

تدوین راهبردهای مدیریت دانش با عوامل محیطی سازمان‌های نظامی

امیر نیازمند*، حسن زارعی متین**، محمدحسین رحمتی***

چکیده

پیشرفت و ارتقاء در زمینه داشتن نیروی کار متخصص و فناوری‌های پیشرفته در پیشبرد مأموریت و ارتقاء سطح توان رزمی و بهبود عملکرد آن‌ها نیازمند بهره‌گیری از مدیریت دانش و وجود سامانه‌ای است که در آن دانش سازمانی بتواند به راحتی خلق، کسب و ذخیره‌سازی شود و در جریان فعالیت‌های مختلف سازمان‌های نظامی مورد استفاده قرار گیرد. بر این اساس ارتش جمهوری اسلامی نیز برای پیشبرد اهداف خود در خصوص مدیریت دانش، نیازمند الگویی جامع، کامل، کاربردی و متناسب با اهداف راهبردی خود است که در این پژوهش در نظر است بر مبنای چشم‌انداز و مأموریت خود این مهم تحقق یابد. بنابراین مقاله حاضر به دنبال تبیین عوامل محیطی مؤثر بر تدوین راهبردهای مدیریت دانش سازمان‌های نظامی است. این پژوهش از نوع کاربردی و از نظر ماهیت و روش انجام آن بر مبنای روش توصیفی - پیمایشی با رویکرد تحلیل آمیخته داده‌ها انطباق دارد. برای این منظور، با بررسی ادبیات و پیشینه مرتبط با این حوزه، به بررسی تدوین چشم‌انداز و مأموریت مدیریت دانش، تدوین عوامل محیط داخلی و خارجی مؤثر بر تدوین راهبرد مدیریت دانش و اولویت‌بندی آن‌ها در سازمان‌های نظامی از طریق تحلیل سوات (SWOT)، تحلیل رجحان تربیتی با تشابه به پاسخ ایده‌آل تاپسیس (TOPSIS) و با استفاده از نرم‌افزار SPSS پرداخته شد. نتایج نشان می‌دهد که وضعیت فعلی مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی در حالت تهاجمی بوده که بر اساس آن راهبردهای مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی تدوین و اولویت‌بندی شدند.

کلیدواژه‌ها: عوامل محیط داخلی و خارجی، راهبردهای مدیریت دانش، سازمان‌های نظامی.

۱. مقدمه

امروزه دانش جزء لاینفک موفقیت سازمان‌ها محسوب و مدیریت دانش نیز از مباحث سازمانی در علم مدیریت است. مدیریت دانش مزایای بسیاری را برای سازمان‌ها به همراه دارد که از آن جمله می‌توان به بهبود کیفیت کار، در اختیار داشتن اطلاعات به‌روز شده، افزایش کارایی، بهبود اثربخشی، بهبود تصمیم‌گیری، افزایش توان پاسخگویی نسبت به نیازهای سازمانی اشاره نمود. این مسئله در سازمان‌های نظامی به‌واسطه گستردگی سازمان، نیروی انسانی، پیچیدگی تجهیزات و فنون تخصصی موجود در نزد افراد، دارای اهمیت ویژه‌ای است [۱].

با توجه به ماهیت وظایف و مأموریت‌های سازمان‌های نظامی، در اختیار داشتن نیروی کار متخصص و مجرب از یک سو و فناوری‌های پیشرفته از سوی دیگر، در پیشبرد مأموریت و ارتقاء سطح توان رزمی سازمان‌های نظامی و بهبود عملکرد آن نقش بی‌بدیلی خواهد داشت. پیشرفت و ارتقاء در این زمینه‌ها نیازمند بهره‌گیری از مدیریت دانش و وجود سامانه‌ای است که در آن دانش سازمانی بتواند به راحتی خلق، کسب و ذخیره‌سازی شود و در جریان عملیات و فعالیت‌های مختلف سازمان‌های نظامی مورد استفاده قرار گیرد [۹].

قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش باید نسبت به عوامل مؤثر بر آن آگاهی کافی داشت. رهبری سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات، فرایندهای مدیریت دانش، برنامه‌های آموزشی، ایجاد انگیزش در کارکنان، استراتژی و اهداف سازمانی از جمله عواملی هستند که بر پیاده‌سازی مدیریت دانش تأثیرگذار هستند. در این میان سازمان‌های دانشی نظامی با درک اهمیت و ضرورت موضوع مدیریت دانش، پیاده‌سازی این فرایند را در سازمان خود شروع نموده‌اند، ولیکن به علت گستردگی و پراکندگی یگان‌های عملیاتی، مراکز آموزشی و فرهنگی و سایر قسمت‌های تابعه خود، بازنشستگی عده زیادی از پرسنل با تجربه و دانش عملیاتی ارزشمند در طول سال، ورود نفرات زیادی به سازمان به دلیل استخدام یا طی خدمت سربازی با دانش‌های گوناگون و پتانسیل بالا، موفق به اجرای مؤثر این فرایند نگردیده‌اند. از این رو با رفتن کارکنان از سازمان، دانش و تجربه‌های آن‌ها نیز عملاً از سازمان می‌رود [۹].

راهبرد مدیریت دانش سازمان‌های نظامی، مرکز ثقل دفاع دانش‌بنیان است که عامل توانمند ساز عملیات نظامی، تولید دانش، ارائه اطلاعات و ایجاد نوآوری نظامی محسوب می‌شود. با اینکه در راستای رسیدن به اهداف سند چشم‌انداز سازمان‌های نظامی اقداماتی در حال انجام است، اما هنوز راهبردهای استقرار مدیریت دانش دقیقاً تدوین و روشن نگردیده است [۶].

در صورتی که سازمان‌های نظامی موفق را در خصوص پیاده‌سازی مدیریت دانش مورد بررسی قرار دهیم، همه آن‌ها برای موفقیت در مدیریت دانش از الگویی که با ارزش‌ها و علایق آنان سازگاری داشته باشد استفاده کرده‌اند؛ بنابراین ارتش جمهوری اسلامی نیز برای پیشبرد اهداف خود در خصوص مدیریت دانش، نیازمند الگویی جامع، کامل، کاربردی و متناسب با اهداف راهبردی خود است که در این پژوهش در نظر است این مهم تحقق یابد [۹].

با توجه به موارد مطرح شده، مسأله اصلی پژوهش را می‌توان این‌گونه بیان کرد که عوامل محیطی مؤثر بر تدوین راهبردهای مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی چیست؟ بنابراین در این پژوهش با توجه به اهمیت فعالیت‌های سازمان‌های نظامی در تأمین امنیت خارجی و داخلی محقق درصدد تبیین عوامل محیطی مؤثر بر تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی است تا گامی هرچند کوچک در جهت پایه‌ریزی زیرساخت‌های لازم، به‌منظور برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های آتی و سیاست‌گذاری‌های بهینه فرماندهان و مسئولین سازمان‌های نظامی برای حرکت به سمت مدیریت دانش بردارد.

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعریف مدیریت دانش نظامی. مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی، شبکه‌ای است که برای نیل به اهداف مأموریت و به‌منظور شناسایی، بازیافت، ارزیابی و به اشتراک‌گذاری دارایی‌های دانش پنهان و آشکار تشکیلات نظامی، رویکردی مکمل را ارتقاء می‌دهد. هدف مدیریت دانش در ارتش، ارتقاء انتقال دانش از یک سو به سرتاسر سازمان ارتش برای وصل کردن کسانی که می‌دانند به کسانی که نیاز دارند بدانند، است. مدیریت دانش ارتش باعث ارتقاء تغییرات سازمانی، خط مشی، مأموریت یا پیشرفت فناوری شده است [۱].

تعریف مدیریت راهبردی. دیوید^۱ (۱۹۹۴) معتقد است مدیریت راهبردی یک روش منطقی، عینی و سیستماتیک برای اتخاذ تصمیمات بزرگ در سازمان است. در مدیریت راهبردی سعی می‌شود اطلاعات کمی و کیفی به گونه‌ای تنظیم گردند که بتوان در شرایط نامطمئن تصمیماتی اثربخش اتخاذ کرد [۵].

پیرس و راینسون^۲ (۲۰۰۲) مدیریت راهبردی را مجموعه‌ای از تصمیمات و فعالیت‌هایی که در راستای تدوین، اجرا و کنترل راهبرد جهت دستیابی به اهداف سازمان صورت می‌دانند. در واقع برنامه‌ریزی، هدایت، سازمان‌دهی و کنترل تصمیمات راهبردی فعالیت‌های واحد اقتصادی را در بر می‌گیرد [۱۰].

مفهوم مدیریت راهبردی دانش. مدیریت دانش سازمان باید همسو و هماهنگ با اقدامات راهبردی سازمان در سطح کلان مطرح و مورد توجه قرار گیرد و در خدمت محیط متلاطم و متغیر کسب و کار باشد. به این ترتیب مفهوم مدیریت راهبردی دانش را می‌توان مدیریت دانش، همسو و هم‌راستا با مسیر راهبردی سازمان، تعریف نمود [۱۲].

کالینز^۳ (۲۰۰۴) معتقد است؛ راهبرد مدیریت دانش سازمان تحت تأثیر عواملی چون فرهنگ سازمانی و نیز نظام‌های اطلاعاتی، زیرساخت‌های اطلاعاتی و فناوری اطلاع‌رسانی در سازمان شکل می‌گیرد که می‌تواند باعث منسوخ کردن عوامل و ارتباطات و فعالیت‌های غیر مرتبط با راهبرد سازمان شده و امکان بکار بستن و ارتباط برقرار کردن با سایر روش‌های سازمانی را ایجاد نموده و پس از پالایش توسط فکر و ذهن کارکنان به دانشی جدید برای سازمان تبدیل شود که هم امکان خلق دانش‌های سازمانی را فراهم می‌سازد و هم به مدیریت آن‌ها کمک می‌کند و در نهایت نتایج حاصل از این فعالیت‌ها در خدمت اهداف سازمانی قرار می‌گیرد [۴].

تدوین راهبردهای مدیریت دانش در سازمان. می‌توان ارکان مدیریت راهبردی دانش را به شرح ذیل

نام برد:

الف) تدوین (برنامه‌ریزی) راهبردی مدیریت دانش

ب) اجرای راهبردی مدیریت دانش

پ) ارزیابی و کنترل راهبردی مدیریت دانش

منظور از تدوین (برنامه‌ریزی) راهبردی مدیریت دانش نظامی، تلاشی نظام‌مند برای نیل به هدف‌ها و تصمیم‌های بنیادی و اجرای اقدامات اساسی مربوط در مدیریت دانش نظامی است که ماهیت و جهت‌گیری دارایی‌های دانشی سازمان نظامی را تعیین و راهبری می‌کند. منظور از اجرای راهبردی مدیریت دانش نظامی، تعیین جهت‌گیری راهبردی و تدوین راهبردهای استقرار مدیریت دانش نظامی در سازمان‌های نظامی است. منظور از ارزیابی و کنترل راهبردی مدیریت دانش نظامی، کسب اطمینان از میزان تطبیق و انطباق وضعیت داخلی مدیریت دانش نظامی (نقاط قوت و نقاط ضعف مدیریت دانش) با وضعیت خارجی مدیریت دانش نظامی (فرصت‌ها و تهدیدات مدیریت دانش) است.

1. David

2. Pearce & Robinson

3. Kalinz

در این راستا پژوهش حاضر در تلاش است فرایند عوامل، ویژگی‌ها و مؤلفه‌های محیط داخلی و خارجی مؤثر بر مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی را بیان نماید تا گامی هرچند کوچک در جهت پایه‌ریزی زیرساخت‌های لازم، به‌منظور برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های آتی و سیاست‌گذاری‌های بهینه فرماندهان و مسئولین برای حرکت به سمت مدیریت دانش بردارد که شامل مراحل زیر است:

مرحله اول: تجزیه و تحلیل عوامل محیطی مؤثر بر مدیریت دانش سازمان‌های نظامی

۱) تجزیه و تحلیل عوامل محیطی خارجی مؤثر بر مدیریت دانش سازمان‌های نظامی. منظور از محیط خارجی، عوامل محیطی خارج از سازمان هستند که بر فعالیت‌های سازمان به طور مستقیم یا غیر مستقیم اثر گذاشته و میزان تأثیرگذاری سازمان‌ها بر آن‌ها کم است. هدف از تحلیل محیط خارجی درک فرصت‌ها و تهدیدات مربوطه است. عوامل محیطی خارجی مؤثر بر مدیریت دانش سازمان‌های نظامی عبارتند از: عوامل اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، سیاسی/قانونی/امنیتی، فن‌آوری و صنعت نظامی. جهت ارزیابی کلی عوامل محیطی خارجی مؤثر بر مدیریت دانش سازمان‌های نظامی و تعیین اینکه سازمان‌های نظامی در حوزه مدیریت دانش با فرصت روبروست یا تهدید، از ماتریس ارزیابی عوامل محیطی خارجی (EFE)^۱ استفاده می‌شود.

۲) تجزیه و تحلیل عوامل محیطی داخلی مؤثر بر مدیریت دانش سازمان‌های نظامی. منظور از عوامل محیطی داخلی عواملی هستند که تحت کنترل سازمان هستند و بر عملکرد سازمان تأثیر بسیار زیادی دارند. این عوامل در واقع همان عوامل کلیدی موفقیت سازمان هستند که عبارتند: فرماندهی و مدیریت، ساختار سازمانی، فناوری، نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی و فرایندهای سازمانی. جهت ارزیابی کلی عوامل محیطی داخلی مؤثر بر مدیریت دانش سازمان‌های نظامی و تعیین اینکه در مجموع سازمان‌های نظامی در حوزه مدیریت دانش با قوت روبروست یا ضعف، از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)^۲ استفاده می‌شود.

مرحله دوم: تدوین راهبردهای مدیریت دانش سازمان‌های نظامی

در این مرحله به انواع راهبردهای مدیریت دانش سازمان‌های نظامی که امکان‌پذیر است، توجه می‌شود و بدین منظور بین عوامل داخلی و خارجی سازمان نوعی توازن و تعادل برقرار می‌شود. روش‌ها و ابزارهایی که در مرحله قبل مورد استفاده قرار می‌گیرند جهت تشکیل ماتریس نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای (SWOT)^۳ مدیریت دانش و ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IE)^۴ به کار گرفته خواهد شد.

مرحله سوم: اولویت‌بندی و انتخاب راهبردهای مدیریت دانش سازمان‌های نظامی

جهت انتخاب راهبردهای اولویت‌دار مدیریت دانش سازمان‌های نظامی از ماتریس برنامه‌ریزی راهبردی کمی از فن تاپسیس (TOPSIS)^۵ استفاده می‌گردد.

پیشینه پژوهش

در تکامل بحث مدیریت دانش، نظریه‌پردازان مدیریت زیادی نقش داشته و در ارائه آن تلاش نموده‌اند که به‌طور خلاصه در جدول ۱ ارائه می‌گردد.

1. EFE: External Factor Evaluation matrix
 2. IFE: Internal Factor Evaluation matrix
 3. Strengths & Weaknesses & Opportunities & Threats
 4. IE: Internal & External
 5. T. technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution

جدول ۱: تاریخچه مدیریت دانش [۳]

تاریخ	تحقیقات انجام شده در زمینه مدیریت دانش	محقق
پیشگامان	اهمیت و ارتقاء اطلاعات دانش ابعاد فرهنگی مدیریت دانش	پیتر دراگر، پاول استراسمن، سنگه
۱۹۷۰	چاپ مستندات و مقالات با عناوین بهار دانش	لئونارد بارتون
۱۹۷۱	نوآوری و انتقال اطلاعات و فناوری	اورت راجرز، توماس آلن
۱۹۷۸	افزودن هوش بشری	اینگل بارت
۱۹۸۰	اهمیت دانش به‌عنوان دارایی رقابتی، توسعه سیستم مدیریت دانش، هوش مصنوعی	راب اکسین، مک کراکن
۱۹۸۹	آماده‌سازی مدیریت دانش بر پایه فناوری	کنسرسیومی از سازمان‌ها در آمریکا
۱۹۹۰	انتشار کتاب درباره فراگیری سازمانی و مدیریت دانش	سنگه - ساکایی
۱۹۹۱	چاپ کتاب قدرت فکر در مجله فورچون	استوارت
۱۹۹۵	کار تحقیقاتی در زمینه خلق دانش	نافوکا و کاتاکیشی
۲۰۰۰	اولین دوره فوق‌لیسانس مدیریت دانش با حضور ۱۶۰۰ مدیر	دانشگاه یونیورسیتی انگلستان
۲۰۰۸	تبیین اصول ۱۲گانه مدیریت دانش نیروهای مسلح آمریکا	نیلسون
۲۰۰۹	تأثیر فرهنگ، فناوری اطلاعات، ساختار و راهبرد بر مدیریت دانش	حمیدی‌زاده
۲۰۰۹	تأثیر ابزارها و فناوری اطلاعات، راهبردها، ساختار سازمانی، و فرهنگ سازمانی بر توفیق مدیریت دانش	اخوان و همکاران
۲۰۱۱	تعامل کارکنان و فرهنگ، فرایندها و ابزارهای نرم‌افزاری و فناوری با یکدیگر تسهیل - کننده اشتراک‌گذاری دانش	اسمیت
۲۰۱۲	مدیریت دانش به‌عنوان بخشی از علم فرماندهی	ادینو و مورو
۲۰۱۲	مشخص شدن هدف‌های دانشی در سازمان توسط راهبرد دانش	حسنوی و همکاران [۸]
۲۰۱۳	احصاء شاخص خلاقیت، یادگیری، ارزیابی عملکرد در ارتقاء سطح مزیت‌های راهبردی	سنجقی و همکاران [۱۱]
۲۰۱۴	رابطه بین عوامل سه‌شاخگی (ساختاری، زمینه‌ای، محتوایی) و مدیریت دانش	اخوان و کشتکار [۲]
۲۰۱۹	تأثیر فرماندهی و مدیریت، ساختار، فرهنگ، نیروی انسانی، فناوری و فرایندهای سازمانی بر مدیریت دانش	آقامحمدی و دهقان [۱]
سال‌های اخیر	مدیریت دانش به‌طور گسترده و عملی در کشورهای مختلف و در ابعاد متفاوت مورد توجه قرار گرفته است.	پتیر تیندال، جی لیووتیز الباس اواد

همچنین برخی از پژوهش‌های راهبردهای مدیریت دانش که مشابه به موضوع این پژوهش است به شرح جدول ۲ اشاره می‌گردد.

جدول ۲. پژوهش‌های راهبردهای مدیریت دانش

تاریخ	مؤلفه‌های مورد بررسی	محقق
۱۳۸۸	راهبرد مدیریت دانش و دانش آشکار (صریح) و دانش پنهان (ضمنی)	علی رضاییان و همکاران
۱۳۸۹	ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری، منابع انسانی	مهدی بصیری
۱۳۹۲	استراتژی دانش	مهران کشتکار
۱۳۹۲	گردآوری دانش، طبقه‌بندی دانش، ذخیره دانش، اشتراک‌گذاری دانش، انتقال دانش	سلطان مراد حسینی
۱۳۹۲	جهت ذخیره‌سازی و انتشار دانش و تجربه	مهران جهانی کیا
۱۳۹۳	فرهنگ سازمان، راهبرد کسب و کار، ساختار سازمان، وضعیت فرایندهای خلق دانش سازمان، راهبرد منابع انسانی و میزان بلوغ نظام فناوری اطلاعات	بهنام مولوی و همکاران
۱۳۹۳	فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فرماندهی و مدیریت، نیروی انسانی دانشی	علی نیازی [۹]
۱۳۹۴	راهبردهای فرآیند، نیروی انسانی و فناوری مدیریت دانش	نسبیه پوطی
۱۳۹۴	راهبردهای وظیفه‌ای و عملیاتی مدیریت دانش	مجتبی کفاشان و همکاران

تاریخ	مؤلفه‌های مورد بررسی	محقق
۱۳۹۴	ساماندهی و راهبری زیرساخت‌های مدیریتی و ساختاری مدیریت دانش سازمانی	مهدی اکبری و محمد محمودی
۱۳۹۵	رابطه بلوغ سازمانی و دانش محیط سازمانی	امیر نجفی و مریم امیراصلانی
۱۳۹۶	رابطه دانش راهبردی و ویژگی‌های مقدماتی (منبعی)، میانی (نتیجه‌ای/ خرد) و نهایی (پیامدی/ کلان) مدیران	محمد رضا حمیدی‌زاده و همکاران [۷]
۱۳۹۷	رابطه سنجش آمادگی سازمانی برای استقرار مدیریت دانش و تفکر راهبردی	سهیلا مجلسی اردجانی
۱۳۹۷	فرماندهی و مدیریت، فرهنگ سازمانی، منبع انسانی، ساختار سازمانی، انگیزش، فناوری و فرایند سازمانی	غلام عباس شیرازی و همکاران
۱۳۹۸	کسب دانش، خلق دانش، حفظ و نگهداری دانش، انتقال و تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش	علی نیازی - رضا ذبیحی

تحقیقات دارای وجه مشترک مواردی مرتبط با موضوع پژوهش است که هرکدام به نوعی دیدگاه‌های خود را در خصوص هر یک از مؤلفه‌های فرایند مدیریت دانش (کسب دانش، خلق دانش، سازمان‌دهی و ذخیره‌سازی دانش، انتقال و به‌کارگیری دانش، تسهیم دانش) - عوامل محیطی داخلی مدیریت دانش (فرماندهی و مدیریت، ساختار سازمانی، فرایندهای سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات، منابع انسانی) و عوامل محیطی خارجی (اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، سیاسی/ امنیتی/ قانونی، فن‌آوری، صنایع دفاعی) به‌طور جداگانه بیان نموده‌اند که مستقیماً با موضوع این پژوهش ارتباط دارند و همچنین ارزش افزوده این پژوهش بر اساس یک نوآوری بوده و عوامل محیطی مؤثر بر تدوین راهبردهای مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی بیان می‌کند که قبلاً در نیروهای مسلح و به‌ویژه ارتش ج.ا.ایران تاکنون مطرح نشده است و همچنین مجموعه‌ای از کلیه مؤلفه‌های مورد استفاده شده در تحقیقات قبلی را با هم دربر می‌گیرد. تحقیقات به‌عمل آمده نشان می‌دهند که در روش‌های جمع‌آوری داده‌ها از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده، ولی برخی از تحقیقات عمدتاً از روش کتابخانه‌ای بهره‌گیری شده و بعضاً از روش میدانی استفاده نموده‌اند در حالی که در این پژوهش، محقق از هر دو روش کتابخانه‌ای و میدانی بهره‌گیری نموده است. در تحلیل نیز به‌جز رساله‌ها که از توصیف آماری و آمار استنباطی استفاده شده، پژوهش حاضر با رویکرد تحلیل آمیخته داده‌ها (کیفی - کمی) است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

با توجه به این‌که این پژوهش درصدد تبیین عوامل محیطی مؤثر بر تدوین و اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی است و قصد دارد با بهره‌گیری از قوانین و نظریه‌های علمی، تجربی و اسناد و مدارک به‌روز و به‌هنگام، الگوی مناسبی ارائه دهد، بنابراین این پژوهش بر مبنای نوع پژوهش از نوع کاربردی و از نظر ماهیت و روش انجام آن بر مبنای روش پژوهش توصیفی است. از سوی دیگر هدف این پژوهش ارائه مدل می‌باشد که به نوعی هم شامل نظریه‌پردازی و هم ابزارسازی است. پس انجام چنین امری هم نیازمند پژوهش کیفی و هم پژوهش کمی است. از این رو این پژوهش با رویکرد تحلیل آمیخته داده‌ها (کیفی - کمی)، انطباق دارد. جامعه آماری این تحقیق شامل ۲۴۵ نفر از یگان‌های تابعه سازمان‌های نظامی در ۳ گروه (۱) فرماندهان، جانشینان، معاونین، مدیران. (۲) صاحب‌نظران، خبرگان، پیش‌کسوتان، پژوهشگران و (۳) کارگروه‌های راهبردی مدیریت دانش با حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و حداقل ۱۵ سال سابقه خدمت به بالا و آشنا به موضوع پژوهش می‌باشند که از این جامعه با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۵۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردید. در این پژوهش جهت گردآوری داده‌ها از روش میدانی و کتابخانه‌ای استفاده شده است. در روش کتابخانه‌ای، کلیه کتاب‌های علمی و تخصصی، مقالات علمی و پژوهشی، اسناد و مدارک موجود در سازمان‌های

نظامی و نیز استفاده از جستجوهای اینترنتی که در دسترس بوده مورد استفاده قرار گرفت و همچنین در روش میدانی نیز از مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است.

مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها به شرح زیر انجام شده است.

- جهت تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها پس از جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از اسناد و مدارک موجود با استفاده از روش تحلیل محتوا (نظریه‌پردازی داده بنیاد) نسبت به شناسایی ابعاد و مولفه‌ها و شاخص‌های مرتبط اقدام گردید، سپس مورد پردازش نظام‌مند و در نهایت از طریق الگوی کدگذاری محوری به صورت توصیفی مورد بحث، بررسی و تجزیه و تحلیل و قضاوت محقق قرار گرفت.

- جهت تجزیه و تحلیل کمی داده‌ها نیز با توجه به نوع سؤالات و هدف پژوهش در سه بخش به شرح زیر انجام شد:

در بخش اول؛ به منظور شناسایی ویژگی‌های فردی اعضای جامعه نمونه سؤال‌هایی در خصوص میزان تحصیلات، سنوات خدمت، محل سازمانی و مشاغل سازمانی مطرح گردید که از طریق جدول توزیع فراوانی و درصد فراوانی استفاده شد.

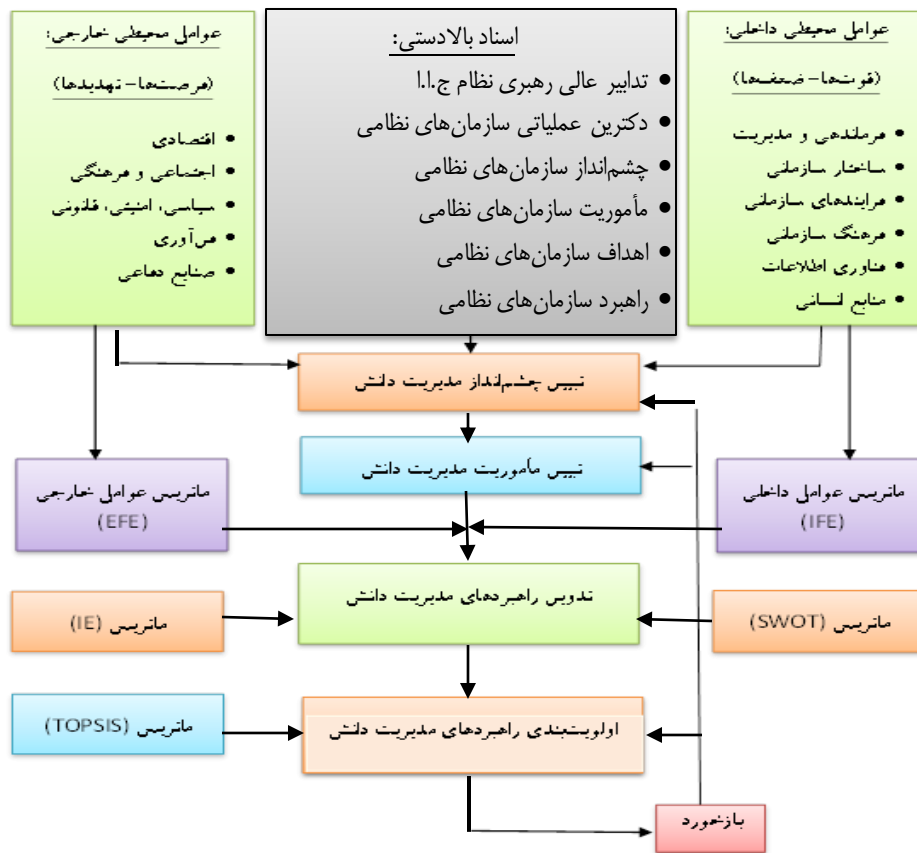
در بخش دوم؛ در مرحله ارزیابی عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر مدیریت دانش سازمان‌های نظامی و تعیین نقاط ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها و سپس انتخاب راهبردهای اولویت‌دار مدیریت دانش با استفاده از ابزارهای ریاضی، ضمن تدوین راهبردهای مدیریت دانش، اولویت‌بندی راهبردها و همچنین مطلوبیت آن‌ها از طریق ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ماتریس ارزیابی عوامل محیط خارجی (EFE)، تجزیه و تحلیل سوات (SWOT)، ماتریس تاپسیس (TOPSIS) در فرآیند تدوین راهبردها از طریق نرم‌افزار آماری SPSS مورد استفاده قرار گرفت؛ و در نهایت راهبردهای مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی تدوین و ارائه شده است. در این پژوهش جهت پایایی پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم‌افزار SPSS به شرح زیر استفاده شده است.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(\frac{\sum S_i^2 - S^2}{S^2} \right)$$

جدول ۳: تعیین پایایی پرسش‌نامه با استفاده از ضریب آلفای کرون باخ

نتیجه	وضعیت	آلفای کرونباخ	تعداد سؤال k	حجم نمونه n	مؤلفه‌ها
دارای پایایی	بزرگ‌تر از ۰/۷	۰/۹۱۳	۲۹	۱۵۰	نقاط قوت
دارای پایایی	بزرگ‌تر از ۰/۷	۰/۸۹۳	۶۶	۱۵۰	نقاط ضعف
دارای پایایی	بزرگ‌تر از ۰/۷	۰/۹۲۰	۲۰	۱۵۰	فرصت
دارای پایایی	بزرگ‌تر از ۰/۷	۰/۹۳۸	۱۷	۱۵۰	تهدید
دارای پایایی	بزرگ‌تر از ۰/۷	۰/۹۱۶	۱۳۲	۱۵۰	کل پرسش‌نامه

چارچوب مفهومی پژوهش



شکل ۱: چارچوب مفهومی پژوهش

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

الف. تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها

در این بخش پس از جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از اسناد و مدارک موجود با استفاده از روش تحلیل محتوا (نسبت به شناسایی ابعاد و مولفه‌ها و شاخص‌های مرتبط اقدام گردید، سپس مورد پردازش نظام‌مند و در نهایت از طریق الگوی کدگذاری محوری به صورت توصیفی مورد بحث، بررسی و تجزیه و تحلیل و قضاوت محقق قرار گرفت که به شرح جدول ۴ است.

جدول ۴. سازه‌ها، ابعاد و شاخص‌ها

سازه‌ها	ابعاد	شاخص‌ها
فرایند مدیریت دانش	کسب دانش	<ul style="list-style-type: none"> ارتباطات خوب پرسنل آجا با نهادهای آموزشی و پژوهش معتبر کشور آشنایی کلی فرماندهان و مدیران آجا و نیروهای تابعه با مدیریت دانش برگزاری دوره‌های متفاوت آموزشی طولی و عرضی در آجا تهیه نقشه جامع علمی آجا جمع‌آوری اطلاعات آشکار و نهان سازمان‌ها و موضوع‌بندی آن‌ها
	خلق دانش	<ul style="list-style-type: none"> انجام پروژه‌های تحقیقات نظری متعدد در حوزه مدیریت دانش در آجا تشکیل اتاق‌های فکر (کانون تفکر)، تشکیل شورای راهبری مدیریت دانش، تشکیل کانون نخبگان آجا

سازه‌ها	ابعاد	شاخص‌ها
سازمان‌دهی و ذخیره‌سازی دانش		<ul style="list-style-type: none"> استفاده از ظرفیت اعضای هیئت علمی، دانشجویان آجا در دانشگاه‌های کشور برخورداری از ۴۰ سال تجربه ارزشمند آجا در امر پژوهش و مدیریت دانش ساماندهی ظرفیت‌ها و توانمندی‌های حوزه دانشی و پژوهشی مستندسازی دستاوردهای دانشی تجارب دفاع مقدس به‌صورت موضوعی مستندسازی تجارب و دانش پیشین در آجا
	انتقال و به‌کارگیری دانش	<ul style="list-style-type: none"> وجود فصل‌نامه‌ها و مجلات علمی معتبر وجود مراکز متعدد دانشگاهی، پژوهشکده و دانشکده اتصال نهادهای آموزشی و پژوهشی آجا به کتابخانه‌های اینترنتی کشور ارتباط مراکز آموزشی و پژوهشی آجا با مراکز مشابه داخل و خارج آجا به‌کارگیری نتایج پژوهش‌های نظری در رده‌های مختلف آجا بهره‌گیری از بازنشستگان خبره، متخصص و کارکنان دانشی در آجا بهره‌گیری از پرسنل وظیفه خبره و متخصص آجا در قالب احتساب و جایگزین خدمت وظیفه
فرماندهی و مدیریت ساختار سازمانی	تسهیم دانش	<ul style="list-style-type: none"> اجرای طرح‌های مشترک پژوهشی بین سازمان‌های مختلف آجا تعامل علمی، آموزشی و پژوهشی آجا با ارتش‌های جهان عضویت آجا در سایت‌های پایگاه اطلاعات علمی دنیا مدیریت و اجرای طرح‌های دانشی بزرگ و پیچیده سازمانی و فراسازمانی مشارکت آجا در همایش‌ها و انجمن‌های علمی و تخصصی داخلی و بین‌المللی
	فرماندهی و مدیریت ساختار سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> توجه، حمایت و نگرش مثبت فرماندهان به استقرار مدیریت دانش وجود یک واحد متولی و پیگیر استقرار مدیریت دانش ایجاد زیرساخت‌های آینده‌پژوهی متناسب با نیازهای دفاعی و نظامی
نقاط قوت و ضعف	فناوری	<ul style="list-style-type: none"> برخورداری از سامانه هوشمند مدیریت دانش و پژوهش در آجا وجود یک شبکه دیجیتال و اینترنت حاوی تجارب فرماندهان و پرسنل آجا وجود سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای بومی مدیریت دانش نظامی در کشور
	نیروی انسانی	<ul style="list-style-type: none"> وجود پرسنل متخصص آشنا با فناوری‌های پایه مدیریت دانش در آجا
فرایندهای سازمانی	فرهنگ سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> وجود فرهنگ پژوهش، نوآوری، تفکر و تجربه‌نگاری گسترش فرهنگ کی‌برداری در تولیدات دانشی، پژوهشی در سطح ملی و آجا
	فرایندهای سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> ابلاغ نظام مالکیت فکری بروز بودن برخی از روش‌ها، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های سازمانی
امنیتی و قانونی	اقتصادی	<ul style="list-style-type: none"> پیش‌بینی تخصیص ۳/۵ درصد از منابع کل آجا به تولید دانش و پژوهش کاهش بودجه نظامی کشور تحریم اقتصادی ایران
	امنیتی و قانونی	<ul style="list-style-type: none"> امنیت و پایداری زیرساخت‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و بانک‌های اطلاعاتی مشکلات امنیتی سیستم‌های دیجیتالی و اینترنتی
فرصت‌ها و تهدیدات	فن‌آوری	<ul style="list-style-type: none"> وجود رشته‌های مرتبط با علوم و فن‌آوری‌های دفاعی و امنیتی وجود یک واحد مستقل فن‌آوری اطلاعات در آجا امکان تولید سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای بومی آجا وجود رشته‌های مرتبط با علوم و فن‌آوری‌های دفاعی و امنیتی در دانشگاه‌ها و زمینه توسعه آن‌ها
	صنعت نظامی	<ul style="list-style-type: none"> اعتماد فرماندهان عملیاتی به نتایج پژوهش‌های دفاعی و نظامی و مدیریت دانش آجا تناسب مسیر جذب، ارتقاء و سیر خدمتی پژوهش‌گران با نیازهای حوزه مدیریت دانش دفاعی و نظامی آجا وجود فرصت مباحثه و تبادل نظر با سایر کارکنان سازمان‌های نظامی در حوزه‌های کاری و شغلی

ب. تجزیه و تحلیل کمی داده‌ها

در این پژوهش راهبردهای مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی تدوین و اولویت‌بندی گردید. بدین منظور در ابتدا پرسشنامه‌ای مبتنی بر ۱۳۶ سؤال به شرح زیر تنظیم گردیده است:

- i. تعداد ۴ سؤال در مورد مشخصات جامعه نمونه
 - ii. تعداد ۹۵ سؤال در مورد ارزیابی عوامل محیط داخلی (قوت - ضعف) مدیریت دانش
 - iii. تعداد ۳۷ سؤال در مورد ارزیابی عوامل محیط خارجی (فرصت‌ها - تهدیدها) مدیریت دانش
- به‌منظور شناسایی ویژگی‌های فردی اعضای جامعه نمونه تعداد ۴ سؤال در خصوص میزان تحصیلات، سنوات خدمت، محل سازمانی و مشاغل سازمانی طرح گردید و از افراد انتخاب شده خواسته شده آن را تکمیل نمایند که به شرح جدول ۵ است.

جدول ۵: توزیع فراوانی سؤالات جمعیت شناختی

		دکتری	کارشناسی ارشد	تحصیلات
		۶۳ (۴۲٪)	۸۷ (۵۸٪)	فراوانی
۳۰ سال به بالا	۲۵-۲۹	۲۴-۲۰	۱۹-۱۵	سابقه خدمتی
۲۷ (۱۸٪)	۶۳ (۴۲٪)	۴۵ (۳۰٪)	۱۵ (۱۰٪)	فراوانی
سر‌تیپ‌دومی به بالا	سر‌هنگی	سر‌هنگ‌دومی	سر‌گردی	محل سازمانی
۵۱ (۳۴٪)	۶۰ (۴۰٪)	۳۰ (۲۰٪)	۹ (۶٪)	فراوانی
آموزشی	ستادی	فرماندهی	مدیریتی	مشاغل خدمتی
۱۵ (۱۰٪)	۳۰ (۲۰٪)	۴۲ (۲۸٪)	۶۳ (۴۲٪)	فراوانی

با توجه به جدول ۵، نتایج حاصل مبین این مطلب است که ۵۸٪ درصد افراد (اکثریت) دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۶۰٪ افراد نمونه (اکثریت) دارای سابقه خدمت بیشتر از ۲۵ سال، ۷۴٪ افراد نمونه (اکثریت) دارای محل سازمانی سر‌هنگی به بالا و ۷۰٪ افراد نمونه (اکثریت) دارای مشاغل خدمتی مدیریتی و فرماندهی می‌باشند. بنابراین افراد جامعه نمونه از نظر توان علمی، تجربه شغلی و توانایی و مهارت لازم جهت اظهارنظر در خصوص متغیرهای مورد بررسی برخوردارند که این امر تأثیر زیادی در بالا بردن روایی پاسخ‌ها داشته است.

بررسی و تحلیل سؤالات تخصصی پرسشنامه

ارزیابی عوامل محیط داخلی و خارجی مؤثر بر تدوین راهبرد مدیریت دانش در سازمان‌های

نظامی

برای شناسایی عوامل محیط داخلی (تعیین نقاط قوت و ضعف) و محیط خارجی (تعیین فرصت‌ها و تهدیدات) مؤثر بر مدیریت دانش، میانگین شاخص‌های اندازه‌گیری شده را با عدد ثابت ۳ مقایسه می‌نماییم. بنابراین میانگین بزرگ‌تر از ۳ نشان‌دهنده نقاط قوت/ فرصت و میانگین کوچک‌تر از ۳ نشان‌دهنده نقاط ضعف/ تهدیدات است برای محاسبه امتیاز موزون وضع مطلوب عوامل داخلی و خارجی، وزن (درجه اهمیت) هر عامل را در امتیاز حاصل از میانگین وضع مطلوب نقطه نظرات خبرگان ضرب نموده و در ستون امتیازات موزون ثبت می‌کنیم. جدول زیر نتایج آماری آزمون یاد شده را نمایش می‌دهد که بر این اساس نقاط قوت و ضعف عوامل داخلی و فرصت و تهدیدات عوامل خارجی به شرح جدول ۶ است:

جدول ۶. محاسبه امتیاز وضع موجود، وزن (درجه اهمیت) و امتیاز موزون عوامل داخلی

ردیف	(نقاط قوت)	امتیاز وضع موجود	وزن (درجه اهمیت)	امتیاز موزون
۱	ابلاغ نظام مالکیت فکری در سازمان‌های نظامی	۳/۲	۰/۰۲۸۴۱۹	۰/۰۹۰۹
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
29	وجود یک واحد مستقل فن‌آوری اطلاعات در سازمان‌های نظامی	۳/۹	۰/۰۳۴۶۳۶	۰/۱۳۵۰۷
	جمع کل	۱۱۲/۶	۱	۳/۹۱
	میانگین	۳/۸۸	-	-
ردیف	(نقاط ضعف)	امتیاز وضع موجود	وزن (درجه اهمیت)	امتیاز موزون
۱	اتصال نهادهای آموزشی و پژوهشی سازمان‌های نظامی به کتابخانه‌های اینترنتی فعال در کشور	۲/۵	۰/۰۱۷۶۳۹	۰/۰۴۴۰۹
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
66	وجود یک نظام توسعه و پرورش کارکنان دانشی در سازمان‌های نظامی	۲	۰/۰۱۴۱۱۱	۰/۰۲۸۲۲
	جمع کل	۱۴۱/۷	۱	۲/۲۲
	میانگین	۲/۱۵	-	-
	میانگین میانگین‌ها	۲/۶۸	۱	۲/۹۷

تحلیل وضع موجود عوامل داخلی (IFE):

با محاسبه صورت گرفته و میانگین عوامل داخلی و با توجه به جمع امتیازات موزون محاسبه شده در جداول فوق، (نمره دریافتی مدیریت دانش ستاد آجا در وضعیت موجود عوامل داخلی کمتر از ۳ به دست آمده)، این طور استنباط و نتیجه‌گیری می‌گردد که؛ ستاد آجا در وضعیت موجود عوامل داخلی مدیریت دانش من‌حیث‌المجموع دچار ضعف است (جدول ۷).

جدول ۷. محاسبه امتیاز وضع موجود، وزن (درجه اهمیت) و امتیاز موزون عوامل خارجی

ردیف	(فرصت‌ها)	امتیاز وضع موجود	وزن (درجه اهمیت)	امتیاز موزون
۱	امکان بهره‌برداری از اطلاعات آشکار در بانک‌های اطلاعاتی دنیا	۳/۷	۰/۰۴۸۳۰۳	۰/۱۷۸۷۲
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
۲۰	وجود نهادها، مؤسسات و مراکز آموزشی و پژوهشی معتبر در کشور	۳/۷	۰/۰۴۹۱۷۳	۰/۱۸۵۲۱
	جمع کل	۷۶/۶	۱	۳/۸۶
	میانگین	۳/۸۳	-	-
ردیف	(تهدیدات)	امتیاز وضع موجود	وزن (درجه اهمیت)	امتیاز موزون
۱	امکان جذب نیروهای متخصص توسط سایر سازمان‌ها	۲/۲	۰/۰۵۵۱۴۴	۰/۱۲۳۱۵
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
۱۷	وجود نیروی متخصص مدیریت دانش در کشور	۲/۸	۰/۰۷۰۷۸۲	۰/۲۰۲۹۰
	جمع کل	۴۰/۵	۱	۲/۴۶
	میانگین	۲/۳۸	-	-
	میانگین میانگین‌ها	۳/۱۶	۱	۳/۳۸

تحلیل وضع موجود عوامل خارجی (EFE)

با محاسبه صورت گرفته و میانگین عوامل خارجی و از طرفی با توجه به جمع امتیازات موزون محاسبه شده در جدول فوق، (نمره دریافتی مدیریت دانش ارتش ج.ا.ایران در وضعیت موجود عوامل خارجی بیشتر از ۳ به دست آمده)، این طور استنباط و نتیجه گیری می گردد که؛ سازمان نظامی در وضعیت موجود عوامل خارجی مدیریت دانش من حیث المجموع دچار فرصت قابل اعتنا است.

تدوین راهبردهای مدیریت دانش در سازمان های نظامی

الف - تدوین ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IE)

این ماتریس در جدول ۸ نشان داده شده است.

جدول ۸ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IE)

		عوامل خارجی		
		ضعیف ۳۳/۳	متوسط ۶۶/۶	قوی ۱۰۰
عوامل داخلی	۱۰۰ شرایط طلایی	III	II	I
	بینابینی ۶۶/۲۶/۶۸	IV	V	VI
	۳۳/۳ تهدید آمیز	VII	VIII	IX
			۱ ۲	۳ ۳/۱۶ ۴

با توجه به پیاده کردن مجموع امتیازها در جدول موقعیت ماتریس در ناحیه ۴ منظور شد که مؤید راهبردهای رشد و توسعه است.

ب - تعیین موقعیت و اقدام راهبردی مدیریت دانش (SPACE)

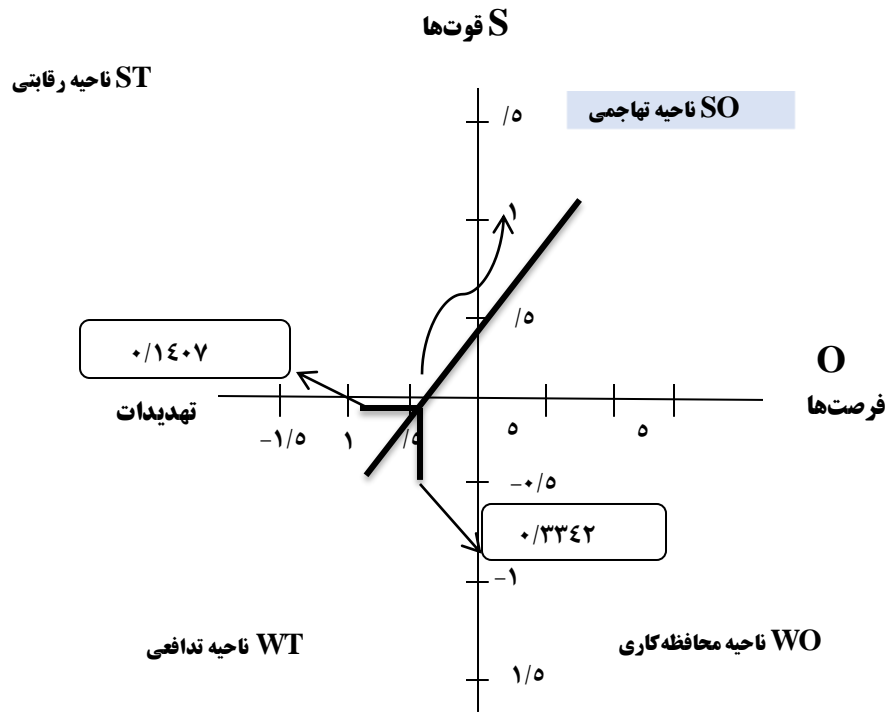
جدول ۹ جمع نمرات موزون گروه ها را نشان می دهد.

جدول ۹. جمع نمرات امتیاز موزون عوامل محیطی

عوامل محیطی	قوت	ضعف	فرصت	تهدید
امتیاز موزون	۳/۹۱۲۱	۲/۲۲۸۶	۳/۸۶۸۶	۲/۴۶۵۶

بنابراین جهت رسم نمودار موقعیت راهبردی مراحل زیر را انجام می دهیم (نمودار ۱):

- عدد ۳ را از امتیاز موزون قوت و فرصت حاصل شده کسر می کنیم. (۰/۹۱۲۱ و ۰/۸۶۸۶)
- عدد ۳ را از امتیاز موزون ضعف و تهدید حاصل شده کسر می کنیم. (۰/۷۷۱۴ و -۰/۵۳۴۴)
- عدد حاصل شده از دو عامل بالا (قوت و ضعف) را با هم جمع جبری می کنیم. (۰/۱۴۰۷)
- عدد حاصل شده از دو عامل بالا (فرصت و تهدید) را با هم جمع جبری می کنیم. (۰/۳۳۴۲)
- حاصل دو جمع جبری فوق، مختصات نقاط X (قوت و ضعف) و Y (فرصت و تهدید) را در نمودار SPACE نشان می دهد.
- از مبدأ مختصات به این نقطه وصل می کنیم، خط حاصل نشان دهنده نوع راهبرد مدیریت دانش سازمان های نظامی است که در اینجا تهاجمی (استراتژی های رشد و توسعه) است.



نمودار ۱. ماتریس عوامل داخلی - خارجی (IE) مدیریت دانش سازمان‌های نظامی

بنابراین وضعیت فعلی مدیریت دانش در سازمان نظامی برابر نمودار و محاسبات صورت گرفته در حالت تهاجمی بوده و نشان‌دهنده این مطلب است که؛ نیاز است حداکثر استفاده از فرصت‌های حاصله در محیط را با اتکاء به نقاط قوت ببریم و جلوی تهدیدات محیطی را با استفاده از رفع یا جبران نقاط ضعف خود بگیریم. پ - تدوین ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدات و فرصت‌های مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی (SWOT)^۱

جهت تهیه ماتریس نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای مدیریت دانش سازمان‌های نظامی (SWOT) به صورت زیر عمل می‌کنیم (جدول ۱۰).

- نقاط قوت داخلی را با فرصت‌های خارجی مقایسه و نتیجه را در گروه «راهبردهای SO» می‌نویسیم.
- نقاط ضعف داخلی را با فرصت‌های خارجی مقایسه و نتیجه را در گروه «راهبردهای WO» می‌نویسیم.
- نقاط قوت داخلی را با تهدیدات خارجی مقایسه و نتیجه را در گروه «راهبردهای ST» می‌نویسیم.
- نقاط ضعف داخلی را با تهدیدات خارجی مقایسه و نتیجه را در گروه «راهبردهای WT» می‌نویسیم.

جدول ۱۰. ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات مدیریت دانش سازمان‌های نظامی (SWOT)

ماتریس SWOT	S نقاط قوت - (نقاط قوت مدیریت دانش را فهرست کنید)	W نقاط ضعف - (نقاط ضعف مدیریت دانش را فهرست کنید)
O فرصت‌ها - (فرصت‌های مدیریت دانش سازمان‌های نظامی را فهرست کنید)	SO راهبردهای (بهربرداری از فرصت‌ها با استفاده از قوت‌ها)	WO راهبردهای (بهربرداری از فرصت‌ها با از بین بردن ضعف‌ها)

1. Strengths, weaknesses, opportunities, threats

WT راهبردهای	ST راهبردهای	T تهدیدات -
(اختراز از تهدیدات	(اختراز از تهدیدات	(تهدیدات مدیریت دانش سازمان‌های نظامی را
) و از بین بردن ضعف‌ها	(با استفاده از نقاط قوت)	(فهرست کنید)

ت - تصمیم‌گیری

پس از مقایسه دو به دو عوامل مربوط به متغیرهای داخلی و خارجی بر اساس گروه‌بندی در قالب نواحی تهاجمی، محافظه‌کارانه، رقابت و تدافعی در ماتریس زوجی، با استفاده متخصصین در حوزه مدیریت دانش به احصاء راهبردهای بخشی مقابله با این نوع مدیریت پرداخته می‌شود. راهبردهای بخشی مربوط به ناحیه تهاجمی در جدول ۱۱ نشان داده شده‌اند.

جدول ۱۱. ترکیب نقاط قوت‌ها و فرصت‌ها (SO) (راهبردهای تهاجمی)

ردیف	راهبرد	فرصت‌ها (O)	نقاط قوت (S)
SO۱	طراحی و تولید سامانه نرم‌افزار هوشمند و بومی اجا با استفاده از ظرفیت‌های ملی و سازمانی به منظور ایجاد بستر مناسب استقرار مدیریت دانش	O _۲	S _۷
.....
SO۱۰	بهره‌برداری از افراد نخبه و دانشمندان بخش‌های دفاعی و نظامی در رشته‌های مرتبط با علوم و فناوری دفاعی و امنیتی دانشگاه‌های مربوط	O _{۱۳+O۱۶}	S _{۲۱}

راهبردهای بخشی ناحیه محافظه‌کارانه در جدول ۱۲ نشان داده شده‌اند.

جدول ۱۲. ترکیب نقاط ضعف و فرصت‌ها (WO) (راهبردهای محافظه‌کارانه)

ردیف	راهبرد	فرصت‌ها (O)	نقاط ضعف (W)
WO۱	بهره‌برداری از اطلاعات آشکار در بانک‌های اطلاعاتی دنیا از طریق اتصال نهادها و مؤسسات و مراکز آموزشی و پژوهشی به کتابخانه‌های دیجیتالی و اینترنتی فعال در کشور و ارتباط با مراکز مشابه داخل و خارج و مشارکت در همایش‌ها و انجمن‌های علمی و تخصصی داخلی و بین‌المللی جهت تبادل دانش	O _{۱+O۱۷+O۲۰}	W _{۱+W۲+W۴+W۳۰+W۳۷+W۴۳}
.....
WO۱۰	بهره‌گیری از اساتید دانشگاهی و بازنشستگان خیره و جذب کارکنان متخصص و ترکیب آن‌ها در کانون‌های دانشی و پژوهشی و مراکز تخصصی مدیریت دانش	O _{۸+O۱۲+O۱۳+O۱۹}	W _{۲۰+W۲۱+W۲۴}

راهبردهای بخشی ناحیه رقابتی در جدول ۱۳ نشان داده شده‌اند.

جدول ۱۳. ترکیب نقاط قوت و تهدیدات (ST) (راهبردهای رقابتی)

ردیف	راهبرد	تهدید (T)	نقاط قوت (S)
ST ۱	بازنگری در مأموریت و ساختار اداره فناوری اطلاعات و نیروهای تابعه به منظور توانمندسازی نیروی متخصص و نخبه داخلی در جهت تولید و توسعه سریع فناوری و سامانه‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مورد استفاده فرآیند پژوهش و مدیریت دانش	T _{۱+T۵+T۱۶+T۱۷}	S _{۷+S۱۸+S۲۸+S۲۹}
.....
ST ۹	ایجاد سامانه هوشمند مدیریت دانش و پژوهش جهت به اشتراک‌گذاری فصل‌نامه‌ها و	T _{۱۵}	S _{۷+S۲۵}

مجلات علمی معتبر در آجا به منظور جلوگیری از وجود مشکلات امنیتی سیستم‌های دیجیتال و اینترنتی در سطح کشور که اعتبار دانش و پژوهش را با چالش روبرو کرده است.

راهبردهای بخشی ناحیه تدافعی در جدول ۱۴ نشان داده شده‌اند.

جدول ۱۴. ترکیب نقاط ضعف و تهدیدات (راهبردهای تدافعی)

ردیف	راهبرد	تهدید (T)	نقاط قوت (W)
WT _۱	ایجاد امنیت و پایداری در زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری بانک‌های اطلاعاتی متناسب با نیازهای دفاعی و نظامی به توجه به تغییرات سریع فناوری	T _۵	W _۹ +W _{۱۴}
WT _۶	تخصیص بودجه و منابع مالی کافی برای ایجاد یک سامانه پشتیبانی دانشی تصمیم‌گیری و سامانه ثبت و ارزیابی افکار و نظرات کارکنان در جهت هم‌تاسازی کارکنان دانشی در رده‌های مختلف مدیریت دانش و پژوهش به منظور اشتراک‌گذاری و انتقال دانش ضمنی کارکنان به سازمان	T _{۱۲} +T _{۱۴}	W _{۵۰} +W _{۵۵} +W _{۵۷} +W _{۵۸} +W _{۶۳}

ث - بهبود در مدل سوات (SWOT)

معمولاً یک مجموعه راهبردهای ادغامی کلان، حاصل ترکیبی از راه‌کارهای (SO)، (WO)، (ST)، (WT) نیز در منطقه فصل مشترک این چهار ناحیه طراحی و پیشنهاد می‌شود. راهبردهایی که با توجه به مجموعه مفروضات حاصله از تجزیه و تحلیل عوامل محیطی و عوامل درون سازمانی (و سایر عوامل کلیدی و مورد توجه سازمان) پیشنهاد می‌شوند، راهبردهای اصلی برای حرکت سازمان از وضع موجود به سوی اهداف بلندمدت هستند. به همین منظور ماتریس SWOT بهبود یافته در جدول ۱۵ ارائه شده است.

جدول ۱۵. فرمت ماتریس SWOT بهبود یافته

اهداف کیفی	استفاده از فرصت‌ها (SO)	استفاده از فرصت‌ها (WO)
به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف (WT)	استفاده از راهبرد ترکیبی بهبود یافته SWOT	استفاده از راهبرد ترکیبی بهبود یافته SWOT
استفاده از نقاط قوت برای جلوگیری از تهدیدها (ST)	استفاده از راهبرد ترکیبی بهبود یافته SWOT	استفاده از راهبرد ترکیبی بهبود یافته SWOT

ج - تدوین استراتژی بر اساس SWOT بهبود یافته

تحلیل راهبردهای پیشنهادی مدیریت دانش سازمان‌های نظامی بر اساس عوامل SWOT (راهبردهای خروجی SWOT بهبود یافته) به شرح جدول ۱۶ است.

جدول ۱۶. راهبردهای خروجی ماتریس SWOT بهبود یافته

ردیف	شرح راهبرد	عوامل مرتبط
۱	طراحی و تولید سامانه نرم‌افزار هوشمند و بومی و ایجاد امنیت و پایداری در زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری بانک‌های اطلاعاتی متناسب با نیازهای	SO _۱ +SO _۲ +WT _۱ +WT _۳ +WT _۶

	دفاعی و نظامی با توجه به تغییرات سریع فناوری کشور جهت شناسایی دانش پسین و مورد نیاز و همچنین مستندسازی تجارب و دانش پیشین از طریق بهره‌برداری از مراکز تخصصی و واحدهای فن‌آوری اطلاعات به منظور ایجاد بستر مناسب استقرار سامانه هوشمند مدیریت دانش
.....
۱۶	ایجاد روحیه جهاد علمی و تقویت فرهنگ مشارکتی و خودباوری از طریق روش‌های انگیزشی و توانمندسازی کارکنان علمی، متعهد و با انگیزه در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی با هدف جلوگیری از گسترش فرهنگ کپی‌برداری در تولیدات دانشی، پژوهشی در سطح ملی و سازمانی و رسیدن به مرجعیت علمی از طریق ایجاد نظام مالکیت فکری آجا به منظور مقابله با تنگناهای سیاسی، اقتصادی در زمینه پژوهش و مدیریت دانش

۳- اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی

الف - استفاده از روش TOPSIS جهت تعیین اولویت راهبردها

درایه‌های ماتریس اولیه، نشان دهنده میانگین هندسی نمرات اختصاص داده شده توسط نمونه‌های آزمون خبرگان به سؤالاتی است که بر اساس آن‌ها میزان تأثیر هر یک معیارهای قوت (S)، ضعف (W)، فرصت (O) و تهدید (T) بر راهبردها مورد پرسش قرار گرفته‌اند. از طرفی چون در این پرسش‌نامه از اعداد نسبی جهت مقایسه میزان اهمیت استفاده شده است، بنابراین بهترین روش میانگین اعداد نسبی، میانگین هندسی است.

ب - محاسبه وزن نسبی معیارها با استفاده از تکنیک آنتروپی

آنتروپی نشان دهنده مقدار عدم اطمینان موجود از محتوای مورد انتظار اطلاعاتی از یک پیام است. این عدم اطمینان به صورت جدول‌های ۱۷ و ۱۸ تشریح می‌شود.

جدول ۱۷. جدول ارزیابی راهبردها با توجه به معیارها

راهبردها	معیارها			
	+ قوت (S)	- ضعف (W)	+ فرصت (O)	- تهدید (T)
A_1	۳/۸۷	۱/۹۳	۲/۵۴	۲/۶۰
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
$A_{۱۶}$	۳/۷۷	۲/۰۶	۴/۰۵	۲/۳۷

جدول ۱۸. جدول اهمیت (وزن) نسبی معیارها

	+ قوت (S)	- ضعف (W)	+ فرصت (O)	- تهدید (T)
E_j	۰/۹۹۹	۰/۹۹۸	۰/۹۹۹	۰/۹۹۸
d_j	۰/۰۰۲۳۹	۰/۰۰۱۷۹	۰/۰۰۰۷۳	۰/۰۰۰۱۸
w_j	۰/۰۳۶	۰/۳۵۲	۰/۱۴۴	۰/۴۶۹

مرحله (۱) تشکیل ماتریس تصمیم‌گیری نرمال شده

در این مرحله مقادیر درایه‌های ماتریس اولیه طبق جدول ۱۹ نرمال‌سازی می‌شوند.

جدول ۱۹. جدول ماتریس نرمال شده

راهبردها	معیارها			
	قوت ⁺ (S)	ضعف ⁻ (W)	فرصت ⁺ (O)	تهدید ⁻ (T)
w_j	۰/۰۳۶	۰/۳۵۲	۰/۱۴۴	۰/۴۶۹
A_1	۰/۰۶۱۵۸	۰/۰۵۳۵۲	۰/۰۵۸۸۶	۰/۰۶۵۲۹
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
A_{16}	۰/۰۵۹۹۹	۰/۰۵۷۱۲	۰/۰۶۷۳۴	۰/۰۵۹۵۱

مرحله ۲) تشکیل ماتریس تصمیم‌گیری وزنی نرمال شده

مجموعه وزن‌های $w = (w_1, w_2, w_3, w_4, \dots, w_n)$ که توسط عنصر تصمیم‌گیری ارائه و معرفی شده است در این مرحله ماتریس تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد تا ماتریس وزنی نرمال را به صورت جدول ۲۰ حاصل نماید.

جدول ۲۰. جدول ماتریس موزون نرمال شده

راهبردها	معیارها			
	قوت ⁺ (S)	ضعف ⁻ (W)	فرصت ⁺ (O)	تهدید ⁻ (T)
A_1	۰/۰۰۲۲۱۷۰۶	۰/۰۱۸۸۳۹۷۴	۰/۰۰۸۴۷۵۸۴	۰/۰۳۰۶۲۱۰۱
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
A_{16}	۰/۰۰۲۱۵۹۷۸	۰/۰۲۰۱۸۷	۰/۰۰۹۶۹۶۶	۰/۰۲۷۹۱۰۱۹

مرحله ۳) تعیین پاسخ ایده‌آل و پاسخ منفی ایده‌آل

پاسخ ایده‌آل که آن را با A^+ نشان می‌دهیم و پاسخ منفی ایده‌آل را که با A^- نشان می‌دهیم به صورت زیر تعریف می‌کنیم.

$$A^+ = \{ (\max_{ij} V_{ij} \mid j \in J), (\min_{ij} V_{ij} \mid j \in J'), i = 1, 2, 3, \dots, m \} = \{ V_{1*}, V_{2*}, \dots, V_{m*} \}$$

$$A^- = \{ (\min_{ij} V_{ij} \mid j \in J), (\max_{ij} V_{ij} \mid j \in J'), i = 1, 2, 3, \dots, n \} = \{ V_{1-}, V_{2-}, \dots, V_{n-} \}$$

$$J = \{ j = 1, 2, 3, \dots, n \text{ and } j \text{ is associated with benefit criteria} \}$$

$$J' = \{ j = 1, 2, 3, \dots, n \text{ and } j \text{ is associated with Cost / Loss criteria} \}$$

$$A^* = (\max_j V_{ij} \mid \text{for } i = 1, 2, 3, \dots, n) = \{ 0/0024, 0/0249, 0/0103, 0/0345 \}$$

$$A^- = (\min_j V_{ij} \mid \text{for } i = 1, 2, 3, \dots, n) = \{ 0/0022, 0/0188, 0/0083, 0/0206 \}$$

مرحله ۴) محاسبه معیار تمایز و محاسبه میزان نزدیکی نسبی به پاسخ ایده‌آل

در این مرحله فاصله دو بردار چهار بعدی A^+ و A^- را از بردارهای راهبردهای ۱ تا ۱۶ مطابق فرمول زیر محاسبه و پاسخ‌ها را به ترتیب S^* و S' نام‌گذاری می‌کنیم.

$$S_{i*} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (V_{ij} - V_{j*})^2}, \quad S_{i'} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (V_{ij} - V_{j'})^2} \quad \text{for } i = 1, 2, 3, \dots, m$$

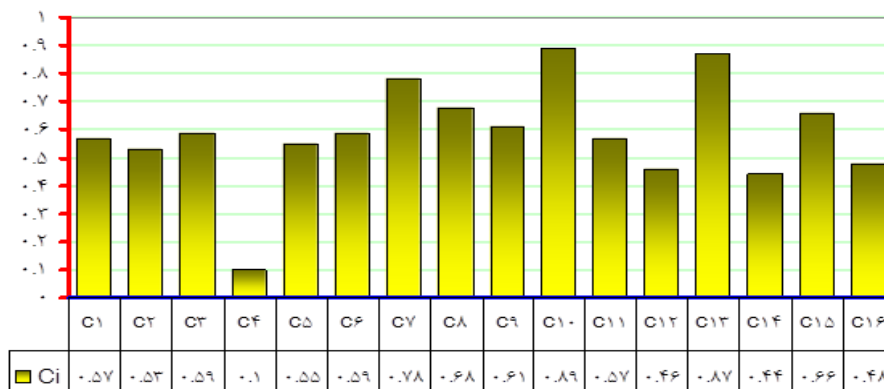
حال با توجه به محاسبات صورت گرفته میزان نزدیکی پاسخ جایگزین (A_i یا شاید A_i^+) به پاسخ ایده‌آل (A^+) مطابق زیر و نتایج آن در جدول ۲۱ است .

$$C_i^* = \frac{S_i'}{S_i^* + S_i'}, \text{ where } 1 \geq C_i^* \geq 0, \text{ and } i = 1, 2, 3, \dots, m.$$

apparently, $C_i^* = 1$ if $A_i = A^+$ and $C_i^* = 0$, if $A_i = A^-$

جدول ۲۱. فاصله اقلیدسی، ضریب نزدیکی و رتبه‌بندی

رتبه‌بندی	فاصله اقلیدسی			ضریب نزدیکی	رتبه‌بندی
	S_i^*	S_i'	$S_i^* + S_i'$	$C_i = S_i' / (S_i^* + S_i')$	
A_1	۰/۰۰۷۴۲۵۲۵	۰/۰۱۰۰۲۲۶۴۶	۰/۰۱۷۴۴۸	۰/۵۷۴۴۳۲۹	۱۰
...
A_{16}	۰/۰۰۸۱۷۳۳۴۲	۰/۰۰۷۵۵۶۷۶۴	۰/۰۱۵۷۳	۰/۴۸۰۴۰۱۴	۱۴



نمودار ۲: رتبه‌بندی ترتیب مطلوبیت

مرحله ۵) رتبه‌بندی و جایگاه مطلوبیت

اکنون بهترین پاسخ (پاسخ بهینه) جایگزین، بر اساس رتبه و جایگاه مطلوبیت C_j^* در جدول و نمودار فوق انتخاب می‌شود؛ یعنی نزدیک‌ترین C_j^* به پاسخ ایده‌آل. همان‌طور که از **جدول و نمودار بالا** مشخص است، ترتیب اهمیت راهبردها مطابق مطلوبیت آن‌ها (C_j^*) به صورت ذیل است:

$$A_{14} < A_{12} < A_{16} < A_2 < A_5 < A_4 < A_1 < A_{11} < A_6 < A_3 < A_9 < A_{15} < A_8 < A_7 < A_{13} < A_{10}$$

بنابراین اولویت‌های راهبردهای مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی به ترتیب جدول ۲۲ است.

جدول ۲۲. اولویت‌های راهبردها

ردیف	شرح راهبرد
۱	به کارگیری و استفاده از اساتید و منابع انسانی علمی متعدد و افراد نخبه و متخصصان بخش‌های دفاعی و نظامی در رشته‌های مرتبط با علوم و فناوری دفاعی و امنیتی مراکز دانشگاهی آجا به منظور حمایت از فعالیت‌های دانشی و پژوهشی و توجه به توسعه ظرفیت‌های پژوهش و تولید دانش و تقویت روحیه مشارکت و شفاف‌سازی فرایندهای دانشی با هدف پیشگیری از خروج کارکنان
۲	دانشی

:	:
بهره‌برداری از ظرفیت‌های اعضای هیئت علمی، دانشجویان نخبه و کارکنان دانشی متخصص و ترکیب آن‌ها در کانون‌های دانشی و پژوهشی و مراکز تخصصی مدیریت دانش از طریق تشکیل اتاق‌های فکر (کانون تفکر) و کانون نخبگان و شورای راهبری مدیریت دانش	(۳) (۴) (۵) (۶) (۷) (۸) (۹) (۱۰) (۱۱) (۱۲) (۱۳) (۱۴) (۱۵) (۱۶) (۱۷) (۱۸) (۱۹) (۲۰) (۲۱) (۲۲) (۲۳) (۲۴) (۲۵) (۲۶) (۲۷) (۲۸) (۲۹) (۳۰) (۳۱) (۳۲) (۳۳) (۳۴) (۳۵) (۳۶) (۳۷) (۳۸) (۳۹) (۴۰) (۴۱) (۴۲) (۴۳) (۴۴) (۴۵) (۴۶) (۴۷) (۴۸) (۴۹) (۵۰)

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

به‌منظور ارزیابی عوامل محیطی داخلی و خارجی مؤثر بر تدوین راهبرد مدیریت دانش نیاز است در ابتداء فراوانی عوامل داخلی و خارجی را که بیشتر به قضاوت‌های شهودی و نقطه نظرات جامعه خبره و ذی‌نفعان تکیه دارد، تعیین کنیم، پس از جمع‌آوری اطلاعات، عواملی که میانگین آن‌ها کمتر از ۳ بود؛ ضعف و تهدید و آن دسته عوامل که میانگین آن‌ها بیش از ۳ بود و نقش مؤثر و عمده‌ای بر تدوین راهبرد مدیریت دانش ایفا می‌نمایند، قوت و فرصت محسوب گردیده است.

یافته پژوهشی بیانگر این مطلب است که در مجموع ۱۳۲ شاخص که بیشترین تأثیر را بر تدوین راهبرد مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی می‌گذارند وجود داشته که عبارتند از ۹۵ شاخص در مورد عوامل محیط داخلی (۲۹ شاخص در خصوص مؤلفه نقاط قوت مدیریت دانش و ۶۶ شاخص در خصوص مؤلفه نقاط ضعف مدیریت دانش) و ۳۷ شاخص در مورد عوامل محیط خارجی (۲۰ شاخص در خصوص مؤلفه فرصت‌های مدیریت دانش و ۶۶ شاخص در خصوص مؤلفه تهدیدات مدیریت دانش).

نتایج پاسخ‌های پژوهش‌خوانندگان به سؤالات مطرح شده و تأثیر هر یک از آن‌ها بر تدوین راهبرد مدیریت دانش از طریق جدول و آزمون آن‌ها مبین این مطلب است که؛

- از میانگین عوامل داخلی و از طرفی با توجه به جمع امتیازات موزون محاسبه شده، این‌طور استنباط و نتیجه‌گیری گردید که؛ در حدود ۷۵٪ افراد جامعه نمونه (اکثریت نسبی) امتیاز وضع موجود عوامل محیط داخلی مؤثر بر مدیریت دانش را در حد متوسط به پایین دانسته‌اند و نشان از ضعف در این بعد است.
- از میانگین عوامل داخلی و از طرفی با توجه به جمع امتیازات موزون محاسبه شده، این‌طور استنباط و نتیجه‌گیری گردید که؛ در حدود ۵۸٪ افراد جامعه نمونه (اکثریت نسبی) امتیاز وضع موجود عوامل محیط خارجی مؤثر بر مدیریت دانش در حد متوسط به بالا دانسته‌اند و نشان از فرصت قابل اعتنا در این بعد است.

در جهت تدوین راهبردهای مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی اقداماتی انجام شد که نتایج مشروح آن در زیر آورده شده است:

- در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IE) موقعیت و وضعیت مدیریت دانش در یک نمودار مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به پیاده کردن مجموع امتیازها در جدول موقعیت ماتریس در ناحیه ۱ منظور شد که مؤید رشد و توسعه است؛ و از طرفی همان‌طور که از محل آن مشخص است این نقطه بسیار نزدیک به خانه ۳ و ۵ است که در صورت هرگونه عدم توجه به مسأله ذکر شده، سازمان نیازمند افزایش بهره‌وری در تمامی سطوح خود است و نیازمند تلاش برای جایگزینی مواردی است که احتمالاً در سازمان از دست رفته و توجهی به آن‌ها نشده است، در واقع در اینجا باید از راهبردهای ترکیبی و مشترک استفاده کرد.

- بررسی مدل ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی (SPACE) نشان‌گر این امر است که وضعیت فعلی مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی (ارتش ج.ا.ایران) برابر نمودار و محاسبات صورت گرفته در حالت

تهاجمی بوده و نشان‌دهنده این مطلب است که؛ نیاز است حداکثر استفاده از فرصت‌های حاصله در محیط را با اتکاء به نقاط قوت ببریم و جلوی تهدیدات محیطی را با استفاده از رفع یا جبران نقاط ضعف خود بگیریم.

- پس از تدوین ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدات و فرصت‌های مدیریت دانش (SWOT) و مقایسه دو به دو عوامل مربوط به متغیرهای داخلی و خارجی بر اساس گروه‌بندی در قالب نواحی مهاجمی، محافظه‌کارانه، رقابت و تدافعی در ماتریس زوجی، با استفاده متخصصین در حوزه مدیریت دانش به احصاء راهبردهای بخشی مقابله با این نوع مدیریت پرداخته شد. سپس راهبردهایی که با توجه به مجموعه مفروضات حاصله از تجزیه و تحلیل عوامل محیطی و عوامل درون سازمانی (و سایر عوامل کلیدی و مورد توجه سازمان) پیشنهاد شدند، راهبردهای اصلی برای حرکت سازمان از وضع موجود به سوی اهداف بلندمدت هستند. به همین منظور ماتریس سوات (SWOT) بهبود یافته ارائه گردید. در نهایت ۱۶ راهبرد نهایی منتج شده از ماتریس سوات (SWOT) بهبود یافته در نظرسنجی از خبرگان احصاء گردیده‌اند. در نهایت جهت اولویت‌بندی راهبردهای مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی و بررسی میزان تأثیر راهبردهای استخراجی از روش TOPSIS استفاده شده است که در ابتدا وزن نسبی معیارها با استفاده از تکنیک آنتروپی محاسبه گردید که ترتیب اهمیت راهبردها با استفاده از روش تاپسیس، ارزیابی مطلوبیت آن‌ها به صورت جدول ۲۳ است.

جدول ۲۳. اولویت‌های راهبردها

اولویت	راهبرد	شرح راهبرد
اول	راهبرد ۱۰	به‌کارگیری و استفاده از اساتید و منابع انسانی علمی متعهد و افراد نخبه و متخصصان بخش‌های دفاعی و نظامی در رشته‌های مرتبط با علوم و فناوری دفاعی و امنیتی مراکز دانشگاهی به‌منظور حمایت از فعالیت‌های دانشی و پژوهشی و توجه به توسعه ظرفیت‌های پژوهش و تولید دانش و تقویت روحیه مشارکت و شفاف‌سازی فرایندهای دانشی با هدف پیشگیری از خروج کارکنان دانشی
دوم	راهبرد ۱۳	اصلاح و بازنگری روش‌ها، دستورالعمل‌ها و تدوین آیین‌نامه نظام مدیریت دانش و نقشه جامع علمی به‌منظور حفظ حقوق معنوی کارکنان دانشی، روابط بین کارکنان و نهادهای آموزشی و پژوهشی و توسعه کمی و کیفی مدیریت دانش و لحاظ شدن آن در سند چشم‌انداز و سایر اسناد بالادستی
سوم	راهبرد ۷	بهره‌برداری از ظرفیت‌های علمی و پژوهشی مراکز آموزشی و پژوهشی (اعضاء هیئت علمی، دانشجویان، بازنشستگان نخبه و کارکنان دانشی متخصص و خیره) در قالب پایان‌نامه‌ها، رساله‌ها و تحقیقات نظری دانشگاه‌های کشور و ترکیب آن‌ها در کانون‌های دانشی و پژوهشی و مراکز تخصصی مدیریت دانش به‌منظور رشد قابل توجه ظرفیت‌ها و توان علمی مراکز آموزشی و پژوهشی
چهارم	راهبرد ۸	بهره‌برداری از تجارب مدیریت دانش نظامی و دسترسی کارکنان به جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از داخل و خارج سازمان جهت شناسایی دانش پسین و موردنیاز و مستندسازی دستاوردهای دانشی و تجارب و دانش پیشین و افزایش تولید دانش و نوآوری و توسعه کمی و کیفی مباحث تخصصی مدیریت دانش و لحاظ شدن آن در سند چشم‌انداز و سایر اسناد بالادستی
پنجم	راهبرد ۱۵	بازنگری در مأموریت و ساختار اداره فناوری اطلاعات آجا به‌منظور ایجاد امنیت و پایداری زیرساخت‌های سخت‌افزاری، نرم‌افزاری بانک‌های اطلاعاتی و شبکه‌های دیجیتالی مورد استفاده فرآیند پژوهش و مدیریت دانش جهت کسب، خلق، به‌کارگیری و اشتراک‌گذاری تجارب دانشی فرماندهان و کارکنان دانشی متناسب با نیازهای دفاعی و نظامی دانش
ششم	راهبرد ۹	بازنگری در مأموریت و ساختار نیروهای تابعه به‌منظور طراحی و تولید سامانه هوشمند و بومی مدیریت دانش و پژوهش و بهره‌برداری از اطلاعات آشکار در بانک‌های اطلاعاتی دنیا از طریق اجرای طرح‌های مشترک پژوهشی و

اولویت	راهبرد	شرح راهبرد
		انجام پروژه‌های تحقیقات نظری فی‌مابین با نهادهای آموزشی و پژوهشی معتبر کشور
هفتم	راهبرد ۳	تخصیص بودجه و منابع مالی کافی برای ایجاد یک سامانه پشتیبانی دانشی تصمیم‌گیری و سامانه ثبت و ارزیابی افکار و نظرات کارکنان در جهت هم‌تاسازی کارکنان دانشی در رده‌های مختلف مدیریت دانش و پژوهش
هشتم	راهبرد ۶	توسعه و پرورش فرماندهان و کارکنان دانشی از طریق مراکز تخصصی راه‌اندازی بسترهای فناوری مدیریت دانش و نهادها و مؤسسات و مراکز آموزشی و پژوهشی معتبر و ارتباط با مراکز مشابه داخل و خارج و مشارکت در همایش‌ها و انجمن‌های علمی و تخصصی داخلی و بین‌المللی کشور جهت تبادل دانش با توجه به تغییرات سریع فناوری کشور.
نهم	راهبرد ۱۱	ایجاد فرهنگ پژوهش، نوآوری، تفکر و تجربه‌نگاری و جلوگیری از گسترش فرهنگ کپی‌برداری در تولیدات دانشی، پژوهشی در سطوح مختلف رسیدن به مرجعیت علمی و نظام مالکیت فکری از طریق تشکیل اتاق‌های فکر (کانون تفکر) و کانون نخبگان و شورای راهبری مدیریت دانش
دهم	راهبرد ۱	طراحی و تولید سامانه نرم‌افزار هوشمند و بومی اجا متناسب با نیازهای دفاعی و نظامی با توجه به تغییرات سریع فناوری کشور از طریق بهره‌برداری از مراکز تخصصی و واحدهای فن‌آوری اطلاعات به‌منظور ایجاد بستر مناسب استقرار سامانه هوشمند مدیریت دانش
یازدهم	راهبرد ۴	بهره‌برداری از حمایت‌های ساختاری و فرایندی فرماندهی کل از افزایش تولید دانش و نوآوری و تجهیزات روز از طریق تشکیل اتاق‌های فکر و کانون نخبگان و شورای راهبردی مدیریت دانش در سطح سازمان و یگان‌های تابعه جهت مقابله با تحریم‌ها و تنگناهای پژوهشی
دوازدهم	راهبرد ۵	تخصیص بودجه و منابع مالی کافی برای ایجاد تشکیلات و پست سازمانی مستقل و سیستم پشتیبانی مدیریت دانش و سامانه ثبت و ارزیابی افکار و نظرات کارکنان در جهت هم‌تاسازی کارکنان دانشی در رده‌های مختلف مدیریت دانش و پژوهش به‌منظور افزایش ظرفیت و توان علمی ستاد سازمان
سیزدهم	راهبرد ۲	استفاده از ظرفیت‌های علمی و پژوهشی مراکز آموزشی و پژوهشی (اعضاء هیئت علمی، دانشجویان، بازنشستگان نخبه و متخصص و خبره) در دانشگاه‌ها و مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی در جهت حمایت از فعالیت‌های دانشی و پژوهشی و بستر ساختاری و منابع انسانی
چهاردهم	راهبرد ۱۶	ایجاد روحیه جهاد علمی و تقویت فرهنگ مشارکتی و خودباوری از طریق روش‌های انگیزشی و توانمندسازی کارکنان علمی، متعهد و با انگیزه در مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی با هدف رسیدن به مرجعیت علمی و نظام مالکیت فکری به‌منظور مقابله با تنگناهای سیاسی، اقتصادی در زمینه پژوهش و مدیریت دانش
پانزدهم	راهبرد ۱۲	رفع موانع فردی و سازمانی استقرار مدیریت دانش از طریق برگزاری دوره‌های متفاوت آموزشی طولی و عرضی و بهره‌برداری از کتابخانه‌های دیجیتال و اینترنتی، فصل‌نامه‌ها و مجلات معتبر علمی در جهت ایجاد خلاقیت و نوآوری، تفکر و تجربه‌نگاری در سطح مراکز و نهادهای حوزه دانش و پژوهش
شانزدهم	راهبرد ۱۴	بهره‌برداری از ظرفیت‌های اعضای هیئت علمی، دانشجویان نخبه و کارکنان دانشی متخصص و ترکیب آن‌ها در کانون‌های دانشی و پژوهشی و مراکز تخصصی مدیریت دانش از طریق تشکیل اتاق‌های فکر (کانون تفکر) و کانون نخبگان و شورای راهبری مدیریت دانش

منابع

1. Agha Mohammadi, D., & Dehghan, N. (2019). Strategic knowledge management in military organizations, Nine Edition, Davos Aja Publications, 5-55. (In Persian)
2. Akhavan, P., & Keshtkar, M. (2019). The effect of triangular pattern factors on knowledge management (Case study: a defense industrial organization), Tehran, Quarterly Journal of Defense Strategy, 12(47), 45-70. (In Persian)
3. Alameh Tabriz, A., & Sanjaqi, M. (2017). Knowledge management and human resource planning with information systems attitude, Tehran, Saffar Publications, Ishraqi, 54. (In Persian)
4. Collins, J. M. (2014). The great strategy, principles and procedures, translated by Cyrus Binder, Third Edition, Office of Political and International Studies, 107. (In Persian)
5. David, F. R. (2008). Strategic management. translated by Ali Parsaiyan and Seyed Mohammad Aarabi, third edition, Tehran, Cultural Research Office, 35. (In Persian)
6. Dehghan N. (2017). Typology of knowledge management strategies, Tehran, Proceedings of the Fifth International Conference on Knowledge Management, 129. (In Persian)
7. Hamidzadeh, M. (2015). Knowledge management, structure, process and strategies, First Edition, Qom, Yaghoot Publications, 55. (In Persian)
8. Hasnavi, R., Akhavan, P., & Sanjeghi, M. (2017). Key factors in knowledge management success, Tehran, Atinger Publications, 67. (In Persian)
9. Niazi, A. (2019). Challenges and barriers to implementing knowledge management in dafoos AJA and developing an executive model, Tehran, Publications of the University of Command and Staff of the Army of the Islamic Republic of Iran, 118-121. (In Persian)
10. Pierce, R. (2012). Strategic management planning, translated by Sohrab Khalili Shourini. Second Edition, Tehran, Negah Publishing, 24. (In Persian)
11. Sanjaqi M., Junaid., J., & Yasir, G. (2018). Assessing the processes and key factors of knowledge management success (Case Study of a Defense-Security Organization), Quarterly Journal of Protection-Security Research, Imam Hossein University, 2(2), 77-100. (In Persian)
12. Sharifzadeh, F., & Budlaei, H. (2017). Knowledge management in administrative, production and service organizations, First Edition, Tehran, Allameh Tabatabaei University Jihad Publications, 52. (In Persian)