

مدیریت راهبرد دانش در سازمان‌های نظامی

(برنامه‌ریزی و استقرار)

مؤلفان:

دکتر داود آقامحمدی

دکتر نبی‌اله دهقان



انتشارات دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

فروردین ۱۳۹۱



سرشناسه : آقا محمدی، داود

عنوان و نام پدیدآور : مدیریت راهبردی دانش در سازمان های نظامی (برنامه ریزی و استقرار) / مؤلفین داود آقا محمدی، نبی اله دهقان.

مشخصات نشر : تهران، ارتش جمهوری اسلامی ایران، دانشکده فرماندهی و ستاد آجا، انتشارات دافوس، ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری : ۲۶۶ ص.

شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۲۵۲۳-۳۰-۶ : ۶۰۰۰۰ ریال

وضعیت فهرست نویسی : فیا

یادداشت : کتابنامه.

موضوع : اطلاعات نظامی

موضوع : مدیریت دانش

شناسه افزوده : دهقان، نبی اله، ۱۳۵۹ -

شناسه افزوده : ایران ارتش، دانشکده فرماندهی و ستاد، انتشارات

رده بندی کنگره : ۱۳۹۱۴م/۲۵۰ UB

رده بندی دیویی : ۳۵۵/۳۴۳۲

شماره کتابشناسی ملی : ۲۷۲۱۳۷۸

عنوان: مدیریت راهبردی دانش در سازمان های نظامی (برنامه ریزی و استقرار)

دانشکده فرماندهی و ستاد آجا (دافوس)

مؤلفین داود آقا محمدی، نبی اله دهقان.

یراستار حسین مومنی فرد

صفحه آرای: سجاد یازرلو

ناشر: انتشارات دانشکده فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

تاریخ انتشار: فروردین ۱۳۹۱

چاپ: اول

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: چاپخانه دانشکده فرماندهی و ستاد آجا

قیمت: ۶۰.۰۰۰ ریال

نشانی: تهران، میدان پاستور، خیابان دانشگاه جنگ، دانشکده فرماندهی و ستاد آجا تلفن: ۶۶۴۱۴۱۹۱ - ۰۲۱

www.dafoosaja.ac.ir

مسئولیت صحت مطالب بر عهده ی مؤلفین می باشد.

کلیه حقوق برای دافوس آجا محفوظ است. (نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است)

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۴	پیشگفتار.....
۱۷	فصل اول: مروری بر مبانی و مدل های مدیریت دانش.....
۱۸	مفهوم مدیریت دانش.....
۱۹	تعاریف مدیریت دانش از دیدگاه صاحب نظران.....
۲۳	مزایای سازمانی مدیریت دانش.....
۲۴	فرایندهای مدیریت دانش.....
۲۹	مدل های مدیریت دانش.....
۳۸	مدل برنامه ریزی مدیریت دانش.....
۳۹	مدل پیشنهادی به کارگیری مدیریت دانش در سازمان های دولتی ایران.....
۴۰	سؤالاتی برای بحث.....
۴۱	منابع فصل اول.....
۴۳	فصل دوم: مدیریت دانش نظامی.....
۴۴	مدیریت دانش نظامی.....
۴۶	تعریف مدیریت دانش نظامی.....
۴۶	اصول مدیریت دانش نظامی.....
۵۲	نمونه هایی از فعالیتهای مدیریت دانش در سازمان های نظامی.....
۵۲	مدیریت دانش در ارتش امریکا.....
۵۲	نقش مدیریت دانش در ارتش امریکا.....
۵۴	ماهیت و نقش مدیریت دانش در ارتش.....

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۵۶	اهداف مدیریت دانش نظامی.....
۵۸	اجزاء تشکیل دهنده مدیریت دانش.....
۵۹	راهبردهای مدیریت دانش نظامی.....
۷۲	مدیریت دانش در نیروهای مسلح کانادا
۷۷	مدیریت دانش در نیروهای مسلح مالزی
۸۰	نظام مدیریت دانش در ستاد کل نیروهای مسلح ج.ا.ا.....
۹۶	اهداف نظام مدیریت دانش در نیروهای مسلح.....
۱۰۱	اصول حاکم بر نظام مدیریت دانش نیروهای مسلح.....
۱۰۳	سیاست ها و راهبردها.....
۱۰۸	اقدامات اساسی برای پیاده سازی نظام مدیریت دانش.....
۱۱۰	سؤالاتی برای بحث.....
۱۱۱	منابع فصل دوم.....
۱۱۳	فصل سوم: مروری بر مفاهیم مدیریت راهبردی.....
۱۱۴	ریشه راهبرد.....
۱۱۷	تعاریف راهبرد
۱۲۰	فواید و زیان های راهبرد.....
۱۲۱	تعریف مدیریت راهبردی.....
۱۲۳	مدل های مدیریت راهبردی.....
۱۳۱	روش شناسی تدوین راهبرد (چارچوبی جامع برای برنامه ریزی راهبردی).....
۱۳۲	چشم انداز سازمان.....

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۳۳	مأموریت سازمان.....
۱۳۴	اهداف سازمان.....
۱۳۵	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی.....
۱۳۷	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی.....
۱۳۸	مرحله مقایسه: تدوین راهبرد.....
۱۴۰	طرز تهیه ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT).....
۱۴۴	اجرای راهبردی.....
۱۴۶	سؤالاتی برای بحث.....
۱۴۷	منابع فصل سوم.....
۱۴۹	فصل چهارم: مدیریت راهبردی دانش.....
۱۵۰	رویکردهای مختلف به مدیریت دانش.....
۱۵۳	مفهوم مدیریت راهبردی دانش.....
۱۶۰	ارکان و فرایند مدیریت راهبردی دانش.....
۱۶۱	برنامه ریزی راهبردی مدیریت دانش (تدوین راهبرد های مدیریت دانش).....
۱۷۳	اجرا و پیاده سازی راهبردهای مدیریت دانش.....
۱۷۴	عوامل کلیدی موفقیت در اجرای راهبردهای مدیریت دانش.....
۱۷۵	انواع عوامل کلیدی موفقیت.....
۱۷۵	حوزه های کلیدی عوامل موفقیت.....
۱۷۵	عوامل کلیدی موفقیت انتقال دانش.....
۱۷۷	عوامل موفقیت مدیریت دانش.....
۱۷۸	اجرا و پیاده سازی راهبردهای طراحی و استقرار مدیریت دانش.....

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۸۵	چالش‌های استقرار مدیریت دانش.....
۱۸۹	مؤلفه‌های مؤثر بر استقرار و پیاده سازی راهبرد مدیریت دانش.....
۱۹۲	سؤالاتی برای بحث.....
۱۹۳	منابع فصل چهارم.....
۱۹۵	فصل پنجم: راهبردهای مدیریت دانش.....
۱۹۶	راهبردهای مدیریت دانش.....
۱۹۷	راهبردهای مدیریت دانش از دیدگاه اسکرم.....
۱۹۷	راهبردهای مدیریت دانش ارائه شده توسط مرکز کیفیت و بهره وری امریکا.....
۱۹۸	راهبرد کدگذاری در مقابل راهبرد شخصی سازی.....
۲۰۱	راهبرد مدیریت دانش بر اساس چارچوب نونا و تاکه اچی.....
۲۰۹	راهبرد ذخیره و انبارش، جریان و رشد.....
۲۱۰	راهبرد های مدیریت در مدیریت دانش.....
۲۱۳	راهبرد های مدیریت دانش از دیدگاه چوی و لی.....
۲۱۵	راهبرد های دانش.....
۲۱۸	راهبرد های تولید و توسعه دانش.....
۲۲۰	راهبرد های انتقال دانش.....
۲۲۱	راهبرد های مدیریت دانش از دیدگاه دانوگو، هاریس و ویتزمن.....
۲۲۲	راهبرد های مدیریت دانش از دیدگاه زاگ.....
۲۲۳	راهبرد های مدیریت دانش بر اساس چارچوب مایلز و اسنو.....
۲۲۳	سؤالاتی برای بحث.....
۲۲۴	منابع فصل پنجم.....

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۲۲۵	فصل ششم: فرایند مدیریت راهبردی دانش سازمان های نظامی.....
۲۲۶	فرایند مدیریت راهبردی دانش در سازمان های نظامی.....
۲۲۷	فرایند برنامه ریزی راهبردی مدیریت دانش در سازمان های نظامی.....
۲۳۲	ارزیابی و تجزیه و تحلیل عوامل محیطی مؤثر مدیریت دانش سازمان های نظامی.....
۲۳۶	ارزیابی عوامل محیط خارجی مؤثر بر مدیریت دانش سازمان های نظامی.....
۲۴۳	ارزیابی عوامل محیط داخلی مؤثر بر مدیریت دانش سازمان های نظامی.....
۲۴۸	طرز تهیه ماتریس نقاط قوت و ضعف و تهدیدات، فرصت های دانشی مدیریت دانش.....
۲۵۰	ماتریس داخلی - خارجی (I/E): تعیین موقعیت مدیریت دانش سازمان های نظامی.....
۲۵۱	انتخاب راهبردهای مدیریت دانش سازمان های نظامی.....
۲۵۳	فرایند تدوین راهبردهای استقرار مدیریت دانش سازمان های نظامی.....
۲۶۴	سؤالاتی برای بحث.....

فهرست نمودارها

صفحه

عنوان

۵

۲۴	نمودار ۱-۱- فرآیند مدیریت دانش
۲۵	نمودار ۱-۲- فرایند مدیریت دانش
۳۰	نمودار ۱-۳- چهارچوب مدیریت دانش APO
۳۲	نمودار ۱-۴- چهار نوع تعامل بین دانش ضمنی و صریح
۳۲	نمودار ۱-۵- مارییج خلق دانش سازمانی
۳۶	نمودار ۱-۶- مدل توسعه مبتنای مدیریت دانش
۳۷	نمودار ۱-۷- مدل مبتنی بر فرآیندها و فراهم کننده های مدیریت دانش
۳۸	نمودار ۱-۸- مدل برنامه ریزی مدیریت دانش را نشان می دهد
۳۹	نمودار ۱-۹- مدل پیشنهادی به کارگیری مدیریت دانش در سازمان های دولتی ایران
۵۹	نمودار ۲-۱- اجزاء مدیریت دانش
۶۱	نمودار ۲-۲- طیف راهبردهای مدیریت دانش نظامی
۶۵	نمودار ۲-۳- مدیریت دانش و سلسله مراتب شناخت
۷۴	نمودار ۲-۴- چیدمان های مسئولیت های محیطی مدیریت دانش درون حوزه خاص
۷۶	نمودار ۲-۵- مدیریت دانش به عنوان فرآیند و دارایی در نیروهای مسلح کانادا
۹۸	نمودار ۲-۶- چرخه مدیریت دانش
۹۹	نمودار ۲-۷- چرخه ی تبدیل دانش آشکار و پنهان
۱۰۶	نمودار ۲-۸- کارگروه مدیریت دانش
۱۲۴	نمودار ۳-۱- مدل مدیریت راهبردی اندروز
۱۲۶	نمودار ۳-۲- فرآیند مدیریت راهبردی دیوید
۱۲۸	نمودار ۳-۳- مدل مدیریت راهبردی هریسون و جان
۱۳۰	نمودار ۳-۴- مدل مدیریت راهبردی ریچارد آل دفت
۱۳۱	نمودار ۳-۵- روش شناسی تدوین راهبرد (چارچوبی جامع برای تدوین راهبرد)
۱۳۳	نمودار ۳-۶- فرایند تدوین چشم انداز

- نمودار ۷-۳- ماتریس داخلی- خارجی (IE) ۱۴۱
- نمودار ۱-۴- چرخه مدیریت راهبردی دانش ۱۵۴
- نمودار ۲-۴- نگاه راهبردی به دانش ۱۵۵
- نمودار ۳-۴- مدل راهبردی مدیریت دانش ۱۵۶
- نمودار ۴-۴- مدل راهبردی مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده ۱۵۷
- نمودار ۵-۴- مزیت رقابتی ناشی از هم راستایی دو راهبرد ۱۵۸
- نمودار ۶-۴- مدل تدوین راهبرد مدیریت دانش ۱۶۲
- نمودار ۷-۴- چشم انداز برنامه و مدل های راهبردی مدیریت دانش ۱۶۳
- نمودار ۸-۴- فرایند برنامه ریزی راهبردی مدیریت دانش ۱۶۴
- نمودار ۹-۴- متغیرهای اصلی مؤثر بر استقرار مدیریت دانش ۱۹۱
- نمودار ۱-۵- نقشه مفهومی راهبرد کدگذاری و راهبرد شخصی سازی مدیریت دانش ۲۰۱
- نمودار ۲-۵- راهبردهای خلق و تبدیل دانش (مدل SECI) ۲۰۲
- نمودار ۳-۵- نقشه مفهومی فرایند دانش آفرینی : هم افزایی بین دو راهبرد مدیریت دانش ۲۰۸
- نمودار ۴-۵- راهبردهای مدیریت دانش ۲۱۰
- نمودار ۵-۵- راهبردهای مدیریت دانش از نگاه چوی و لی ۲۱۴
- نمودار ۶-۵- راهبردهای دانش بر اساس مدل بیرلی و چاکرabortی ۲۱۷
- نمودار ۷-۵- راهبردهای تولید و توسعه دانش ۲۲۰
- نمودار ۸-۵- چارچوب مدیریت دانش : راهبرد ها ۲۲۱
- نمودار ۱-۶- فرایند مدیریت راهبردی دانش در سازمان های نظامی ج.ا.ا ۲۲۷
- نمودار ۲-۶- فرایند تدوین راهبردهای مدیریت دانش در سازمان های نظامی ۲۲۸
- نمودار ۳-۶- ماتریس داخلی- خارجی (IE) مدیریت دانش ۲۵۰

فهرست جداول

صفحه

عنوان

۲۶	جدول ۱-۱- فرایندهای مدیریت دانش
۲۷	جدول ۱-۲- خلاصه‌ای از فعالیت‌های مدیریت دانش
۶۴	جدول ۲-۱- مثال ساده‌ای از تبدیل داده‌های پردازش شده به اطلاعات و دانش
۱۳۶	جدول ۳-۱- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۱۳۸	جدول ۳-۲- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
۱۴۱	جدول ۳-۳- ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT)
۱۴۳	جدول ۳-۴- ماتریس QSPM
۱۴۵	جدول ۳-۵- مؤلفه‌های اجرای راهبرد را از دیدگاه‌های صاحب‌نظران
۱۶۸	جدول ۴-۱- عوامل، ویژگی‌ها و مؤلفه‌های محیط داخلی و خارجی مؤثر بر مدیریت دانش در سازمان
۱۷۶	جدول ۴-۲- عوامل کلیدی موفقیت انتقال دانش از نگاه صاحب‌نظران مختلف
۱۸۰	جدول ۴-۳- کاربست‌های مدیریت دانش بر حسب زوایای بنیادی
۱۸۲	جدول ۴-۴- نمونه‌ای از نقشه اجرایی طراحی و استقرار مدیریت دانش
۱۸۷	جدول ۴-۵- چالش‌های استقرار مدیریت دانش
۱۹۰	جدول ۴-۶- مؤلفه‌های مؤثر بر استقرار و پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش
۱۹۹	جدول ۵-۱- مزایا و معایب راهبردهای کدگذاری و شخصی‌سازی
۲۲۲	جدول ۵-۲- راهبردهای مدیریت دانش و ویژگی‌های آن بر اساس عوامل موفقیت
۲۲۹	جدول ۶-۱- پرسش‌نامه تدوین چشم انداز مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی
۲۳۱	جدول ۶-۲- پرسش‌نامه تدوین مأموریت مدیریت دانش سازمان‌های نظامی
۲۳۳	جدول ۶-۳- تدوین فرصت‌ها و تهدیدات مدیریت دانش سازمان‌های نظامی
۲۳۶	جدول ۶-۴- نمونه‌ای از فرصت‌ها و تهدیدات احتمالی مرتبط با مدیریت دانش در یک سازمان نظامی
۲۳۷	جدول ۶-۵- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی مؤثر بر مدیریت دانش سازمان‌های نظامی
۲۳۹	جدول ۶-۶- تدوین نقاط قوت و ضعف مدیریت دانش سازمان‌های نظامی

- ۱۴۲ جدول ۶-۷- نمونه ای از نقاط قوت و ضعف مرتبط فعالیت‌های مدیریت دانش در یک سازمان
- ۲۴۴ جدول ۶-۸- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مؤثر بر مدیریت دانش سازمان‌های نظامی
- ۲۴۵ جدول ۶-۹- پرسش‌نامه تدوین اهداف راهبردی مدیریت دانش سازمان‌های نظامی
- ۲۴۶ جدول ۶-۱۰- ارزیابی و اولویت‌بندی اهداف راهبردی مدیریت دانش سازمان‌های نظامی
- ۲۴۹ جدول ۶-۱۱- ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات مدیریت دانش سازمان‌های نظامی (SWOT)
- ۲۵۲ جدول ۶-۱۲- ماتریس QSPM
- ۲۵۳ جدول ۶-۱۳- راهبردهای اولویت‌دار مدیریت دانش در یک سازمان نظامی
- ۲۵۵ جدول ۶-۱۴- ماتریس تدوین اهداف راهبردی استقرار مدیریت دانش سازمان‌های نظامی
- ۲۵۷ جدول ۶-۱۵- ارزیابی و اولویت‌بندی اهداف راهبردی مدیریت دانش سازمان‌های نظامی
- ۲۵۸ جدول ۶-۱۶- برخی از اهداف راهبردی اولویت‌دار استقرار مدیریت دانش در یک سازمان نظامی
- ۲۶۰ جدول ۶-۱۷- ماتریس تدوین راهبردهای استقرار مدیریت دانش سازمان‌های نظامی
- ۲۶۲ جدول ۶-۱۸- ماتریس QSPM
- ۲۶۳ جدول ۶-۱۹- نمونه ای از برخی راهبردهای استقرار مدیریت دانش در یک سازمان نظامی

پیش‌گفتار:

گرچه حدود ۶۰ سال پیش، پیتر دراگر اندیشمند و متفکر مدیریت در قرن بیستم از نقش و اهمیت دانش و کارکنان دانشی در سازمان سخن گفت اما کمتر از دو دهه است که این پدیده در قالب مدیریت دانش به طور جدی در تمامی سازمان‌ها مورد بررسی و تحقیق قرار گرفته است. مدیریت دانش به تلاش‌هایی اشاره دارد که بطور سیستماتیک برای یافتن، ساماندهی و قابل دسترس نمودن سرمایه‌های نامشهود سازمان و تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان صورت می‌گیرد. مدیریت دانش کارآمد با یک راهبرد آغاز می‌شود. در درون یک راهبرد مدیریت دانش، دانش به عنوان با ارزش‌ترین منبع شناخته می‌شود و سرمایه معنوی در مرکز آنچه سازمان انجام می‌دهد قرار می‌گیرد. راهبرد مدیریت دانش یکی از مهمترین راهبردهایی است که می‌تواند در شرایط موجود به ارتقاء هر چه بیشتر سطح عملکرد و موفقیت سازمان‌ها کمک کند.

در سازمان‌های نظامی کشور به علت گستردگی دامنه فعالیت‌ها و پراکندگی واحدها و یگان‌های عملیاتی در سراسر کشور هر ساله شاهد بازنشستگی تعدادی کثیری از پرسنل خود که دارای تجربه و دانش عملیاتی مناسبی بوده، می‌باشند. از این رو با رفتن پرسنل از سازمان، دانش و تجربه‌های آنها نیز عملاً از سازمان می‌رود؛ از طرفی هر ساله عده قابل توجهی از افراد با سطوح مختلف دانش و تجربه به دلایل مختلفی نظیر خدمت سربازی و یا

استخدام جذب سازمان می‌شوند که هنوز به اندازه کافی و لازم از تمام پتانسیل و دانش آن‌ها در راستای حل مشکلات سازمان و نیل به وضعیت مطلوب استفاده نمی‌شود. در واقع یکی از علت‌های اصلی پایین بودن بهره‌وری نیروی انسانی و عدم استفاده حداکثری از دانش و تجربه پرسنل را می‌توان به عدم وجود یک نظام راهبردی مدیریت دانش نسبت داد که در آن اهداف و راهبردهای مدیریت دانش و استقرار آن در سازمان تدوین گردیده باشد. از طرفی بر اساس سند چشم‌انداز بیست ساله کشور و به تبع آن سند چشم‌انداز سازمان‌های نظامی جمهوری اسلامی ایران، مدیریت دانش و استقرار آن در سازمان به طور جدی مورد تأکید قرار گرفته است. رسیدن به اهداف سند چشم‌انداز مستلزم داشتن راهبردهای مناسب است. بدون شک یکی از راهبردهای اصلی تحقق سند چشم‌انداز سازمان‌های نظامی مربوط به حوزه مدیریت دانش می‌باشد. راهبرد مدیریت دانش سازمان‌های نظامی، مرکز ثقل دفاع دانش بنیان است که به عنوان عامل توانمندساز عملیات نظامی، تولید دانش، ارائه اطلاعات و ایجاد نوآوری نظامی محسوب می‌شود. همچنین گفته می‌شود که نظامیان آینده درگیر جنگ یا جنگ‌هایی خواهند شد که علاوه بر بهره‌برداری از قوای نظامی و قهریه محض، باید از هوش و ذکاوت خود یاری بجویند. و این دانش و آگاهی است که باعث برتری نیروهای نظامی بر یکدیگر خواهد شد. لذا حرکت به سوی تحقق کامل نظام مدیریت دانش همواره در دستور کار سازمان‌های نظامی دنیا بویژه ارتش‌های جهان بوده است. با درک این

مهم سازمان‌های نظامی جمهوری اسلامی ایران نیز استقرار مدیریت دانش را در دستور کار خود قرار داده است.

مجموعه حاضر در راستای کمک به برنامه ریزی راهبردی و راهبرد استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های نظامی و دفاعی کشور تدوین گردیده است. از این رو در فصل اول مبانی مدیریت دانش و الگوها و مدل‌های عمومی مدیریت دانش مورد بحث قرار گرفته و در فصل دوم به مبانی مدیریت دانش نظامی پرداخته شده و در فصل سوم مفاهیم اساسی مدیریت راهبردی توضیح داده شده است. در فصل چهارم مدیریت راهبردی دانش و در فصل پنجم انواع راهبردهای مدیریت دانش توضیح داده شده و در فصل ششم فرایند مدیریت راهبردی دانش با تأکید بر فرایند برنامه ریزی راهبردی مدیریت دانش و راهبرد استقرار مدیریت دانش توضیح داده شده است.

ضمن تشکر از مسئولین محترم ارتش ج.ا.ایران و ویژه امیر سرتیپ دکتر دادرس و همچنین تقدیر از امیران رحیم زاده و نورانیان (مسئولین محترم تحقیقات نظری ارتش ج.ا.ایران) که بستر مناسب تحقیق و تألیف این اثر را فراهم نمودند، امید است این مجموعه بتواند نیازهای اساتید، محققان و کارشناسان مدیریت دانش را در حوزه مباحث راهبردی مدیریت دانش بویژه در سطح برنامه ریزی و اجرای راهبردی مدیریت دانش برطرف نماید.

دکتر داود آقامحمدی

دکتر نبی‌اله دهقان