهبود سطح مهارت‌های تخصصی، شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: ساخت محصول جدید، شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: بهبود عملکرد سامانه‌های موجود، شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: توسعه بینش راهبردی، شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: حل چالش‌های سازمانی، شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: به‌کارگیری در سامانه‌های تصمیم‌یار فرماندهی، شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: تمرکز در سیاست‌گذاری، شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: استفاده بهینه از منابع و ظرفیت‌های موجود، شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: توسعه نرم‌افزارهای نوین، شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: بهبود سطح تعاملات سازمانی، شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: نشر به‌عنوان دانش نوین و به‌روز، شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: بهبود سطح تفکر نقادانه، شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: به‌کارگیری به‌عنوان داده در پژوهش‌های سازمانی، شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: شناسایی تهدیدها و فرصت‌ها، شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: شناسایی کارکنان دانشی و خبره، شاخص‌های سنجش کیفیت دانش: شناسایی شکاف‌های دانشی، مراجع ارزیابی: خودارزیابی، مراجع ارزیابی: دیگر ارزیابی ✓ برای ارزیابی دانش گردآوری‌شده می‌توان از معیارهای پیشنهادی زیر استفاده نمود: ○ بهبود سطح مهارت‌های تخصصی: آیا دانش موردنظر را می‌توان در جهت بهبود سطح مهارت‌های تخصصی در سازمان بکار گرفت؟ ○ ساخت محصول جدید: آیا دانش موردنظر را می‌توان در جهت ساخت محصول جدید در سازمان بکار گرفت؟ ○ بهبود عملکرد سامانه‌های موجود: آیا دانش موردنظر را می‌توان در جهت بهبود عملکرد سامانه‌های موجود در سازمان بکار گرفت؟	ارزیابی و اعتبار سنجی داده

○ توسعه بینش راهبردی: آیا دانش موردنظر را می‌توان در جهت توسعه بینش راهبردی در سازمان بکار گرفت؟ ○ حل چالش‌های سازمانی: آیا دانش موردنظر را می‌توان در جهت حل چالش‌های سازمانی بکار گرفت؟ ○ به‌کارگیری در سامانه‌های تصمیم‌یار فرماندهی: آیا دانش موردنظر را می‌توان در سامانه‌های تصمیم‌یار فرماندهی در سازمان بکار گرفت؟ ○ تمرکز در سیاست‌گذاری: آیا دانش موردنظر را می‌توان در جهت سیاست‌گذاری‌های سازمانی مورد بهره‌برداری قرارداد؟ ○ استفاده بهینه از منابع و ظرفیت‌های موجود: آیا دانش موردنظر را می‌توان در جهت استفاده بهینه از منابع و ظرفیت‌های موجود در سازمان بکار گرفت؟ ○ توسعه نرم‌افزارهای نوین: آیا دانش موردنظر را می‌توان در جهت توسعه نرم‌افزارهای نوین در سازمان بکار گرفت؟ ○ بهبود سطح تعاملات سازمانی: آیا دانش موردنظر را می‌توان در جهت بهبود سطح تعاملات سازمانی مورد بهره‌برداری قرارداد؟ ○ نشر به‌عنوان دانش نوین و بروز: آیا دانش موردنظر را می‌توان به‌عنوان دانش بروز در سازمان منتشر نمود؟ ○ بهبود سطح تفکر نقادانه: آیا دانش موردنظر را می‌توان در جهت بهبود سطح تفکر نقادانه در سازمان مورد بهره‌برداری قرارداد؟ ○ به‌کارگیری به‌عنوان داده در پژوهش‌های سازمانی: آیا دانش موردنظر را می‌توان به‌عنوان داده‌های خام در پژوهش‌های سازمانی مورد بهره‌برداری قرارداد؟ ○ شناسایی تهدیدها و فرصت‌ها: آیا دانش موردنظر را می‌توان در جهت شناسایی تهدیدها و فرصت‌ها در سازمان مورد بهره‌برداری قرارداد؟ ○ شناسایی کارکنان دانشی و خبره: آیا دانش موردنظر را می‌توان در جهت شناسایی کارکنان دانشی و خبره مورد بهره‌برداری قرارداد؟ ○ شناسایی شکاف‌های دانشی: آیا دانش موردنظر را می‌توان در جهت شناسایی شکاف‌های دانشی در سازمان مورد بهره‌برداری قرارداد؟ ✓ برای ارزیابی دانش‌های گردآوری شده می‌توان هم خودارزیابی (ارزیابی توسط فرد ثبت‌کننده دانش) و هم دیگر ارزیابی (ارزیابی توسط افراد مشخص شده در گروه‌ها و استخرهای دانشی) استفاده نمود.	
---	--

طبقه‌بندی دانش ثبتی، ارتباط گره‌های دانشی با یکدیگر، ارتباط استخرهای دانشی با یکدیگر، بهینه‌سازی فرآیند تسهیم دانش: مبتنی بر نیاز کاربر، بهینه‌سازی فرآیند تسهیم دانش: اشتراک بهینه دانش، بهینه‌سازی فرآیند تسهیم دانش: قالب بهینه اشتراک دانش ✓ با استفاده از ساختار سازمانی موجود می‌بایستی نسبت به کدگذاری مسیرهای دانشی با استفاده از عناوین مشاغل اقدام شده تا بتوان مسیرهای دانشی را تدوین نمود. ✓ پس از مشخص شدن مسیرهای دانشی در سازمان، می‌بایستی مشاغلی را که در دو یا چند مسیر دانشی قرار دارند به‌عنوان گره‌های دانشی شناسایی کرد. ✓ نحوه ارتباط میان گره‌های دانشی با استفاده از ساختار سازمانی و مسیرهای دانشی از پیش تعیین‌شده تدوین و مشخص می‌گردد. ✓ در هر مسیر دانشی می‌بایستی جایگاه‌هایی را که در آن دانش تخصصی گردآوری و مورد واکاوی قرار می‌گیرد به‌عنوان استخرهای دانشی شناسایی نمود. ✓ ارتباط میان استخرهای دانشی چه در یک حوزه تخصصی خاص و چه میان حوزه‌های تخصصی مختلف، می‌بایستی بر اساس ساختار سازمانی و مسیرهای دانشی مشخص‌شده برقرار گردد. ✓ مسیرهای دانشی، گره‌های دانشی، استخرهای دانشی و ارتباطات میان کلیه این عناصر در ساختار سازمانی بایستی مبتنی بر نیاز کاربران در جهت بهینه‌سازی فرآیند اشتراک دانش، مورد بازبینی و بهبود مستمر قرار داشته باشد. ✓ فرآیند و قالب اشتراک دانش بایستی استانداردسازی شده و در سازمان به‌طور یکسان بکار گرفته شود.	تسهیم داده در درختواره
	زایش
مبادی مسئول: شورای راهبردی مدیریت دانش، مبادی مسئول: مدیران دانش مراکز مطالعاتی، مبادی مسئول: مدیران پژوهش دانشگاه‌ها، مبادی مسئول: مدیران پژوهش مراکز مطالعاتی، مبادی مسئول: مدیران طرح معاونت‌ها، مبادی مسئول: مدیران معاونت‌های تخصصی، مبادی مسئول: مدیران معاونت عتف، سازوکار تحلیل دانش: ابزارهای تحلیل اکتشافی/توصیفی، سازوکار تحلیل دانش: ابزارهای تحلیل علی، سازوکار	تحلیل داده

تحلیل دانش: ابزارهای تحلیل پیش‌بینی ✓ برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده می‌توان از مدیران دانش مراکز مطالعاتی، مدیران دانش و پژوهش دانشگاه‌های نظامی، مدیران پژوهش مراکز مطالعاتی، مدیران طرح یگان‌ها و معاونت‌های تخصصی، مدیران معاونت‌های تخصصی، مدیران معاونت عتف، مسئولان آموزش یگان‌ها، گره‌های دانشی مشخص شده در ساختار سازمانی و ... استفاده نمود. ✓ شورای راهبردی مدیریت دانش می‌تواند وظیفه و مسئولیت نظارت بر فرآیند مدیریت دانش در سازمان و نتایج به دست آمده را بر عهده گیرد. ✓ با توجه به این که اغلب دانش‌های ثبتي دارای ماهیت کیفی هستند برای تحلیل و واکاوی آن‌ها بایستی از ابزارهای تحلیل توصیفی/اکتشافی، ابزارهای تحلیل علی، ابزارهای تحلیل پیش‌بینی، ابزارهای نگارش نقادانه و همین‌طور تحلیل استدلال استفاده نمود.	
قالب‌های گزارش‌های تفسیری: قالب‌های استاندارد خلاصه‌سازی، قالب‌های گزارش‌های تفسیری: جداول دانشی، قالب‌های گزارش‌های تفسیری: نقشه‌های دانشی ✓ پس از بررسی و تحلیل داده‌ها، نتایج در قالب‌های استاندارد خلاصه-سازی گردد. ✓ برای نمایش نتایج تحلیل‌های می‌توان آن‌ها را در قالب جدول دانشی و نقشه‌های دانشی ارائه نمود.	خلق دانش و بینش (راهبردی/سازمانی/راهکنشی)
خروجی‌های دانشی: اصول، خروجی‌های دانشی: رویه، خروجی‌های دانشی: آئین‌نامه ✓ در فاز نهایی بایستی نتایج به دست آمده در قالب خروجی‌های زیر تدوین گردد: ○ اصول: منظور گزاره‌هایی است که نحوه و چارچوب گنش سازمانی را به گونه‌ای ارائه کرده که راهنما، مفید، الهام‌بخش و توسعه بخش باشد. ○ رویه: می‌توان از نتایج دانش‌های مورد واکاوی قرار گرفته جهت تدوین یا بهبود رویه‌های جاری سازمانی استفاده نمود. ○ آئین‌نامه: می‌توان از نتایج دانش‌های مورد واکاوی قرار گرفته جهت	نگارش دانش و بینش

تدوین یا بهبود آئین‌نامه‌های جاری سازمانی استفاده نمود.	
کاربست	
قالب استاندارد ارائه گزارش خلاصه از نحوه کاربری، کاربری و به‌کارگیری اصول، رویه و آئین‌نامه‌های برخاست شده نحوه کاربری و اجرایی کردن اصول، آئین‌نامه‌ها و رویه‌های احصا شده بایستی در قالب استاندارد مشخص شده باشد. آئین‌نامه نحوه اجرایی سازی دانش خلق شده می‌بایستی به‌طور شفاف تدوین شده باشد.	به‌کارگیری
سازوکار ارائه بازخورد: نکات مثبت از نظر کاربر نهایی، سازوکار ارائه بازخورد: نکات منفی از نظر کاربر نهایی، سازوکار ارائه بازخورد: احصاء شکاف‌های دانشی، سازوکار ارائه بازخورد: پیشنهادها بهبود کاربری، تدوین گزارش خلاصه از کاربری و بازخوردهای دریافتی ✓ پس از اجرایی شدن و بکار گرفته شدن دانش خلق شده در سازمان، می‌بایست نسبت به دریافت نظرات کارکنان نهایی در قالب بازخوردهای تخصصی اهتمام داشت. ✓ نکات مثبت و منفی بازخوردهای دریافت شده بایستی احصاء گردد. ✓ آیا اصول، رویه‌ها و آئین‌نامه‌های ابلاغی کلیه نیازهای موردنظر را برطرف نموده‌اند؟ اگر خیر شکاف‌های دانشی موجود بایستی شناسایی و گزارش گردند. ✓ پیشنهادها کارکنان و کاربران نهایی بایستی گردآوری و جهت بازبینی گزارش گردند. ✓ فرایند بازخورد گیری بایستی استاندارد و باقاعده و در بازه‌های زمانی مشخص صورت پذیرد. بنابراین آئین‌نامه مربوطه پیش‌ازین بایستی تنظیم شده باشد. ✓ نتایج بازخوردهای گردآوری شده در قالب گزارش‌های استاندارد شده کاربری دانش تدوین می‌گردد.	بازخورد و بازنگری

بحث و نتیجه گیری

دانش در دنیای پیشرفته امروز سازمان‌ها، به سرعت در حال تبدیل شدن به مزیت رقابتی اصلی سازمان‌ها می‌باشد. دانش می‌تواند فرصت مناسبی برای سازمانی باشد که به خوبی آن را می-

شناسد و مدیریت می کند و در عین حال تهدیدی جدی برای سازمانی قلمداد شود که تحولات محیط را نمی شناسد و یا نمی خواهد بشناسد. دانش دارایی فکری است که در اقتصاد جدید جهانی از دارایی های سنتی سرمایه ای مهم تر خواهد بود، به شرطی که اهمیت آن به درستی درک شود و بتوان انرژی نهفته در آن را آزاد ساخت. مدیریت می تواند این نقش را به عهده داشته باشد. مدیریت دانش که اکنون خود را به عنوان ابزار کلیدی مدیریت قرن جدید مطرح کرده است، راهبرد سیستماتیک و فرایندهای تعریف، خلق، سازماندهی، انتقال و به کار بردن اطلاعات و دانش ضمن کمک به حل مشکل، تصمیم گیری، برنامه ریزی راهبردی، یادگیری پویا و ... ، از زوال دارایی های ذهنی جلوگیری کرده، به آگاهی سازمان می افزاید و انعطاف پذیری سازمان را افزایش می دهد. بر اساس یافته های تحقیق الگوی فرایندی مدیریت دانش آجا شامل عناصر زیر است:

مدیریت دانش فرآیندی / متمرکز / خطی: نظام مدیریت دانش تبیین شده در این دیدگاه، فرآیندی خطی و متمرکز است. خطی است از این جهت که از گام های متوالی و دارای ترتیب تشکیل شده که بایستی به طور مشخص و روشن پیاده گردند.

❖ **مرحله نخست، ثبت:** در این مرحله بر آنیم تا گام های مختلف مورد نیاز به منظور ثبت سامانمند داده ها را در نظام مدیریت دانش فرآیندی تبیین کنیم. ثبت داده های ابتدایی بایستی به گونه ای استاندارد، هدفمند و باقاعده تدوین گردد تا بتوان در مراحل آتی آن ها را مبنای خلق و به کارگیری دانش قرارداد. درواقع در صورتی که داده ای ثبت نگردد عملاً امکان پیاده سازی نظام مدیریت دانش سازمانی نیز وجود ندارد.

✓ **گام نخست، ترسیم درختواره دانشی:** هدف از تدوین درختواره دانشی مشخص نمودن جریان های گردش داده در سازمان است. این درختواره مبتنی بر ساختار سازمانی بوده و مسیرهای گردآوری داده، مسیرهای حرکت داده، نقاط گردآوری و جمعیت داده، مکان های تحلیل و واکاوی داده، نحوه و مسیر تسهیم دانش، و چگونگی جمع آوری بازخورد کاربران نهایی را مشخص می سازد. در ترسیم درختواره با توجه به مشاغل سازمانی موجود، به هر فرد در سازمان حوزه های دانشی و مهارتی مشخصی تعلق می گیرد. مبتنی بر این حوزه ها مسیرهای دانشی، گره های دانشی، استخرهای دانشی مشخص می گردد. درواقع درختواره دانشی بستر و چارچوب نظام

مدیریت دانش را مشخص و نحوه ارتباطات کلیه کارکنان در این نظام را تبیین می‌کند. با توجه به شفاف بودن ساختار و مشاغل سازمانی می‌توان برطرف نمودن هرگونه ابهام احتمالی در خصوص چگونگی طراحی و اجرای مراحل آتی نظام مدیریت دانش از درختواره دانشی استفاده نمود. همچنین تدوین نقش‌های دانشی کارکنان مبتنی بر جایگاه آنان در درختواره دانشی امکان‌پذیر می‌گردد.

✓ **گام دوم، تعریف دانش:** پیش از اقدام به گردآوری داده بایستی مشخص گردد که دقیقاً چه داده‌هایی را می‌توان (از نظر امکان گردآوری، اهمیت گردآوری، الزام گردآوری) در نظام مدیریت دانش گردآوری نمود.

✓ **گام سوم، گردآوری داده:** در این گام پس از مشخص شدن تعریف داده‌های موردنظر کارکنان نسبت به وارد نمودن موارد موردنظر اقدام خواهند نمود. قالب و نحوه ورود داده‌ها بایستی به گونه‌ای باشد که امکان ردگیری آن‌ها در درختواره دانشی را فراهم آورد. همچنین شناسه‌های اختصاص یافته به داده‌های گردآوری شده را می‌توان مبنای تهیه خلاصه‌های مختلف موضوعی، عملکرد فردی و سازمانی و همین‌طور ارزیابی‌های مقدماتی قرارداد. گردآوری داده‌ها بایستی در بازه‌های زمانی مشخصی صورت پذیرفته و ضمانت اجرایی شدن آن روشن واضح باشد.

❖ **مرحله دوم، سازمان‌دهی:** برای آنکه بتوان موارد گردآوری شده را در مراحل آتی مورد واکافت و بهره‌برداری قرارداد بایستی پس از ثبت داده‌ها آن‌ها را سازمان‌دهی نمود. بدون سازمان‌دهی امکان خلق و زایش دانش و بینش سازمانی از میان انبوه داده‌های گردآوری شده میسر نخواهد بود.

✓ **گام نخست، دسته‌بندی داده:** داده‌های گردآوری شده پیش از آنکه مورد استفاده قرار گیرند بایستی دسته‌بندی گردند. بنابراین معیارهای مختلف دسته‌بندی و طبقه‌بندی داده‌ها بایستی در این گام مشخص شده باشد. هر مورد داده ثبتی را می‌توان هم‌زمان از چند منظر متفاوت طبقه‌بندی نمود. بنابراین برای هر ردیف داده ثبتی می‌توان چندین طبقه و دسته مشخص کرد. بدیهی است که این دسته‌بندی‌ها در مراحل آتی می‌تواند مبنای چکیده‌سازی، واکاوی، ردگیری، نقشه‌های دانشی و ... قرار گیرد. بنابراین بایستی در تدوین دسته‌ها، طبقه‌ها و گروه‌های دانشی و زیرمجموعه‌های هر کدام از آن‌ها با دقت و جامعیت عمل نمود.

✓ گام دوم، ارزیابی و اعتبارسنجی داده: کلیه داده‌های گردآوری شده دارای کیفیت و

اعتبار یکسانی نیستند. همچنین از سطح مشابهی از اهمیت نیز برخوردار نیستند. بایستی ترتیبی اتخاذ کرد که داده‌های دسته‌بندی شده ابتدا مورد ارزیابی قرار گرفته تا در مراحل آتی متناسب با اعتبار، اهمیت و اولویت آن‌ها منابع مورد نیاز جهت تحلیل بدان‌ها اختصاص یابند. بدین منظور بایستی معیارها و مراجع ارزیابی مشخص شده باشند. می‌توان برای هر مورد داده ثبت شده از منظر معیارهای مختلف نمره‌ای را مشخص نمود. از ترکیب نمره اعتباری اختصاص یافته و دسته بندی صورت گرفته در گام پیشین، می‌توان در تهیه گزارش‌های چکیده سازی، واکاوی، ردگیری و نقشه‌های دانشی هدفمند بهره گرفت.

✓ گام سوم، تسهیم داده در درختواره: پس از ارزیابی و اعتبارسنجی داده‌های

دسته بندی شده، بایستی آن‌ها را مبتنی بر مسیرهای دانشی مشخص در درختواره دانشی در سطح سازمان به اشتراک گذاشت. بنابراین کارکنان بر اساس جایگاه سازمانی و تخصصی خود به مجموعه‌ای از داده‌های ثبتی دسترسی خواهند داشت. ارتباط میان گره‌ها و استخرهای دانشی بایستی مبنای تسهیم داده‌ها میان آن‌ها قرار گیرد. فرآیند تسهیم داده بایستی روان، سریع و با دقت باشد. جریان داده در درختواره دانشی بایستی به‌مانند خون در رگ‌های بدن، به‌طور مداوم و مستمر در سازمان برقرار باشد.

❖ مرحله سوم، زایش: داده‌های سازمان دهی شده آماده هستند تا با واکاوی منتج به

دانش کاربردی گردند. بدین منظور بایستی آن‌ها را چکیده، واکافت و ترجمه نمود. بدون طی مرحله زایش نمی‌توان داده‌ها را به‌طور هدفمند و اثربخش در سازمان به کار بست و حلقه مدیریت دانش فرآیندی گسسته می‌گردد. این مرحله از مراحل کلیدی فرآیند مدیریت دانش بوده که نیازمند استفاده از ظرفیت دانشی و تخصصی ویژه تحلیل داده است.

✓ گام نخست، واکافت داده: منظور از واکافت در علوم مختلف شکستن پدیده

مورد بررسی به اجزای آن و مشخص نمودن روابط میان اجزا است. در نظام مدیریت دانش منظور از واکافت تبدیل داده به اطلاعات و سپس دانش و خرد است. داده‌های گردآوری شده داده‌های خام هستند که عموماً ماهیت کیفی دارند. به‌منظور خلق دانش و بینش بایستی آن‌ها را مورد واکافت و بررسی قرارداد. بدین منظور بایستی سازوکار و مبادی مسئول این حوزه را مشخص

نمود. از ابزارهای تحلیل کیفی، نگارش نقادانه و تحلیل برهان، می‌توان جهت واکاوی داده‌ها استفاده نمود.

✓ **گام دوم، خلق دانش و بینش (راهبردی، سازمانی، راهکنشی):** به‌منظور خلق دانش، بایستی نتایج بررسی‌های انجام گرفته در گام پیشین در قالب‌های چکیده‌سازی استاندارد (جداول و نقشه‌های دانشی) تهیه شده تا بتوان ترجمان نهایی از نتایج را ارائه نمود. دانش خلق شده می‌تواند در سطوح راهبردی، سازمانی و راهکنشی تدوین گردد.

✓ **گام سوم، نگارش بینش و دانش (در قالب اصول، رویه، آئین‌نامه):** برای آنکه بتوان از نتایج دانش خلق شده در سازمان بهره‌برداری نمود، بایستی آن‌ها را در قالب اصول، رویه‌ها و آئین‌نامه‌ها ترجمه کرد. منظور از اصول گزاره‌های راهنما، مفید، الهام‌بخش و توسعه‌بخشی است که کارکنان آن‌ها را بتوانند در جنبه‌های مختلف نقش‌های سازمانی خود بکار گیرند. همچنین از دانش خلق شده برای تدوین یا بهبود رویه‌ها و آئین‌نامه‌های سازمانی بهره گرفت. درواقع هدف این است که دانش به‌دست آمده را به‌گونه‌ای تدوین نمود که کارکنان بتوانند آن‌ها را به‌طور مشخص و واضح در سازمان بکار بندند.

❖ **مرحله چهارم، کاربرست:** خلق دانش در قالب اصول، رویه و آئین‌نامه تا زمانی که در جریان فعالیت‌های سازمانی مورد بهره‌برداری واقع نشوند، ارزشی ندارند. بنابراین بایستی نحوه به‌کارگیری آن‌ها مشخص و روشن باشد.

✓ **گام نخست: کاربرست (اصول، رویه‌ها و آئین‌نامه‌های بر ساخت شده):** پس از نگارش دانش خلق شده در قالب اصول، رویه و آئین‌نامه بایستی جهت اجرا ابلاغ گردند.

✓ **گام دوم: بازخورد و بازنگری:** دانش بکار گیری شده بایستی توسط کاربران مورد ارزیابی نهایی واقع گردد. بازخوردهای مورد نیاز بایستی در قالب برگه‌های استاندارد گردآوری گردد. مبتنی بر نظرات کاربران نهایی می‌توان اصول، رویه‌ها و آئین‌های تدوین شده را مورد بازبینی و بهبود قرارداد. درواقع گردآوری نظرات کارکنان را می‌توان داده‌هایی نوین در نظام مدیریت دانش فرآیندی در نظر گرفت که از طریق آن اتصال میان مرحله آخر و مرحله نخست برقرار می‌گردد.



شکل ۱: الگوی فرایندی مدیریت دانش آجا با رویکرد داده محوری

منابع

- ابطحی، صلواتی، حسین، عادل. مدیریت دانش در سازمان. تهران: انتشارات پیوند نو، ۱۳۸۵
- اخوان، پیمان. مصطفی جعفری، ناکامی مدیریت دانش در سازمان‌ها، نشریه تدبیر ۱۶۱، ۱۳۸۴.
- آقامحمدی داود، فرماندهی، مدیریت و رهبری در نظام اسلامی، انتشارات دانشگاه افسری امام علی (ع)، چاپ دوم، ۱۳۸۹
- آقامحمدی داود و دهقان نبی‌اله، مدیریت راهبردی دانش در سازمان‌های نظامی، انتشارات دافوس، چاپ اول، فروردین ۱۳۹۱
- استراوس، آنسلم. کوربین، جولیت (۱۳۹۳) اصول روش تحقیق کیفی، نظریه مبنایی رویه‌ها و شیوه‌ها. ترجمه محمدی. بیوک. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی. تهران. ۱۳۹۸.

- بازرگان، عباس. ۱۳۹۵. مقدمه ای بر روش های تحقیق کیفی و آمیخته. انتشارات دیدار. تهران.
- دراکر، پیتر. (۱۹۹۹) چالش های مدیریت برای قرن ۲۱. آمستردام. الزویر.
- عباس افرازه، مدیریت دانش: مفاهیم، مدل ها، اندازه گیری، پیاده سازی- انتشارات دانشگاه امیرکبیر-۱۳۸۴.
- عباس افرازه، (۱۳۸۴)، مدیریت دانش، دانشگاه صنعتی امیرکبیر؛
- داوونپورت، تامس اچ و پروساک، لارنس. ۱۳۷۹. مدیریت دانش. ترجمه حسین رحمان سرشت. چاپ اول. انتشارات شرکت طراحی مهندسی
- شریف زاده فتاح و بودلایی حسن، مدیریت دانش در سازمان های اداری، تولیدی و خدماتی، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول، پاییز ۱۳۸۷، ص ۲۱۴
- فدایی، غلامرضا. حسن زاده، محمد حسن (۱۳۹۰) بررسی مفهوم مدیریت دانش. فصلنامه تحقیقات و اطلاع رسانی. زمستان ۱۳۹۰. دوره ۱۷. شماره ۴.
- قلی زاده، مریم. حمیدی زاده، محمد رضا. (۱۳۹۷). الگوی تعالی مدیریت دانش راهبردی. فصلنامه مدیریت راهبردی سازمانی. دانشگاه جامع امام حسین (ع). سال اول. شماره ۱.
- تابستان ۱۳۹۷. ص ۷۳.
- عبداللهی بیژن. و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵) توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. تهران. نشر ویرایش.
- رادینگ، آلن. ۱۳۸۳. مدیریت دانش. ترجمه ی دکتر محمد حسین لطیفی. چاپ اول. انتشارات سمت
- حمیدی زاده محمدرضا، مدیریت دانش و دانایی، انتشارات یاقوت، چاپ اول، ۱۳۸۹
- جعفری؛ مصطفی. نورانی پور، الهام. ترجمه، «الگوهای معماری مدیریت دانش»، ماهنامه تدبیر - سال نوزدهم - شماره ۲۰۱، ۲۰۰۹.
- خیراندیش، مهدی (۱۳۹۱). چالش ها و موانع پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه هوایی شهید ستاری و تدوین الگوی اجرایی برای این دانشگاه. دانشگاه هوایی شهید ستاری.

- خسروی پور، نگار. جعفری، سیده محبوبه (۱۳۹۵). طراحی الگوی بهینه مدیریت دانش برای دستگاه های نظارتی در ایران. مطالعه موردی دیوان محاسبات کشور. فصلنامه دانش حسابرسی. سال هفدهم. شماره ۶۹. زمستان ۹۶.
- پریسا خاتمیان فر. کشف دنیای مدیریت دانش. مجله الکترونیکی پژوهشگاه اطلاعات مدارک علمی ایران (نما)، ۱۳۸۵.
- سعید خزائی، ترجمه، مدیریت دانش در عرصه ی نظامی، ناشر : مرکز آینده پژوهی علوم و فناوری دفاعی، ۱۳۸۴
- سیف الهی ناصر و داوری مجیدرضا، مدیریت دانش در سازمان ها، مؤسسه انتشاراتی آراد کتاب، جلد اول، چاپ اول، ۸۷ - ۱۳۸۸
- شریف زاده فتاح و بودلایی حسن، مدیریت دانش در سازمان های اداری، تولیدی و خدماتی، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول، پاییز ۱۳۸۷
- شهلائی ناصر، چگونه سازمان یادگیرنده شویم؟، انتشارات دافوس، چاپ اول، اسفند ۱۳۸۸
- عیوضی محمدرحیم، چالش های سیاسی پیش روی انقلاب اسلامی، سازمان انتشارات پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی، چاپ اول، ۱۳۸۸
- طباطبایی احمد و رمضانی عمران، مدیریت دانش در سازمان با تأکید بر انتقال دانش، انتشارات جهاد دانشگاهی واحد تهران، چاپ اول، زمستان ۱۳۸۹
- داوونپورت، ترجمه: رحمان سرشت ، حسین- مدیریت دانش - انتشارات مایکو - ۱۳۸۴.
- داوونپورت، پروساک ، مدیریت دانش، ترجمه دکتر حسین رحمان سرشت ، چاپ اول ، ناشر ساپکو، سال انتشار ۱۳۷۹
- علی دلاور، (۱۳۸۰) مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، تهران: انتشارات رشد.
- رادینگ ، ا لن- ترجمه : لطیفی ، محمدحسین- مدیریت دانش - انتشارات سمت ، ۱۳۸۵.
- محمدی فاتح، اصغر؛ عسگری، ناصر؛ آشنا، مصطفی و زارع پور، فضل الله. مدیریت سازمان های مجازی، رویکردی نو در رهبری و انتخاب افراد با تأکید بر نقش فناوری اطلاعات. دومین کنفرانس بین المللی فناوری اطلاعات و ارتباطات. تهران: هتل المپیک،

- محمودزاده، مجتبی، رابطه توانمندسازی‌های مدیریت دانش با فرایندهای مدیریت دانش، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۱۳۹۳
- نوناکا، ایکوجیرو، هیروتاکا، تاکوچی "شرکت‌های دانش آفرین" ترجمه علی عطافر و دیگران. قم: انتشارات سماء قلم، ۱۳۸۵
- یونگ، آرتور. و دیگران (۱۹۹۹). ظرفیت یادگیری سازمانی. نیویورک، آکسفورد.
- Leyland M. Lucas; 2010 ;The evolution of organizations and the development of appropriate knowledge structures; JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 14 NO. 2 , pp. 190-201 .
- Alazmi, M. & Zairi, M. 2003. knowledge management critical success factors. Total quality management. Vol. 14, No.2, p.203