

## الگوی مدیریت راهبردی دانش در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح

محمدابراهیم سنجقی<sup>۱</sup>، رضا حسینی<sup>۲</sup>، پیمان اخوان<sup>۳</sup>، احمد وحیدی<sup>۴</sup>

پذیرش مقاله: ۹۶/۰۴/۱۱

دریافت مقاله: ۹۶/۰۲/۰۷

### چکیده

دانش، به‌عنوان یک منبع ارزشمند برای رشد سازمان‌ها و مزیت رقابتی پایدار شناخته شده است، خصوصاً برای سازمان‌هایی که در محیط‌هایی با عدم قطعیت به فعالیت مشغول هستند. وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران نیز به‌عنوان یک سازمان مبتنی بر دانش، نیاز به انواع روش‌ها و الگوها برای مدیریت دانش در سطوح مختلف راهبردی و عملیاتی و در گستره‌های متفاوتی مانند ستاد وزارت، سازمان‌های تابعه و صنایع دفاعی دارد. هدف اصلی این تحقیق دستیابی به الگوی مدیریت راهبردی دانش در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح است. در این تحقیق که از نوع کاربردی توسعه‌ای است، جامعه آماری به‌طور هدفمند و به‌صورت تمام شمار انتخاب و جهت نیل به نتایج از روش موردی و زمینه‌ای با بهره‌گیری از تکنیک آمیخته (روش‌های کمی و کیفی) و تحلیل محتوا استفاده گردیده است. نتیجه حاصله نشان می‌دهد: الگوی مدیریت راهبردی دانش در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح در قالب پیکربندی مؤثر مجموعه‌ای علی و معلولی بر اساس نقشه راهبرد، دارای ۵ بُعد اصلی مشتمل بر: زیرساخت‌های مدیریت راهبردی دانش، فرآیندهای راهبردی مدیریت دانش، حوزه‌های راهبردی دانش، تولید ارزش برای ذینفعان و تولید قدرت بازدارنده و شایستگی دفاعی است.

**واژگان کلیدی:** ساختار شبکه، مدیریت راهبردی دانش، نقشه راهبرد، تولید ارزش، ساختار شبکه، مدیریت

راهبردی دانش، نقشه راهبرد، تولید ارزش.

<sup>۱</sup> استاد صنایع دانشگاه صنعتی مالک اشتر

<sup>۲</sup> استاد مدیریت راهبردی دانشگاه صنعتی مالک اشتر

<sup>۳</sup> استاد صنایع دانشگاه صنعتی مالک اشتر

<sup>۴</sup> دانش آموخته دکتری مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول)



## مقدمه

رهبر کبیر انقلاب اسلامی حضرت امام خمینی (رحمت‌الله‌علیه) درباره دانش می‌فرمایند: «بهترین و مؤثرترین راه مبارزه با اجنبی مجهز شدن به سلاح علم دین و دنیاست» (صحیفه نور، جلد ۲) همچنین مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، نیز در این زمینه می‌فرمایند: «...یک ملت با داشتن دانش پیشرفته، فناوری پیشرفته، هم به ثروت می‌رسد، هم به استغنائی سیاسی می‌رسد، هم آبرومند می‌شود، هم دستش قوی می‌شود. به خاطر کلیدی بودن مسئله پیشرفت علم و فناوری، من نسبت به این مسئله حساسم». (بیانات مقام معظم رهبری در تاریخ ۱۳۹۱/۱/۱، مشهد مقدس) با توجه به این مهم در مقیاس بزرگ و عملیاتی، تجربیات چشم‌گیری در داخل کشور وجود ندارد. هرچند در زمینه حرکت به سوی ساختارهای دانش پایه، چند سالی است تلاش‌های درخور توجهی در حال انجام است، اما تحول راهبردی به ساختار دانش پایه با توجه به نیاز به بازتعریف آن در چارچوب‌های علمی، اجتماعی و فرهنگی کشور، فاقد پایه‌های تحقیقاتی و عملیاتی مناسبی است؛ که قطعاً نیاز به سرمایه‌گذاری تحقیقاتی برای تعریف پارادایم‌های متناسب و انجام تحقیق‌های پایه در این زمینه است. از منظری دیگر، دانش، به‌عنوان یک منبع ارزشمند برای رشد سازمان‌ها و مزیت رقابتی پایدار شناخته شده است، خصوصاً برای سازمان‌هایی که در محیط‌هایی با عدم قطعیت به فعالیت مشغول هستند. وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران نیز به‌عنوان یک سازمان مبتنی بر دانش، نیاز به الگویی دانش پایه انواع روش‌ها و الگوها برای مدیریت دانش در سطوح مختلف راهبردی و عملیاتی و در گستره‌های متفاوتی مانند ستاد وزارت، سازمان‌های تابعه و صنایع دفاعی دارد. توان دانشی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح به‌عنوان یک نهاد واحد که در عین حال شبکه‌ای گسترده از سازمان‌ها و صنایع به هم مرتبط نیز هست، به داشتن یک مدیریت دانش یکپارچه، کل‌نگر و هم‌راستا با اهداف راهبردی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح وابسته است. لذا مسئله تحقیق دستیابی به ابعاد الگوی مدون برای مدیریت راهبردی دانش در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح و چگونگی رابطه بین آن‌ها است.

اگر به مدیریت راهبردی دانش در سطح وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح توجه نشود؛ به‌زودی جزیره‌های متعدد از سامانه‌ها و روش‌های مدیریت دانش در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح به وجود خواهد آمد که هم از نظر محتوای دانشی و هم از نظر سامانه‌ای و مقیاس‌پذیری دچار ناهمخوانی و ناهماهنگی خواهند بود؛ از طرفی شکست پروژه‌های مدیریت



دانش در صورت عدم جهت‌دهی و راهنمایی کلان مناسب از سوی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح می‌تواند سطح دانش سازمان‌ها و صنایع را کاهش دهد و از طرفی انجام این‌گونه تحقیقات می‌تواند نتایج زیر را به دنبال داشته باشد:

- ابعاد الگوی مدیریت راهبردی دانش در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران و روابط بین آن‌ها تعیین خواهد شد.
- مبانی نظری و بستر مناسب تصمیم‌گیری برای مدیران سطوح راهبردی در خصوص مدیریت راهبردی دانش ایجاد خواهد شد.
- مبانی نظری و بستر درک متقابل دانش اجزای هسته و شبکه را فراهم خواهد کرد.
- مبانی نظری و بستر افزایش سرعت تولید دانش در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران را تعیین و فراهم خواهد ساخت.

هدف تحقیق دستیابی به الگوی مدیریت راهبردی دانش در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران.

سؤال تحقیق این است که: الگوی مدیریت راهبردی دانش در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران چیست؟

### مبانی نظری:

#### پیشینه تحقیق:

۱۱ پروژه تحقیقاتی داخلی و خارجی مشتمل بر مقالات علمی پژوهشی و پایان‌نامه‌های دکتری، در بازه زمانی ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۵، در زمینه‌های مرتبط با مسئله این پژوهش، چند معیار جهت تعیین میزان نزدیکی موضوعی این پژوهش‌ها در نظر گرفته و با بررسی دقیق مسئله و دستاوردها، میزان کاربردی بودن آن مورد استفاده قرار گرفته است که در ذیل به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

- پروژه تحقیقاتی با عنوان مدیریت کردن مدیریت دانش از دید مدیریت راهبردی در سال ۲۰۰۸ توسط شخصی به نام احمد انجام شد که مسئله تحقیق آن این بود که چگونه می‌توان با استفاده از دیدگاه‌های مورد استفاده در مدیریت راهبردی، به برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردهای مدیریت دانش نیز دست زد؟ بر اساس این پروژه تحقیقاتی چند الگوی مدیریت راهبردی و کاربرد آن در حوزه راهبردهای مدیریت دانش مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است.



۳- رساله دکتری با نام مدل مدیریت راهبردی دانش برای صنعت خدمات مالی توسط کارستن. هلد در سال ۲۰۱۰ در استرالیا صورت پذیرفت. مسئله تحقیق این بود که: چگونه می‌توان یک مدل مدیریت دانش برای صنعت خدمات مالی ساخت و با سامانه کلی مدیریت راهبردی سازمان هماهنگ کرد که بتواند با تغییرات بازار و تغییرات راهبردی هماهنگ شود؟ نتیجه این بود که: طراحی تحقیق بر اساس مطالعه موردی برای ایجاد نظریه انجام شده است به این صورت که در فاز اول از یک پرسشنامه، در فاز دوم از مصاحبه‌های نیمه ساخت یافته و در فاز سوم از مشاهده مشارکتی به عنوان ابزار تحقیق استفاده شده است. در هر مرحله داده‌هایی برای ایجاد ورودی‌های فاز بعدی تحلیل شده‌اند. در فاز اول ۱۰ بانک از سوئیس، ۱۰ بانک از اتریش و ۶۰ بانک از آلمان به عنوان نمونه انتخاب شدند. در نهایت مدل مدیریت راهبردی دانش شامل ۷ حوزه اعتبارسنجی و تأیید شده است.

- مقاله تحت عنوان: بررسی عوامل بحرانی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت راهبردی دانش توسط شخصی به نام فرزین در سال ۲۰۱۳ در ایران انجام شد، مسئله تحقیق شناسایی عوامل بحرانی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت راهبردی دانش بوده و نتایج حاصل اینکه داده‌های موردنیاز برای این مقاله با تمرکز بر صنایع خدماتی بالأخص صنعت بانکداری در ایران برداشت شده است. بر این اساس، ۲۴ عامل شناسایی و پیشنهاد شده است.

#### مفهوم شناسی:

مجموع تعاریف اصطلاحات که در ذیل ارائه می‌گردد و مبنای پژوهش قرار گرفته است، به استناد تعاریف محقق ساخته یا برگرفته از تعاریف محققین دیگر می‌باشد که به تأیید خبرگان رسیده است.

دانش؛ مجموعه‌ای منسجم از الگوها، مفاهیم و روابط که در پی فرآیندهای یادگیری فردی و سازمانی ایجاد می‌شود.

جریان دانش؛ انتقال، به اشتراک گذاری، تبادل و حتی خرید و فروش دانش بین افراد در یک سازمان یا بین سازمان‌های حاضر در یک شبکه یا مجموعه.

مدیریت راهبردی دانش؛ اشاره به لایه‌های کلان و راهبردی مدیریت دانش در یک مجموعه دارد.



نقشه راهبرد؛ مجموعه‌ای منسجم از انواع راهبردها در سطوح و جنبه‌های مختلف که امکان ردیابی و تحلیل علی و معلولی در تحقق راهبردها را می‌دهد.

**الگوی مدیریت راهبردی دانش؛** الگویی است بر مبنای نقشه راهبرد که روابط مفهومی بین ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار بر مدیریت راهبردی دانش را تبیین می‌نماید. این الگو در نگاه بالا به پایین برای برنامه‌ریزی و پایش راهبردی و در نگاه پایین به بالای آن برای توسعه عملیاتی و تحقق برنامه‌های راهبردی به کار می‌رود.

**تعریف دانش:** تعریف دانش طیف گسترده‌ای از تعاریف کاربردی تا مفهومی فلسفی را دربر می‌گیرد. ادراک از دانش به‌طور مرتب، حداقل از زمان یونانیان باستان بحث شده است. سقراط، در تیاتتوس، نوشته پلاتو ۳۶۹ سال قبل از میلاد<sup>۱</sup>، دانش را به‌عنوان یک باور درست با دلیل، مفهوم‌سازی کرد که معمولاً به‌عنوان مفهوم یک باور درست موجه<sup>۲</sup>، شناسایی می‌شود اما سپس این تعریف ناکافی باقی ماند. جدول ۲ تعاریف مختلف صاحب‌نظران در مورد دانش را نشان می‌دهد.



<sup>1</sup>. Theaetetus by Plato 369 BC

<sup>2</sup>. True Justified Belief

جدول ۲: تعاریف دانش منبع: (علامه و همکاران، ۱۳۹۴، ۱۷)

| شماره | تعریف دانش  | مرجع                                  |
|-------|---|---------------------------------------|
| ۱     | اعتقادات راستین موجه  | نوناکا تاکوچی <sup>۱</sup> ۱۹۹۵       |
| ۲     | ایمان و اعتقادات، چشم انداز و مفاهیم، قضاوت‌ها و انتظارات، روش شناسی و چگونه دانستند        | ویگ <sup>۲</sup> ۱۹۹۴                 |
| ۳     | اطلاعاتی که روایی و صحت آن از طریق آزمایش و استدلال تأیید گردیده است.                       | لیسکیند <sup>۳</sup> (۱۹۹۶)           |
| ۴     | ترکیب آمیخته‌ای از تجربیات ساختاریافته، ارزش‌ها، اطلاعات وابسته به شواهد و بصیرت‌های خبرگان | روگل <sup>۴</sup> (۱۹۹۶)              |
| ۵     | تجربیات یا اطلاعاتی که می‌توان منتقل نمود یا به اشتراک گذاشت.                               | آلی <sup>۵</sup> (۱۹۹۷)               |
| ۶     | توانایی اقدام مؤثر  | اسویبای <sup>۶</sup> (۱۹۹۷)           |
| ۷     | تجربیات ساختاریافته، ارزش‌ها، بصیرت‌های ماهرانه و اطلاعات وابسته به شواهد                   | داونپورت و پروساک <sup>۷</sup> (۱۹۹۸) |
| ۸     | داده‌ها و اطلاعات اشباع‌شده با معنی مربوط به تصمیم و عمل                                    | فهی و پروساک <sup>۸</sup> (۱۹۹۸)      |
| ۹     | اطلاعات قابل تعقیب و تا حدی مبتنی بر تجربه  | لئونارد و سنسپیر <sup>۹</sup> (۱۹۹۸)  |

مدیریت دانش: مدیریت دانش نظامی است که جهت تسخیر و تسهیم دانش موجود، محیطی مشارکتی می‌آفریند، فرصت‌هایی جهت خلق و دانش نو به وجود می‌آورد و در تلاش جهت تحقق اهداف راهبردی سازمان، ابزارهای موردنیاز در راستای به‌کارگیری آنچه در سازمان می‌داند را فراهم می‌آورد. مدیریت دانش را می‌توان به‌عنوان مدیریت منابع و فرایندهای دانش سازمانی باهدف ایجاد ارزش از طریق استفاده از دانش خلاصه کرد که منجر به مزیتی رقابتی برای کاربران خواهد شد. (Wong et.al,2013,19).

1. Nonaka,1994

2. WIIG,1993

3. Libeskind

4. Rogel

5. Ali

6. Asoybay

7. Davenport, T. H. and L. Prusak

8. Fahi and prosak

9. Leonard and seksiper



عوامل مؤثر بر مدیریت دانش: طیف وسیعی از عوامل می‌توانند بر موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش مؤثر باشند، عوامل ارائه شده زیر عوامل مشترکی است که مورد توافق محققین است.



شکل ۱: عوامل مؤثر بر مدیریت دانش منبع: (Holesopel & Jashe, 2000, 154)

فرآیندهای مدیریت دانش: مدیریت دانش مجموعه‌ای ناهمگن و غیرمتجانس است. همان‌طور که عنوان شد بیشتر تجربه‌های مدیریت دانش سازمان‌های بزرگ و کوچک، حداقل در بعضی از زمینه‌ها نیاز به بهره‌گیری از یکی از فرآیندهای مدیریت دانش را دارد. به‌طور کلی هر فرآیند یا اقدام مرتبط با ایجاد کسب‌اندوختن، تبادل و استفاده از دانش است، و در هر کجا دانش منتشر شود به تقویت یادگیری و عملکرد سازمان‌ها منجر می‌گردد. (Armstrant, 2009, 219)

فرآیند کلی مدیریت دانش می‌تواند به چهار فرآیند اصلی و این چهار فرآیند می‌توانند به چند زیر فرآیند تقسیم‌بندی شوند: دریافت و خلق دانش، سازمان‌دهی و نگهداری دانش، توزیع دانش و استفاده از دانش



شکل ۲: فرآیند مدیریت دانش (منبع: همان)

مدیریت دانش در ساختارهای شبکه‌ای: در مدیریت دانش، شبکه اجتماعی در درجه اول برای فعال‌سازی و پشتیبانی فرآیندهای متفاوت دانش می‌باشد. یک شبکه می‌تواند با استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، فعال و ارتقاء یابد. روند بیان شده بیانگر این است که شبکه موصوف می‌تواند برای مدیریت دانش راهبردی استفاده شود. در این تحقیق پیشنهاد شده است در صورتی که شرکت‌های حساس به دانش که به دنبال کسب مزیت رقابتی و نگهداری آن از مدیریت دانش هستند، بایستی مدیریت دانش شبکه‌محور شود. پشتیبان این پیشنهاد نیز برخی از تحقیقات تجربی



است. «وون هوپل»<sup>۱</sup> دریافت که مشتریان و تأمین‌کنندگان یک سازمان اولین منبع ایده برای خلاقیت به شمار می‌روند. بر طبق نظر «هوپل»، یک شبکه با انتقال عالی دانش بین کاربران، تولیدکنندگان، تأمین‌کنندگان؛ شبکه‌های خلاق را تقویت می‌نماید. در ساختارهای جدید سازمانی بر اهمیت استفاده از شبکه‌ها در دانش و فرآیندهای خلاقیت تأکید می‌گردد. ( Nonaka & Takeuchi, 1995,20)

**ساختار شبکه:** ساختارهای شبکه‌ای از ساختارهای مهم در دنیای امروز هستند، این ساختارها با نگاه شبکه‌ای به مدیریت دانش موازی با نظریه‌های سازمان‌های شبکه‌ای و تمرکز بر اکتساب، به اشتراک‌گذاری و انتقال دانش، پا به عرصه ظهور گذارده‌اند. این‌گونه به نظر می‌رسد که سازمان‌های شبکه‌ای به وسیله الگوهای موازی جهت مبادله، جریان وابسته منابع و خطوط دوطرفه ارتباطات، توصیف می‌شوند. ساختار شبکه بین سازمان‌ها، ظرفیت آن‌ها را برای خلق دانش افزایش می‌دهد. خوشه‌بندی محلی با چگالی بالا در یک شبکه، ظرفیت انتقال اطلاعات را با بهبود ارتباطات و تعامل بین اجزاء بالا می‌برد. هرچه افزونگی<sup>۲</sup> اتصال‌های بین سازمان‌ها در یک شبکه کمتر باشد، فاصله بین سازمان‌ها کاهش می‌یابد و دسترسی در شبکه به منابع دانشی بالا می‌رود. در نتیجه در سازمان‌هایی که در یک شبکه حاضر هستند در صورتی که شبکه دارای خوشه‌بندی بالا و دسترسی بالا (میانگین فاصله کمتر با دیگر سازمان‌ها در شبکه) باشد، نرخ نوآوری بالاتری نسبت به شبکه سازمان‌هایی که فاقد این ویژگی هستند دارند. این نتایج با بررسی ۱۱۰۶ سازمان در ۱۱ شبکه صنعتی به دست آمده است. (Schilling & Phelps 2004,12)

**مدیریت راهبردی دانش:** موفقیت در استقرار مدیریت دانش، در مرزهای یک سازمان یا مجموعه، کاملاً بر راهبردهای مناسب و خوش‌ساخت مدیریت دانش و رویکردهای بومی‌سازی شده جهت استقرار برای سازمان و اجزای آن تکیه دارد. در تحقق این امر، در نظر گرفتن ارزش‌ها، گرایش‌ها و فعالیتهای کارکنان بسیار مهم است. (Yang et.al, 2009,83)

راهبردهای مدیریت دانش زمینه‌ساز دستیابی سازمان به اهداف و مقاصد از طریق استفاده بهینه و اثربخش از توانمندی‌ها و قابلیت‌های سازمانی می‌شود. مدیریت راهبردی دانش در اصل ایجاد

<sup>۱</sup> Hopel

<sup>۲</sup>. Redundancy





توازن پویا بین قابلیت‌های درونی سازمان (نقاط قوت و ضعف) و محیط خارج از سازمان (فرصت‌ها و تهدیدها) می‌باشد. (Zack, 1999, 125)

دانش باید به صورت راهبردی مدیریت شود. وقتی که دانش اصلی سازمان تعریف شده است، راهبرد مدیریت آن نیز باید طراحی شود. بنابراین، راهبرد مدیریت دانش، طرحی جامع و نظام‌مند برای مدیریت دانش ترسیم می‌کند. دانش نباید به صورت تک‌منظوره مدیریت شود. این اقدامات هرچقدر که پیچیده‌تر و زیرکانه باشند، فقط به عنوان بخشی از دیدگاه کلی مدیریت دانش، با موفقیت روبرو می‌شوند. (پاشر و دیگران، ۱۳۹۳، ۵۳)

**کارت امتیازی متوازن (BSC):** نظام کارت امتیازی متوازن در طول زمان توسعه و تکامل فراوان یافته است و اکنون کارکردهای گسترده و متفاوتی دارد. از ویژگی‌های اصلی این نظام در اختیار گذاردن بستری مناسب برای شناخت قوانین و روابط علت و معلولی حاکم بر دنیای کسب و کار و استخراج برنامه عملیاتی برای اجرایی کردن راهبرد سازمان است. کارت امتیازی متوازن، نظامی برای مدیریت عملکرد است که ایده اولیه آن در سال ۱۹۹۰، در خلال تحقیقات «رابرت کاپلان» و «دیوید نورتون»، در زمینه روش‌های نوین سنجش عملکرد سازمان‌ها شکل گرفت. این ایده در طول زمان توسعه و تکامل فراوان یافت تا جایی که از یک ابزار سنجش و اندازه‌گیری عملکرد، اکنون به یک نظام مدیریت راهبردی تبدیل شده است. کارت امتیازی متوازن راهبرد سازمان را از چهار جنبه کلیدی مالی، مشتریان، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری؛ بررسی و صورت‌بندی می‌کند. (Kaplan, R. And Norton, 2008, 114)

**نقشه راهبرد:** در نقشه راهبرد، سازمان به چهار منظر (یا بیشتر)، افراز می‌شود و اهداف کلیدی (راهبردی) سازمان که مندرج در برنامه راهبردی سازمان است، در این چهار منظر، دسته‌بندی می‌شود. این چهار منظر، عملاً نشان‌دهنده کلیه اجزاء و فرآیندهای سازمان هستند و عبارت‌اند از: منظر مالی، منظر مشتری، منظر فرآیندهای داخلی، منظر رشد و یادگیری. هر سازمان می‌تواند بسته به ساختار صنعت و نیز پویایی‌های خود، مناظر نقشه راهبرد خود را زیاد یا کم نماید. اهدافی مانند توسعه کسب و کارهای ارزش‌آفرین، اشتغال‌زایی و درآمدزایی، بهبود رضایت‌مندی مشتریان، پرورش استعدادها و ابتکارات نوآورانه در گروه شرکت‌ها، افزایش رضایت‌مندی ذینفعان و کارکنان، می‌تواند از جمله اهداف



راهبردی سازمان باشد). ترسیم نقشه راهبرد، مهم‌ترین مؤلفه برای ایجاد کارت امتیازی متوازن است و لذا باید در اولین مرحله طراحی و اجرای نظام کارت امتیازی متوازن قرار گیرد (Kaplan, R. And Norton, 2008, 122)

**فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش:** «ارایی و چاتمن» فرهنگ سازمانی را به‌عنوان «سامانه‌ای از ارزش‌های مشترک و هنجارهایی که برای اعضای سازمان، رفتارها و نگرش‌های مناسبی را تعریف می‌کند»، قلمداد می‌کنند. آن‌ها ابزار مشهوری تحت عنوان پروفایل فرهنگ سازمانی ۱ را برای سنجش فرهنگ سازمانی تدوین کردند.

نسخه اصلی پروفایل فرهنگ سازمانی ارائه شده توسط ارایی شامل ۵۴ ویژگی و تشکیل‌دهنده ۸ عامل فرهنگ سازمانی: نوآوری، توجه به جزئیات، نتیجه محوری، رقابت‌پذیری، حمایت‌گری، تأکید بر پاداش، گروه‌محوری و قاطعیت است. فرهنگ سازمانی جزئی از شغل اعضای پروژه و جزئی از نگرش جهان‌بینی آن‌ها است - اگر فرهنگ را درک کنند و به‌کارگیرند. (شیداییو دیگران، ۱۳۹۱: ۷۰)

وضعیت فرهنگ سازمانی می‌تواند با بررسی‌های دوره‌ای عناصر اصلی فرهنگ سازمان ارزیابی شده و مبنایی برای طراحی برنامه‌های فرهنگی ایجاد نماید. (اخگر و دیگران، ۱۳۸۹: ۱۳۰) به‌طور کلی فرهنگ سازمان از سه مؤلفه تشکیل شده است: ۱- اعتقادات، ۲- ارزش‌ها و ۳- هنجارهای رفتاری. در فرهنگ سازمانی ارزش‌ها از یک جایگاه مرکزی برخوردارند؛ آن‌ها اساس هنجارهایی هستند که رفتار را شکل می‌دهند. از این جهت در مدیریت دانش، اشاره به ارزش‌ها اهمیت دارد؛ چراکه آن‌ها هم به هنجارها و هم به عقاید مرتبط هستند و از آنجاکه تغییر ارزش‌ها می‌تواند موجب تغییر عقاید شود، می‌تواند بر روی هنجارهای رفتاری تأثیر بگذارد. (پاشرو دیگران، ۱۳۹۳، ۷۳)

فناوری‌های مدیریت دانش: فناوری‌های اطلاعاتی هستند که برای تسهیل مدیریت دانش استفاده می‌شوند و بیشتر متمرکز بر مدیریت دانش هستند تا پردازش اطلاعات. فناوری‌های مدیریت دانش از سامانه‌های مدیریت دانش حمایت می‌کنند.

ارکان جهت ساز نقشه راهبرد مدیریت دانش: برای تدوین ارکان جهت‌ساز لازم است بیانیه‌های مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های کلیدی تدوین شوند. در این راستا موارد ذکر شده مبتنی بر تجربه محقق در وزارت دفاع و اجماع خبرگی به شرح ذیل استخراج شده‌اند:

## 1. Organizational Culture Profile



**الف : چشم انداز:**

در افق چشم انداز ترسیمی برای وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، تراز قدرت تسلیحاتی جمهوری اسلامی ایران از نظر تولید قدرت بازدارنده و شایستگی های دفاعی می - بایستی در بین ۵ قدرت بزرگ نظامی جهان جانمایی گردد که به شرح زیر تبیین گردیده است:

**- ارتقاء توان دفاعی مؤثر:**

- ایفای نقش مؤثر در خلق اندیشه های دفاعی برتر و تأثیرگذاری بر دکترین دفاعی کشور،
- ارائه خدمات و سامانه های دفاعی در قالب راه حل های جامع و به موقع با کیفیت و کمیت
- تأمین منزلت اجتماعی و ارتقاء سلامت و رفاه کارکنان و خانواده های نیروهای مسلح،
- توسعه تعاملات بین المللی به منظور بهره گیری از فرصت ها برای تقویت توان دفاعی.

**- ارتقاء بهره وری منابع:**

- تمرکز منابع بر اولویت های راهبردی دفاعی و فعالیت کلیدی،
- استفاده از همه منابع در ظرفیت های بالفعل و بالقوه ملی و فراملی در خلق قدرت دفاعی،
- ارتقاء ارزش افزوده سرمایه های اقتصادی.

**ب - سیاست:**

سیاست «استقلال و استفاده حداکثری از خوداتکایی» به عنوان یکی از سیاست های کلی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح در ارکان جهت ساز مدنظر است. در ذیل این سیاست موارد زیر نیز مشهود است:

- برای تحقق چشم انداز ۲۰ ساله (ایران ۱۴۰۴) از هیچ کوششی فروگذار ننماید.
- با بسیج کلیه امکانات اطلاعاتی، پیشرفت های علمی و نظامی دشمن را رصد نموده، صحنه نبرد آتی را پیش بینی و راه کار مناسب برای مقابله اتخاذ خواهد گردید.
- وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح قصد خود را بر تشکیل سازمان های برخوردار از دانش پیشرفته دفاعی، توانا در تولید علم فناوری بومی، مبتنی بر اصل بازدارندگی نشان داده و تا تحقق آن از هیچ کوششی فروگذار نخواهد نمود.
- تأمین منابع مالی مورد نیاز و افزایش سهم تحقیق و توسعه فناوری.



## ج - دکترین:

دکترین «سرعت، دقت، اطمینان و پایداری (دفاع هوشمند)» به‌عنوان یکی از دکترین‌های وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح در ارکان جهت‌ساز مدنظر است. در ذیل این دکترین موارد زیر نیز مدنظر است:

- توسعه نوآوری دفاعی، ساماندهی و آمایش صنایع دفاعی،
- حفظ و توسعه شایستگی‌های محوری با تأکید بر قابلیت‌های تحقیقاتی، طراحی، یکپارچه‌سازی و مدیریت شبکه در یک سازمان نخبه‌گرا با قدرت کارفرمایی دانش‌بنیان. بهینه‌سازی فرآیندهای ستادی و آرایش سازمانی

ساختار چابک و پویای وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح دانش‌بنیان راهبرد «نظام هسته و شبکه (وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح دانش‌بنیان، ساختار چابک و پویا)» به‌عنوان یکی از راهبردهای وزارت دفاع مدنظر است که به‌طورکلی ساختار چابک و پویای آن به شکل زیر ارائه می‌گردد.



شکل ۳: ساختار چابک و پویای وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح دانش‌بنیان

منبع: برگرفته از تجربیات محقق در زمان تصدی بر وزارت دفاع



جدول ۳: تعیین عوامل مؤثر در مدیریت راهبردی دانش

| ردیف | عنوان مؤلفه                                       | منبع           | تعداد جلسات خبرگی |   |   |   |
|------|---|----------------|-------------------|---|---|---|
|      |   |                | ۴                 | ۳ | ۲ | ۱ |
| ۱    | نظام مالکیت فکری                                  | تجربی          |                   |   |   | ✓ |
| ۲    | نظام آینده‌پژوهی                                  | تجربی - ادبیات |                   |   |   | ✓ |
| ۳    | نظام نوآوری                                       | تجربی          |                   |   | ✓ |   |
| ۴    | نظام جامع کیفیت                                   | تجربی - ادبیات |                   |   | ✓ |   |
| ۵    | نظام جامع تأمین                                   | تجربی          |                   |   | ✓ |   |
| ۶    | نظام جامع نت                                      | تجربی          |                   |   | ✓ |   |
| ۷    | نظام حقوقی  | تجربی - ادبیات |                   |   |   | ✓ |
| ۸    | نظام تحقیقات                                      | تجربی          |                   |   | ✓ |   |
| ۹    | نظام منابع انسانی                                 | تجربی - ادبیات |                   |   |   | ✓ |
| ۱۰   | ایجاد چشم‌انداز                                   | ادبیات         |                   | ✓ |   |   |
| ۱۱   | شکل‌دهی محیط راهبردی                              | ادبیات         |                   | ✓ |   |   |
| ۱۲   | کنترل راهبردی                                     | ادبیات         |                   | ✓ |   |   |
| ۱۳   | حمایت نهادهای بالادستی                            | ادبیات         |                   |   |   | ✓ |
| ۱۴   | حمایت آگاهانه مدیران اجزاء شبکه                   | ادبیات         |                   |   |   | ✓ |
| ۱۵   | قدرت رهبری شبکه ارزش                              | ادبیات         |                   |   |   | ✓ |
| ۱۶   | فاصله بین اجزاء شبکه                              | ادبیات         |                   |   |   | ✓ |
| ۱۷   | مسطح بودن ساختار اجزاء شبکه                       | ادبیات         |                   |   |   | ✓ |
| ۱۸   | وابستگی متقابل                                    | ادبیات         |                   |   |   | ✓ |
| ۱۹   | ظرفیت جذب شبکه و اعضای آن                         | ادبیات         |                   |   |   | ✓ |
| ۲۰   | بلوغ مدیریت دانش اجزاء شبکه                       | ادبیات         |                   |   |   | ✓ |
| ۲۱   | بلوغ فناوری اطلاعات اجزاء شبکه                    | ادبیات         |                   |   |   | ✓ |
| ۲۲   | بلوغ امکانات و زیرساخت‌های ارتباطی بین اجزاء شبکه | ادبیات         |                   |   |   | ✓ |
| ۲۳   | همخوانی پایگاه‌های دانش                           | تجربی - ادبیات |                   |   |   | ✓ |
| ۲۴   | تعهد و پاسخگویی اجزاء شبکه                        | تجربی - ادبیات | ✓                 |   |   |   |
| ۲۵   | اعتماد بین اجزاء شبکه                             | ادبیات         |                   |   |   | ✓ |
| ۲۶   | تطابق فرهنگی بین اجزاء شبکه                       | تجربی          |                   |   | ✓ |   |
| ۲۷   | پایداری فرهنگ اثربخش                              | ادبیات         | ✓                 |   |   |   |

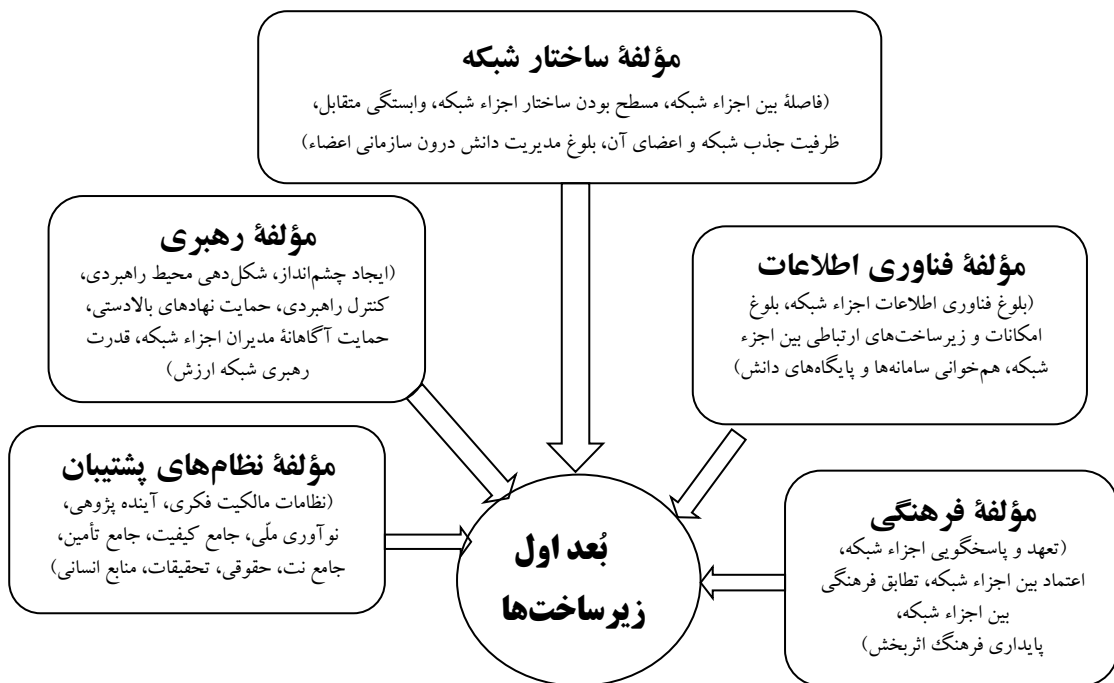


|  |   |  |   |                |                           |    |
|--|---|--|---|----------------|---------------------------|----|
|  |   |  | ✓ | ادبیات         | تولید دانش                | ۲۸ |
|  |   |  | ✓ | ادبیات         | سازمان‌دهی و نگهداری دانش | ۲۹ |
|  |   |  | ✓ | ادبیات         | به اشتراک‌گذاری دانش      | ۳۰ |
|  |   |  | ✓ | ادبیات         | انتقال دانش               | ۳۱ |
|  |   |  | ✓ | ادبیات         | استفاده از دانش           | ۳۲ |
|  | ✓ |  |   | تجربی - ادبیات | یادگیری سازمانی           | ۳۳ |
|  | ✓ |  |   | تجربی - ادبیات | تولید علم                 | ۳۴ |
|  | ✓ |  |   | تجربی - ادبیات | توسعه فناوری دفاعی        | ۳۵ |
|  | ✓ |  |   | تجربی - ادبیات | ایجاد نوآوری دفاعی        | ۳۶ |
|  | ✓ |  |   | تجربی          | قابلیت‌سازی               | ۳۷ |
|  | ✓ |  |   | تجربی          | خوداتکایی (بومی‌سازی)     | ۳۸ |
|  | ✓ |  |   | تجربی          | بازدارندگی فعال           | ۳۹ |
|  | ✓ |  |   | تجربی          | ساختار چابک، پویا و متحرک | ۴۰ |
|  | ✓ |  |   | تجربی          | دفاع هوشمند               | ۴۱ |

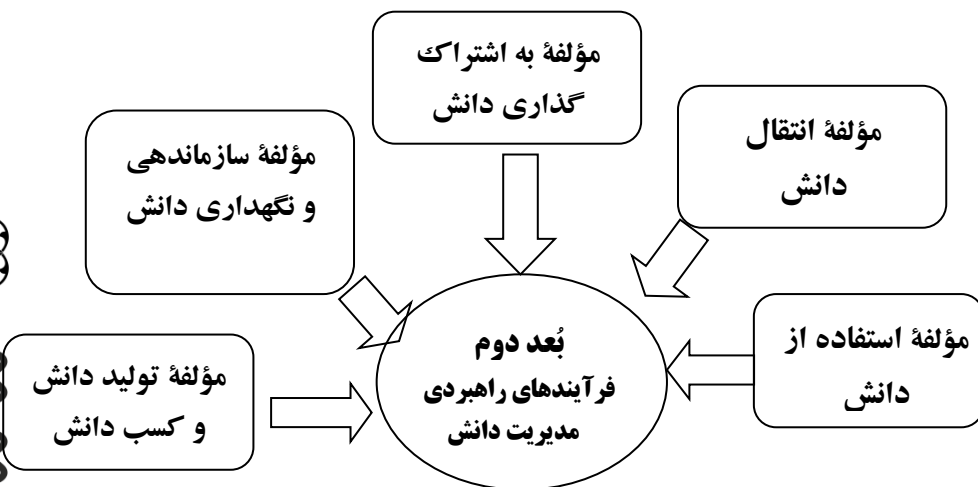
در مجموع تعیین عوامل مؤثر در مدیریت راهبردی دانش؛ از دو منبع استخراج شده‌اند مبانی نظری و ایده‌پردازی پژوهشگر بر مبنای تجربیات عملی در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح که پس از پیشنهاد توسط نشست اساتید مشاور، راهنما و خبرگان تعیین گردیده‌اند. (تجربی) در این تحقیق بر اساس سؤال اصلی، چهار بعد زیرساخت‌ها، فرآیندهای راهبردی مدیریت دانش، تولید ارزش برای ذینفعان و قدرت بازدارنده و شایستگی دفاعی با مؤلفه‌های مربوطه برابر چارچوب نظری زیر استخراج گردیده‌اند. شایان‌ذکر است دارای حیطه وسیع‌تری است که به آن‌ها مشروح‌تر اشاره شده است.



**مؤلفه‌های بُعد زیرساخت‌ها**

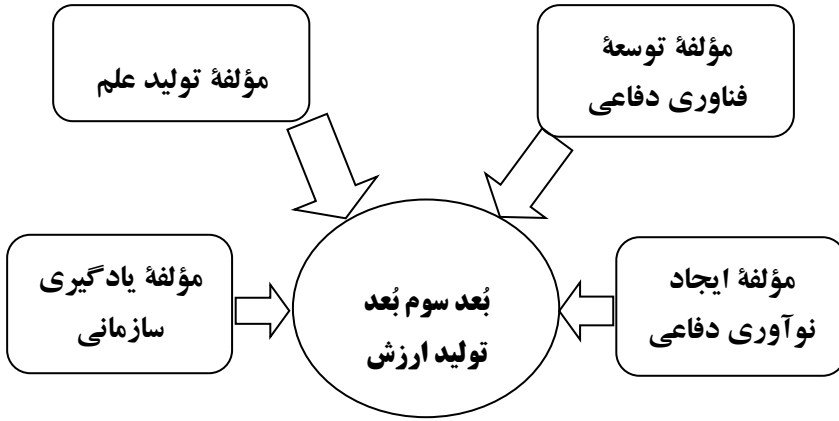


شکل ۴: مؤلفه‌های بُعد فرآیندهای راهبردی مدیریت دانش

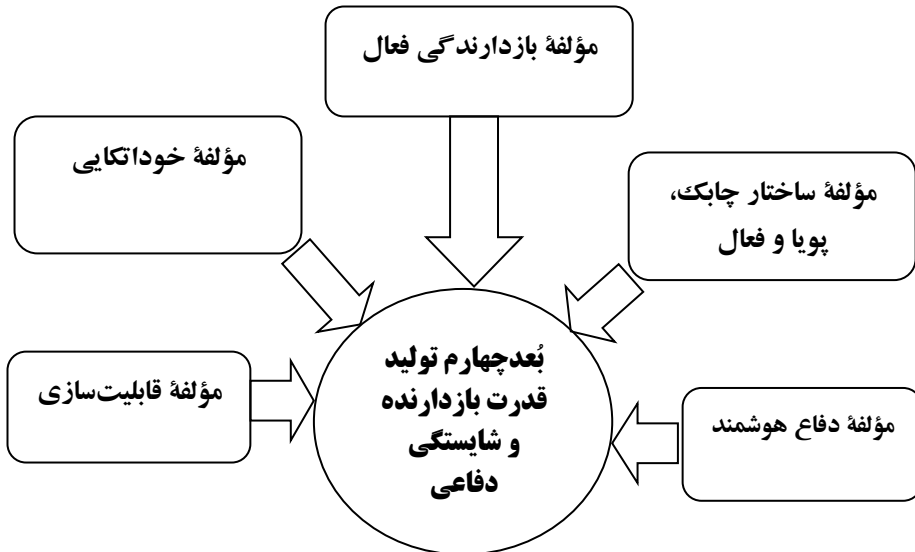


شکل ۵: مؤلفه‌های بُعد تولید ارزش برای ذینفعان





شکل ۶: مؤلفه‌های بُعد تولید قدرت بازدارنده و شایستگی دفاعی



شکل ۷: چارچوب نظری





### روش‌شناسی تحقیق:

این پژوهش موردی زمینه‌ای است که از دو روش کمی و کیفی جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها به شرح زیر استفاده گردیده است:

در این تحقیق برای تحلیل داده‌های به دست آمده از ارائه پرسش‌نامه‌ها از ترکیبی از مقیاس اسمی و ترتیبی فراوانی و میانگین استفاده شده است.

در این تحقیق از روش کیفی تحلیل مضمون استفاده شده است.

تحلیل مضمون، یکی از روش‌های رایج کیفی است که پژوهشگران رشته‌های ادبیات، روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، مردم‌شناسی، تاریخ، هنر، علوم سیاسی، علوم اجتماعی، اقتصاد، ریاضیات، فیزیک، شیمی، زیست‌شناسی و پزشکی از آن استفاده کرده‌اند. پژوهشگران علوم اجتماعی و انسانی، غالباً از تحلیل مضمون جهت شناخت الگوهای کیفی و کلامی و تهیه کدهای مرتبط با آن‌ها استفاده می‌کنند. مثلاً، مشاور مدیریت از تحلیل مضمون جهت تجزیه و تحلیل روندهای جدید در بازار و تدوین راهبرد مطلوب سازمان یا شناخت فرهنگ سازمانی بهره می‌برد.

شاکله این تحقیق دارای ماهیتی تخصصی است لذا جامعه آماری آن به صورت تمام شمار از بین مدیران عالی آموزشی و تحقیقاتی شاغل در نیروهای مسلح و دارای مشاغل راهبردی (رتبه ۱۸ به بالا)، تحصیلات کارشناسی ارشد به بالا و سنوات خدمتی بالای ۲۵ سال به تعداد ۲۰ نفر انتخاب گردیده‌اند.

چگونگی تهیه پرسشنامه و روانی و پایایی آن به جهت شناسایی و تعیین شدت رابطه علی و معلولی بین ابعاد تعیین شده از مبانی نظری و دریافت دیدگاه‌های خبرگان در مورد ابعاد جدید از پرسشنامه‌های بسته با بهره‌گیری از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت در دو مرحله استفاده و در آن با سنجش اولویت ذهنی صاحب‌نظران، در مراحل نشست خبرگان، داده‌های به دست آمده غربال‌گری و ابعاد اثرگذار شناسایی گردید. برای تعیین روانی پرسش‌نامه‌ها از طیف «ترستون»<sup>۱</sup> و طیف «لیکرت»<sup>۲</sup> در حوزه‌های مربوطه استفاده شد. برای پی‌بردن به پایایی



1. Tereston
2. Likert

پرسش‌نامه‌ها از روش آلفای «کرونباخ» ۱ استفاده شده است و با توجه به ضریب  $0/۸۶$  به دست آمده پایائی پرسشنامه‌ها تأیید می‌گردد.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق:

### الف- تحلیل پرسشنامه‌ها:

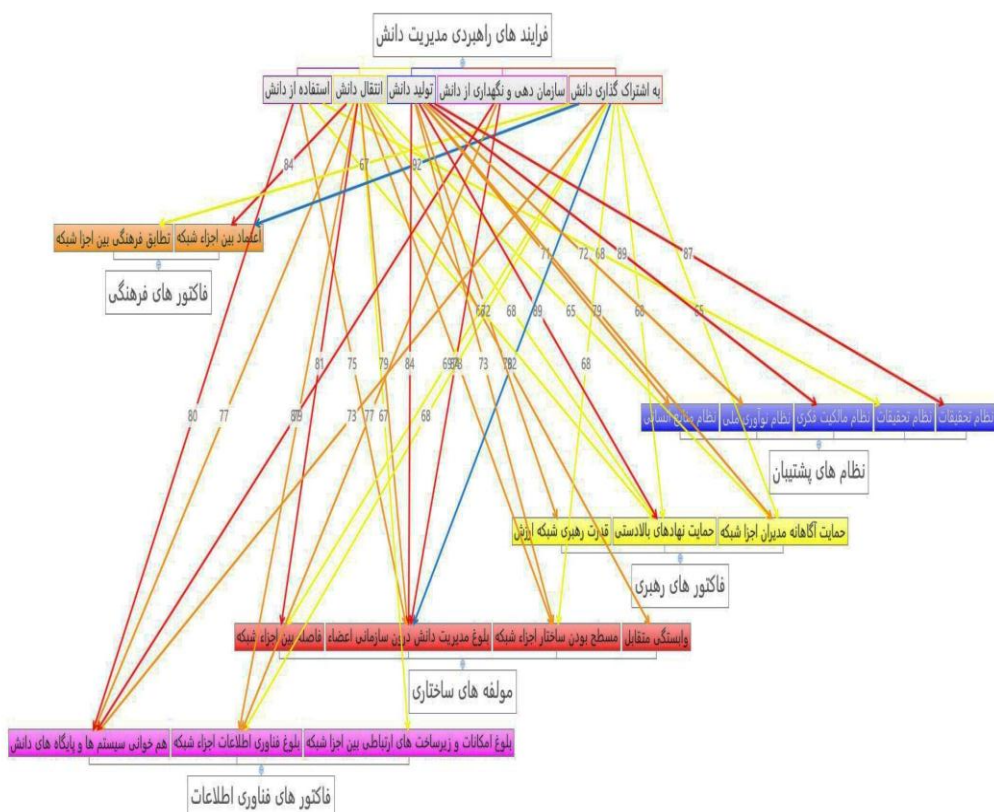
در گام اول برای کمی‌سازی نظرات از روش فراوانی و میانگین استفاده شد تا ضریب‌های کلی برای هریک از روابط بین عوامل تعیین گردد. محاسبه موارد فوق به صورت ساده انجام شده است و تنها برای در اختیار داشتن یک سری پیشنهادهای و ورودی‌های اولیه به جلسات خبرگان مطرح گردیده است برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از نرم‌افزار اکسل استفاده شده است. به ازای هر مؤلفه تأثیرگذار (یا علت) یک جدول برای اندازه‌گیری فراوانی تأثیرات ایجاد که تأثیر این مؤلفه را برای کلیه مؤلفه‌های بُعد بالاتر نشان می‌دهد. میانگین وزنی با اختصاص دادن عدد ۵ به تأثیر زیاد، ۳ به تأثیر متوسط، ۱ به تأثیر کم و صفر به بی‌تأثیر محاسبه شده است. درصد تأثیر وزنی بر اساس تقسیم میانگین وزنی بر کل فراوانی با ضریب ۵ محاسبه شده است. به طور مثال جدول فراوانی مربوط به مؤلفه مالکیت فکری بر مؤلفه‌های بُعد فرآیندهای راهبردی مدیریت دانش در زیر آمده است:

جدول ۴: میزان امتیازدهی تأثیر مؤلفه نظام مالکیت فکری بر مؤلفه‌های بُعد فرآیندهای راهبردی مدیریت دانش

| ردیف | امتیازدهی       | تولید دانش | سازمان‌دهی و نگهداری دانش | به اشتراک گذاری دانش | انتقال دانش | استفاده از دانش |
|------|-----------------|------------|---------------------------|----------------------|-------------|-----------------|
| ۱    | تأثیر زیاد      | ۱۲         | ۵                         | ۶                    | ۴           | ۴               |
| ۲    | تأثیر متوسط     | ۲          | ۲                         | ۵                    | ۶           | ۶               |
| ۳    | تأثیر کم        | ۱          | ۴                         | ۲                    | ۲           | ۳               |
| ۴    | بی‌تأثیر        |            | ۴                         | ۲                    | ۳           | ۲               |
| ۵    | نظری ندارم      |            |                           |                      |             |                 |
|      | مجموع           | ۱۵         | ۱۵                        | ۱۵                   | ۱۵          | ۱۵              |
|      | میانگین وزنی    | ۶۷         | ۳۵                        | ۴۷                   | ۴۰          | ۴۱              |
|      | درصد تأثیر وزنی | ۸۹٪        | ۴۶٪                       | ۶۳٪                  | ۵۳٪         | ۵۵٪             |



در این جدول مشاهده می‌شود که نظام مالکیت فکری از دید جامعه آماری، در وهله اول بیشترین تأثیر علی را بر تولید دانش و در رده بعدی بر به اشتراک‌گذاری دانش دارد. مجدداً لازم به اشاره است محاسبه موارد فوق به صورت ساده انجام شده است و تنها برای در اختیار داشتن یک سری پیشنهادها و ورودی‌های اولیه به جلسات خبرگان مطرح می‌شود و خود در اعتبارسنجی مؤلفه‌ها فاقد کاربرد است. (در خصوص سایر ابعاد نیز به همین گونه عمل شده است). با توجه به تحلیل پرسشنامه‌ها و کمی سازی نظرات با استفاده از روش فراوانی و میانگین ضرایب وزنی برای هر یک از عوامل تعیین گردید. نمودار زیر نشان‌دهنده وضعیت روابط بین ابعاد و مؤلفه‌ها است. (تغییر رنگ به سمت قرمز نشان‌دهنده شدت تأثیر است).



نمودار ۱: تحلیل کمی یافته‌های تحقیق



## نشست خبرگان در مرحله اول:

بر اساس نتایج حاصله از پرسشنامه‌ها الگوی اولیه طراحی و در نشست خبرگان ارائه تا دیدگاه و نظرات آنان با بحث و تبادل نظر به صورت حضوری و اجماع فکری جمع‌آوری گردد. نتایج حاصل از این نشست به شرح زیر است:

- شبهه در مورد مؤلفه تولید علم در بُعد تولید ارزش برای ذینفعان مطرح شد. اینکه آیا تولید علم صرف، به نوعی تولید ارزش برای ذینفعان است؟ از طرفی آیا منظور از تولید علم، همان تعریف رایج آن است یا در این تحقیق منظور دیگری مدنظر بوده است؟ باید مشخص شود آیا منظور، علم محض است که ریشه آن در دانشگاه است یا جنبه کاربردی و تجربه‌ای سازمانی مدنظر است؟ (چون کارکرد صنعت دفاعی تولید علم محض نیست)
- از سوی یکی از خبرگان این موضوع مطرح شد که: هدف این است که درسته بالای سازمان و برای توسعه شایستگی کلیدی سازمان از مدیریت دانش استفاده کنیم و این را مدیریت راهبردی دانش می‌نامیم؛ در واقع در این الگو، اصرار بر مدیریت هر نوع دانشی نیست، بلکه به دنبال مدیریت دانش مرتبط با شایستگی‌های محوری هستیم. خبره‌ای دیگر در این مورد عنوان کرد: سطح این مسئله سطح بالادستی است و در این سطح، دانش باید به‌عنوان یک منبع راهبردی مدیریت شود و مثال‌هایی از رویکردهای مدیریت راهبردی دانش و تفاوت بین آن‌ها در غرب و شرق مطرح کرد و این شائبه را مطرح کرد که آیا اگر راهبردی را حذف کنیم مؤلفه‌های این الگو عوض می‌شود؟ پژوهشگر با اشاره به سطوح بالاتر ابعاد و شکسته شدن اهداف از سطوح بالاتر و پرتوافکنی بُعد بالا بر سایر ابعاد، راهبردی بودن الگو را توجیه نمود. نهایتاً با شفاف شدن تفاوت بین مدیریت راهبردی دانش و مدیریت دانش و تمایز ایجادشده الگو در به‌کارگیری واژه راهبردی توافق حاصل شد.
- از سوی خبرگان به تعدادی از اصول اشاره و تأکید شد که این موارد باید در مدیریت راهبردی دانش وجود داشته باشد:
  - اصل تعامل‌پذیر بودن دانش‌ها،
  - اصل ارزش‌آفرینی و ارزش‌های افزوده،
  - اصل مشارکت،
  - اصل تعلق سازمانی (مسائل و مبانی ارزشی)،



- شناسایی دانش،
  - نگاه به آینده و آینده پژوهی،
  - اعطای مالکیت فکری.
- پیشنهاد شد که در بُعد تولید ارزش در هر مؤلفه به نرخ تغییرات آن‌ها اشاره شود. تأکید شد که نکته پیشنهادی صحیح است اما این امر در به‌کارگیری عملیاتی چنین الگویی مستتر است؛ به‌این ترتیب که به‌طور مثال مؤلفه یادگیری سازمانی به‌عنوان یک هدف در لایه تولید ارزش برای ذینفعان در نظر گرفته‌شده، اما در زمانی که برای تک‌تک مؤلفه‌ها هدف‌گذاری شود قطعاً این اهداف باید قابل‌سنجش باشند و حتماً نرخ در آن لحاظ می‌گردد.
  - اشاره شد که با توجه به راهبرد اساسی ما در به‌کارگیری راه‌های میابتر باید یک سری ارزش‌های اساسی مانند موارد زیر تعریف شود:
    - خرد قرآنی،
    - مجاهدت علمی،
    - تعامل علمی و الزام بر زکات علم،
    - نخبه یابی و تربیت خط‌شکنان.
  - لزوم تعریف تثبیت‌شده و نا‌همپوشان علم و دانش در بُعد سوم تأکید و اشاره شد که مواردی مانند یادگیری سازمانی و تولید علم را نمی‌توان تولید ارزش مستقیم برای ذینفعان دانست و بهتر است به‌عنوان خروجی‌های بُعد پایین‌تر تلقی شوند. همچنین عنوان شد الگو باید به‌گونه‌ای بتواند متضمن تجمیع و جهت‌دهی خیزش‌های دانشی مقطعی و پراکنده در راستای اهداف اولویت‌دار باشد و به آن‌ها تداوم زمانی بخشد؛ به عبارتی مدیریت دانش باید بتواند خیزش‌های پیاپی و مستمر و هم‌راستا ایجاد کند. در خصوص بُعد زیرساخت‌ها عنوان شد این بُعد منطقی و نسبتاً کامل است.
  - لزوم توجه به نیروی انسانی و سهم دانستن آن در ارزش‌های افزوده شکل‌گرفته به‌عنوان توپ اصلی بازی اشاره شد. به‌عبارت‌دیگر باشد انگیزش را عامل کلیدی دانست. از دیدگاه خبره دیگر نگاه عبادتی در مسئله فرهنگی و انگیزشی اساس کار قلمداد شد و تأکید گردید با توجه به مبانی و زیرساخت‌های فکری در جمهوری اسلامی ایران لازم است نگاه متفاوتی به انگیزش داشت.



- تأکید گردید در چنین الگویی، علم به معنای دانش پایه ۱ نباید مورد توجه قرار بگیرد.
- خبرگان اتفاق نظر داشتند که در این تحقیق، پرسشنامه در قالبی که پیش از این توزیع شده بود، کمک ویژه‌ای نخواهد کرد.
- بر اساس دیدگاه‌ها و خروجی‌های به دست آمده از نشست خبرگان و جلسه گروهی توسعه و بهبود الگو، موارد زیر در الگو اعمال گردید :
  - (۱) به منظور افزایش تمرکز بر دانش‌های راهبردی و ایجاد یک غربال راهبردی، یک بُعد جدید تحت عنوان حوزه‌های راهبردی دانش بین ابعاد اول و دوم افزوده شد.
  - (۲) مؤلفه تولید علم در بُعد تولید ارزش برای ذینفعان به افزایش خرد سازمانی تغییر نام داده شد.
  - (۳) بر اساس تجربیات پژوهشگر و نظرات عنوان شده در جلسات و امتیازدهی در اعتبارسنجی کمی انجام شده، مؤلفه‌های زیر از بُعد زیرساخت‌ها به عنوان عوامل کلیدی انتخاب شدند تا در نشست خبرگان به بحث گذاشته شوند :
    - پروتکل (استاندارد) ارتباطی مشترک از دسته عوامل فناوری اطلاعات،
    - نظام منابع انسانی و نظام مالکیت فکری از دسته نظام‌های پشتیبان،
    - اعتماد بین اجزاء شبکه از عوامل فرهنگی،
    - قدرت رهبری شبکه ارزش از عوامل رهبری راهبردی،
    - ملاحظات امنیتی از عوامل ساختاری.
  - (۴) امتیازها و ارتباطات بین مؤلفه‌ها برای ساده‌سازی درک الگو و بهبود درک بصری آن حذف شده و جهت‌دهی‌هایی کلی از مؤلفه‌ها به بُعد بالاتر در نظر گرفته شد.
  - (۵) در بُعد تولید ارزش برای ذینفعان، مؤلفه‌ای تحت عنوان ارزش‌های اساسی اضافه شد. این ارزش‌ها شامل مواردی مانند : خرد قرآنی، مجاهدت علمی و..



## نشست خبرگان سری دوم

دیدگاه‌ها و نظرات عنوان‌شده دینش است دوم خبرگان به شرح زیر است:

- خبرگان عنوان نمودند در صورتی که بخواهیم به نقشه راهبرد لایه‌ای اضافه کنیم باید توجیه‌پذیر باشد که در بین لایه‌های دیگر از نظر مفهومی جای می‌گیرد یا خیر. از طرفی منطقی به نظر می‌رسد که چنین لایه‌ای به‌عنوان بخشی از شکاف‌های دانشی که در اختیار نداریم اضافه شود.
- بهتر آن است از ترتیب سلسله مراتبی آرایه، سامانه، سلاح و... برای حوزه‌های راهبردی دانش استفاده شود (در الگوی فعلی از مراحل فرآیند ایده تا محصول استفاده شده است). از نظر روابط منطقی علی و معلولی، لایه‌ها مورد تأیید می‌باشند.
- اگر حوزه‌های دانش را به آرایه، سامانه و... محدود کنیم تنها به حوزه سلاح محدود می‌شویم، درحالی‌که آنچه در حال حاضر در الگو آمده است منطقی‌تر است. همچنین افزودن لایه‌ها کار را پیچیده‌تر می‌کند و لایه ششم از جنس سایر لایه‌ها نیست و لزومی به وجود آن نمی‌باشد.
- یکی از خبرگان در خصوص اینکه بعد حوزه‌های راهبردی دانش باید بین لایه‌های اول و دوم قرار گیرد مخالفت نمود و تأکید داشت زیرساخت‌ها زمینه بهبود فرآیندها و فرآیندها زمینه بهبود حوزه‌های راهبردی دانش را فراهم می‌کنند.
- خبرگان نظر داشتند اگر در لایه حوزه‌های راهبردی دانش، به آرایه، سامانه و... اشاره شود جامعیت بیشتری دارد، درباره توان صنعت دفاعی و وزارت دفاع ممکن است الزاماً همه اقدامات از جنس طراحی نباشد، ممکن است از طریق مهندسی معکوس و روش‌های مختلف زودتر به هدف رسید.
- همچنین نظر داشتند وجود بخشی تحت عنوان حوزه‌های دانش راهبردی ضروری است اما می‌توان آن را در قالب یکی از دسته‌های عوامل در بخش تولید ارزش برای ذینفعان آورد.
- تعدادی از خبرگان نظر داشتند وجود لایه جدید رابطه علی و معلولی را به هم می‌زند و در مورد سیر منطقی الگو؛ اگر می‌خواهد شبکه‌ای ارائه شود، باید معلوم شود که خواست از الگو چیست؟
- همچنین در این جلسه عنوان شد، در بخش زیرساخت‌ها، ارتباطات و تعاملات و همچنین موضوع تعالی نیروی انسانی نیز دیده نشده است. بهتر است لایه جدیدی با عنوان نیازهای



دانشی راهبردی آینده‌نگر اضافه گردد و در این جلسه بر وجود معیار توسعه سرمایه انسانی در زیرساخت‌ها تأکید گردید.

• در جلسه دوم خبرگی ضرورت وجود لایه ششم از سوی خبرگان نفی شد و لزومی بر وجود آن دیده نشد؛ خبرگان حاضر در جلسه اجماع نمودند در صورت اعمال موارد توافق شده، الگوی خروجی مورد تأیید بوده و می‌تواند به‌عنوان یک الگوی مناسب در مدیریت راهبردی دانش در ساختار هسته و شبکه وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح مورداستفاده قرار گیرد.

### جمع‌بندی و اعمال تغییرات در الگو:

بر اساس تحلیل انجام‌شده روی دیدگاه‌ها و نظرات خبرگان، تغییرات زیر در الگو اعمال گردید:

• بین ابعاد فرآیندهای مدیریت راهبردی دانش و تولید ارزش برای ذینفعان، یک بُعد تحت عنوان حوزه‌های راهبردی دانش با مؤلفه‌های تعریف و جایگذاری گردید.

- آرایه‌های دفاعی،

- آرایه سامانه سلاح،

- سامانه سلاح،

- سلاح (اعم از محصول، خدمات، تجهیزات).

• مؤلفه خرد سازمانی در بُعد تولید ارزش برای ذینفعان به خرد دفاعی تغییر نام داده شد.

• مؤلفه ارزش‌های اساسی از بُعد ارکان جهت ساز(تولید قدرت بازدارنده و شایستگی دفاعی) حذف گردید.

• دسته‌ای جدید تحت عنوان مبانی فلسفی در بُعد زیرساخت‌ها ایجاد گردید و موارد زیر به‌عنوان مؤلفه‌های آن درج گردید:

- خرد قرآنی،

- مجاهدت علمی،

- تعامل علمی و الزام بر زکات علم.

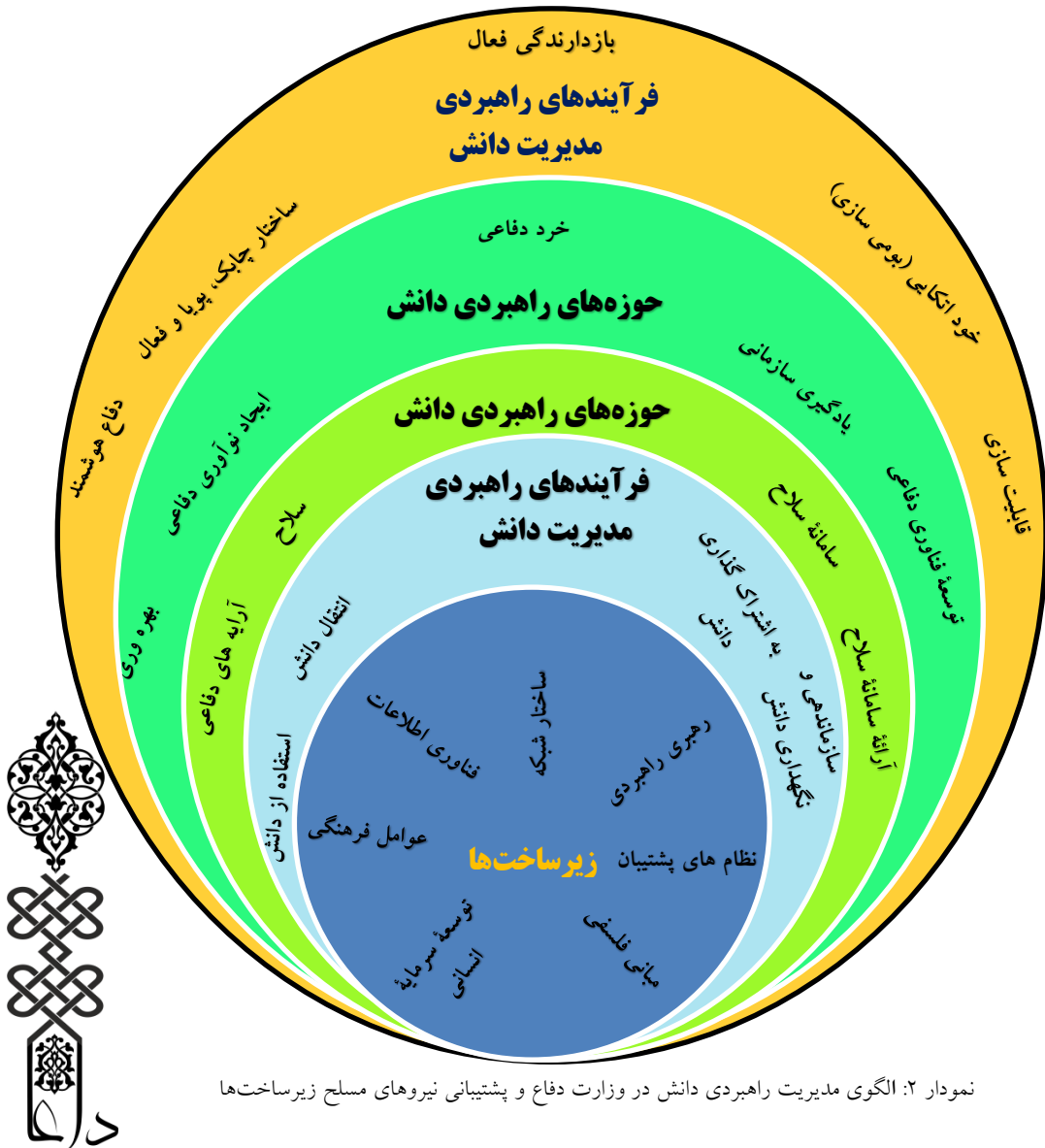
• مؤلفه بهره‌وری به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های حاضر در بُعد تولید ارزش برای ذینفعان اضافه گردید.

• دسته توسعه سرمایه انسانی به‌عنوان یکی از دسته‌ها در بُعد زیرساخت‌ها ایجاد گردید و مؤلفه‌های زیر در ذیل آن در نظر گرفته شد:





- نخبه یابی و نخبه گزینی،
  - آموزش و توانمندسازی،
  - انگیزش و تشویق سرمایه انسانی،
  - مبانی امنیتی به‌عنوان یکی از عوامل ساختار شبکه در بُعد زیرساخت‌ها شناسایی گردید.
- الگوی ارائه‌شده دارای پنج بُعد با مؤلفه‌های مربوطه است:



نمودار ۲: الگوی مدیریت راهبردی دانش در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح زیرساخت‌ها

با توجه به نظرات خبرگان به‌طورکلی ابعاد الگو دارای مشخصاتی به شرح زیر است:

الف- در بُعد زیرساخت‌ها :

هم‌خوانی سامانه‌ها و پایگاه‌های دانش که امکان تبادل و انتقال سامانه‌ای و مقیاس‌پذیر دانش و به اشتراک‌گذاری دانش در سطح سامانه‌ها را فراهم می‌کند مهم‌ترین مؤلفه فناوری اطلاعات است. نظام منابع انسانی و نظام مالکیت فکری به‌عنوان اثرگذارترین مؤلفه‌های نظام‌های پشتیبان بر بُعد فرآیندها معرفی می‌شوند. وجود اعتماد در بین اجزاء شبکه، مهم‌ترین مؤلفه فرهنگی شناسایی شده است که بر فرآیندهای مدیریت راهبردی دانش اثر بیشتری دارد.

- در بین عوامل رهبری راهبردی، مؤلفه قدرت رهبری شبکه ارزش یا همان بازآرایی اجزاء مختلفی از شبکه برای تحقق یک هدف مقطعی به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه شناسایی شده است.

- در عوامل ساختار شبکه ملاحظات امنیتی به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه مطرح شد.

- در بین مؤلفه‌های توسعه سرمایه انسانی، انگیزش و تشویق سرمایه انسانی بیشترین اثر را بر فرآیندهای مدیریت راهبردی دانش دارد.

ب- در بُعد فرآیندهای مدیریت راهبردی دانش، فرآیند تولید دانش از بیشترین اثر بر بُعد بالاتر برخوردار است.

ج- در بُعد تولید ارزش برای ذینفعان، مهم‌ترین ارزش خلق‌شده برای ذینفعان، نوآوری دفاعی می‌باشد.

د- در مدیریت راهبردی دانش، موارد زیر باید ملحوظ نظر باشد :

(۱) در زمان برنامه‌ریزی باید با روندی از بالا به پایین باید مشخص گردد حوزه‌های راهبردی دانش چگونه باید بهبود یابند. در ادامه این روند مشخص می‌شود چه فرآیندهای راهبردی مدیریت دانش موردنیاز است. پس از آن بر اساس نیازمندی‌های فرآیندی مدیریت دانش باید بهبودها و برنامه‌های توسعه‌ای در سطح زیرساخت‌ها تعریف گردد.

(۲) در زمان پایش، موفقیت برنامه‌های تعریف شده در هر بُعد بر اساس شاخص‌های مرتبط در هر بُعد سنجیده می‌شود؛ به دلیل وجود روابط علی و معلولی می‌توان عدم دستیابی به اهداف در ابعاد بالا را در عدم موفقیت برنامه‌ها در مؤلفه‌های ابعاد پایین جستجو کرد.



## نتیجه‌گیری و پیشنهاد:

### الف- نتیجه‌گیری

الگوی ارائه‌شده در این مقاله علاوه بر برطرف کردن یا کاهش مشکلات و مسائل عنوان‌شده در کلیات موارد دیگری را نیز در فرآیند نوآوری محصول موجب می‌شود. برخی از این موارد را می‌توان به شرح زیر موردتوجه قرار داد:

- بهبود زمان انتقال دانش،
- سازمان‌دهی و ساماندهی بهتر زیرساخت‌های دانشی در راستای توسعه قابلیت‌های کلیدی،
- تسهیل نظارت و پایش،
- مدیریت، راهبری و تصمیم‌گیری به موقع،
- درک بهتر نیازهای ذینفعان،
- توسعه خلاقیت و ابتکار،
- کاهش خطرپذیری و مخاطرات در روند نوآوری،
- بالا بردن توانمندی و رقابت‌پذیری و حفظ مزیت رقابتی نسبت به رقبای،
- بهبود همکاری بخش‌های مختلف و تعاملات ساختاری،
- جلوگیری از دوباره‌کاری‌ها،
- افزایش کیفیت و اثربخشی اطلاعات و دانش مدیریت‌شده،
- کاهش هزینه‌های دوره ارائه محصول (بودجه و اعتبارات)،
- بهره‌وری گروه‌های کاری و اشتراک مساعی (همگامی هر چه بیشتر آن‌ها)،
- افزایش بهره‌وری ساختار هسته و شبکه.

### ب- پیشنهادها

با توجه به حوزه‌های مدیریت راهبردی دانش، ساختار هسته و شبکه و همچنین نقشه راهبرد، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های موردنظر و ارائه الگوی نهایی؛ سایر موضوعاتی را که می‌توان در این حوزه به‌عنوان پیشنهاد برای تحقیقات بعدی موردتوجه قرارداد به شرح زیر ارائه می‌گردد:

- پیاده‌سازی، اجرا و پایش الگوی مدیریت راهبردی دانش در یکی از سازمان‌های صنعتی
- ایجاد الگوی فرآیندی برای پایش راهبردی دانش به صورت گام‌به‌گام
- تعمیم الگو به سایر سازمان‌های غیر صنعتی دفاعی
- تعمیم الگو به کل ساختار دفاعی کشور و نیروهای مسلح
- محاسبه اوزان روابط علی و معلولی بین مؤلفه‌ها



**فهرست منابع:****الف - منابع فارسی**

- نهج البلاغه، (شرح نهج البلاغه، ابن ابی الحدید، ج ۲۰)
- امام خمینی (رحمت الله علیه)، (۱۳۸۷)، صحیفه نور، جلد دوم.
- حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)؛ (۱۳۹۰)؛ روشنای علم؛ انتشارات انقلاب اسلامی؛ تهران.
- حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)، بیانات ۱/۱/۱۳۹۱، مشهد، قابل دسترسی در WWW.KHAMENEI.IR
- کتب:
- اخگر، بابک، جهانیان، خشایار، (۱۳۸۹)، "قطب‌نمای مدیریت دانش"، تهران، چاپ اول، انتشارات نگاه دانش.
- پاشر، ادنا، رانن، توپا، مترجمان: شعبانی، ابوالقاسم، شعاع حسنی، احمدرضا، امیرخانی فرهنگی، لیلا، (۱۳۹۳)، "راهنمای کامل مدیریت دانش"، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، تهران، چاپ دوم
- شبدایی، شهاب، ایرجی، حسن، (۱۳۹۱)، "مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور"، تهران، چاپ اول، چاپخانه قلم.
- علامه، سید محسن، خلیل اکبر، رشید، عباسی رستمی، نجیبه، (۱۳۹۴)، "مبانی مدیریت دانش"، تهران، چاپ اول، مؤسسه خدماتی فرهنگی رسا،

**ب - منابع انگلیسی:**

- Armstrang, M. (2009). "Armstrang's Handbook of Human Resource
- Nunaka I. and Takeuchi H.; (1995); The Knowledge-Creation company; How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. London: Oxford University Press ,VIII.
- Wong, K.Y., Tan, L.P., Lee, C.S. & Wong, W.P. (2013). "Knowledge Management performance measurement: measures, approaches, trends and future directions; Information Development.
- Yang J.; (2009); The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness; JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT; VOL.11, NO.2; 83-90
- Zack, M. H.; (1999); Managing Codified Knowledge. Sloan Management

