

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

محمدابراهیم سنجقی^۱، احمد وحیدی^۲

پذیرش مقاله: ۹۶/۶/۱۴

دریافت مقاله: ۹۶/۴/۱۲

چکیده

با توجه به معادلات منطقه‌ای و جهانی، جمهوری اسلامی ایران در مسیر پیشرفت خود در آستانه ورود به فرآیند تحول به ساختاری دانش پایه است؛ ضرورتی که در فرمایشات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، سند چشم‌انداز ۲۰ ساله و برنامه‌های مختلف پیشرفت به صورت آشکار و تلویحی بارها مورد تأکید قرار گرفته و در همین راستا نیاز است در تحول راهبردی به ساختار دانش پایه با توجه به نیاز به بازتعریف آن در چارچوب‌های علمی، اجتماعی و فرهنگی کشور با پایه‌های تحقیقاتی و عملیاتی توجه اساسی شود؛ 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 را دارد. هدف اصلی این تحقیق دستیابی به ابعاد الگوی مدیریت راهبردی دانش در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح است. در این تحقیق که از نوع کاربردی- توسعه‌ای است، جهت نیل به نتایج از روش موردی و زمینه‌ای و بهره‌گیری از تکنیک آمیخته (روش‌های کمی و کیفی) با تحلیل محتوا و تحلیل مضمون استفاده گردیده است. نتیجه حاصله نشان می‌دهد: الگوی مدیریت راهبردی دانش در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح دارای ۵ بُعد اصلی مشتمل بر: (۱) زیرساخت‌های مدیریت راهبردی دانش، (۲) فرآیندهای راهبردی مدیریت دانش، (۳) حوزه‌های راهبردی دانش، (۴) تولید ارزش برای ذینفعان و (۵) تولید قدرت بازدارنده و شایستگی دفاعی است.

واژگان کلیدی: الگو، مدیریت راهبردی دانش، نقشه راهبردی، کارت امتیازی متوازن، هسته و شبکه

۱. استاد مدیریت استراتژیک دانشگاه صنعتی مالک اشتر

۲. دانش‌آموخته دکتری مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسنده مسئول)



مقدمه

رهبر کبیر انقلاب اسلامی حضرت امام خمینی (ره) در باره دانش می‌فرماید: «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 می‌فرماید: «...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 به‌سوی ساختارهای دانش‌پایه، چند سالی است تلاش‌های درخور توجهی در حال انجام است، اما تحول راهبردی به ساختار دانش‌پایه 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 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، کل-نگر 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. هدف اصلی این تحقیق دستیابی به ابعاد الگوی مدیریت راهبردی دانش در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح است که در همین راستا سؤال اصلی تحقیق با عنوان ابعاد الگوی مدیریت راهبردی دانش در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح چیست؟ مطرح گردیده است. اهمیت تحقیق تقویت مؤلفه‌های بنیة دفاعی، با تأکید بر مدرن‌سازی و هوشمندسازی تجهیزات، ارتقای منابع انسانی و سامانه‌های (سیستم‌های) فرماندهی،



ارتقای سطح آموزش، تحقیقات، فناوری در بخش دفاع و گسترش همکاری‌ها با مراکز علمی دانشگاهی داخلی و خارجی را شامل شده و از ضرورت‌های عدم توجه به این‌گونه تحقیقات می‌توان به بروز کاهش توانایی در مدیریت جریان دانش در کل وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح و کاهش سرعت تولید دانش در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، اشاره نمود.

مبانی نظری

پیشینه تحقیق:

با بررسی‌های بعمل آمده موارد ذیل بعنوان پیشینه تحقیق بدست آمد:

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.

مقاله ای تحت عنوان بررسی عوامل بحرانی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت راهبردی دانش ۱ توسط آقای فرزین ۲ در سال ۲۰۱۳ انجام شده که مسئله تحقیق شناسایی عوامل بحرانی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت راهبردی دانش بوده و نتیجه این بود که داده‌های مورد نیاز 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.

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

3. A survey of Critical Success Factors for Strategic Knowledge Management implementation: applications for Service Sector

4. Farzin, et.al, 2014



به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. درنهایت مدل مدیریت راهبردی دانش شامل ۷ حوزه اعتبارسنجی و تأیید 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 اشتراک‌گذاری، تبادل و حتی خریدوفروش 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.

- 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 بیان‌شده 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»^۱ 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 ۱ 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 خوش ساخت 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)

– تعریف الگو

واژه الگو^۱ یا انگاره، شکل و نمونه، قالب، طرح، منوال و نقش در نظر گرفته شده است. این واژه در معانی متعددی به کار رفته است. در تعریف ساده از الگو می‌توان گفت: «الگو یا مدل، نمایش نظری و ساده‌شده از جهان واقعی می‌باشد». اصطلاح الگو را انسان‌شناسان، حداقل از سال ۱۸۷۱

۱. Redundancy

1. Pattern



به مفهومی چندجانبه به کار برده‌اند. این کاربرد آزاد تاکنون ادامه دارد. بر همین مبنا از الگو، گاه در توجه به کیفیت‌های رفتاری، الگوهای آرمانی و رفتاری و گاه در توجه به اصول فرهنگ‌ها یاد شده است. برخی الگو را به عنوان بخشی که شکل یا کیفیت کل را نشان می‌دهد و برخی آن را به عنوان پیش‌نویس یا نموداری که راه معمولی یک عمل یا رفتار و یک ساختار ادراکی را نمایش می‌دهد، معرفی کرده‌اند. (هومن، ۱۳۸۶، ۶۵)

- مدیریت راهبردی

در دنیای امروز که شاهد تغییر و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط با تلاطم و عدم اطمینان مواجه و رقابت شدت زیادی پیدا کرده است. سامانه‌های سازمانی در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره‌گیرند تا آینده‌نگر و محیط‌گرا باشند، به طوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلندمدت تأثیر آن‌ها را بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آن‌ها را مشخص کند. این نوع برنامه‌ریزی در واقع همان برنامه‌ریزی راهبردی است که با بررسی محیط خارجی و داخل سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه‌های راهبردی اقدام به انتخاب راهبردهایی می‌کند که با تکیه بر قوت‌ها و رفع ضعف‌ها، از فرصت‌های پیش‌آمده به شکل شایسته استفاده کرده و از تهدیدها پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود.

- کارت امتیازی متوازن (BSC) ۱

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 کسب‌وکار 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 جنبهٔ کلیدی مالی، مشتریان، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری؛ بررسی و صورت‌بندی می‌کند. (Kaplan, R. And Norton, 2008, 114)

– راهبرد دانش

شالودهٔ موفقیت یک سازمان در پیاده‌سازی مدیریت دانش، هدفمندی آن است. مدیریت دانش به دنبال انجام هوشمندانهٔ وظایف، در بستر یک سازمان دانا است. در چنین بستری، اصل، اشتراک بیشتر دانش نیست، بلکه محوریت اشتراک دانش، باید دانش مناسب را در اختیار افراد متناسب قرار دهد. دانشی که به عمل تبدیل نگشته و در حیطهٔ یک سازمان کاربری نداشته باشد، برای آن سازمان ارزشی نخواهد داشت. (Zack, 1999, 125)

– مدیریت راهبردی دانش

مدیریت راهبردی که با چشم‌انداز و مأموریت کمک به سازمان برای پُر کردن خلأ بین آنچه می‌تواند انجام دهد و آنچه باید بتواند انجام دهد، توسعه داده شده و به کار گرفته می‌شود. (ibid)

مدیریت راهبردی، ورودی‌های لازم برای فرموله کردن چشم‌انداز و مقاصد راهبردی را بر اساس دارایی‌های دانشی سازمان فراهم می‌کند. مدیرانی که راهبردهای سازمان را تدوین و طراحی می‌کنند، نیاز به ورودی از کلیهٔ افراد در سطح سازمان دارند. (Kettunen, Knattola, 2005, 22)

مدیران نیاز به دانش خبره‌ها در حوزه‌های مختلف دارند تا تصمیمات راهبردی صحیح را اتخاذ کنند.

– نقشهٔ راهبرد

در نقشهٔ راهبرد، سازمان به چهار منظر (یا بیشتر)، افراز می‌شود و اهداف کلیدی (راهبردی) سازمان که مندرج در برنامهٔ راهبردی سازمان است، در این چهار منظر، دسته‌بندی می‌شود. این چهار منظر، عملاً نشان‌دهندهٔ کلیهٔ 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 نقشهٔ راهبرد خود را زیاد یا کم نماید. اهدافی مانند توسعهٔ کسب‌وکارهای 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 نقشهٔ 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).

– فرهنگ‌سازمانی و مدیریت دانش

فرهنگ‌سازمانی یکی از جنبه‌های مهم مدیریت دانش است. همواره یافتن نوع فرهنگی که مرتبط با مدیریت دانش باشد، یکی از موضوعات مهم در ادبیات مدیریت دانش بوده است. (Jones, 2000, 15). در سازمانی که ایجاد گروه‌های کاری، مشارکت در انجام کارها و اعتماد بین کارکنان به‌عنوان عوامل فرهنگی آن شناخته می‌شود، جریان دانش آزادانه‌تر در کل سازمان گسترش می‌یابد. بنابراین می‌توان چنین گفت که در سازمان‌ها هراندازه به افراد آزادی عمل بیشتری داده شود و افراد در انجام کارها باهم مشارکت بیشتری داشته باشند، به همان اندازه سازمان در کسب، خلق، توسعه و کاربرد دانش موفق‌تر عمل خواهد نمود.

– 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:

○ چشم‌انداز

در افق چشم‌انداز ترسیمی برای وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، تراز قدرت تسلیحاتی جمهوری اسلامی ایران از نظر تولید قدرت بازدارنده و شایستگی‌های دفاعی می‌بایستی 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 اندیشه‌های دفاعی برتر و تأثیرگذاری بر دکترین دفاعی کشور،
- ارائه خدمات و سامانه‌های دفاعی در قالب راه‌حل‌های جامع و به‌موقع با کیفیت و کمیت
- تأمین منزلت اجتماعی و ارتقاء سلامت و رفاه کارکنان و خانواده‌های نیروهای مسلح،
- توسعه تعاملات بین‌المللی به‌منظور بهره‌گیری از فرصت‌ها برای تقویت توان دفاعی.



○ ارتقاء بهره‌وری منابع:

- تمرکز منابع بر اولویت‌های راهبردی دفاعی و فعالیت کلیدی،
- استفاده از همه منابع در ظرفیت‌های بالفعل و بالقوه ملی و فراملی در خلق قدرت دفاعی،
- ارتقاء ارزش افزوده سرمایه‌های اقتصادی.

- سیاست

سیاست «استقلال و استفاده حداکثری از خوداتکایی» به‌عنوان یکی از سیاست‌های کلی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح در ارکان جهت‌ساز مدنظر است. در ذیل این سیاست موارد زیر نیز مشهود است:

- برای تحقق چشم‌انداز ۲۰ ساله (ایران ۱۴۰۴) از هیچ کوششی فروگذار ننماید.
- با بسیج کلیه امکانات اطلاعاتی، پیشرفت‌های علمی و نظامی دشمن را رصد نموده، صحنه نبرد آتی را پیش‌بینی و راه‌کار مناسب برای مقابله اتخاذ خواهد گردید.
- وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح قصد خود را بر تشکیل سازمان‌های 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 موردنیاز و افزایش سهم تحقیق و توسعه فناوری.

- 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 کارفرمائی دانش‌بنیان. بهینه‌سازی فرآیندهای ستادی و آرایش سازمانی
- درمجموع تعیین عوامل مؤثر در مدیریت راهبردی دانش؛ از دو منبع استخراج شده‌اند:
- مبانی نظری،
- 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)



جدول ۱: تعیین عوامل مؤثر در مدیریت راهبردی دانش

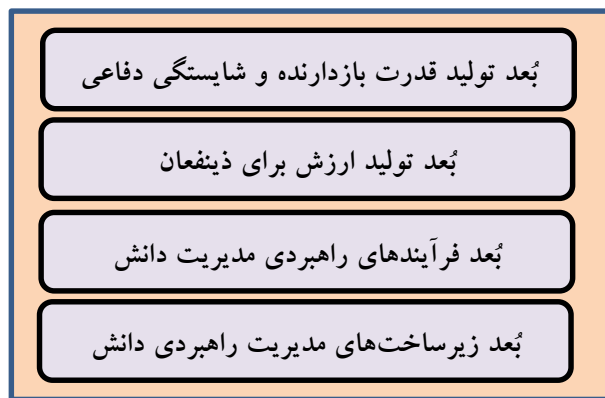
ردیف	عنوان مؤلفه	منبع	تعداد جلسات خبرگی			
			۱	۲	۳	۴
۱	نظام مالکیت فکری	تجربی	✓			
۲	نظام آینده‌پژوهی	تجربی - ادبیات	✓			
۳	نظام نوآوری	تجربی		✓		
۴	نظام جامع کیفیت	تجربی - ادبیات		✓		
۵	نظام جامع تأمین	تجربی		✓		
۶	نظام جامع نت	تجربی		✓		
۷	نظام حقوقی	تجربی - ادبیات	✓			
۸	نظام تحقیقات	تجربی		✓		
۹	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 اجزا 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 اجزا شبکه	ادبیات	✓			
۲۱	بلوغ فناوری اطلاعات اجزاء شبکه	ادبیات	✓			
۲۲	بلوغ امکانات و زیرساخت‌های ارتباطی بین اجزا 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	✓			
۲۸	تولید دانش	ادبیات	✓			
۲۹	سازمان‌دهی و نگهداری دانش	ادبیات	✓			
۳۰	به اشتراک‌گذاری دانش	ادبیات	✓			
۳۱	انتقال دانش	ادبیات	✓			
۳۲	استفاده از دانش	ادبیات	✓			
۳۳	یادگیری سازمانی	تجربی - ادبیات			✓	
۳۴	تولید علم	تجربی - ادبیات			✓	



ردیف	عنوان مؤلفه	منبع	تعداد جلسات خبرگی			
			۴	۳	۲	۱
۳۵	توسعه فناوری دفاعی	تجربی - ادبیات		✓		
۳۶	ایجاد نوآوری دفاعی	تجربی - ادبیات		✓		
۳۷	قابلیت سازی	تجربی		✓		
۳۸	خوداتکایی (بومی سازی)	تجربی		✓		
۳۹	بازدارندگی فعال	تجربی		✓		
۴۰	ساختار چابک، پویا و متحرک	تجربی		✓		
۴۱	دفاع هوشمند	تجربی		✓		

چارچوب نظری

در این تحقیق بر اساس سؤال اصلی، سه موضوع اصلی به عنوان مفروضات اصلی تحقیق در نظر گرفته شده است: مدیریت راهبردی دانش، تکیه بر ساختار هسته و شبکه و استفاده از مفهوم نقشه راهبرد.



شکل ۱: چارچوب نظری

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش به دلایل زیر از روش موردی زمینه‌ای استفاده کرده است: (۱) محقق در طی این تحقیق به دنبال توصیف عینی، واقعی و منظم از مؤلفه‌های مختلف مؤثر در مدیریت راهبردی دانش و با تأکید بر دانش‌های راهبردی و وضعیت سازمان‌های وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح می‌پردازد. از این رو با جمع‌آوری ادبیات موجود در حوزه مدیریت دانش، مدیریت راهبردی و بررسی نظرات صاحب‌نظران، به دنبال ایجاد تصویری جامع و



گسترده از آن می‌باشد. به این ترتیب در این تحقیق شرایط سازمان‌ها و عوامل مؤثر بر آن‌ها در این رابطه به صورت موردی مطالعه می‌گردد.

(۲) از نگاهی دیگر این تحقیق به مطالعه در مورد طراحی الگو در زمینه یادشده می‌پردازد و در حقیقت به آنچه باید باشد اشاره می‌نماید. نتایج تحقیق قابل تعمیم به صورت کامل برای سایر حوزه‌ها نیست و با توجه به تأکید بر آن از دیدگاه مباحثی همچون مدیریت راهبردی دانش، ساختار هسته و شبکه (نظام نوآوری) و ارکان جهت‌ساز وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، از جنبه‌های منحصر و متمایزی نسبت به سایر حوزه‌ها برخوردار است.

- جامعه آماری

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

- چگونگی تهیه پرسشنامه و روایی 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 اولویت‌ذهنی صاحب‌نظران، در مراحل نشست خبرگان، داده‌های به دست آمده غربال‌گری و ابعاد اثرگذار شناسایی گردید (هدف از طراحی پرسشنامه، انجام تحلیل‌های کمی نیست بلکه تنها کمک به بینش پژوهشگر است). برای تعیین روایی پرسش‌نامه‌ها از طیف «ترستون»^۱ و طیف «لیکرت»^۲ در حوزه‌های مربوطه استفاده شد. برای پی بردن به پایایی پرسش‌نامه‌ها از روش آلفای «کرونباخ»^۳ استفاده شده است و با توجه به ضریب ۰/۸۶ به دست آمده پایایی پرسشنامه‌ها تأیید می‌گردد.



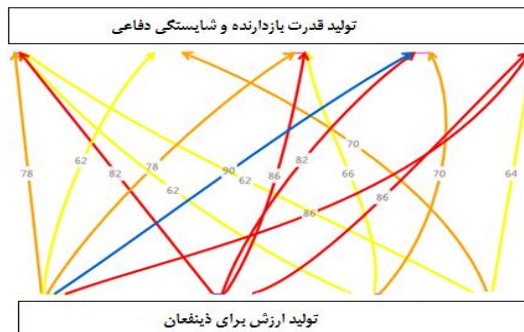
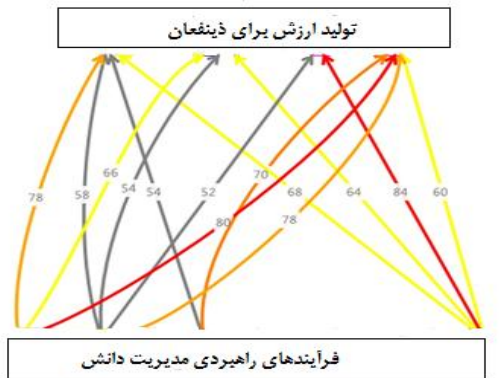
1. Tereston
2. Likert
۳. Keronbakh

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

۱- تحلیل پرسشنامه‌ها:

در گام اول تحلیل پرسشنامه‌ها به صورت محتوایی و بر اساس نظرات شفاهی و مکتوب صورت گرفت. برای کمی سازی نظرات از روش فراوانی و میانگین استفاده شد تا ضریب‌های کلی برای هر یک از روابط بین ابعاد تعیین گردد. 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 و خود در اعتبارسنجی ابعاد فاقد کاربرد است. لذا جهت تعیین نهایی ابعاد، نشست‌های تخصصی در چندین نوبت انجام که با تحلیل محتوای نشست‌ها ابعاد موردنظر حاصل گردید.

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. نمودارهای زیر نشان‌دهنده وضعیت روابط بین ابعاد است. (تغییر رنگ به سمت قرمز نشان‌دهنده شدت تأثیر است). در زیر تحلیل دو بعد ارائه می‌شود که این مهم در خصوص سایر ابعاد هم انجام شده است.



نمودارهای شماره ۱: وضعیت روابط بین ابعاد



۲- نشست خبرگان در مرحله اول:

بر اساس نتایج حاصله از پرسشنامه‌ها الگوی اولیه طراحی و درگام بعدی نشست خبرگان تشکیل 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 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 حاضر این موضوع مطرح شد که آیا این الگو همان مدیریت دانش است که بین دو کلمه مدیریت و دانش، یک عبارت راهبردی قرار گرفته است یا خیر؟ آیا اساساً متفاوت است؟ آیا نگاه این چینی در سطح کلان موجب طولانی شدن فرآیند ایده تا محصول نمی‌شود؟ این شبهه با توضیحات کافی از سوی پژوهشگر و دیگر خبرگان درباره خود مفهوم مدیریت راهبردی دانش برطرف شد.

-همچنین از سوی یکی دیگر از خبرگان این موضوع مطرح شد که: هدف این است که در سطح 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 به عنوان 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 به کارگیری واژه راهبردی توافق حاصل شد.



- 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 به عنوان خروجی‌های بُعد پایین‌تر تلقی شوند. همچنین عنوان شد الگو باید به گونه‌ای 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.

- این سؤال مطرح گردید که به‌طور مثال بازدارندگی فعال از طریق کدام بعد پایین‌تر برآورده می‌شود؟ محقق به شکست و تجزیه لایه به لایه و رو به پایین چنین اشاره کرد که در هر لایه اهدافی تعریف می‌شود که منجر به اهدافی در لایه بالا شده و نهایتاً منجر به بازدارندگی فعال می‌گردد. در این زمینه توسط یکی از خبرگان مجدداً تأکید گردید در الگو نیاز به یک غربال-گری احساس می‌شود.

- بر اساس دیدگاه‌ها و خروجی‌های به‌دست‌آمده از نشست خبرگان و جلسه گروهی توسعه و بهبود الگو، موارد زیر در الگو اعمال گردید :

به‌منظور 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.

وجه تولید قدرت بازدارنده و شایستگی دفاعی

وجه تولید ارزش برای ذینفعان

وجه فرایندهای راهبردی مدیریت دانش

حوزه های راهبردی دانش

زیرساخت های مدیریت راهبردی دانش



بر این اساس چهار نمونه راهبردی جهت انتخاب اصلح ابعاد به خبرگان به شرح زیر ارائه گردید:



نمودار ۳- نمودارهای پیشنهادی جهت طرح در نشست خبرگان

۳- نشست خبرگان در مرحله دوم

نسخ مختلف از الگوی تغییر یافته بر اساس دیدگاه‌های خبرگان در نشست اول و همچنین جلسه جمع‌بندی پس از آن، در نشست دوم خبرگان مطرح تا دیدگاه‌ها و نظرات آنان با بحث و تبادل نظر به صورت حضوری و اجماع جمع‌آوری گردد، دیدگاه‌ها و نظرات عنوان شده در نشست دوم خبرگان به شرح زیر است:

- خبرگان عنوان نمودند در صورتی که بخواهیم به نقشه راهبرد لایه‌ای اضافه کنیم باید توجه‌پذیر باشد که در بین لایه‌های دیگر از نظر مفهومی جای می‌گیرد یا خیر. از طرفی منطقی به نظر می‌رسد که چنین لایه‌ای به عنوان بخشی از شکاف‌های دانشی که در اختیار نداریم اضافه شود.



- یکی از خبرگان در خصوص اینکه بُعد 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. و خبرگان دیگر عنوان نمودند از نظر ترتیبی باید اول نقشه دانش و حوزه‌های راهبردی دانش مشخص شود و بر اساس آن معین شود کدام حوزه‌ها نیاز به توجه دارند و بعد فرآیندها طرح‌ریزی شود.

- 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؟ و این شبکه می‌بایستی چه ارتباطاتی را برقرار نماید؟

- در جلسه دوم خبرگی ضرورت وجود لایه ششم از سوی خبرگان نفی شد و لزومی بر وجود آن دیده نشد؛ این تأکید وجود داشت که ساختار و الزامات ساختاری، من جمله ساختار گروه دستیابی و سایر نیازمندی‌های ساختار هسته و شبکه که به عنوان یکی از زیربنای اصلی الگو در نظر گرفته شده بود در بخش زیرساخت‌ها و در دسته عوامل ساختاری دیده شده است و نیازی به تعریف آن به عنوان یک لایه در الگو وجود ندارد. از طرفی قرار دادن چنین لایه‌ای، یکپارچگی و معنادار بودن الگو را زیر سؤال می‌برد.

خبرگان حاضر در جلسه اجماع نمودند در صورت اعمال موارد توافق شده، الگوی خروجی مورد تأیید بوده و می‌تواند به عنوان یک الگوی مناسب در مدیریت راهبردی دانش در ساختار هسته و شبکه وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح مورد استفاده قرار گیرد که در این راستا به صورت بلافاصله و پیش از تعریف فرآیندها و اقدامات مدیریت دانش، باید ابتدا حوزه اقدامات و بهبودهای دانشی یا همان حوزه‌های راهبردی دانش شناسایی شوند. حوزه‌های راهبردی دانش در واقع همان حوزه‌هایی هستند که منجر به شایستگی‌های کلیدی در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح می‌شوند یا فقدان آن‌ها می‌تواند ضربه‌های اساسی در تحقق چشم‌انداز وارد نماید. پس از تبیین حوزه‌های راهبردی دانش، به ترتیب الزامات فرآیندی و پس از آن نیازمندی‌های زیرساختی مشخص می‌شود. اما در زمان اجرا و پایش با توجه به مشخص بودن اهداف و سنجه‌ها در لایه‌ها، لازم است ابتدا زیرساخت‌ها، توسعه، سپس فرآیندهای مناسب و متناسب اجرا شود تا به تدریج پیامدها و



نتایج در لایه‌های بالاتر ظهور یابد؛ یعنی وضعیت حوزه‌های راهبردی دانش بهبودیافته، در سایه آن، ارزش‌های برنامه‌ریزی شده برای ذینفعان خلق گردد و نهایتاً ارکان جهت‌ساز محقق گردد. در واقع تفکیک بین حرکت بالا به پایین در برنامه‌ریزی و تعریف اهداف و حرکت پایین به بالا در اجرا و پایش، جایگاه صحیح بُعد حوزه‌های راهبردی دانش را بین ابعاد دوم و سوم در مدل چهار لایه مشخص می‌کند. 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 تعریف و جایگذاری گردید.

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

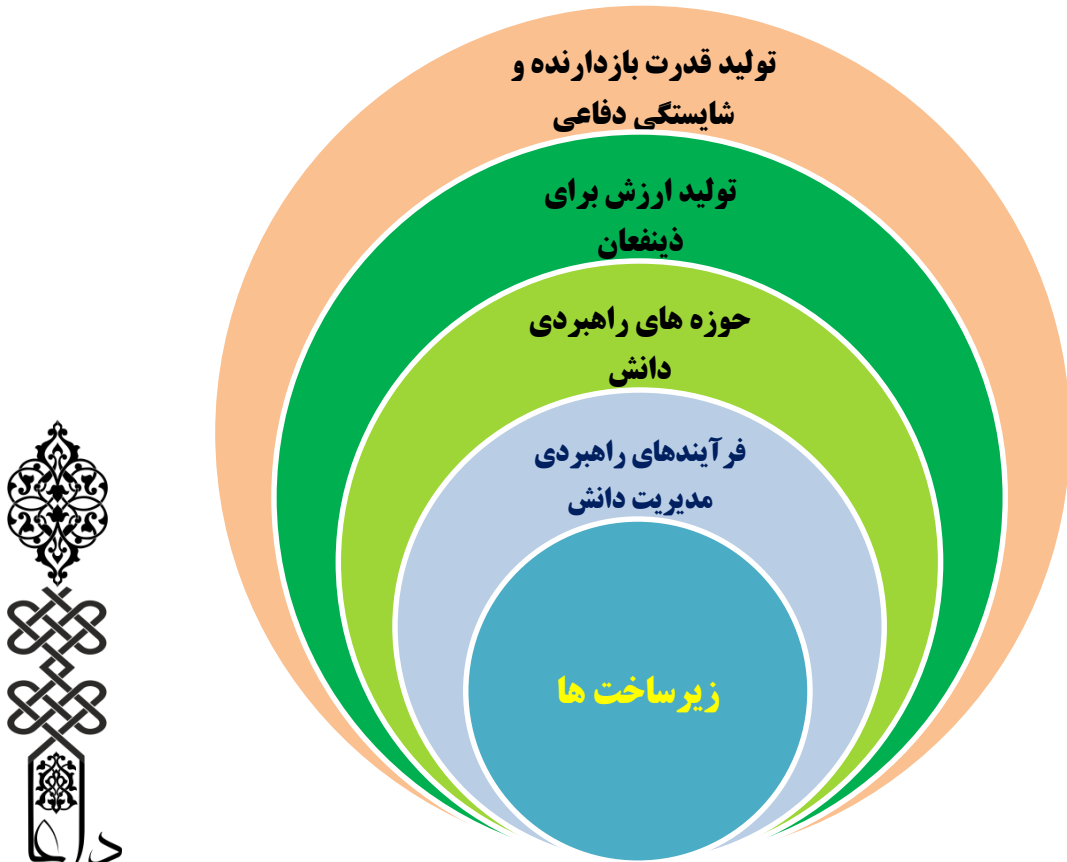
الف - نتیجه‌گیری:

بدون شک به‌کارگیری مفاهیم مدیریت دانش، بالأخص در سطوح راهبردی، موجب پایداری، رشد و بالندگی سازمان و بهره‌وری هرچه بیشتر آن می‌شود. یکی از جنبه‌های اساسی و زیربنایی مدیریت دانش در سازمان‌های صنعتی، نگاه راهبردی به آن می‌باشد که اهمیت این موضوع در سازمان‌های پیشرو نظیر سازمان‌های دفاعی در هر کشوری بر کسی پوشیده نیست. مدیریت راهبردی دانش موجب می‌شود سازمان، منابع و توانمندی‌های خود را به شکلی آگاهانه و اثربخش در راستای تحقق ارکان جهت‌ساز خود آرایش دهد و تغییرات را به‌خوبی در خود هضم نماید. در این مقاله، به مقوله مدیریت راهبردی دانش در سازمان‌های صنعتی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح پرداخته شده و تلاش شده است در قالب ارائه ابعاد الگوی علمی و معلولی بر اساس نقشه راهبرد، مجموعه موردنیاز برای مدیریت راهبردی دانش به شکلی مؤثر در کنار هم پیکربندی شوند. این مقاله ضمن توجه به انواع ابعاد مؤثر بر مدیریت راهبردی دانش و تبیین رابطه میان آن‌ها روندی منطقی برای مدیریت راهبردی دانش پیش‌رو قرار می‌دهد که هم امکان برنامه‌ریزی و هم امکان اجرا و پایش مستمر را فراهم می‌نماید؛ ازاین‌جهت می‌توان این تحقیق را حرکتی عملی و مؤثر و روبه‌جلو برای سازمان‌های وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح دانست. ابعاد الگوی ارائه‌شده در انتها دارای پنج بُعد اصلی است:

— **زیرساخت‌های مدیریت راهبردی دانش:** زیرساخت‌ها، زمینه‌های زیربنایی موردنیاز را برای مدیریت راهبردی دانش در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح فراهم می‌کنند؛ این زمینه‌ها باید تمامی حوزه اثرپذیر و اثرگذار مدیریت دانش را به‌خوبی نشان دهند.



- **فرآیندهای راهبردی مدیریت دانش:** فرآیندهای راهبردی مدیریت دانش نشان‌دهنده مجموعه فرآیندهایی است که اقدامات عملیاتی را در راستای مدیریت دانش راهبردی سازمان صنعتی دفاعی به شکلی منسجم و یکپارچه دربر دارد.
- **حوزه‌های راهبردی دانش:** حوزه‌های راهبردی دانش شامل حوزه‌های دانشی می‌شود که برای دستیابی به اهداف کلیدی و تحقق ارکان جهت‌ساز ضروری است. این حوزه‌ها می‌توانند از یک طرف نماینده توانمندی‌های موجود باشند و از طرف دیگر نشان‌دهنده شکاف‌های راهبردی دانش نیز باشند.
- **تولید ارزش برای ذینفعان:** ارزش‌های خلق‌شده برای ذینفعان مختلف در ساختار هسته و شبکه دسته‌بندی می‌شوند.
- **تولید قدرت بازدارنده و ساینس‌دیفاعی:** کلیه ارکان جهت‌ساز که وظیفه هدایت ابعاد پایین‌تر در راستای اولویت‌ها و اهداف را دارند در این بُعد قرار می‌گیرد.



شکل ۲: ابعاد الگوی مدیریت راهبردی دانش در وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح

ب - پیشنهادها:

موارد زیر می‌تواند در تحقیقات آتی ملاک عمل قرار گیرد:

- تعیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگو و محاسبه اوزان روابط علی و معلولی بین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها

- ایجاد الگوی فرآیندی برای پایش راهبردی دانش به صورت گام‌به‌گام بر اساس ابعاد مشخص شده

- تعمیم الگو به سایر سازمان‌های غیرصنعتی دفاعی

- تعمیم الگو به کل ساختار دفاعی کشور و نیروهای مسلح



منابع

الف- اسناد بالادستی

- امام خمینی (ره)، ۱۳۸۷، صحیفه نور، جلد دوم.
- حضرت امام خامنه‌ای (مدظله العالی)؛ (۱۳۹۰)؛ روشنای علم؛ انتشارات انقلاب اسلامی؛ تهران.
- حضرت امام خامنه‌ای (مدظله العالی) ، بیانات ۱/۱/۱۳۹۱، مشهد، قابل دسترسی در WWW.KHAMENEI.IR

ب- کتب:

- هومن، حیدرعلی، (۱۳۸۶)، شناخت روش علمی در علوم رفتاری، چاپ اول، تهران : انتشارات سمت

ج- منابع انگلیسی:

- Bhatt , Ganesh; (2001); " knowledge Management in organizations: Examining the interaction Between Technologies , Techniques , and People " , " Journal of Knowledge Management " , Vol.5 , No.1.PP .98 - 75
- Davenport, T & Prusak, L; (1998); Working knowledge: How organizations manage what they know, 2nd ed., Harvard Business School Press, Cambridge, MA. P. 5
- Davenport T., David W. De Long and Michael C. Beers; (1998); "Successful Knowledge Management Projects", Sloan Management Review , vol. 39, no. 2, pp.43-54
- Nahapiet J., Ghoshal S.; (1998); Social capital, intellectual capital, And the organizational advantage; Academy of Management Review, Vol. 23, No. 2; 242-266
- Nunaka I. and Takeuchi H.; (1995); The Knowledge-Creation company; How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. London: Oxford University Press ,VIII pp.
- Nonaka, I; (1994); "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation "Organization Science, pp. 14-37.
- Nonaka I. and Takeuchi H.; (1995); The Knowledge-Creation company; How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. London: Oxford University Press.
- Smith, D.; (2006); Exploring innovation. London: McGraw-Hill Education.
- 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 Review.



- Mohammad Reza Farzin, 2013, Mohammad Safari Kahrehb*, Mostafa Hesanc, Ali Khaloueid, A survey of Critical Success Factors for Strategic Knowledge Management implementation: applications for Service Sector, 2nd World Conference On Business, Economics And Management- WCBEM.
- Carsten Held, A Strategic Knowledge Management Model for the Financial Services Industry, Australia, 2010.
- Salleh, K., Ahmad, S., and Ikhsan, S., (2008) Knowledge Management in a Malaysia Public Sector Accounting Organization: An integrated KM Framework. Proceeding of the 9th European Conference in Knowledge Management (ECKM 2008) in Southampton Solent University, UK, aci, 763-74
- Davenport, T. H. and L. Prusak (1998). knowledge: How organizations manage what they know. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press
- Nonaka and Takeuchi, 1995] Nonaka, I., Takeuchi, H.: "The Oxford University Press / New York
- 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 Kettunen, J. and Kantola, I., (2005), Management information system based on the balanced scorecard, Campus Wide Information Systems
- Kaplan, R. And Norton, D. (2008). Mastering the Management System. Harvard Business Review. www.hbrreprints.org Jones, P.H., (2000), " Knowledge strategy: Aligning knowledge programs to business strategy", Knowledge

