

## ارائه الگوی به کارگیری مدیریت دانش در پدافند غیرعامل (با تأکید بر نقش منابع انسانی)

سید شکور عطائی<sup>۱</sup>، سید ضیاءالدین قاضی زاده فرد<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۰۶/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۹/۱۲

### چکیده

در عصر کنونی، تهدیدها و خطرها فقط نظامی نبوده بلکه دسترسی سازمان‌های رقیب و بیگانه به دانش و تجارب سازمان‌ها نوعی تهدید و خطر احتمالی می‌باشد. با نگاهی مبتنی بر منابع به سازمان درمی‌یابیم که منابع تنها زمانی برای ما ارزشمند هستند که باعث رشد کارایی شده و امکان سرمایه‌گذاری در فرصت‌ها و مقابله با تهدیدها را برای ما ایجاد کنند. کارآمدترین روش در مقابل انواع تهدیدهای دشمن، استفاده از فرایندهای مدیریت دانش در اصول پدافند غیرعامل است که به کارگیری آن باعث حفاظت از تأسیسات حیاتی، سرمایه‌های دانشی و کاهش اثربخشی تهدیدها خواهد بود. در این پژوهش سعی شده است اهمیت و جایگاه منابع انسانی به عنوان عنصر اصلی و مشترک مدیریت دانش و پدافند غیرعامل مورد بررسی قرار گرفته و ضمن ارائه الگوی به کارگیری مدیریت دانش در پدافند غیرعامل و نقش منابع انسانی به عنوان یک عنصر اصلی و مشترک، به این نتیجه برسد که بهره‌گیری از مدیریت دانش، نقش مؤثری در موفقیت پدافند غیرعامل دارد. بنابراین به ضرورت تلفیق مدیریت دانش و پدافند غیرعامل پرداخته شده است، که با به کارگیری الگوی یادشده از طریق ایجاد و استقرار سیستم مربوط می‌توان از اتلاف هزینه، زمان، دوباره‌کاری و آسیب‌ها جلوگیری کرده و نسبت به حفظ دانش و تجارب متخصصان سازمان با تعیین سطح امنیتی مناسب اقدام کرد.

**کلیدواژه‌ها:** منابع انسانی، الگو، دانش، مدیریت دانش، پدافند غیرعامل

۱- کارشناس ارشد مهندسی صنایع- مدیریت پروژه، مرکز تحقیقات مهندسی سیستم‌ها دانشگاه جامع امام حسین(ع) - نویسنده مسئول

۲- دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه جامع امام حسین(ع)

## ۱- مقدمه

یکی از گام‌های راهبردی فرآیند مدیریت دانش، تسهیم دانش است. در واقع، سازمان‌ها به‌طور مشخص باید نوع مناسب دانش مربوط به فرآیندهای خود را تحت کنترل و مدیریت در آورده و دانش را منبعی مهم برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در سازمان در نظر گرفته و به‌طور ویژه، به تسهیم دانش حاصل برای بهبود عملکرد فرآیندهای سازمان در محیط رقابتی توجه کنند [۱۶ و ۱۷].

مدیریت دانش عبارت است از ایجاد ارزش از دارایی‌های پنهان شرکت. زمانی این هدف تأمین می‌شود که بتوانیم توانایی‌های سازمانی و فردی را به‌گونه‌ای پرورش دهیم که در ایجاد، تبادل و گردآوری دانش توانا باشند. این امر مستلزم آن است که برای افراد بشر، ارزشی والا قائل شویم [۱۸].

همچنین مطالعات مختلفی در خصوص هماهنگی مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی در دنیا انجام شده است. عمده ابزارهای مدیریت منابع انسانی، در جهت ارتقاء سطح مدیریت دانش در سازمان است. برای مثال، ارزیابی عملکرد به‌عنوان یکی از ابزارهای مدیریت منابع انسانی، مبنای پرداخت و ارتقاء در سازمان است. بنابراین، در جهت ایجاد تغییرات قابلیت‌ی و رفتاری در کارکنان دارای نقش محوری می‌باشد. در بسیاری از سازمان‌ها، ساختار سازمانی به‌گونه‌ای است که به‌منظور تسهیل فعالیت و ارتقاء سطح عملکرد، دسته‌ای از مسئولیت‌ها و فعالیت‌ها در قالب یک واحد سازمانی انجام می‌پذیرد که این واحدها در محدوده وظایف خود به لحاظ برنامه‌ها، فعالیت‌ها، تصمیمات و حتی منابع مالی به شکل مستقل عمل می‌نمایند. این واحدهای مستقل می‌توانند در اشکال مختلفی ایجاد شوند [۱].

در اقتصاد دانشی، سازمان‌ها به‌طور اعم و سازمان‌های دانش‌محور به‌طور اخص، حساب ویژه‌ای روی کارکنان خود دارند و آن‌ها را حامل بار مفهومی «دانشی» می‌دانند. در این سازمان‌ها، کارکنان با ارزش‌ترین سرمایه سازمان محسوب می‌شوند. غلبه این رویکرد، سبب اهمیت‌بیش‌تر این سرمایه طی دهه‌های اخیر شده و با قرار گرفتن در گروه دارایی‌های مفهومی و نامشهود، وزن آن‌ها در برابر دارایی‌های مشهود سازمان سنگین‌تر شده است [۲].

در عصر جدید، بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های جهان جهت ارتقای جایگاه رقابتی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری، به‌دنبال اکتساب دانش از کارکنان دانشی خود هستند. بدون شک امروزه دانش مهم‌ترین ابزار رقابت در بازارهای حال و آینده می‌باشد. شاید کنترل و نظام‌مند ساختن منابع انسانی، از کنترل سایر منابع دیگر سازمان دشوارتر باشد. در محیط کسب‌وکار کنونی که با ویژگی‌هایی چون جهانی شدن بازار، تشدید رقابت و نرخ بالای تغییرات در فناوری شناخته می‌شود. دارایی‌های ملموس (همچون سرمایه، زمین، مواد اولیه و ...) باعث ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار برای سازمان نمی‌شوند.

به‌کارگیری اصول پدافند غیرعامل، ضرورتی انکارناپذیر برای کشور ما می‌باشد و اجرای اصول آن می‌تواند آسیب‌پذیری کشور را در مواقع بحرانی و به‌ویژه در مواجهه با بلایای طبیعی کاهش داده و اساساً راحت‌ترین راه حفظ امنیت و آرامش در کشور می‌باشد [۳].

استفاده ساختارمند از دانش و تجارب سازمان در جهت جلوگیری و کاهش تأثیرات تهدیدها و بهبود عملکرد حوزه پدافند غیرعامل، از جمله مهم‌ترین اهداف کلان پدافند غیرعامل در حوزه مدیریت دانش می‌باشد. بنابراین، استفاده از مدیریت دانش در اجرای اقدامات پدافند غیرعامل سبب خواهد شد اطلاعات و آموخته‌ها مستندسازی شوند، تا سازمان‌ها از تکرار اشتباه‌های قبلی و تهدیدها جلوگیری نموده و در مواقع بحران، شدت آسیب‌ها را کاهش و در حداقل زمان ممکن در پاسخگویی به تغییرات و آسیب‌ها اقدام نمایند. با استفاده از مدیریت دانش می‌توان تجارب مفید و مؤثر هشت سال دفاع مقدس را مستندسازی نمود تا در مواقع لزوم و بحرانی، مدیران و کارکنان بتوانند از این تجارب ارزشمند بهره‌برداری نمایند. پژوهش پیش‌رو بر آن است که با در نظر گرفتن نقش منابع انسانی به‌عنوان عنصر اصلی، به بررسی استفاده از مدیریت دانش در پدافند غیرعامل بپردازد. بدین منظور، ابتدا پس از بیان اهمیت و ضرورت مسئله، تعاریف پایه بیان گردیده و سپس به بررسی این موضوع با ارائه الگوی مناسب پرداخته خواهد شد.

## ۲- ضرورت و اهمیت تحقیق

امروزه «دانش» جزء لاینفک موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود. هر سازمانی برای موفقیت و تداوم حیات، نیاز به دانش و تجارب دارد. دستیابی به این دانش و تجارب منابع انسانی با به‌کارگیری فرایندهای اکتساب دانش در سازمان‌ها امکان‌پذیر خواهد بود. سازمان‌های امروزی سازمان‌های دانش‌محور هستند و جهت رقابت در عصر دانش‌محور، توسعه منابع انسانی، آموزش و اکتساب دانش، جایگاه ویژه‌ای دارند. از طرفی دانش همواره در متنوع شدن و تکثیر است. بنابراین سازمان‌ها ناگزیرند با فرایندهای مناسب مدیریت دانش، دانش و تجارب را از کارکنان استخراج نمایند. مدیریت دانش از طریق ایجاد پایگاه دانش، تبادل و به اشتراک‌گذاری دانش و تجارب افراد، ابزار مهمی برای مدیران سازمان‌ها برای پاسخگویی به تغییرات و آسیب‌های ناشی از بحران است. بنابراین یکی از ابزارهایی که برای مقابله یا پیشگیری از آسیب‌های بحران به‌کار می‌رود، پدافند غیرعامل است.

## ۳- هدف تحقیق - پرسش و روش تحقیق

با توجه به روند روبه‌رشد تولید دانش، مهم‌ترین ابزار رقابت در بازارهای حال و آینده و اکتساب دانش و تجارب از منابع انسانی در

چرخه‌ای است که توسط کینگ در نمودار (۱) بیان شده است. این چرخه به ما کمک می‌کند تا فرآیند کسب، ایجاد، پالایش، ذخیره‌سازی و استفاده کاربردی از دانش به‌منظور دستیابی به عملکرد بهتر سازمانی را به نحو بهتری مد نظر قرار دهیم [۷]. در بین گام‌های این فرآیند، «تسهیم دانش» موقعیتی راهبردی برای بهبود عملکرد دانش سازمانی دارد [۲۱، ۲۲ و ۲۳].

#### ۵- عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش

عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در چند گروه اصلی از قبیل فرهنگ سازمانی، مدیریت ارشد، نیروی انسانی، فناوری، آموزش، الگوبرداری، ابعاد سازمانی، اندازه‌گیری عملکرد و ابعاد مدیریت دانش قابل تقسیم‌بندی می‌باشند.

با توجه به ماهیت اجتماعی مدیریت دانش، موفقیت چنین سیستمی بدون در نظر گرفتن موارد مرتبط با نیروی انسانی تقریباً غیرممکن خواهد بود. ارتقاء روحیه کار تیمی، فراهم‌سازی محیط یادگیری برای کارکنان و هماهنگی، همکاری و کارایی تیم‌ها در درون محیط کار بر پذیرش و موفقیت مدیریت دانش بسیار تأثیرگذار خواهد بود. همچنین تشویق و ایجاد تیم‌های دانش‌محور و اهمیت تجربه افراد و به‌خصوص تجربه تیمی، تعهد سازمانی و تفویض اختیار به کارکنان، از عوامل مهم در این راستا خواهد بود [۸]. بنابراین، نیروی انسانی نقش اصلی را در موفقیت مدیریت دانش ایفا می‌کند که لازم است سازمان‌ها توجه ویژه‌ای به این موضوع داشته باشند. در ادامه، به رابطه و تأثیر عوامل انسانی بر مدیریت دانش پرداخته می‌شود.

#### ۶- منابع انسانی و مدیریت دانش

منابع انسانی و مدیریت دانش، ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند و تاکنون نیز بسیاری از طرح‌های مدیریت دانش به علت بی‌توجهی به عامل انسانی با شکست روبرو شده‌اند. از این‌رو، لازم است برای انجام موفقیت‌آمیز طرح‌های مدیریت دانش، به نقش و جایگاه انسان توجه ویژه‌ای شود.

سازمان‌ها، بهره‌مندی از این دانش و تجارب نقش مهمی را در اجرای پدافند غیرعامل ایفا می‌کند. هدف اصلی در این تحقیق، ارائه و معرفی الگویی برای به‌کارگیری مدیریت دانش در پدافند غیرعامل با تأکید بر منابع انسانی می‌باشد. در صورتی که سازمانی در صدد اجرای مدیریت دانش باشد، چگونه منابع انسانی و مدیریت دانش به موفقیت پدافند غیرعامل در سازمان کمک می‌کنند؟ مقاله حاضر از نوع تحقیق کیفی بوده و با روش کتابخانه‌ای و از طریق بررسی مقاله‌های داخلی و خارجی، کتاب‌ها، وب‌گاه‌ها و پایان‌نامه‌ها و به صورت تحلیل محتوا، موارد مرتبط با موضوع تحقیق گردآوری، بررسی، تجزیه و تحلیل و مورد استفاده قرار گرفته است.

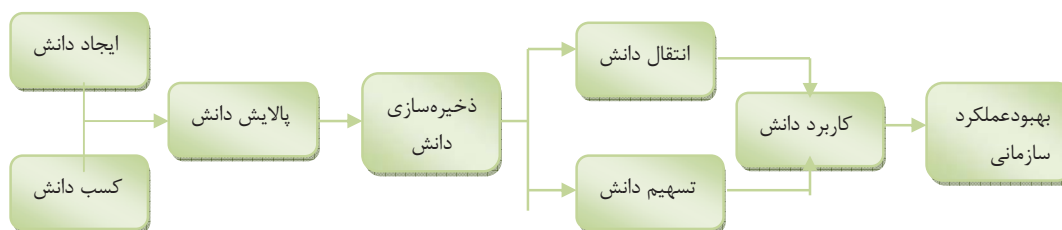
#### ۴- مدیریت دانش<sup>۱</sup> و چرخه آن

مدیریت دانش فرایند کشف، کسب، سازماندهی، پردازش و تلخیص، نگهداری، توسعه و به‌کارگیری دانش قابل کسب در سازمان است که توسط افراد مناسب و در زمان مناسب به دست آمده و از طریق ایجاد پیوند میان منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب، برای دستیابی به اهداف سازمان صورت می‌پذیرد [۴ و ۵].

در تعریفی جامع، مدیریت دانش به این صورت تعریف شده است [۶ و ۷]: «ایجاد، به‌کارگیری و اهرم قرار دادن دانش و دیگر سرمایه‌های فکری سازمان به صورت نظام‌مند برای حداکثرسازی میزان اثربخشی و بازدهی دانش‌محور افراد، تیم‌ها و سازمان». مدیریت دانش، فرآیند و چرخه‌ای مدون دارد که دانش را ایجاد یا کسب، پالایش، ذخیره‌سازی و انتقال داده و به کاربردی‌سازی دانش و افزایش کارایی سازمانی منجر می‌شود [۸].

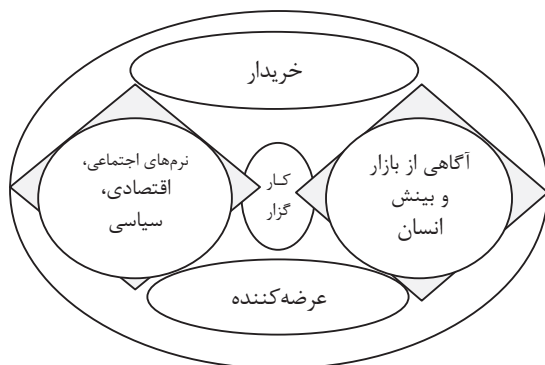
تعریف دیگری بیان می‌دارد: مدیریت دانش، شامل روش‌های بهبود و ابزارآلات عملی است که به مدیریت کمک می‌کند تا در هر سطح و ناحیه‌ای در سازمان منجر به بهبود روش‌های کاری و محصولات شود [۹].

در مورد چرخه مدیریت دانش در سازمان‌ها، فرآیندهای مختلفی بیان شده است که در همه آن‌ها تسهیم دانش به‌عنوان گامی مهم و تأثیرگذار تبیین شده است. یکی از کامل‌ترین فرآیندها مربوط به



نمودار ۱- چرخه مدیریت دانش [۲۰]

دانش نیز نامیده می‌شوند، بین خریداران و عرضه‌کنندگان دانش، ارتباط برقرار می‌کنند.



شکل ۱- اجزای اصلی بازار دانش [۹]

مدیران در کنار داشتن مهارت‌های مدیریت دانش باید از علم مدیریت منابع انسانی<sup>۶</sup> نیز برخوردار باشند. در ادامه، با توجه به نقش و اهمیت ویژه‌ای که منابع انسانی در مدیریت دانش دارند، به موضوعات مرتبط به انسان در محیط مدیریت دانش پرداخته شده است.

#### ۶-۱- مدل بهره‌وری منابع انسانی در مدیریت دانش

این مدل، از یکپارچه‌سازی و ترکیب دو مدل با نام‌های مدل بهره‌وری منابع انسانی و مدل پایه‌های ساختمان دانش ایجاد شده است که در شکل (۲) معرفی می‌شود.

#### ۶-۱-۱- مدل بهره‌وری منابع انسانی:

عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی عبارت‌اند از:

(الف) خواستن<sup>۷</sup>، (ب) توانستن<sup>۸</sup>، (ج) امکان داشتن<sup>۹</sup>

**خواستن:** انرژی می‌دهد، ایجاد انگیزه و خواست می‌کند و منجر به تصمیم‌گیری برای انجام یا عدم انجام می‌شود. خواستن، تابعی از سیستم ارزشی و نرم‌های حاکم بر فرد و نیز سیستم ارزشیابی و پاداش‌دهی در سازمان است. هر فرد متناسب با این دو موضوع، تصمیم می‌گیرد که کاری را انجام دهد یا ندهد.

**توانستن:** نشان می‌دهد که چگونه انرژی ایجادشده از خواستن، به صورت صحیح مورد استفاده قرار گیرد. این عامل به توانایی، تجربه، دانش تخصصی و در پایان، توانایی‌های جسمی و روحی فرد بستگی دارد.

پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، مستلزم تعامل مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی است. موفقیت مدیریت دانش به مشارکت تمامی کارکنان یک سازمان بستگی دارد. بنابراین لازم است برنامه‌های مدونی جهت آموزش، ایجاد انگیزه، و نگاه‌داشت نیروی انسانی در قالب برنامه‌های منابع انسانی تهیه شود.

مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش دارای فعالیت‌ها و اهداف مشترک می‌باشند در هنگام ایجاد واحدهای کاری، تیم، همکاری متقابل کارکردی، و همچنین جریان ارتباطات و شبکه‌ها در داخل سازمان و در سراسر مرزها، اگر چرخه مدیریت دانش را با فرایندهای مدیریت منابع انسانی مقایسه کنیم، فعالیت‌های مختلفی را که بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش مشترک هستند خواهیم یافت. کسب دانش، کارکرد استخدام برجسته افراد و کمک به آن‌ها در یادگیری و رشد شخصی و حرفه‌ای آن‌ها و همچنین تشویق کردن افراد برای مشارکت در شبکه‌های حرفه‌ای و ارتباط با عملیاتی که در ماورای مرزهای سازمانی گسترش می‌یابند را دارد. ایجاد دانش از طریق مدیریت منابع انسانی برای افراد، گروه و تیم با خلق محیط حمایتی به دست آمده که مشکلات سازمانی را برای ایجاد راه حل و نوآوری به چالش می‌کشد [۹].

یکی از موضوعات مهمی که باید در فرایند مدیریت دانش مورد توجه قرار گیرد، نقش‌هایی است که انسان در این فرایند ایفا می‌نماید. این نقش‌ها عبارت‌اند از:

(الف) عرضه‌کننده (فروشنده) دانش، (ب) گیرنده دانش (مقتضی و خریدار دانش)، (ج) واسطه یا کارگزار دانش.

مدیر دانش، باید به‌گونه‌ای عمل کند تا ضمن شناسایی ویژگی‌های هر نقش، شرایط را به‌گونه‌ای فراهم آورد تا افراد در سازمان برحسب مورد، در انجام نقش‌های خود، به صورت مؤثر عمل کنند. در این زمینه، باید سازوکار و ساختارهای مناسب و مؤثری فراهم شود تا همکاران بدانند، در کجا، چه نوع دانشی وجود دارد و مبادله می‌شود. این پدیده را اصطلاحاً بازار دانش<sup>۱</sup> می‌نامند که می‌توان در آن، به تبادل و دادوستد دانش پرداخت.

اجزای اصلی تشکیل‌دهنده بازار دانش در شکل (۱) آمده است.

- **خریدار<sup>۲</sup>:** خریداران یا جستجوگران دانش به دنبال بصیرت‌ها، داوری‌ها و درک مفاهیم و دانش مورد نیاز خود هستند.
- **فروشنده<sup>۳</sup>:** فروشندگان دانش در سازمان‌ها، افراد با سابقه‌ای در بازار داخلی - خارجی هستند که دست‌کم در یک زمینه کاری، تخصص ویژه‌ای دارند.
- **کارگزاران یا دلالان دانش:** دلالان<sup>۴</sup> دانش که واسطه یا کارگزار<sup>۵</sup>

1- Knowledge Marketplace

2- Buyer

3- Seller

4- Brocker

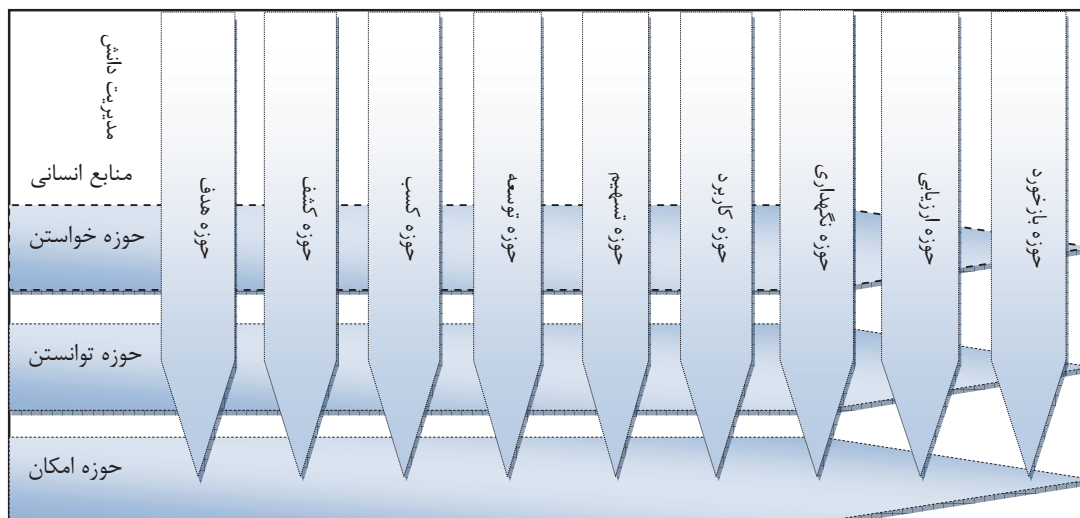
5- Stewart

6- Human Resource Management

7- Will

8- Can

9- May



شکل ۲- ماتریس بهره‌وری منابع انسانی در چارچوب مدیریت دانش [۹]

انسانی وجود دارد، ایجاد یا بروز رفتار مناسب (بهره‌ور) در انسان در زمینه مدیریت دانش است. این امر را می‌توان نوعی شایستگی کلیدی به نام «شایستگی رفتاری» به شمار آورد. شایستگی رفتاری انسانی، از راه برقراری پیوند مناسب بین سه عنصر؛ دانش، انگیزش و ساختار، بروز می‌یابد. این عناصر را می‌توان به‌گونه‌ای با سه فاکتور اصلی بهره‌وری منابع انسانی از دیدگاه مدیریت دانش، به صورت زیر منطبق کرد:

- **دانش:** به‌عنوان توانایی عملی؛ قضاوت در این مورد که چه کاری باید انجام شود و با توجه به شرایط موجود، چه کاری را می‌توان انجام داد (قابل تطابق با توانستن)؛
  - **انگیزش:** به‌عنوان فاکتورهای فردی عمل می‌کند. تحقق به‌کارگیری دانش در هر مرحله، نخست، مشروط به داشتن انگیزه است (قابل تطابق با امکان داشتن)؛
  - **ساختارها:** برای همکاران، این موقعیت را فراهم می‌آورد که دانش خود را به‌کار گیرند یا امکان به‌کارگیری آن را فراهم کنند (قابل تطبیق با خواستن).
- از آنچه گفته شد، می‌توان چنین نتیجه گرفت که چنانچه انسان بخواهد، بتواند و امکان داشته باشد، دانش خود را به‌صورت فعال به‌کار گیرد، می‌توان چنین ادعا کرد که شایستگی‌های رفتاری بالقوه او در عمل، به‌کار گرفته شده و به فعلیت در آمده است [۹].

#### ۲-۶- ارکان انسانی و ویژگی‌های افراد در مدیریت دانش

اگر مدیریت دانش، منحصراً به گروهی کوچک یا حتی بزرگ از کارکنان ستادی سپرده شود، قطعاً موفق و نتیجه‌بخش نخواهد بود؛ چرا که موفق‌ترین سازمان‌ها، آن‌هایی هستند که مدیریت دانش را به

**امکان داشتن:** بسترهای مناسب و لازم را برای استفاده از انرژی ایجاد شده فراهم می‌آورد. این عامل وابسته به سازمان و عامل‌های محیطی مانند؛ اختیارات و مسئولیت‌ها، ابزار کار، فناوری، منابع، ساختار سازمانی، قوانین، روش‌ها و مسائلی از این دست می‌باشد. فاکتورهای نامبرده شده به هر میزان در سازمان وجود داشته باشد، به همان نسبت، بهره‌وری منابع انسانی و شایستگی‌های رفتاری بیشتر خواهد شد. بنابراین، چنانچه یکی از عوامل نامبرده کمتر مورد توجه قرار گیرد، شایستگی و بهره‌وری منابع انسانی، یا به‌صورت محدود بروز نموده یا سریعاً نزول می‌کند.

#### ۲-۱-۶- مدل پایه‌های ساختمان دانش:

این مدل با توجه به ویژگی‌های مناسب آن، برای استفاده در ماتریس فوق انتخاب شده است. بنابراین، در ذیل به اجزای آن اشاره می‌شود. عوامل مؤثر در فرایند مدیریت دانش عبارت‌اند از: هدف، کشف، کسب، توسعه، تسهیم، کاربرد، نگهداری، اندازه‌گیری و بازخورد. در مدل بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش (شکل ۱)، سطرها شامل عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی و ستون‌ها، دربرگیرنده اجزای فرایند مدیریت دانش هستند. هر خانه از ماتریس، محل تلاقی یک فعالیت از فرایند مدیریت دانش با یکی از عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در سازمان است. برای آنکه در هر مرحله از فرایند مدیریت دانش (هر خانه ماتریس)، وظیفه مدیریت به خوبی انجام شود، باید نکات و فعالیت‌های مربوط به فاکتورهای منابع انسانی، مشخص و رعایت شوند. اجزای این ماتریس بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند و باید به صورت پویا و یکپارچه در نظر گرفته شوند. نکته‌ای که برای انجام موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در رابطه با منابع

- صرفه‌جویی در هزینه‌ها؛
- حفظ روحیه و سرمایه ملی؛
- حفظ تمامیت ارضی [۱۲].

#### ۷-۲- به‌کارگیری مدیریت دانش در پدافند غیرعامل

مدیریت دانش با روش‌های متعدد در اداره سازمان‌ها و شرکت‌های تجاری و مقابله با بحران‌ها می‌تواند کاراً بوده و در یک دوره کوتاه‌مدت یا درازمدت پایه جدیدی برای پیشرفت و توسعه در منافع تجاری باشد. در هنگام مواجهه با مواقع اضطراری و بحران، تجربه اداره کردن بحران و ثبت این تجارب به‌عنوان دانش سبب شده سازمان‌ها اشتباهاتشان را ببینند و آموزش سازمانی وسیعی را شروع کرده تا کسب، تقسیم‌بندی و رسمی‌سازی دانش را تسهیل کنند و با آگاهی پیشین از دانش‌های حیاتی و مهم، بتوانند از بحران‌ها و آسیب‌های آن جلوگیری کرده یا کاهش دهند. بنابراین، مدیریت دانش نقش مهمی در مدیریت بحران بازی می‌کند. سازمان‌ها به انواع متفاوتی دانش نیاز دارند و استراتژی‌های مدیریت دانش گوناگونی را به‌کار می‌برند تا در زمان بحران‌های شغلی بهترین نتیجه را کسب کنند. مدیریت دانش از طریق ایجاد پایگاه دانش و مدیریت دانش‌های حیاتی و ارزشمند شرکت و تبادل و به اشتراک‌گذاری تجارب و دانش‌های افراد و واحدها، ابزار مهمی برای مدیران و رهبران برای پاسخگویی به تغییرات و آسیب‌های ناشی از بحران است. در این بین، یکی از ابزارهایی که برای مقابله یا پیشگیری از آسیب‌های بحران به کار می‌رود، پدافند غیرعامل است [۱۳].

از این رو لازم است اقداماتی از جنس پژوهشی یا اجرایی، دانش‌مدار و به‌صورت وسیع در هر یک از حوزه‌ها صورت گرفته، تا سیاست‌های یادشده تحقق یابند. این مهم نیازمند این است که ضمن همگرایی این اقدامات، نتایج آن را به صورت کارکردهای ارزش‌افزا در هر حوزه گردآوری کرده و امکان استفاده از آن را در هر حوزه فراهم آورد. ساختار پیشنهادی مدیریت دانش در این نوشتار، کمک به ایجاد مدلی برای پدافند غیرعامل مبتنی بر مدیریت دانش می‌کند که در ادامه توضیح داده خواهد شد.

#### ۷-۳- ضرورت و اهمیت به‌کارگیری مدیریت دانش در پدافند

##### غیرعامل

در اجرای طرح پدافند غیرعامل که باید با دید ملی به آن نگاه کرد، بهره‌مندی از اطلاعات جامع و به‌روز، رکن اصلی است. بنابراین با این هدف که مدیریت دانش در اجرای پدافند غیرعامل نقش مهمی را ایفا می‌کند، عواملی که ضرورت مدیریت دانش در پدافند غیرعامل را مهم جلوه می‌کند، در ذیل ذکر می‌شود [۱۳]:

بخشی از وظایف کارکنان خود تبدیل کرده باشند. بنابراین لازم است تا مدیریت دانش از طریق انجام وظیفه تمام‌وقت تعدادی از کارکنان ستادی، به پدیده فراگیر تبدیل شده، بسط و گسترش یابد. در این زمینه باید گفت، کارشناسان و متخصصان، نقش عمده‌ای در موفقیت مدیریت دانش دارند، اما فعالیت‌ها و نگرش‌های کسانی که برای انجام کارهایی غیر از مدیریت دانش، حقوق می‌گیرند، در موفقیت این نوع مدیریت نقش مهمی دارد. مدیران برنامه‌ریزی، تحلیل‌گران تجاری، مهندسان طرح و تولید و حتی منشی‌ها، از جمله مهم‌ترین ارکان سازمان مدیریت دانش به‌شمار می‌آیند که در کارهای روزانه خود به خلق، جستجو، تسهیم و استفاده از دانش احتیاج دارند. از این رو لازم است مدیریت دانش، به بخشی از وظایف همه کارکنان تبدیل شود [۹].

#### ۷-۲- پدافند غیرعامل

در منابع لاتین، معادل دقیق عبارت پدافند غیرعامل "Passive Defense" به‌کار برده می‌شود. ولی عبارت پدافند غیرعامل به صورت‌های مختلفی بیان شده است که عمدتاً در نکته «محافظت از غیرنظامیان» دارای وجه اشتراک هستند [۱۰].

پدافند غیرعامل به کلیه اقدامات و تدابیری که به‌کارگیری آن‌ها مستلزم استفاده از سلاح نبوده و موجب افزایش بازدارندگی، تداوم فعالیت‌های ضروری کشور، ارتقاء پایداری ملی، کاهش آسیب‌پذیری، افزایش هزینه‌های دشمن و تسهیل مدیریت بحران در برابر تهدیدات و اقدامات نظامی دشمن می‌گردد، گویند [۱۱]. سیاست‌های کلی نظام در این زمینه، تأکید بر پدافند غیرعامل شامل تمامی اقدامات و تدابیر غیرمسلحانه است که باعث کاهش آسیب‌پذیری، افزایش پایداری ملی (پایداری زیرساخت‌ها در مقابله با تهدیدات)، تسهیل مدیریت بحران (زیرساخت‌هایی جاری شوند که مدیریت بحران را تسهیل کنند)، تداوم کارکردهای ضروری (نیازهای حیاتی و نیازهایی که کیفیت زندگی را ارتقا دهند)، تولید بازدارندگی دفاعی (میل دشمن برای تهدید کشور را کاهش دهد) و تمهیدات و اقدام‌های نظامی دشمن می‌شود.

#### ۷-۱- اهداف پدافند غیرعامل

اهداف پدافند غیرعامل به شرح زیر است:

- کاهش امکان هدف‌یابی دشمن؛
- افزایش قابلیت بقا؛
- کاهش آسیب‌پذیری؛
- سلب ابتکار عمل از دشمن؛
- فریب و تحمیل هزینه بیشتر به دشمن؛
- افزایش آستانه مقاومت مردم؛

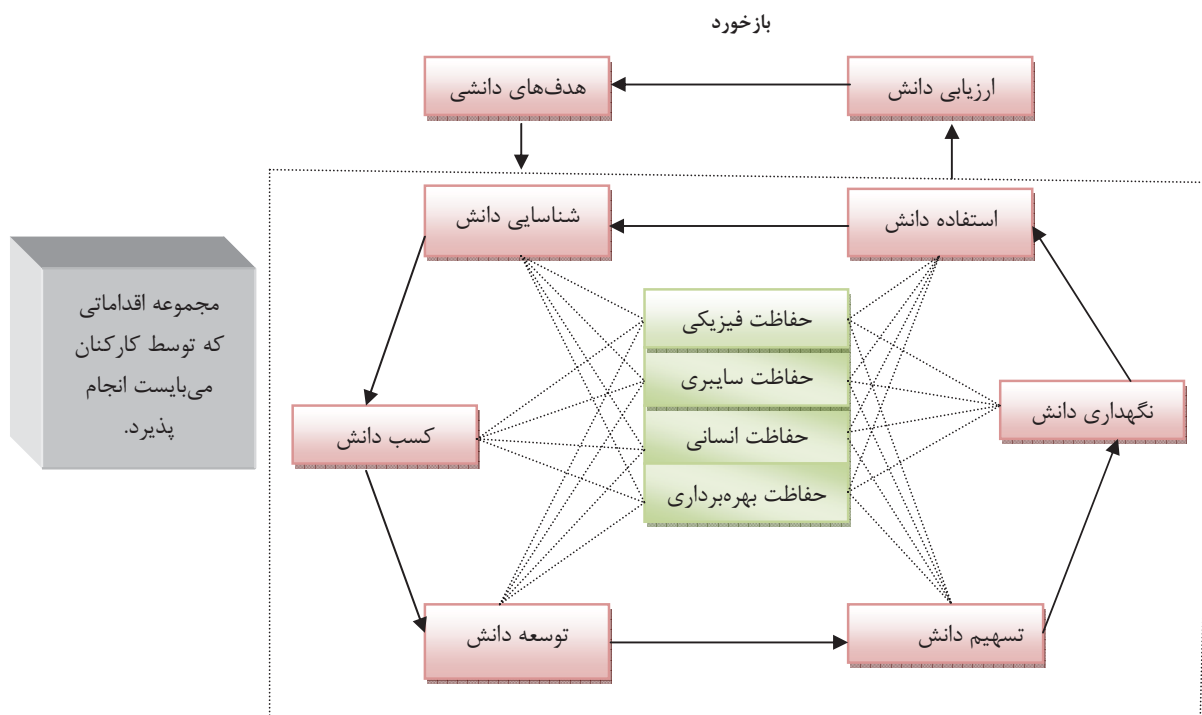
در ادامه، به تشریح کارکردهای مدیریت دانش در مدل یادشده پرداخته می‌شود:

۱. تعیین هدف‌های مدیریت دانش: هدف‌های مدیریت دانش در دو سطح راهبردی و عملیاتی مشخص می‌شوند.
۲. شناسایی دانش: دانش را می‌توان از منابع درونی و بیرونی شناسایی کرد.
۳. کسب دانش: دانش را می‌توان از بازار داخلی و خارجی کسب کرد.
۴. توسعه دانش: توسعه دانش شامل توسعه قابلیت، محصول، ایده‌های جدید، فرآیندها و... می‌شود.
۵. تسهیم دانش: مسایلی مثل چگونگی تسهیم دانش موجود و انتقال آن به محل مناسب و چگونگی انتقال دانش به گونه‌ای که در سازمان قابل دسترسی و استفاده باشد و هم‌چنین چگونگی انتقال دانش از سطح فردی به سطح دانش گروهی و بالاخره سطح دانش سازمانی، از جمله مواردی است که در دستور کار این بخش از مدیریت دانش قرار می‌گیرد
۶. استفاده از دانش: استفاده و کاربرد مفید دانش.
۷. نگهداری دانش: ذخیره، حفظ و روزآمد کردن دانش.
۸. ارزیابی دانش: بررسی نحوه رسیدن به هدف‌های تعیین‌شده و استفاده از نتایج آن به‌عنوان بازخورد برای تعیین یا اصلاح هدف [۱۳].

۱. توسعه دانش در بحث پدافند غیرعامل در شاخه‌های مختلف صنعت آب و برق و... .
۲. افزایش نرخ تولید دانش و فناوری درحوزه پدافند غیرعامل.
۳. گردآوری و آرایه دانش‌های تولیدشده.
۴. معرفی حوزه‌های علمی پدافند غیرعامل.
۵. آرایه جدیدترین دستاوردهای علمی، پژوهشی و فناوری درحوزه پدافند غیرعامل.
۶. نهادینه شدن فرهنگ پدافند غیرعامل.
۷. جلوگیری از آسیب‌ها و تهدیدات احتمالی و کاهش هزینه‌ها.
۸. ایجاد سامانه و پایگاه دانش جهت راهبری دانش‌ها.
۹. کاهش آسیب‌پذیری زیرساخت‌های کلیدی و مراکز حیاتی، حساس و مهم کشور و...

#### ۷-۴- الگوی پیشنهادی به‌کارگیری مدیریت دانش در پدافند غیرعامل

هدف اصلی این مدل، ایجاد قابلیت‌های مدیریت دانش سازمانی برای تسهیل خلق، تبادل، اشتراک، طبقه‌بندی، نگهداری و به‌کارگیری دانش برای پدافند غیرعامل است. در شکل (۳) که با بهره‌گیری از الگوی پروبست روبه‌پاردهت (۲۰۰۲) طراحی و پیشنهاد شده، کاربرد کارکردهای مدیریت دانش درحوزه‌های حفاظت فیزیکی، سایبری، انسانی و بهره‌برداری آرایه شده است.



شکل ۳- الگوی به‌کارگیری مدیریت دانش در پدافند غیرعامل



## ۸- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در بدو امر، به مدیریت دانش فقط از بعد فناوری نگاه می‌شد و آن را یک فناوری می‌پنداشتند. اما به تدریج سازمان‌ها دریافتند که برای استفاده واقعی از مهارت کارکنان، چیزی ماورای مدیریت اطلاعات، مورد نیاز است. انسان‌ها در مقابل بعد فناوری و الکترونیکی، در مرکز توسعه، اجرا و موفقیت مدیریت دانش قرار می‌گیرند و همین عامل انسانی وجه تمایز مدیریت دانش از مفاهیم مشابهی چون مدیریت اطلاعات است.

در فضای اقتصاد نوین، سازمان‌ها در یک محیط پیچیده و پویا با هم به رقابت می‌پردازند که منحصربه‌فرد بودن و ارزش‌آفرینی دانش در سازمان، باعث ایجاد استراتژی‌های رقابتی در این محیط می‌شود [۲۵]. در این پژوهش، اهمیت و جایگاه منابع انسانی به عنوان عنصر اصلی و مشترک مدیریت دانش و پدافند غیرعامل مورد بررسی قرار گرفته است. فرایندهای ماهیت منحصربه‌فرد سرمایه انسانی هر سازمان، باعث می‌شود تا سازمان‌ها منابع سازمانی خود را در زمینه‌های مدیریت، استفاده و سرمایه‌گذاری کنند. این کار، کاهش ریسک و سرمایه‌گذاری در پتانسیل‌های بالقوه بهره‌وری و تولیدی سازمان را در پی خواهد داشت. با توجه به ماهیت اجتماعی مدیریت دانش، موفقیت چنین سیستمی بدون در نظر گرفتن موارد مرتبط با نیروی انسانی تقریباً غیرممکن خواهد بود.

ارتقاء روحیه کار تیمی، فراهم‌سازی محیط یادگیری برای پرسنل و هماهنگی، همکاری، کارایی تیم‌ها در درون محیط کار، ارائه پاداش به کارکنانی که دانش خود را به اشتراک می‌گذارند و هم‌چنین سرمایه‌گذاری در فرصت‌ها و مقابله با تهدیدها بر پذیرش و موفقیت مدیریت دانش در سازمان، بسیار تأثیرگذار خواهد بود.

یکی از مهم‌ترین ابزار مورد استفاده برای رسیدن به اهداف پدافند غیرعامل، به کارگیری فرایندهای مدیریت دانش در پدافند غیرعامل است. بنابراین لازم است تحقیقات زیادی در زمینه الگوی پیاده‌سازی آن انجام شود. از طرفی، استفاده از مدیریت دانش در موفقیت پدافند غیرعامل از طریق ایجاد راهبردهای دانش، نقش مهمی ایفا می‌کند. در این زمینه، طی بررسی‌های به عمل آمده در مورد روش‌های استفاده از پدافند غیرعامل و مدل‌های علمی مدیریت دانش، مدلی ترکیبی پدافند غیرعامل مبتنی بر مدیریت دانش با توجه به شرایط سازمان‌های ایرانی ارائه شد که با به کارگیری مدل یادشده، از طریق ایجاد و استقرار سیستم مربوط می‌توان از اتلاف هزینه، زمان، دوباره‌کاری و اثربخشی تهدیدها و آسیب‌ها جلوگیری کرده و به حفظ دانش و تجارب متخصصان سازمان با تعیین سطح امنیتی مناسب اقدام کرد.

در این راستا، مواد زیر در استفاده بهینه از منابع انسانی و بهره‌گیری از مدیریت دانش در پدافند غیرعامل، پیشنهاد می‌گردد.

- تدوین آیین‌نامه‌ها و ایجاد برنامه‌های مدون از قبیل آموزش، ایجاد انگیزه و نگاه‌داشت نیروی انسانی در قالب برنامه‌های منابع انسانی به عنوان عنصر اصلی مدیریت دانش و پدافند غیرعامل.
- پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها با جایجایی دوره‌ای افراد سازمان خود در جایگاه‌های سازمانی و بخش‌های مختلف سازمان امکان انتقال دانش و خلق دانش جدید را بیشتر فراهم آورند.
- ایجاد فرهنگ اعتماد بین منابع انسانی در سازمان‌ها، که در تسهیم دانش تأثیر فراوانی دارد؛ داوونپورت و پروساک معتقدند که اعتماد، تأثیر مثبتی بر رونق دانش در سازمان دارد.
- افزایش امکان دسترسی کارکنان به اطلاعات و مستندات و تسهیل جریان ارتباطات میان واحدهای مختلف با در نظر گرفتن سطح امنیتی و ملاحظات پدافند غیرعامل، تهدیدها و خطرات احتمالی جهت کاهش ریسک دسترسی سازمان‌های رقیب به دانش سازمانی.
- پیشنهاد می‌شود در همه سطوح مدیریتی، استفاده از مدیریت دانش در پدافند غیرعامل که عنصری پویا و متحرک است، آموزش و توسعه یابد.
- پیاده‌سازی و اجرای الگوی پیشنهادی به کارگیری مدیریت دانش در پدافند غیرعامل در سازمان‌های نظامی و غیرنظامی.

## مراجع

۱. حسین رفیعی، سعید؛ پیوند سیستم مدیریت دانش و ارزیابی عملکرد، سیستم موثر منابع انسانی؛ بررسی مورد سیستم مدیریت دانش و ارزیابی عملکرد شبکه تحلیل‌گران فناوری ایران؛ فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد؛ شماره ۲۲، (۱۳۸۸).
۲. عطائی، سید شکور؛ ارائه الگوی اکتساب دانش از تجارب اعضای هیئت علمی دانشگاه جامع امام حسین(ع)؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه جامع امام حسین(ع)؛ گروه مهندسی صنایع، (۱۳۹۱).
۳. رضایی، سعید؛ بررسی ملاحظات آمایش دفاعی در طراحی بزرگراه تهران- چالوس و ساماندهی اراضی حاشیه بزرگراه؛ همایش سراسری تبیین سیستم‌های مهندسی و مدیریت پدافند غیرعامل؛ دانشگاه جامع امام حسین(ع)، (۱۳۹۱).
۴. مؤسسه IMQ، جزوه دوره آموزشی مدیریت دانش، تهران، (۱۳۸۵).
۵. میرمحمدصادقی، سیدعلیرضا؛ عطائی، سیدشکور؛ ضرورت تلفیق مدیریت دانش و مهندسی ارزش در سازمان‌های پروژه‌محور؛ اولین همایش ملی مدیریت تجربه‌نگاری، تجربه‌کاوی و مدیریت دانش در سازمان؛ (۱۳۹۱).
۶. سهرابی، بابک؛ رئیسی وانانی، ایمان؛ علیدوستی، سیروس؛ ارائه



15. King WR. Communications and information processing as a critical success factor in the effective knowledge organization. *International Journal of Business Information Systems*; 10: 31-52, (2005).
16. Markus B., Strohmaier B. KIDE: A Framework and a Tool for Business Process Oriented knowledge Infrastructure Development, PhD Thesis, Publisher: Shaker Verlag, ISBN: 3-8322-3620-1, (2005).
17. Mason D, Pauleen D.J Perceptions of knowledge management: A qualitative analysis. *Knowledge Management Journal*; 7: 38-48, (2003).
18. King W.R, Chung T.R, Haney M.H; Knowledge Management and organizational Learning. *The International Journal of Management Science, Omega*; 36: 167-172, (2008).
19. Forcadell, F. J. & Guadamillas, F; A case study on the Implementation of a Knowledge Management Strategy Oriented to Innovation; *Knowledge and Process Management*; 9(3), (2002).
20. Han Brent, Anantatmula Vittal; Knowledge sharing in large IT organizations: a Case study. *Journal of information and knowledge management system*; 37: 421-439, (2007).
21. Monnavarian A, Amini A; Do interactions within networks lead to knowledge management? *Business Strategy Series*; 10(3) : 139-155, (2009).
22. Monavvarian A, Kasaei M; KM model for public administration: the case of Labour Ministry, *VINE: The journal of information and knowledge management systems*; 37 (3): 348-367, (2007).
23. Yeh Y.J, Lai S.Q, Ho C.T Knowledge management enablers: a case study. *Industrial Management & Data Systems*; 106: 793-810, (2006).
24. Svetlik and Eleni Stavrou-Costea. Connecting human resources management and knowledge management . *6-Ivan International Journal of Manpower* 28(3/4).197-20, (2007).
25. Competitiveness: A Knowledge Management and Organizational Patricia DE ,Framework for Human Capital analysis, Fesus Rodriguez Pablos, *Journal Of Knowledge Management, VOL 3, NO3, P.91-82, (2007)*.
- مدلی کاربردی برای سنجش بلوغ مدیریت دانش در صنعت نرم افزار؛ فصلنامه علمی پژوهشی سیاست علم و فناوری؛ ۱: ۶۳-۷۹، (۱۳۸۹).
۷. ساعدی، مهدی؛ یزدانی، حمیدرضا؛ ارایه مدل فرآیندی برای پیاده سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو: نظریه برخاسته از داده ها؛ فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت فناوری اطلاعات؛ ۲: ۶۷-۸۴، (۱۳۸۸).
۸. جعفری، مصطفی؛ اخوان، پیمان؛ طراحی مدل مفهومی مدیریت دانش با تأکید بر عوامل کلیدی موفقیت؛ فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت فردا؛ سال سوم شماره ۱۳ و ۱۴؛ ۲۹-۲۳، (۱۳۸۵).
۹. افزاره، عباس؛ مفاهیم، مدل ها، اندازه گیری و پیاده سازی؛ انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر؛ چاپ اول، ۱۵۱-۱۴۵، (۱۳۸۴).
۱۰. کاظمی نیا، محمدرضا، رستمی، عبدالرضا؛ واژگان پدافند غیرعامل؛ تهران، قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص)، ص ۶۹، (۱۳۸۹).
۱۱. جلالی فراهانی، غلامرضا؛ هاشمی فشارکی، سیدجواد؛ پدافند غیرعامل در آئینه قوانین و مقررات، سازمان پدافند غیرعامل، (۱۳۸۹).
۱۲. سعیدی، علی؛ باقری، حسین؛ تحلیل توزیع فضایی جمعیت و فعالیت ها در مناطق مرزی با رویکرد پدافند غیرعامل (نمونه موردی: شهرستان قوچان)؛ همایش سراسری تبیین سیستم های مهندسی و مدیریت پدافند غیرعامل؛ دانشگاه جامع امام حسین (ع)، (۱۳۹۱).
۱۳. علیقلی زاده، علیرضا؛ به کارگیری مدیریت دانش در پدافند غیرعامل؛ هفته نامه برنامه؛ شماره ۴۶۳، (۱۳۹۱).
14. Han Brent, Anantatmula Vittal. Knowledge sharing in large IT organizations: a Case study. *Journal of information and knowledge management system*; 37: 421-439, (2007).

# Presenting a Model Utilization of Knowledge Management in Passive Defense

(with Emphasis on the Role of Human Resources)

S. Sh. Ataei<sup>1</sup>

S. Z. Ghazizadehfard<sup>2</sup>

## Abstract

In recent era, threats and risks are not only military but rather the access of competitor and foreign organizations to knowledge and experience of them can also be a kind of threat and risk. With respect to resources of organization, we realize that resources are valuable for us only when they cause efficiency increase and provide us with possible investment in opportunities and confronting with threats. The most efficient method of encountering various kinds of enemy threats, is employing the process of knowledge management in principles of passive defense whose employment will contribute to protecting vital installation, intellectual assets and reducing threat effectiveness. In this research, significance and place of human resources as a main and common element of knowledge management and passive defense will be discussed, and in addition to presenting the knowledge management utilization model in passive defense and the role of human resources as a common and major element, authors conclude that employing knowledge management plays an effective role in the success of passive defense.

Therefore; they deal with the necessity of the combination of knowledge management and passive defense with the usage of above model to establish a system to save expenses , time, duplication and prevent damages along with the protection of experts' knowledge and experience of organization along with the determination of a suitable security level.

**Key Words:** *Human Resources, Model, Knowledge, Knowledge Management, Passive Defense*

---

1- MS Candidate of Industrial Engineering, Imam Hussein Comprehensive University - Writer in Charge

2- Associate Professor, Imam Hossein Comprehensive Univercity