

## الگوی شناخت ویژگی دانش راهبردی برای تدوین تجارب راهبردی مدیران

محمد رضا حمیدی زاده<sup>۱</sup>؛ احمد سلمانی<sup>۲</sup>؛ هوشنگ حاجی زاده<sup>۳</sup>؛ اصغر باقرزاده<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۴/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۲۰

### چکیده

مدیریت دانش ابزاری مؤثر در بهبود ساختار سازمانی، ارتقاء سطح خدمات و افزایش توان رقابتی سازمان‌ها است. مهم‌ترین مرحله مدیریت دانش، شناخت ویژگی‌های دانش راهبردی است که خلاء آن در هدف اصلی این تحقیق محسوس است. در واقع هدف تحقیق حاضر کمک به دستیابی به الگوی تدوین تجارب و دانش راهبردی مدیران نظام ج.ا.می باشد که با رویکرد آمیخته (کیفی و کمی) انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش، افراد و مدیرانی در سطوح راهبردی و سیاست‌گذاری حاکمیتی و دستگاه‌های کشوری و لشکری نظام جمهوری اسلامی ایران هستند و تعدادی از آن‌ها نیز در تهیه رساله‌های نظام حکومتی الگو به عنوان استاد فعالیت نموده‌اند که در قالب یک نمونه ۱۰۳ نفری مورد آزمون قرار گرفتند. ابزار اصلی این پژوهش ابتدا مطالعه اسناد و مدارک، سپس مصاحبه آزاد و در نهایت پرسشنامه محقق ساخته بوده است. با استفاده از آزمون‌های آماری، ۲۰ ویژگی دانش راهبردی و ۲۰ ویژگی افراد و مدیران دارای این دانش در سه دسته تنظیم شد. این سه دسته عبارتند از: ویژگی‌های مقدماتی (منبعی)، ویژگی‌های میانی (نتیجه‌ای/ خرد) و ویژگی‌های نهایی (پیامدی / کلان). همچنین ویژگی‌های دانش راهبردی و آشنایی به علوم مدیریت، ویژگی‌های عمومی و تخصصی و ویژگی‌های فردی برای افراد و مدیران دارای دانش راهبردی مشخص شد.

**کلیدواژه‌ها:** دانش، مدیریت دانش، دانش راهبردی، تدوین تجارب راهبردی.

<sup>۱</sup> عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی

<sup>۲</sup> عضو هیئت علمی دانشگاه عالی دفاع ملی

<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری دانشگاه عالی دفاع ملی و نویسنده مسئول (رایانامه: fazl\_haj@yahoo.com)

<sup>۴</sup> دانشجوی دکتری دانشگاه عالی دفاع ملی

## مقدمه

وَمَا تَكُونُ فِي شَأْنٍ وَمَا تَتْلُوا مِنْهُ مِنْ قُرْآنٍ وَلَا تَعْمَلُونَ مِنْ عَمَلٍ إِلَّا كُنَّا عَلَيْكُمْ شُهُودًا إِذْ تُفِيضُونَ فِيهِ وَمَا يَعْزُبُ عَنْ رَبِّكَ مِنْ مِثْقَالِ ذَرَّةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي السَّمَاءِ وَلَا أَصْغَرَ مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْبَرَ إِلَّا فِي كِتَابٍ مُبِينٍ «در هیچ حال (و اندیشه‌ای نیستی) و هیچ قسمتی از قرآن را تلاوت نمی‌کنی و هیچ عملی را انجام نمی‌دهی، مگر این‌که ما گواه بر شما هستیم در آن هنگام که وارد آن می‌شوید و هیچ چیز در زمین و آسمان، از پروردگار تو مخفی نمی‌ماند؛ حتی به اندازه سنگینی ذره‌ای و نه کوچکتر و نه بزرگتر از آن نیست، مگر این‌که (همه آن‌ها) در کتاب آشکار (و لوح محفوظ علم خداوند) ثبت است» (سوره مبارکه یونس/ ۶۱).

ارزشمندی دانش و تجارب افراد در سطوح مختلف بر کسی پوشیده نیست و این موضوعی است که به شدت مورد توجه مدیریت دانش قرار دارد. مدیریت دانش، علم میان‌رشته‌ای ارتقاء سطح توانمندی‌ها، شایستگی‌ها، یادگیری و قابلیت‌های چندمنظوره میان‌رشته‌ای است که با مراتب و فرایند چرخه دانش: کسب، خلق، کدگذاری، ذخیره‌سازی، نگهداری، بازیافت، نشر و تسهیم، بهره‌گیری و ارتقای دانش سروکار دارد. تولید و خلق دانش جدید، موجب ارزش‌آفرینی دستاوردها می‌شود. کسب دانش با ارزش و متمایز از طریق منابع برونی و نیز درونی موجب ارتقای سطح توان‌مندی خبرگی، کارشناسی و درایت‌های حرفه‌ای می‌شود. استفاده از این دانش در تصمیم‌گیری‌های، الگوی کارآمد واردکردن دانش در فرایندها، سازوکارها و فناوری پیشبرد امور، همراه با مستندسازی و کدگذاری تجربیات، طبقه‌بندی اسناد و مدارک دانشی، نرم‌افزارها و پایگاه داده‌های دانشی را شکل می‌دهد. امام علی (ع) می‌فرمایند: «کسی که با محکم‌کاری تجربه‌هایی را برای خود اندوخته کند، از بی‌چارگی‌ها سالم می‌ماند» (غررالحکم، توسط جوان: ۶۳۰) و نیز فرمودند: «عقل بر دو قسم است، یکی عقل طبیعی و خداداد که از اول انسان داراست و دیگری عقلی که از راه تجربه و دانش پیدا می‌شود و هر دو برای شخص نافع و سودمند است» (بحارالانوار، ج ۱۷: ۱۱۶). بدیهی است که این امر از بروز هزینه‌های مختلف بر پیکره یک سیستم جلوگیری نموده و کارآمدی بیشتر را به دنبال خواهد داشت.

نهادها و سازمان‌های کشور برای خدمات بهتر، توانمندسازی مستمر کارکنان و سازگاری با شرایط، رویکرد دانش‌بنیان را برمی‌گزینند. این اقدامات بدون تمرکز پیوسته بر خلق، به‌روزرسانی، در دسترس قرار دادن و کاربری دانش از سوی مدیران و کارکنان و تیم‌های کارشناسی اتفاق نخواهد افتاد (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۰؛ لئونارد، ۱۹۹۰). دانش بر اساس مأموریت هسته مرکزی

فعالیت‌های فرایندی مدیریت دانش، تولید می‌شود، به شکل مناسب در اختیار نیازمندان قرار می‌گیرد. در واقع، با این فعالیت‌ها، دانش از حالت ضمنی خارج شده و در حافظه ملی و سازمانی قرار می‌گیرد و مصنوعات دانشی ایجاد می‌کند؛ در غیراین صورت، دانش در ذهن مدیران و کارکنان سازمان باقی می‌ماند و با خروج آن‌ها از سازمان و یا مرگ آن‌ها دانش از بین می‌رود. هدف از این شناسه‌گذاری و مستندسازی تبدیل دانش به اشکال کاربردی و قابل بهره برداری است (محمدی‌فاتح و همکاران، ۱۳۸۷: ۲۵). به این منظور، پیش از هر چیز باید فرایند بازخوانی، تقویت، حفظ و انتظام دانش مورد توجه قرار گیرد. دانش نهفته در تصمیمات و رویدادها در این مسیر، مهم‌ترین بخش از محتوای مستندسازی تجربیات مدیران است. انسان‌ها سطح بالاتر دانش را از تجربیات و علوم برای خود رقم می‌زنند، لذا فراتر از گذشتگان خود می‌اندیشند و به دنبال تغییر، اصلاح و تکامل افکار و رفتارهای خود برمی‌آیند. از سوی دیگر، انسان‌ها به دلیل محدودیت ظرفیت ضمیر خودآگاه در ذهن، قادر به حفظ و یادآوری مطالب به‌طور کامل نیستند و لازم است تا با مستندکردن اطلاعات و دانش خود به اشکال گوناگون نوشتاری، ترسیمی و حافظه‌های رایانه‌ای به حفظ و جستجوی سریع آن‌ها بپردازند. همچنین، اشخاص نباید تجربیات و اطلاعات خود را ملک شخصی خود بدانند زیرا سرقفلی و سرمایه حرفه‌ای ملی است. ضروری است با قرار دادن اطلاعات و دانش در شبکه‌های امن تخصصی ملی، نه تنها به حفظ آن‌ها پرداخت، بلکه با دریافت نظرگاه‌ها و میزان استفاده دیگران به رشد و پرورش دانش مرتبط مبادرت ورزید. همچنین دانش راهبردی در حوزه‌های اجرایی، قضایی، اقتصادی، نظامی، سیاسی، علمی، فرهنگی و اجتماعی حاصل از عملیات، پروژه‌ها و برنامه‌های راهبردی با ویژگی‌های خاص خود چراغ راه ارتقای سطح شتاب دستیابی به اهداف سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴ خواهد بود.

## مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق

### دانش

برای آشنایی با مفهوم دانش با سه مفهوم اساسی در سلسله مراتب دانش مواجه هستیم. داده<sup>۱</sup>، اطلاعات<sup>۲</sup> و دانش<sup>۳</sup>. برخی از دانشمندان به این سه مفهوم، مفاهیم دیگری را نیز اضافه می‌کنند که مهم‌ترین آنها "خرد"<sup>۴</sup> است.

1. Data
2. Information
3. Knowledge
4. Wisdom



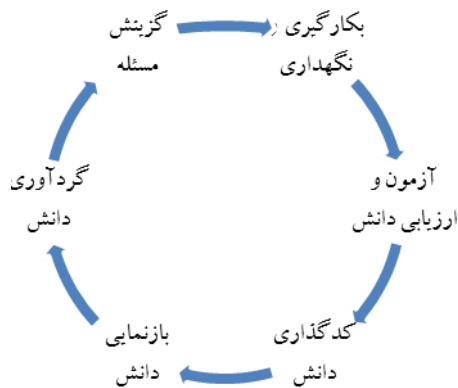
شکل ۱. سلسله مراتب دانش (اخوان، ۱۳۹۰: ۱۶)

وقتی که اطلاعات برای آشکار ساختن الگوهای غیرمعمول یا گرایشات نهان مورد تحلیل قرار می‌گیرد به دانش تبدیل می‌شود. به بیان دیگر وقتی که اطلاعات تحلیل، پردازش و وارد متن می‌شود تبدیل به دانش می‌گردد. دانش، استنتاج کردن و شناخت الگوهای نامعمول، روندهای پنهان و موارد خاص داده و اطلاع است. دانش فرآیندی است که برای قضاوت‌های ارزشمند براساس تجربیات و درک الگوها، نیاز به انسان دارد (اخوان، ۱۳۹۰: ۱۷). اطلاعات وقتی وارد ذهن انسان می‌شود تبدیل به دانش می‌شود (دالکر، ۲۰۰۵). دانش عبارت است از آنچه یک دانشگر<sup>۱</sup> می‌داند؛ هیچ دانشی بدون کسی که آن را می‌داند وجود ندارد. اگر چه دانش می‌تواند اغلب در فرآیندها، رویه‌ها و گاهی اوقات در بایگانی‌ها اسناد و مدارک نشان داده شود و یا اینکه موجود باشد؛ اما نمی‌تواند خارج از ذهن افراد خلق شود. دانش شش ویژگی دارد که آن را از اطلاعات متمایز می‌کند: (۱) دانش یک عمل انسانی است؛ (۲) باقی‌مانده تفکر است؛ (۳) در لحظه حال خلق می‌شود؛ (۴) به اجتماعات متعلق است؛ (۵) از طریق اجتماعات به طرق مختلفی در گردش است؛ و (۶) دانش جدید در مرزهای دانش قدیمی خلق می‌شود (فلیچلی، ۱۳۸۹: ۱۱). یکی از تفاوت‌های دانش با سایر منابع سازمانی در این است که نه تنها دانش منبعی است که توسط سایر منابع تجدید می‌شود بلکه می‌تواند توسط خودش تولید و تجدید شود. همچنین برخلاف دیگر منابع سازمانی استفاده از آن، از موجودی منبع موردنظر نمی‌کاهد و هرچه بیشتر مورد استفاده و اشتراک قرارگیرد، گسترش پیدا کرده و زیادتر می‌شود و این بدان معنی است که دانش‌های جدیدی خلق می‌شود. به این ویژگی، "خودافزاینده‌ی دانش" می‌گویند. دانش هم هر چند واژه‌ای مشترک برای تمامی علوم، اطلاعات و تجربیات و تحلیل‌های بشری است اما بر اساس ماهیت اجزای آن، به حوزه‌های بسیار متنوع و گسترده تفکیک و طبقه‌بندی می‌شود که هر یک جنبه ویژه دارد و تخصص خاص خود را می‌طلبد. حدود نیمی از دانش به صورت ضمنی و در اختیار افراد متخصص آن است. افراد، دانش مکنون نانوشته‌ای را در سینه‌ها و اذهان خود حمل می‌کنند که جلوه‌ای از استعدادها،

مهارت‌ها، تخصص‌ها، قضاوت و هدایت‌های آن‌هاست. این دانش حاصل سنوات خدمتی افراد است (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۲: ۱۴۸).

### چرخه حیات دانش

فرایند مدیریت دانش از چهار مرحله اصلی تشکیل شده است: در مرحله اول دانش موجود و موانع آن (اعم از دانش صریح و ضمنی نزد افراد، بانک‌های اطلاعاتی، مستندات) شناسایی می‌شود و سپس اخذ و کسب گشته به صورت مناسبی ذخیره‌سازی گردد. سپس برای این‌که دانش با ارزش شده، به هم‌افزایی و زایش مجدد دانش منجر گردد. باید دانش موجود نزد افراد به اشتراک گذاشته شده و تسهیم گردد. پس از طی این مراحل، اکنون باید از دانش کسب شده در جهت اهداف عالی سازمان استفاده کرد. خلق دانش شامل ورود اطلاعات جدید به سیستم و حاصل به اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش نزد افراد است. خلق دانش خود شامل اکتساب، کشف و توسعه دانش است (فایرستون و مک‌الروئی، ۱۳۸۹: ۶۵). این چرخه شش مرحله به شرح نمودار زیر را در برمی‌گیرد:



شکل ۲. نمودار چرخه مهندسی حیات دانش (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۰: ۶۱)

مرحله‌گزینه مسئله در چرخه، تعیین محدوده‌های مسئله است تا حوزه کاملاً مشخص دانش را برگزیند. سپس دانش مورد نظر از قبیل متخصصان و یا سایر منابع نظیر مدارک؛ دست‌نامه، گرایش‌های فنی شناسایی و گردآوری می‌شود. از این‌رو، می‌توان از فنون مصاحبه، گفت‌وگوهای شفاهی گام‌به‌گام (تحلیل گفت‌وگو)، مشاهدات و سایر فنون گردآوری دانش استفاده کرد. سپس بازنمایی دانش به شکل‌های عملیاتی، رویه‌ای، آشکار و موردی انجام می‌شود. دانش بازنمایی شده، شناسه‌گذاری، آزمون و ارزیابی می‌شود. اصلاح دانش نیز باید به دفعات انجام شود. در نهایت، یک

نظام خبره دانش محور به شکل کامل تهیه و در داخل سازمان پیاده می‌شود. تولید دانش در پاسخ به مشکلات ایجاد شده توسط چرخه‌های تصمیم‌گیری در فرایندها آغاز می‌شود و دانش جدیدی را به وجود می‌آورد. این دانش شامل ادعاهای دانش ماندگار<sup>۱</sup> ادعاهای دانش تصمیم‌گیری نشده<sup>۲</sup> و ادعاهای رد شده<sup>۳</sup> است. فرایند تولید دانش در ترکیب با تمایلات پیشین عمل، باورهایی را که به ادعاهای دانش دنیای سوم مربوط بوده، به وجود می‌آورد. این‌ها اشیای دنیای دوم‌اند که عامل‌های مختلف را متمایل به انجام اقدامات می‌سازند (همان: ۶۹-۶۷).



شکل ۳. اجزای چرخه حیات دانش (حمیدی زاده، ۱۳۹۰)

## مدیریت دانش

می‌توان به‌طور خلاصه، مدیریت دانش را فرآیند خلق، انتشار و بکارگیری دانش به‌منظور دست‌یابی به اهداف سازمانی تعریف نمود. با وجود نو بودن مفهوم مدیریت دانش، تعاریف متعددی از آن صورت پذیرفته است (اخوان، ۱۳۹۰: ۲۶). برخی از این تعاریف، معطوف به ساختار مدیریت دانش بوده و برخی دیگر به ماهیت و کارکرد آن می‌پردازند. برخی محققان در تعریف مدیریت دانش بیان می‌دارند:

– مدیریت دانش، فرآیند نظام‌مند ایجاد، حفظ و پرورش دانش است تا از این رهگذر، بهترین بهره‌گیری از دانش شخصی و جمعی به عمل آمده و رسالت جمعی حاصل گردد (الکس و دیوید بنت، ۲۰۰۳).

1. Surviving Knowledge Claim
2. Undecided Knowledge Claim
3. Falsified Knowledge Claim

- مدیریت دانش عبارت است از گردآوری دانش، قابلیت‌های عقلانی و تجربیات افراد و ایجاد قابلیت‌های بازایی برای آن‌ها به‌عنوان یک سرمایه. به‌عبارت دیگر، مدیریت دانش بر ذخیره و بکارگیری دوباره اطلاعات تخصصی تأکید دارد (ارنست پرز، ۱۹۹۹).

- مدیریت دانش کمک به سازمان‌ها جهت یافتن راه‌های نوین بهره‌جویی از دانش عینی و ذهنی افراد به حساب می‌آید. مدیریت دانش، سازگاری برای حفظ و ثبات را مدنظر دارد که در جستجوی ترکیب و تلفیق محتوای پردازش شده داده‌ها و اطلاعات حاصل از فناوری‌های اطلاعاتی با خلاقیت و نوآوری عوامل انسانی است (مالهوترا، ۱۹۹۸).

- مدیریت دانش عبارت است از فراهم‌آوری دانش مورد نیاز در مکان و زمان مورد نظر برای شخص نیازمند به آن. بهترین چیز، تنها داشتن دانش در مورد موضوعی خاص نیست بلکه دانستن مکان و طرز دسترسی به دانش مذکور است (دیوید استمیز، ۱۹۹۹).

- مدیریت دانش حرفه‌ای است که هدف آن مهار و بکارگیری دانش و اطلاعات و ایجاد دسترسی بی‌کم‌وکاست به آن برای همه کارکنان در یک سازمان است با این هدف که آن‌ها کارشان را بهتر انجام دهند (سوکومار، ۱۹۹۹).

### چرخه‌های مدیریت دانش

امروزه دانش به‌عنوان یک دارایی استراتژیک و کلیدی شناخته می‌شود (افرازه، ۱۳۸۴). به این ترتیب مبحث مدیریت دانش، براساس نیاز دنیای امروز به تسلط بر دانش‌ها و افزایش نقش آن‌ها در محصولات، سوق یافته است (داونپورت و لورانس، ۲۰۰۰). از این رو برخورد هوشمندانه با منبع دانش، عاملی مؤثر در موفقیت به‌شمار می‌رود. این در حالی است که بخش قابل توجهی از سرمایه‌های دانشی که در حین فرآیندهای کاری تولید می‌شود، مستند نشده، صرفاً در ذهن‌های آن‌ها باقی می‌ماند و با جدایی از سازمان از دست می‌روند و امکان بازایی آن وجود ندارد. از سوی دیگر یکی از نقاط ضعف کلیدی ایران، خروج دانش و تجربه‌های خبرگان با توجه به بازنشستگی و از دست دادن خبرگانی است که سال‌ها در کشور فعالیت کرده‌اند. در این راستا یک بخش مهم و کلیدی در تمام فعالیت‌های مدیریت دانش، با عنوان اکتساب دانش از خبرگان شکل گرفته است (افرازه، ۱۳۸۴). کسب دانش شامل استخراج، جمع‌آوری، تحلیل، مدل کردن و اعتبارسنجی دانش است (میلتون، ۲۰۰۷). اکتساب دانش فرآیند تفسیر دانش حوزه‌ای خاص است که فرد به کمک آن فعالیت‌های آن حوزه را انجام می‌دهد (کوک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). اکتساب دانش فرآیند

استخراج، تبدیل و انتقال تخصص از یک منبع دانش است (دالکر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). از طرفی اکتساب دانش فرآیند تعامل با خبرگان است که طی آن دانش و تخصص و تجربه خبره تشریح می‌شود و دانش ضمنی وی به دانش آشکار تبدیل می‌شود.

همچنین یک تکنیک اکتساب دانش باید: ۱) خبره را برای زمان مشخصی از شغل و وظایف کاری وی جدا کند؛ ۲) افراد غیر خبره نیز دانش استخراج شده را بتوانند درک کنند؛ ۳) بر دانش کلیدی فرد تمرکز کند؛ ۴) دانش ضمنی عمیق فرد (تجربه) را اخذ کند؛ ۵) بتواند دانش استخراج شده از چند خبره را در یک حوزه مشخص تطبیق دهد؛ ۶) بتواند دانش استخراج شده را اعتبارسنجی کرده و حفظ کند (کوک، ۱۹۹۴).

برابر نتایج حاصل از پژوهش انجام شده توسط نظافتی و همکاران (۱۳۹۲)، اکتساب دانش یا تجربیات در شش گام متوالی به شرح زیر امکان پذیر خواهد بود: گام اول) شناخت حوزه دانش فرد خبره: با توجه به اینکه خبرگان، شخصیت‌های مختلف و گوناگونی دارند، نیاز است شناسایی اولیه آن‌ها صورت گیرد. از دیگر سو وجود اطلاعاتی در خصوص تجربه‌ها و سوابق خبرگان به مهندس دانش کمک خواهد کرد تا بهتر با فرد خبره ارتباط برقرار کند. نکته دیگر وجود اطلاعات اولیه در خصوص حوزه دانش فرد خبره و تا حد امکان ایجاد طبقه‌بندی و دسته‌بندی از دانش وی است. بدین‌منظور پرسشنامه‌ای حاوی سؤال‌های باز و بسته طراحی و تدوین می‌شود که به شناسایی مشخصات کلی فرد خبره، تجربه‌ها، سوابق، موفقیت‌ها و شکست‌ها و چالش‌های مهم کاری وی و رده‌های مختلف تخصصی خبره می‌پردازد. به این ترتیب مهندس دانش قادر خواهد بود ساختار اولیه و کلی از حوزه دانش خبره را شکل دهد. چنین پرسشنامه‌ای نقش راهنما در طول تمامی جلسات اکتساب دانش با فرد خبره را خواهد داشت. گام دوم) آموزش، تعامل و پیش‌مصاحبه: پس از مرحله شناخت، می‌توان با خبرگان مستقیماً وارد مصاحبه و اکتساب دانش شد اما به دلیل اینکه به‌نظر می‌رسد باید فرآیندی برای یادآوری دانش‌های گذشته و تمرکز بیشتر روی دانش‌های اصلی در مورد آن افراد انجام شود، مرحله‌ای پیش از کسب دانش می‌تواند مطلوب باشد. این مرحله، مرحله تعامل و آموزش است که اولین گام در آن جلسات هم‌اندیشی دانشی است. خبرگان دارای یک حوزه دانشی خاص که در زمینه‌های دانشی دارای تباین زمانی نزدیک هستند، یک گروه خبرگی را تشکیل می‌دهند. این گروه خبرگی طی جلسه‌ای جمع می‌شوند و توسط تیم استخراج‌کننده بحث‌های با ساختار



طوفان ذهنی بین خبرگان انجام می‌شود. به این صورت که یک بحث اولیه مطرح می‌شود و بین افراد در خصوص آن تبادل نظر می‌شود. این فعالیت باعث خواهد شد که خبرگان دانش‌ها و تجربیاتی را که از یاد برده‌اند به یاد بیاورند و نکاتی که برای آن‌ها دارای اهمیت است و جزء بدیهیات مطرح می‌شده است اما مورد توجه دیگران است را بشناسند و دانش‌های فراموش شده خود را به یاد بیاورند. این گام قبل از ورود به فرآیند اکتساب دانش ضروری است چراکه سبب تعامل اثربخش مهندس دانش و خبره خواهد شد. همچنین آگاهی بخشی خبره در خصوص مراحل اکتساب دانش می‌تواند به مشارکت مطلوب و بهتر وی منجر شود. گام سوم) اکتساب دانش: در این مرحله دو هدف در دو جهت مخالف هم وجود دارد؛ اول استخراج حداکثر تعداد بسته‌های دانشی از یک فرد خبره و دوم استخراج بسته‌های دانشی با حداکثر کیفیت. حداکثر تعداد از این جهت اهمیت دارد که می‌خواهیم بخش مهمی از دانش‌های ارزنده فرد خبره را استخراج کنیم و حداکثر کیفیت از آن جهت اهمیت دارد که می‌خواهیم دانش‌هایی که استخراج می‌کنیم از بهترین کیفیت برای استفاده مجدد برخوردار باشند. دانش ضمنی عمیق فرد خبره با تکمیل یک پرسشنامه و برگزاری جلسات مصاحبه به راحتی قابل استخراج نخواهد بود و فرد خبره عموماً به کلیات و مسایلی که اخیراً با آن‌ها سروکار داشته است اشاره می‌کند. بسیاری از دانش‌ها و مهارت‌های خبره ممکن است در گذر زمان کمرنگ شده باشند و به راحتی به خاطر وی نیابند. بنابراین از شیوه آموزش معکوس به شکلی متفاوت و اصلاح شده استفاده می‌شود تا این شکاف دانش پر شود. بدین‌منظور پرسشنامه‌های تکمیل شده در حوزه‌های مختلف برای خبره دیگری فرستاده می‌شود تا وی درباره آن‌ها نظر دهد. می‌توان انتظار داشت که بدین‌شکل حوزه‌های جدیدی مطرح شود تا بتوان با پرسشگری در خصوص آن، دانش بیشتری را استخراج کرد. گام چهارم) پیاده‌سازی مصاحبه: در این مرحله تمامی مصاحبه‌ها پیاده‌سازی می‌شود تا برای تحلیل و دسته‌بندی و در نهایت ارائه دانش آماده شود. گام پنجم) تحلیل و دسته‌بندی دانش: نتایج حاصل از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها را می‌توان با استفاده از تکنیک پلکان‌سازی دسته‌بندی کرد. بدین ترتیب مهندس دانش یک طبقه‌بندی اولیه از دانش‌های استخراج شده را آماده می‌کند و سپس به کمک خبره می‌توان این دسته‌بندی را اصلاح و تکمیل کرد. همچنین پس از اولین جلسه مصاحبه، نتایج در قالب نردبان مفاهیم تهیه می‌شود و در اختیار خبره قرار می‌گیرد و وی می‌تواند به تدریج به همراه مهندس دانش در طی جلسات مصاحبه به تکمیل آن اقدام کند. از سوی دیگر می‌توان به کمک تکنیک شبکه مفاهیم به اولویت‌دهی دانش‌های استخراج شده در

هر حوزه اقدام کرد. به این ترتیب اهمیت مفاهیم و دانش‌های استخراج شده از دیدگاه خبره نیز قابل ارزیابی خواهد بود. گام ششم) کدهای دانش و افزودن به پایگاه دانش: در نهایت دانش طبقه‌بندی شده حاصل از گام قبل، کدهای می‌شود و به پایگاه دانش اضافه می‌شود (نظافتی و همکاران، ۱۳۹۲).

### دانش راهبردی

از دانش راهبردی<sup>۱</sup> تعاریف مختلفی بیان شده است که تعدادی از آن‌ها در ادامه ارائه می‌گردد:

- دانش راهبردی دانشی است که به دارنده آن مزایای قاطع اقتصادی، نظامی، سیاسی و توسعه‌ای داده می‌شود این دانش دارای ابعاد مختلف مانند نقش آن در توسعه، فرارشته‌ای بودن، نقش آن در قدرت ملی و نقش آن در امنیت ملی است (باقری، ۱۳۸۶).

- دانش راهبردی دانشی است دارای ویژگی‌های راهبردی، به عبارتی، دانشی است حیاتی، بلندمدت و پیچیده که مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان فراهم می‌نماید. از این دیدگاه نیز فرصت‌ها و تهدیدهای برون سازمانی (متمرکز بر دانش) بر نوع دانش مؤثر بوده و کارشناسان و خبرگان در زمینه مدیریت دانش متولی تعیین آن هستند. دانش راهبردی، دانشی است که به دارنده آن مزایای قاطع اقتصادی، نظامی، سیستمی و توسعه‌ای داده می‌شود (گلستان هاشمی ۱۳۹۰).

- دانش راهبردی برقراری ارتباط و هماهنگی با برنامه‌های آتی و راهبردهای توسعه توانمندی‌ها و مهارت‌های جامع است (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۲).

- دانش راهبردی دانشی است که مدیران راهبردی برای اداره کلان و انجام وظایف خود در سطح راهبردی به آن نیاز دارند (توحیدی، ۱۳۹۱).

- دانش راهبردی تنظیم‌کننده رفتار سازمان/ فرد در تعامل با محیط است. از دیدگاه دیگر دانش راهبردی دانش تشخیص فرصت‌های اصلی شکل گرفته از نیازهای تأمین‌نشده و متمرکزکننده منابع در جهت تحقق منافع نهفته است. همچنین این دانش خلق‌کننده ارزش و نیز چارچوب‌های هوشمند، مدل‌های مفهومی و اداره ایده‌هاست (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۲).

- دانش راهبردی دانشی است که چیزی را نشان می‌دهد که دیگران نمی‌بینند و با نشات‌گیری از تفکر راهبردی، نوآوری و تصاویر ذهنی جدید و آینده‌سازی متفاوت را دنبال و به نمایش می‌گذارد.

به‌طورکلی دانش راهبردی، دانشی است که دارای خصیصه‌های زیر باشد:

۱) نشان دهنده تعامل میان فرد با سازمان با محیط سازمان با سازمان و مانند این‌ها باشد؛ ۲) فرصت را نشان دهد؛ ۳) ارزش‌آفرینی نماید؛ ۴) مدل‌های مفهومی مطرح کند؛ ۵) چارچوب‌های هوشمند ارائه دهد؛ ۶) توانایی اداره ایده‌ها را در اختیار بگذارد؛ ۷) بر موضوعات راهبردی مانند نوآوری‌های جدید تاکید دارد؛ ۸) قدرت رقابتی و قابلیت منابع را تقویت می‌کند؛ ۹) نمایش‌دهنده نوآوری و تصاویر ذهنی جدید و آینده‌سازی متفاوت است (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۲).

- دانش راهبردی مدیران راهبردی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران: دانشی است که مدیران راهبردی نظام جمهوری اسلامی ایران در حوزه‌های مختلف نظامی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، قضایی، فنی و مهندسی و مدیریتی برخوردار می‌باشند و آنان با داشتن این نوع دانش‌ها به نسبت مدیران سایر کشورها که این دانش‌ها را ندارند، برتری دارند.

### ویژگی‌های اساسی مدیران و افراد دارای دانش راهبردی

اندیشه‌های درست با تائی کسب می‌شوند. برای پرورش ایده‌ها و اندیشه‌های درست باید سیستم مناسب و مخزن مناسب از دارندگان دانشهای مختلف خصوصاً دانش راهبردی در حوزه‌های مختلف فراهم شود. به بیانی تمام پیشرفت‌های علوم، فناوری، دانش، دانایی و خردورزی جامعه انسان‌ها هستند. در واقع تمام پیامدها و فعالیتهای بعدی به کیفیت، اندیشه‌پردازی، شرح و تفسیر تصاویر ذهنی افراد و مدیران رده بالا بستگی دارد. آرا و تفاسیر، نوع و زاویه تحلیل مدیران، افق چشم‌اندازی و برون‌نگری مدیران را تعیین می‌کند. با توجه به اینکه دانش از سال‌ها تلاش و تجربه به‌دست می‌آید باید از طریق این افراد این تجربیات و دانش را مستند و اندوخته نمود و برای رفتارهای آتی از آن استفاده کرد. یک تعریفی که برای اکتساب تجارب راهبردی شده است این است که اکتساب تجربیات راهبردی عبارت است از آشکار کردن دانش‌های ضمنی مدیران راهبردی کشور که طی سال‌ها خدمت در مشاغل راهبردی، تجارب بسیاری را در ذهن خود گردآوری نموده‌اند و در صورتی که این تجربیات از حالت ضمنی به آشکار تبدیل نشود، بخش عمده‌ای از دانش راهبردی و ارزشمند حاصل از تجربیات نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران از دست خواهد رفت. همان‌طور که قبلاً بیان شد، کلیدی‌ترین بخش فرآیند اخذ دانش، شناخت صحیح دانش و شناخت خبرگان دارای آن دانش (که در این تحقیق به آن پرداخته می‌شود) و مواجهه و برخورد با آن خبرگان است. فرآیند کسب دانش از سوی خبره و فردی که به اخذ دانش می‌پردازد (مهندس دانش) دارای چالش‌های فراوانی است. زمان خبره عموماً محدود است و

به کارگیری اکثر تکنیک‌های اکتساب دانش زمان‌بر است. مهندس دانش باید دارای مهارت‌های ارتباطی مناسبی باشد تا بتواند به شکلی کارا دانش مورد نظر را از خبره استخراج کند. در مجموع می‌توان چنین نتیجه گرفت که برای استخراج دانش ضمنی باید به اقدامات پیش از استخراج و کسب و ثبت آن‌ها توجه ویژه شود یا بهتر بگوییم اقداماتی پیش از اکتساب دانش و تجارب لازم است که شامل مواردی مانند موارد زیر است:

- ۱) تعیین دقیق ویژگی‌های دانش مدنظر (راهبردی)؛
- ۲) شناسایی افراد و مدیران دارای دانش مدنظر (راهبردی)؛
- ۳) انتخاب درست روش انتخاب خبره؛
- ۴) آموزش، تعامل و پیش‌مصاحبه؛
- ۵) تشکیل جلسات گروه‌های خبرگی؛
- ۶) اجرای مصاحبه نیمه‌ساخت یافته (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۲).

### ویژگی‌های اساسی را می‌توان به‌طور خلاصه این‌گونه برشمرد:

#### الف) صفات و خصوصیات رهبری

صفات مشخصه و ویژگی‌های رهبری، خصائل مشخص و معینی نظیر احترام، اعتماد، اطلاعات و همکاری صادقانه افراد هستند که مدیر تلاش کند تا به آن‌ها آراسته گردد تا فعالیت‌های روزانه‌اش بر پایه آن‌ها انجام شود (توحیدی، ۱۳۹۱).

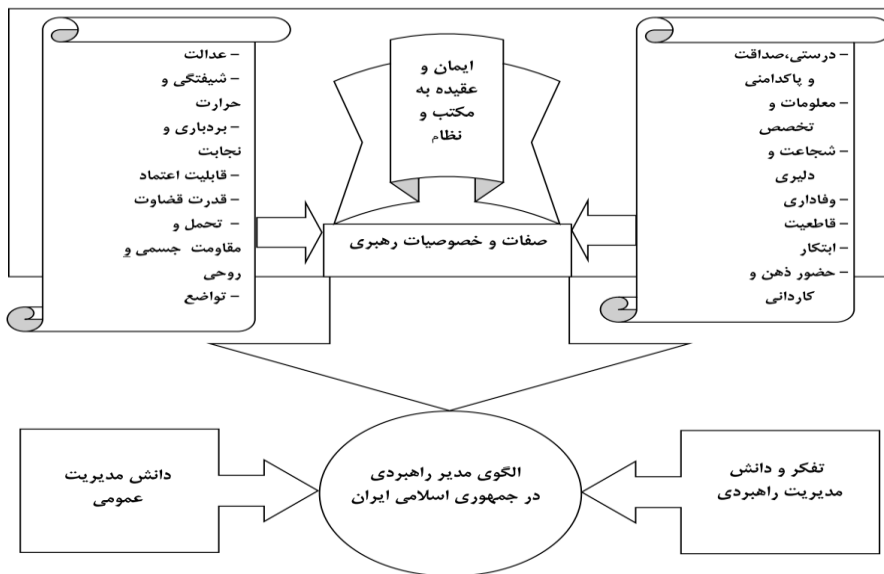
#### ب) دارای دانش مدیریت عمومی

این دانش شامل نظریه‌ها و نتیجه پژوهش‌های علمی است که بیشتر جنبه‌های فنی و روش‌شناسی فناوریانه مدیریت دارد (بیان، ۱۳۷۲) و حاوی آگاهی، علم و هنر انجام وظایف مدیریتی شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی، نظارت و نظیر این‌هاست (الوانی ۱۳۷۱).

#### ج) تفکر و دانش مدیریت راهبردی

به‌طور کلی، تفکر راهبردی یک "بصیرت و فهم" است که کمک می‌کند تا در شرایط پیچیده و متحول کسب‌وکار، واقعیت‌های بازار و قواعد آن به‌درستی شناخته شوند؛ ویژگی‌های جدید بازار زودتر کشف شود؛ جهش‌های کسب‌وکار درک شود و برای پاسخگویی به این شرایط راه‌کارهای بدیع و ارزش‌آفرین خلق شود. به‌طور خلاصه این سه ویژگی و ارتباطات آن‌ها را می‌توان در شکل شماره ۴ مشاهده کرد. همان‌گونه که بیان شد دانش راهبردی دانشی است که چیزی را نشان

می‌دهد که دیگران نمی‌بینند و نوآوری و تصاویر ذهنی جدید و آینده‌سازی متفاوت را دنبال و به نمایش می‌گذارد و این دانش نشأت گرفته از تفکر راهبردی است (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۲) که بر اساس دیدگاه کوک<sup>۱</sup> دارای ویژگی‌های زیر باشد: ۱) دیدگاه سیستمی، این دیدگاه وسعت دید را جامع‌نگرانه می‌کند؛ ۲) افق و ارتقای فکری بالایی دارد، این افق تعیین‌کننده میزان دور برد دیدن چیزهاست؛ ۳) دارای فرصت‌گرایی هوشمندانه است؛ ۴) با تاکید بر نیت و قصد، چشم‌انداز و توانمندی‌ها را مدنظر قرار می‌دهد؛ ۵) سیر تفکر را در زمان گذشته، حال و آینده مورد توجه قرار می‌دهد؛ ۶) توانایی راهبری فرضیه‌های مختلف را دارد، زیرا می‌تواند به هدایت این مطلب بپردازد که اگر رخ دهد، آنگاه دچار چه تغییری می‌شود و چه پیامدی به بار می‌آورد (حسن‌بیگی، ۱۳۹۰).



شکل ۴. الگوی انتخاب مدیران سطوح راهبردی در سطح ملی در ج.ا.ا (توحیدی، ۱۳۹۱)

برای دستیابی به این نوع تفکر و دانش راهبردی باید اصولی را رعایت نمود، این اصول پنج گام به شرح زیر را در بر می‌گیرد:

۱- پیش از گردآوری اطلاعات باید به دنبال یادگیری از محیط بود. در این یادگیری باید مفروضات زیر توجه داشت: بقا و رشد در گرو شناخت نوع فعالیت‌ها است، استراتژی حاصل اطلاعات و قواعد است، یادگیری از محیط کلید طلایی حل مسئله است.

۲- پیش از تأمین نیازهای کشف شده باید به دنبال کشف نیازهای تأمین نشده بود. برای این کار لازم است ریشه‌های نیازهای پنهانی را یافت و توجه داشت که فرصت طلایی، فراسوی اندیشه‌های متعارف یافت می‌شود.

۳- باید به اهداف غایی توجه داشت زیرا موفقیت در گرو انتخاب صحیح مسئله است و موارد زیر را مد نظر قرار دادن است:

- توجه به سلسله‌مراتب هدف‌ها؛ شناخت مشکل با علائم هشداردهنده؛ حل کردن مسئله و تلاش در راستای تحقق هدف‌ها.

۴- باید به دنبال قابلیت‌سازی رقابت بود و به این موارد توجه داشت:

- در محیط رقابتی، داشتن مزیت رقابتی و خلق آن مهم است؛ مزیت رقابتی، چالش‌های عملیاتی را تعیین می‌کند؛ مزیت رقابتی باید بر اساس شایستگی‌های اصلی در سازمان به وجود آید.

۵- در حرکت به سوی هدف، پیش از ایجاد سرعت نیل بدان باید به فکر شناخت و بهره‌گیری از راه‌های میان‌بر بود و توجه داشت که - برای برتری باید متفاوت بود - راه میان‌بر در خلق قواعد جدید نهفته است (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۰: ۱۵۰).

لذا دانش مدیریت راهبردی با رویکرد اخیر علم و هنر اتخاذ تصمیماتی است که منجر به توفیق، ادامه حیات یا مرگ مؤسسه می‌شود (گلوئیکی، ویلیام و لارنس آر. جاچ، ۱۳۷۴) و سازمان را به محیط مربوط می‌سازد، فعالیت‌های داخلی را هدایت و عملکرد بلندمدت سازمان را تعیین می‌کند (حسن‌بیگی، ۱۳۹۰: ۱۶۹). دیوید این نوع مدیریت را علم و هنر تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظایف اساسی می‌داند، تا مجموعه عملیات منجر به تأمین اهداف گردد (دوید، ۱۹۹۳). میرسپاسی مدیریت راهبردی را علم و هنر و فن دوراندیشی و تحول‌گرایی اقتضایی با تأکید بر تحلیل راهبردی و شناخت از محیط و تأثیرگذاری بر محیط برون سازمانی و درون سازمان با توجه دائمی به تحقق رسالت و انجام مأموریت تعریف نموده است (توحیدی، ۱۳۹۱).

مدیریت راهبردی یک فراگرد است نه یک پدیده. این فراگرد از بینش و نگرش آینده‌نگر و آینده‌ساز آغاز می‌شود و پس از تعیین اولویت‌ها و هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی می‌کند و پس از پیاده‌کردن برنامه‌ها، نتایج را ارزیابی کرده و به کمک نظام بازخوردگیری نتایج را دریافت و متناسب با نتایج، روی اولویت‌ها و هدف‌ها بازاندیشی کرده و دوباره این چرخه حرکت خود را آغاز می‌کند (دانش‌آشتیانی، ۱۳۸۹). بر این اساس مدیران راهبردی با سه مسئله اصلی یعنی (۱) تصمیم‌گیری راهبردی براساس تجزیه و تحلیل راهبردی و درک موقعیت سازمان؛ (۲) فرموله

کردن راه‌های عملی و ممکن و تعیین و انتخاب راهبرد و بهترین راه و نهایتاً؛ (۳) اجرای راهبردهای انتخاب شده و ارزیابی آن‌ها، مواجه‌اند. بر این اساس، آشنایی با مدیریت راهبردی یک ضرورت و مدیریت راهبردی کمک می‌کند تا با استفاده از فنون شناخت راهبردی نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی وضع موجود را تبیین کنند و با برنامه‌ریزی راهبردی به خلق آینده‌ای مطلوب از طریق ترسیم چشم‌انداز مناسب و تعیین دقیق هدف‌ها به تدوین و خلق راهبردهای خلاق اهتمام ورزند. مدیریت راهبردی اساس سازمان یادگیرنده است؛ لذا در موقعیت‌های آشوبناک که نمی‌توان آینده را پیش‌بینی کرد، کمک می‌کند با هر آینده‌ای تطبیق شد. هر لحظه چگونه با انعطاف عملکرد و با پیمودن راه‌های میان‌بر، به اوج قله‌های افتخار رسید (حسن‌بیگی، ۱۳۹۰: ۱۷۲).

#### د) سایر ویژگی‌ها

سایر ویژگی‌ها مدیران و افراد دارای دانش راهبردی به اختصار عبارتند از: (۱) دارای نگاه بلندمدت می‌باشند؛ (۲) معتقدند اهداف میان‌مدت و کوتاه‌مدت از طرح بلندمدت منتج می‌شود؛ (۳) معتقد به لزوم چشم‌اندازی بلندمدت و مشترک هستند تا حرکتی سازنده و جهت‌دار شکل بگیرد؛ (۴) مأموریت‌گرا و هدف اصلی آنان انجام مأموریت است؛ (۵) معتقد به لزوم وجود تصمیمات منسجم و یکپارچه در تمامی بخش‌ها هستند؛ (۶) عملکرد اصلی آنان بر مبنای ارزیابی مستمر شرایط موجود (محیط داخلی و خارج) و یافتن راه‌حلی برای حرکت به سمت شرایط مطلوب است؛ (۷) اساساً عملکرد آنان مبتنی بر خلاقیت و هوشمندی فردی و گروهی است؛ (۸) بیشتر نگاه کلان دارند و کمتر وارد جزئیات امور می‌شوند؛ (۹) فرصت‌یابی و تهدیدشناسی مستمر جزو مهم‌ترین ویژگی‌های عملکردی آنان محسوب می‌شود (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۲: ۱۵۰).

#### پیشینه تحقیق

با بررسی منابع کتابخانه‌ای موجود در دانشگاه‌ها و سازمان‌هایی که احتمال انجام تحقیق در زمینه موضوع این تحقیق وجود داشت، مشخص شد درباره این موضوع پژوهش‌هایی با دیدگاه کلان و راهبردی انجام نشده است. لذا تعدادی از رساله‌ها، مقالات و پروژه‌هایی که از نظر موضوع و عنوان ارتباط بیشتری با این پژوهش داشته مورد مطالعه قرار گرفت که خلاصه اقدامات پژوهشی انجام شده در جدول شماره ۱ ارائه می‌گردند:

جدول ۱. تلخیص پروژه‌های تحقیقاتی انجام شده نزدیک به موضوع تحقیق

<p>ارائه مدل بومی کسب و ضبط و مستندسازی دانش و تجربیات خبرگان در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران</p>	<p><b>عنوان</b></p>
<p>محمدرضاحمیدی‌زاده، نوید نظافتی و روح‌الله توگایی، ۱۳۸۹-۱۳۸۷، وزارت نفت، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بین‌المللی انرژی</p>	<p><b>مشخصات محقق، تاریخ</b></p>
<p>- حوزه‌های دانشی و انواع دانش در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران چیست؟ - بسته‌های دانشی متخصصان صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران دارای چه ساختاری است؟ متخصصان صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران از چه دانش‌های ضمنی و پنهانی برخوردارند؟ - بر اساس چه مدل و فرایندی می‌توان دانش‌های مدیریتی و فنی خبرگان صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران را کسب و ضبط نمود؟ - با چه فنون و روشی می‌توان تجربیات و دانش متخصصان صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران را ضبط و حفظ و مستندسازی نمود؟</p>	<p><b>سؤال‌ها</b></p>
<p>با عنایت به تجربیات و نوآوری‌های بی‌شمار به‌خصوص در نزد مدیران و کارشناسان ارشد این صنعت و به‌منظور حفظ، نگهداری و اشاعه این گنجینه گران‌بها، مدل بومی کسب و مستندسازی تجربیات خبرگان صنعت نفت در موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی طراحی شده که مراحل آن به شرح زیر است: مرحله شناخت، آموزش، مرحله اکتساب دانش، مرحله ویرایش دانش، طراحی بانک دانش و بسته‌سازی الکترونیکی از دانش.</p>	<p><b>نتیجه</b></p>
<p>الگویی برای انتخاب مدیران سطوح راهبردی (برای پست‌های مدیریتی و کسب و مستند نمودن تجربه و دانش راهبردی آنان)</p>	<p><b>عنوان</b></p>
<p>ارسطو توحیدی، ۱۳۹۱، مطالعات راهبردی</p>	<p><b>مشخصات محقق، تاریخ و محل اجرا</b></p>
<p>- الگوی مناسب برای انتخاب مدیران دارای دانش راهبردی کدام است؟ - صفات و خصوصیات بااهمیت و موثر این مدیران کدامند و میزان اهمیت آن</p>	<p><b>سؤال‌ها</b></p>



<p>چيست؟</p> <p>- آیا تفکر راهبردی و دانش مدیریت عمومی و راهبردی در انتخاب مدیران دارای دانش راهبردی حائز اهمیت است؟</p>	
<p>با توجه به نتایج آزمون‌ها و مدل مفهومی تحقیق، الگوی مناسب تشخیص و شناسایی و انتخاب مدیران سطوح راهبردی (برای پست‌های مدیریتی و کسب و مستند نمودن دانش و تجربه راهبردی آنان) در سطح ملی مرکب از مؤلفه‌های شکل‌دهنده مدل مفهومی این تحقیق و با رتبه‌های مختص به خود است در الگوی مورد بحث سه بعد:</p> <p>(۱) برخورداری مدیران از تفکر راهبردی و آشنا بودن آنان با دانش مدیریت راهبردی؛</p> <p>(۲) آشنایی آنان با دانش مدیریت عمومی و (۳) آراسته بودن مدیران به صفات و خصوصیات رهبری خصوصاً ایمان و اعتقاد به مکتب و نظام دارد.</p>	<p>نتیجه</p>

در بررسی‌ها مشخص گردید که در تحقیقات انجام گرفته تمرکز بر دانش‌های راهبردی و ویژگی‌های افراد و مدیران دارای این دانش انجام نگرفته است. لذا برای مستندسازی دانش‌ها در سطح کلان، تعیین دانش‌های راهبردی و ویژگی افراد دارای این نوع دانش به‌عنوان گام نخست مستندسازی و یا انتقال دانش‌ها و تبدیل تجربیات راهبردی ضمنی به آشکار یک ضرورت بوده و تحقیق در این حوزه یک امر ضروری است. امروز آنچه مهم است هماهنگی، هم‌سویی، تشریک مساعی و ایجاد بصیرت نظامند است تا با تمرکز منابع محدود و صرفه‌جویی لازم در هدر رفت زمان بر دانش‌های راهبردی به نتایج و دستاوردهای مدنظر در چشم‌انداز ۱۴۰۴ رسید و از بی‌راهه رفتن و هدر رفت این دانش‌ها از ضمنی ماندن آن جلوگیری کرد و این نوع دانش‌های راهبردی با حفاظت درست تولید، ذخیره، نگهداری و مورد بهره‌برداری قرار گیرد و با توجه به سرعت تغییرات در عصر کنونی یک راه میان‌بر را برای رسیدن سریع به اهداف راهبردی کشور برگزید و حداکثر استفاده را از ظرفیت‌های موجود به‌عمل آورد.

### روش تحقیق

این تحقیق از آن جهت که به تعیین ویژگی‌های مدیران دارای دانش راهبردی در راستای مستندسازی تجارب و دانش راهبردی افراد و مدیران متمرکز بوده و در برخورد با یک مسئله، به دنبال یافتن پاسخی برای حل مشکلات موجود در این رابطه است، ماهیت کاربردی دارد و از این جهت که از مدل‌ها و الگوهای خاص این تحقیق استفاده به‌عمل آمده و با در نظر گرفتن شرایط بومی کشور، الگویی متناسب و مطابق با شاخص‌ها و متغیرهای بومی ارائه می‌دهد، توسعه‌ای

است. بنابراین تحقیق حاضر در طبقه تحقیقات کاربردی - توسعه‌ای قرار دارد. همچنین این پژوهش از نظرماهیت داده‌ها و شیوه جمع‌آوری آن‌ها از نوع آمیخته (کیفی و کمی) است.

جامعه آماری این پژوهش عبارتست از محققان و خبرگان و مدیرانی که در سطوح راهبردی و حوزه سیاست‌گذاری حاکمیتی و دستگاه‌های کشوری و لشکری نظام جمهوری اسلامی ایران دارای تجربه بوده که تعدادی از آن‌ها در تهیه رساله‌های نظام حکومتی الگو به‌عنوان استاد فعالیت نموده‌اند و در سه ویژگی زیر دارای اشتراک باشند:

- آشنایی با مدیریت دانش و مفاهیم مربوطه؛

- آشنایی با مسائل و تحقیقات راهبردی؛

- دارای سوابق مدیریتی در سطح راهبردی.

در این تحقیق با توجه به حجم کل جامعه آماری (تقریباً ۱۴۰ نفر در دسترس) و این‌که در این تحقیق از روش نمونه‌گیری قضاوتی و در دسترس استفاده شد و نمونه‌ها به‌طور هدفمند و آگاهانه از میان خبرگان و براساس قضاوت پژوهش‌گران انتخاب شدند. حجم گروه نمونه مبتنی بر جدول مورگان، تعداد ۱۰۳ نفر تعیین شد.

جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش با استفاده از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی انجام گرفت. سنجش روایی<sup>۱</sup> (اعتبار) ابزار: به‌منظور سنجش روایی ابزار مورد استفاده در این پژوهش از روش «ترستون»<sup>۲</sup> که توسط خبرگان تأیید می‌شود (خلیلی‌شورینی، ۱۳۸۹: ۲۲۰) استفاده شده است. به‌این ترتیب که پرسشنامه پس از تهیه به تعدادی از خبرگان ارسال و نظرخواهی شده و پس از اعمال نظر آنان و حذف سؤالات اضافه، مشابه و یا بی‌ربط نظرخواهی مجدد و اعمال نظر دوباره آنان صورت گرفته و نهایتاً روایی، مورد تأیید قرار گرفت. ضمن آن‌که سؤالات طرح شده پس از انجام مصاحبه نزدیک با اساتید، مجدداً مورد ارزیابی و بازنگری قرارگرفت تا هیچ‌گونه ابهام و نارسایی نداشته باشد.

سنجش پایایی<sup>۳</sup> (قابلیت اعتماد) ابزار: در این پژوهش سنجش پایایی از روش «آلفای کرونباخ» استفاده شد که خروجی آن در جدول شماره ۲ ارائه می‌گردد:

1. Validity
2. Thurston
3. Reliability

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ

پایایی کل عوامل	پایایی کل عوامل	آلفای کرونباخ
۰.۹۰۹	۰.۸۹۸	ویژگی‌های دانش راهبردی
	۰.۹۵۰	ویژگی‌های افراد و مدیران دارای دانش راهبردی

با توجه به اعداد ارائه شده در جدول فوق می‌توان به پایایی بالای پرسشنامه به‌کار رفته اذعان نمود.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در پژوهش حاضر برای توصیف و تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مطالعه اسناد، مصاحبه‌های بخشی محدود، پرسشنامه‌ها و ... از شاخص‌ها و فنون آماری نظیر توزیع فراوانی‌ها، اندازه‌های تمایل به مرکزیت و پراکندگی داده‌ها برای سازماندهی، تلخیص و توصیف ویژگی‌های مجموعه داده‌های به دست آمده و تحلیل داده‌های جمعیت شناختی استفاده شده با استفاده از نرم‌افزار Spss و برای تحلیل استنباطی داده‌ها از نرم‌افزارهای تأیید یا عدم تأیید استفاده از تحلیل عاملی در این پژوهش از آزمون بارتلت استفاده شد.

**تحلیل آماری داده‌های جمعیت‌شناسی:** همچنان که بیان شد در این پژوهش افرادی مورد پرسش قرار گرفتند که دارای ویژگی‌های آشنایی با مدیریت دانش و مفاهیم مربوطه؛ آشنایی با تحقیقات و حوزه‌ها و دانش‌های راهبردی؛ آشنایی با سوابق مدیریتی در سطح راهبردی بوده‌اند. به عبارتی دیگر داشتن این ویژگی‌ها برای انتخاب نمونه‌ها مفروض بوده است و در ادامه سایر مشخصات پرسش‌شوندگان به شرح ذیل توصیف شده‌اند.

۱- سن پاسخ‌های پرسش‌شوندگان به سؤالات، به‌طور خلاصه بدین شرح است: سن ۳۰-۴۰ با درصد فراوانی ۲۰.۷٪؛ سن ۴۰-۵۰ با درصد فراوانی ۶۹٪ و بالای ۵۰ با درصد فراوانی ۱۰.۳٪ و این نشان‌دهنده این است که گروه نمونه از نظر سنی در وضعیت خوبی جهت درک بهتر سؤالات و پاسخ‌گویی مناسب به آن‌ها برخوردارند و می‌توان پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات، نتایج حاصله را به کل جامعه آماری تعمیم داد که این امر اعتبار پاسخ‌ها را بیشتر می‌کند.

۲- میزان تحصیلات پاسخ‌های پرسش‌شوندگان به سؤالات، به‌طور خلاصه بدین شرح است: (۴۱.۴ درصد) دارای مدرک تحصیلی دکتری، (۵۱.۷ درصد) دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد، (۶.۹

درصد) دارای مدرک کارشناسی هستند. لذا کارکنان گروه نمونه از توان علمی خوبی جهت درک بهتر سؤالات و پاسخ‌گویی مناسب به آن‌ها برخوردارند که می‌توان پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات، نتایج حاصله را به کل جامعه آماری تعمیم داد که این امر اعتبار پاسخ‌ها را بیشتر می‌کند.

۳- سابقه مدیریت پاسخ‌های پرسش شوندگان به سؤالات، به‌طور خلاصه بدین شرح است: (۶.۹ درصد) دارای سنوات مدیریتی زیر ۵ سال، (۴۸.۳ درصد) بین ۵ تا ۱۵ سال، (۴۴.۸ درصد) بین ۱۵ تا ۲۵ سال که این نتایج بیان‌گر بالا بودن تجربه ناشی از سنوات مدیریتی و آگاهی گروه نمونه می‌باشد، لذا کارکنان گروه نمونه از تجربه مدیریتی لازم جهت درک بهتر سؤالات و پاسخ‌گویی مناسب به آن‌ها برخوردارند و می‌توان پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات، نتایج حاصله را به کل جامعه آماری تعمیم داد که این امر اعتبار پاسخ‌ها را بیشتر می‌کند.

**تحلیل آماری سؤالات تحقیق:** جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز این پژوهش توسط پرسشنامه‌ای محقق ساخته که در طیف پنج درجه‌ای لیکرت از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) تنظیم شده است صورت گرفت. این پرسشنامه شامل ۴۰ ویژگی در مورد ۲ سوال فرعی برای میزان ایفای نقش گویه‌ها می‌پردازد. برای تحلیل دقیق و مناسب داده‌های موجود در پرسشنامه و نهایتاً نتیجه‌گیری درست و کامل برای پژوهش از ابزارهای مختلف آماری استفاده شده که در این بخش به شرح هر یک و چگونگی اقدام تحلیلی پرداخته می‌شود.

### تحلیل اکتشافی و تحلیل عاملی تاییدی

در پژوهش حاضر برای شناسایی عوامل و ویژگی‌ها از دیدگاه نخبگان و برای تأیید عوامل و ویژگی‌ها، از تحلیل اکتشافی و عاملی تاییدی استفاده شده است. برای انجام تحلیل عاملی تاییدی دو اقدام زیر صورت گرفته است: (۱) تأیید کفایت حجم نمونه آماری با استفاده از نرم‌افزار SPSS و با به‌کارگیری آزمون KMO. (۲) بررسی این که آیا می‌توان از تحلیل عاملی استفاده نمود یا خیر با استفاده از آزمون بارتلت. الف) تحلیل عاملی برای میزان ایفای نقش و تایید هر یک از عوامل و ویژگی‌های مربوطه جهت رسیدن به الگوی مدنظر در بخش نخست از پرسشنامه به میزان ایفای نقش هر یک از عوامل شناسایی شده توجه شده است. در آزمون KMO که برای اطمینان از حجم نمونه آماری صورت گرفت، هر چه قدر عدد به دست آمده به یک نزدیک تر باشد، حجم نمونه از کفایت بیشتری برخوردار است، لذا اعداد حاصله (۰.۷۶۶) برای ویژگی‌های دانش راهبردی و (۰.۸۶۷) برای ویژگی‌های مدیران و افراد دارای دانش راهبردی بیان‌گر سطح قابل قبولی از کفایت حجم نمونه می‌باشد. در آزمون بارتلت که برای

تأیید استفاده از تحلیل عاملی استفاده شد، با توجه به این که سطح معناداری به دست آمده برای هر دو طیف ویژگی ها عدد (۰) است و این عدد کوچک تر از ۰.۰۵ می باشد، لذا این آزمون مجوز به کارگیری تحلیل عاملی در این تحقیق را ارائه نمود. نتایج آزمون KMO و بارتلت در جدول (۳) برای میزان ایفای نقش هر یک از عوامل و ویژگی ها ارائه شده است. جدول (۴) نیز به ترتیب اشتراکات اولیه<sup>۱</sup> و اشتراکات استخراجی<sup>۲</sup> را نشان می دهد. اشتراک یک متغیر برابر مربع همبستگی چندگانه (R<sup>2</sup>) برای متغیرهای مربوطه با استفاده از عامل ها (به عنوان پیش بینی کننده) است. چون ستون اشتراک اولیه، اشتراک ها را قبل از استخراج عامل ها بیان می کند، تمامی اشتراک های اولیه برابر عدد (۱) است. هر چه مقادیر اشتراکی استخراجی بزرگتر باشد، عامل های استخراج شده، متغیرها را بهتر نمایش می دهد. با توجه به این که اعداد در جدول مربوطه بالاتر از ۰.۵ می باشند، لذا کلیه عوامل مورد تأیید واقع شدند

جدول ۳. مجوز به کارگیری تحلیل عاملی از طریق آزمون KMO و بارتلت

آزمون KMO و بارتلت			
نتیجه		ویژگی دانش راهبردی	ویژگی مدیران دارای دانش راهبردی
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		۰.۷۶۶	۰.۸۶۷
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	۱۴۵۱.۰۷۱	۱۹۸۳.۲۴۲
	df	۱۹۰	۱۹۰
	Sig. Bartlett's Test of Sphericity	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰

جدول ۴. توزیع اشتراکات اولیه و استخراجی عوامل

اشتراکات		عوامل مورد آزمون و مدیران	اشتراکات		عوامل مورد آزمون و دانش
اشتراک استخراجی	اولیه		اشتراک استخراجی	اولیه	
۰.۸۵۶	۱.۰۰۰	دارای تفکر راهبردی	۰.۷۹۶	۱.۰۰۰	ایجاد کننده مزیت رقابتی
۰.۵۵۰	۱.۰۰۰	خبیره در حوزه مربوطه	۰.۸۲۴	۱.۰۰۰	قدرت بخش
۰.۷۲۶	۱.۰۰۰	آینده نگر	۰.۷۹۹	۱.۰۰۰	داشتن اثر جهانی
۰.۸۴۲	۱.۰۰۰	دور اندیش	۰.۷۷۰	۱.۰۰۰	نافع بودن
۰.۷۳۴	۱.۰۰۰	چند مهارتی بودن	۰.۸۴۴	۱.۰۰۰	منبع ارزش افزوده بودن (ارزش)

اشتراکات		عوامل مورد آزمون و مدیران	اشتراکات		عوامل مورد آزمون و دانش
اولیه	استخراجی		اولیه	استخراجی	
					آفرین)
۰.۸۳۲	۱.۰۰۰	مجرب ( باتجربه )	۰.۷۳۱	۱.۰۰۰	حل کننده مسئله ای راهبردی
۰.۸۱۷	۱.۰۰۰	آگاه به مسایل روز	۰.۸۰۵	۱.۰۰۰	عامل پیشرفت
۰.۸۵۷	۱.۰۰۰	آگاه به مسایل آتی	۰.۸۳۶	۱.۰۰۰	راهبر بودن
۰.۸۴۰	۱.۰۰۰	هماهنگ سازنده تخصصها	۰.۷۳۷	۱.۰۰۰	کاهش دهنده نیاز راهبردی
۰.۷۵۱	۱.۰۰۰	قادر به اتخاذ سریع تصمیمات راهبردی	۰.۸۴۴	۱.۰۰۰	فرصت آفرین
۰.۸۹۵	۱.۰۰۰	پیرو نوآوری بودن	۰.۶۸۸	۱.۰۰۰	محصول تفکر راهبردی
۰.۸۷۵	۱.۰۰۰	انعطاف پذیر و مخاطره جو	۰.۷۸۵	۱.۰۰۰	محصول تفکر خلاق
۰.۷۳۸	۱.۰۰۰	تفکر خلاق داشتن	۰.۹۰۹	۱.۰۰۰	عامل تحول
۰.۸۸۵	۱.۰۰۰	آمادگی داشتن برای تحول	۰.۶۹۳	۱.۰۰۰	تسهیل کننده تعامل با محیط
۰.۸۷۷	۱.۰۰۰	معمار چشم انداز دور	۰.۷۷۵	۱.۰۰۰	محقق کننده منافع نهفته
۰.۷۲۱	۱.۰۰۰	آشنا به مدیریت عمومی	۰.۸۱۹	۱.۰۰۰	محصول تشخیص فرصتها
۰.۸۴۰	۱.۰۰۰	قدرت رهبری داشتن	۰.۶۴۶	۱.۰۰۰	زمینه ساز بودن کسب و کارها
۰.۸۶۹	۱.۰۰۰	آشنا به راهبرد و مدیریت راهبردی	۰.۸۴۸	۱.۰۰۰	آینده سازی متفاوت
۰.۷۳۸	۱.۰۰۰	آشنا به فرایند مدیریت دانش (تولید، ذخیره و کاربرد دانش)	۰.۶۶۷	۱.۰۰۰	نشأت گرفته از نوآوری
۰.۸۷۸	۱.۰۰۰	تشخیص دهنده فرصت ها	۰.۶۳۹	۱.۰۰۰	تقویت کننده قابلیت منابع

در مرحله بعد اقدام به محاسبه توضیح واریانس عوامل گردید که در جدول ۵ و ۶ نشان داده شده است. این جداول شامل سه بخش بوده که بخش اول آن یعنی مقادیر ویژه اولیه، تعیین کننده عامل هایی است که در تحلیل باقی مانده اند. بخش دوم، مربوط به مقادیر ویژه عوامل استخراجی بدون چرخش می باشد. بخش سوم، نشان دهنده مقادیر ویژه استخراجی با چرخش است. همان گونه که در این جدول مشاهده می شود، در بخش سه جدول ۵ شش عامل از ویژگی های دانش راهبردی تقریباً ۷۷ درصد از تغییرپذیری (واریانس) متغیرها را می توانند توضیح دهند. لازم به ذکر است که در چرخش عامل های باقی مانده، نسبتی از کل تغییرات که توسط این ۵ عامل نیز توضیح داده شد، ثابت است (تقریباً ۷۷ درصد) و در بخش سه جدول ۶ پنج عامل تقریباً ۸۰۷ درصد از تغییرپذیری (واریانس) متغیرها را می توانند توضیح دهند. لازم به

ذکر است که در چرخش عامل‌های باقی‌مانده، نسبتی از کل تغییرات که توسط این ۶ عامل نیز توضیح داده شد، ثابت است (تقریباً ۸۰ درصد)، در روش چرخش عامل‌ها، هر یک از آن‌ها نسبت تقریباً یکسانی از تغییرات را توضیح می‌دهند. به عبارتی، این ویژگی چرخش واریماکس<sup>۱</sup> است که تغییرات را میان عامل‌ها به شکل یکنواخت توزیع می‌کند. برای به‌دست‌آوردن نتایج بهتر از آزمون‌های آماری جهت تعیین دقیق وضعیت عامل‌ها و ویژگی‌ها پس از به‌دست‌آوردن نتایج آماری از جداول ماتریس اجزا که نشان‌دهنده بارهای عاملی (نمرات عاملی) هر یک از متغیرها در عامل‌های باقی‌مانده است تهیه و به دلیل اینکه تفسیر بارهای عاملی بدون چرخش ساده نبود، بنابراین عامل‌ها را با تست مناسب چرخانیم تا تفسیرپذیری آن‌ها افزایش یابد. چون ماتریس چرخیده شده اجزا را نشان می‌دهد که شامل بارهای عاملی هر یک از متغیرها در عامل‌های باقی‌مانده پس از چرخش است و هر چقدر مقدار قدر مطلق این ضرایب بیشتر باشد، نشان‌دهنده این است عامل مربوطه نقش بیشتری در کل تغییرات (واریانس) متغیر مورد نظر دارد. این مهم مورد توجه بیشتر و تصمیم نیز قرار گرفت ولی از آنجا که الزامی وجود ندارد که هر متغیر با توجه به بزرگ‌بودن همبستگی آن عامل به آن عامل وصل کرد.

جدول ۵. واریانس عوامل مؤثر/ ویژگی‌های دانش راهبردی در الگوی تحقیق

ردیف	مقادیر ویژه اولیه			جمع استخراجی مربع بارها			جمع چرخشی مربع بارها		
	جمع	درصد واریانس	درصد انباشته	جمع	درصد واریانس	درصد انباشته	جمع	درصد واریانس	درصد انباشته
۱	۷۰۰۹۱	۳۵۰۴۵۷	۳۵۰۴۵۷	۷۰۰۹۱	۳۵۰۴۵۷	۳۵۰۴۵۷	۶۶۶۴	۲۳۰۳۲۱	۲۳۰۳۲۱
۲	۲۵۶۰	۱۲۸۰۲	۴۸۰۲۶۰	۲۵۶۰	۱۲۸۰۲	۴۸۰۲۶۰	۳۰۹۴	۱۵۰۴۶۹	۳۸۰۷۸۹
۳	۱۹۶۰	۹۸۰۲	۵۸۰۶۲	۱۹۶۰	۹۸۰۲	۵۸۰۶۲	۲۲۶۴	۱۱۰۳۱۹	۵۰۰۱۰۸
۴	۱۵۶۲	۷۸۱۱	۶۵۸۷۲	۱۵۶۲	۷۸۱۱	۶۵۸۷۲	۱۹۶۲	۹۸۰۸	۵۹۰۹۱۶
۵	۱۰۲۲۵	۶۰۱۲۵	۷۱۰۹۹۷	۱۰۲۲۵	۶۰۱۲۵	۷۱۰۹۹۷	۱۸۸۵	۹۰۴۲۳	۶۹۰۳۳۹
۶	۱۰۰۵۷	۵۰۲۸۳	۷۷۰۲۸۰	۱۰۰۵۷	۵۰۲۸۳	۷۷۰۲۸۰	۱۵۸۸	۷۹۴۱	۷۷۰۲۸۰
۷	۰۰۷۹۱	۳۰۹۵۴	۸۱۰۲۳۴						
۸	۰۰۶۲۹	۳۰۱۴۵	۸۴۰۳۷۹						
۹	۰۰۵۳۵	۲۰۶۷۳	۸۷۰۰۵۲						
۱۰	۰۰۴۶۶	۲۰۳۳۰	۸۹۰۳۸۲						
۱۱	۰۰۴۲۳	۲۰۱۱۴	۹۱۰۴۹۶						
۱۲	۰۰۳۴۶	۱۰۷۲۸	۹۳۰۲۲۴						

عامل ها	مقادیر ویژه اولیه			جمع استخراجی مربع بارها			جمع چرخشی مربع بارها		
	جمع	درصد واریانس	درصد انباشته	جمع	درصد واریانس	درصد انباشته	جمع	درصد واریانس	درصد انباشته
۱۳	۰.۳۰۵	۱.۵۲۳	۹۴.۷۴۷						
۱۴	۰.۲۵۱	۱.۲۵۵	۹۶.۰۰۲						
۱۵	۰.۲۰۵	۱.۰۲۶	۹۷.۰۲۸						
۱۶	۰.۱۹۶	۰.۹۸۰	۹۸.۰۰۸						
۱۷	۰.۱۶۲	۰.۸۱۲	۹۸.۸۱۹						
۱۸	۰.۱۲۸	۰.۶۳۹	۹۹.۴۵۸						
۱۹	۰.۰۷۳	۰.۳۶۵	۹۹.۸۲۳						
۲۰	۰.۰۳۵	۰.۱۷۷	۱۰۰						

با توجه به پیشینه‌ها و نظر خبرگان عوامل و ویژگی‌ها به عامل خاص مرتبط گردید و دسته‌بندی اصلی جهت تایید و دسته‌بندی دقیق به خبرگان موضوع تحقیق تحویل و پس از دریافت نظرات خبرگان دسته بندی نهایی و از طریق تحلیل عاملی تاییدی و نتایج به دست آمده آن، دسته‌بندی‌ها ملاک درج در مدل قرار گرفت تا با نتایج بدست آمده کمی و نظرات کیفی خبرگان بتوان دسته‌بندی دقیق‌تری از عوامل تایید شده توسط آزمون‌های تحلیل اکتشافی و تایید عاملی نرم افزار SPSS به دست آید که این دسته‌بندی در نتیجه تحقیق بهترین نمایان می‌شود.

جدول ۶. واریانس عوامل مؤثر/ ویژگی‌های افراد و مدیران دارای دانش راهبردی در الگوی تحقیق

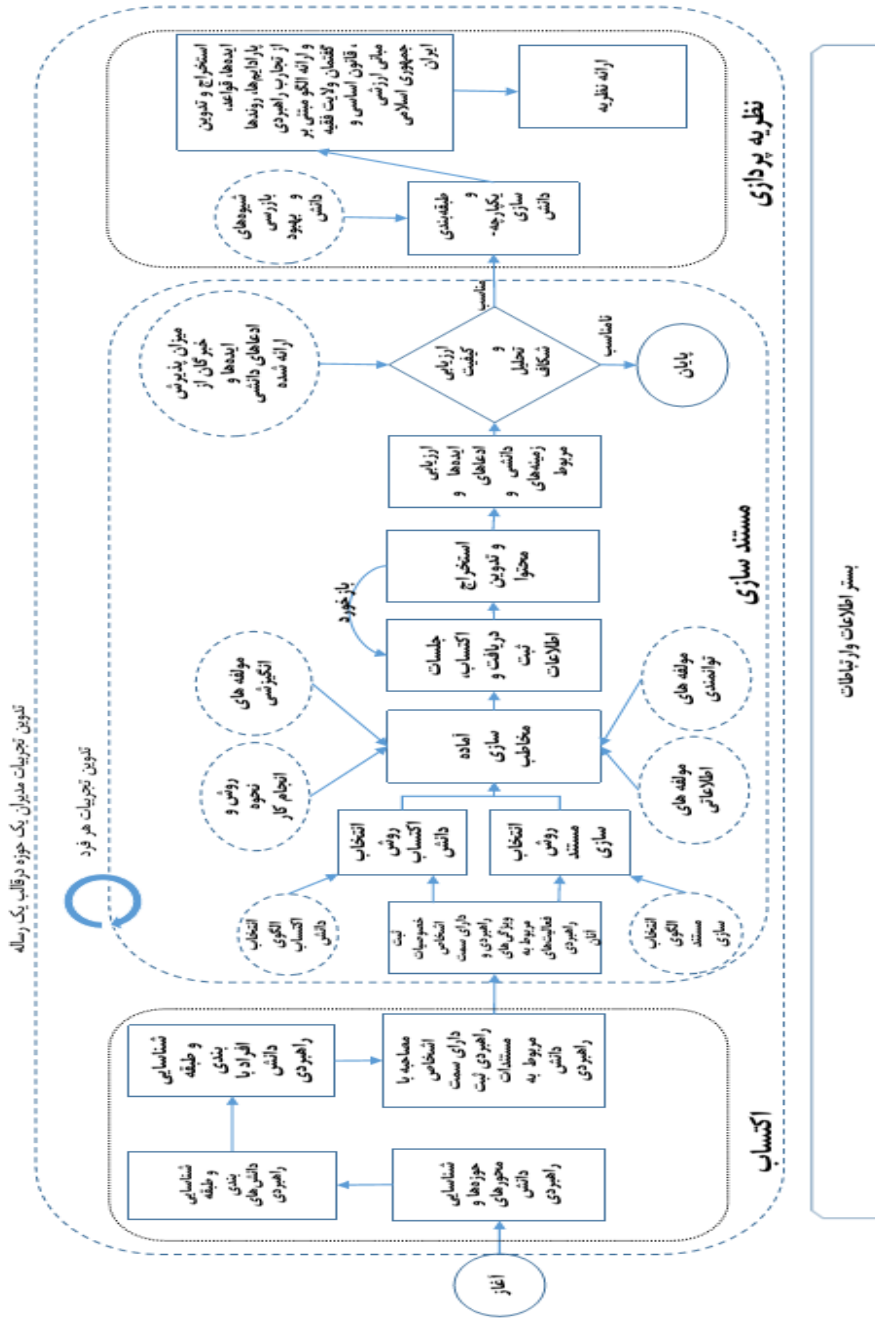
عامل ها	مقادیر ویژه اولیه			جمع استخراجی مربع بارها			جمع چرخشی مربع بارها		
	جمع	درصد واریانس	درصد انباشته	جمع	درصد واریانس	درصد انباشته	جمع	درصد واریانس	درصد انباشته
۱	۱۰.۳۷۰	۵۱.۸۴۹	۵۱.۸۴۹	۱۰.۳۷۰	۵۱.۸۴۹	۵۱.۸۴۹	۴.۷۹۶	۲۳.۹۷۸	۲۳.۹۷۸
۲	۲.۲۶۸	۱۱.۳۳۸	۶۳.۱۸۷	۲.۲۶۸	۱۱.۳۳۸	۶۳.۱۸۷	۴.۱۱۰	۲۰.۵۴۸	۴۴.۵۲۵
۳	۱.۲۷۵	۶.۳۷۵	۶۹.۵۶۲	۱.۲۷۵	۶.۳۷۵	۶۹.۵۶۲	۳.۲۳۶	۱۶.۱۸۲	۶۰.۷۰۸
۴	۱.۱۹۱	۵.۹۵۴	۷۵.۵۱۷	۱.۱۹۱	۵.۹۵۴	۷۵.۵۱۷	۲.۲۶۴	۱۱.۳۱۹	۷۲.۰۲۶
۵	۱.۰۱۶	۵.۰۸۲	۸۰.۵۹۹	۱.۰۱۶	۵.۰۸۲	۸۰.۵۹۹	۱.۷۱۵	۸.۵۷۳	۸۰.۵۹۹
۶	۰.۷۶۸	۳.۸۳۸	۸۴.۴۳۷						
۷	۰.۵۸۸	۲.۹۴۰	۸۷.۳۷۷						
۸	۰.۴۱۳	۲.۰۶۵	۸۹.۴۴۲						
۹	۰.۳۲۷	۱.۶۳۳	۹۱.۰۷۵						
۱۰	۰.۳۱۶	۱.۵۷۸	۹۲.۶۵۲						
۱۱	۰.۲۷۲	۱.۳۵۸	۹۴.۰۱۰						
۱۲	۰.۲۳۶	۱.۱۸۱	۹۵.۱۹۱						



جمع چرخشی مربع بارها			جمع استخراجی مربع بارها			مقادیر ویژه اولیه			ردیف
درصد انباشته	درصد واریانس	جمع	درصد انباشته	درصد واریانس	جمع	درصد انباشته	درصد واریانس	جمع	
						۹۶.۲۱۳	۱.۰۲۲	۰.۲۰۴	۱۳
						۹۷.۱۶۹	۰.۹۵۶	۰.۱۹۱	۱۴
						۹۷.۸۹۶	۰.۷۲۷	۰.۱۴۵	۱۵
						۹۸.۵۲۲	۰.۶۲۶	۰.۱۲۵	۱۶
						۹۹.۰۷۵	۰.۵۵۳	۰.۱۱۱	۱۷
						۹۹.۴۷۹	۰.۴۰۴	۰.۰۸۱	۱۸
						۹۹.۷۵۷	۰.۲۷۹	۰.۰۵۶	۱۹
						۱۰۰	۰.۲۴۳	۰.۰۴۹	۲۰

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با توجه به آنچه که در این تحقیق گذشت، می‌توان الگوی مستندسازی تجارب مدیران راهبردی جمهوری اسلامی ایران به‌صورت شماتیک در شکل شماره ۵ ارائه نمود:

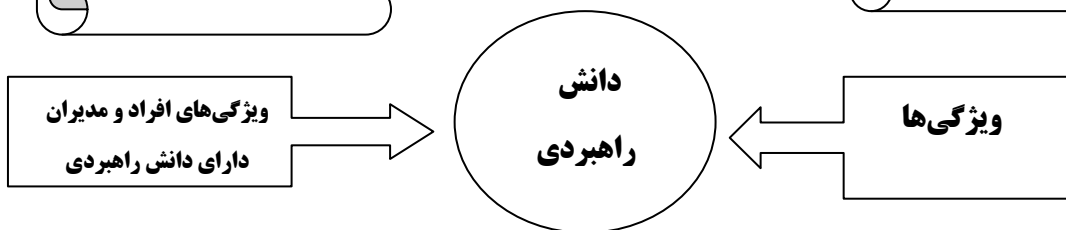


شکل ۵. الگوی مستندسازی تجارب مدیران راهبردی جمهوری اسلامی ایران

- ۱- دارای تفکر راهبردی
- ۲- خبره در حوزه مربوطه
- ۳- آینده‌نگر
- ۴- دوراندیش
- ۵- چند مهارتی بودن
- ۶- مجرب (با تجربه)
- ۷- آگاه به مسایل روز
- ۸- آگاه به مسایل آتی
- ۹- هماهنگ‌سازنده تخصص‌ها
- ۱۰- قادر به اتخاذ سریع تصمیمات راهبردی
- ۱۱- پیرو نوآوری بودن
- ۱۲- انعطاف‌پذیر و مخاطره‌جو
- ۱۳- تفکر خلاق داشتن
- ۱۴- آمادگی داشتن برای تحول
- ۱۵- معمار چشم‌انداز دور
- ۱۶- آشنا به مدیریت عمومی
- ۱۷- قدرت رهبری داشتن
- ۱۸- آشنا به راهبرد و مدیریت راهبردی
- ۱۹- آشنا به فرایند مدیریت دانش (تولید، ذخیره و کاربرد دانش)
- ۲۰- تشخیص‌دهنده فرصت‌ها

- ۱- ایجادکننده مزیت رقابتی
- ۲- قدرت‌بخش
- ۳- داشتن اثر جهانی
- ۴- نافع بودن
- ۵- منبع ارزش افزوده بودن (ارزش‌آفرین)
- ۶- حل‌کننده مسئله‌ای راهبردی
- ۷- عامل پیشرفت
- ۸- راهبر بودن
- ۹- کاهش‌دهنده نیاز راهبردی
- ۱۰- فرصت‌آفرین
- ۱۱- محصول تفکر راهبردی
- ۱۲- محصول تفکر خلاق
- ۱۳- عامل تحول
- ۱۴- تسهیل‌کننده تعامل با محیط
- ۱۵- محقق‌کننده منافع نهفته
- ۱۶- محصول تشخیص فرصت‌ها
- ۱۷- زمینه‌سازبودن کسب‌وکارها
- ۱۸- آینده‌سازی متفاوت
- ۱۹- نشأت گرفته از نوآوری
- ۲۰- تقویت‌کننده قابلیت منابع

**مدل اولیه ویژگی‌های  
دانش راهبردی و  
مدیران دارای این  
دانشی**



شکل ۶. مولفه‌های ویژگی‌های دانش راهبردی و ویژگی‌های مدیران دارای این دانش (مدل اولیه)



شکل ۷. دسته‌بندی مولفه‌های ویژگی‌های دانش راهبردی و ویژگی‌های مدیران دارای این دانش (مدل نهایی)

## پیشنهاد

### الف) کاربردی

۱. پیشنهاد و پیگیری تصویب قانون جامع برای تمرکز مناسب منابع برای دانش‌های راهبردی و مستندسازی آن‌ها در مجلس شورای اسلامی.

۲. تشکیل کانون مرکزی سیاست‌گذاری دانش‌های راهبردی: با توجه به اهمیت دانش‌های راهبردی و تنوع موضوعات در نهادهای مختلف ضروری است کانونی متشکل از خبرگان هر نهاد به‌منظور فرهنگ‌سازی و سیاست‌گذاری صحیح و هدفمند در راستای شناسایی حوزه‌ها و دانش‌های راهبردی، نظارت و کنترل سازوکارهای استخراج و تدوین ایده‌ها، قواعد، پارادایم‌ها، روندها و الگوها مبتنی بر گفتمان ولایت فقیه، قانون اساسی و مبانی ارزشی جمهوری اسلامی ایران و شناسایی مدیران و افراد دارای راهبردی و تدوین تجارب ارزشمند این افراد تشکیل گردد.

۳. اصلاح ساختار سازمانی و ایجاد واحد تدوین و مستندسازی دانش‌های راهبردی و تجربیات راهبردی مرتبط در دستگاه‌های اجرایی، مؤسسات و نهادهای عمومی غیردولتی: برای بهره‌مندی از تجربیات راهبردی مدیران ضروری است نسبت به ایجاد واحد تدوین و مستندسازی دانش‌های راهبردی و تجربیات راهبردی با تهیه چارت سازمانی، تشکیلات تفصیلی و شرح وظایف مرتبط توسط مراجع ذیربط اقدامات لازم صورت پذیرد.

۴. ایجاد زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و پایگاه دانشی دانش‌های راهبردی و تجربیات راهبردی مرتبط: ایجاد سامانه‌های نرم‌افزاری ثبت دانش‌های راهبردی و تجربیات راهبردی مرتبط و میزان پیشرفت پروژه‌های مربوطه، ایجاد بانک اطلاعاتی مرتبط، ایجاد نظام تشویق و ترغیب برای ثبت آن از فرآیندهای ضروری است. این زیرساخت‌ها موجب ایجاد ارتباطات و انتقال تجربیات بین بخش‌های درون سازمانی، برون سازمانی، ملی و بین‌المللی خواهد شد.

۶. تأسیس مراکز پژوهشی و آموزشی دانش‌بنیان در پارک‌های علم و فناوری در ارتباط با دانش‌های راهبردی مدنظر: با تأسیس این مراکز زمینه اجرایی شدن بندهای مرتبط با دانش‌های راهبردی مدنظر و تدوین تجربیات مرتبط در سیاست‌های کلی اصلاح نظام اداری، قوانین برنامه توسعه و ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان (علم و فناوری)، نقشه جامع علمی کشور و ... فراهم می‌شود.

## ب) پژوهشی

با توجه به مطالعات انجام شده در این تحقیق و موارد مشاهده شده اجرای پژوهش‌هایی با موضوعات زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. طراحی و تبیین الگوی اکتساب تجارب راهبردی مدیریتی در حوزه دانش‌های راهبردی با هدف در نظر گرفتن تمامی ابعاد، همچون زمان اتخاذ تصمیمات راهبردی گذشته (شرایط محیطی، وضعیت مدیر راهبردی، امکانات و منابع در اختیار، محدودیت‌های زمانی و ...).
۲. تدوین الگوی طبقه‌بندی دانش‌های راهبردی و اجزای مربوطه در حوزه‌های مختلف.
۳. طراحی و تدوین الگوی مستندسازی و اکتساب تجربیات نظام و طبقه‌بندی افراد با تجربیات و دانش‌های راهبردی.
۴. مدل‌سازی ساختارمند روش‌های ارزیابی ایده‌ها و ادعاهای دانشی.
۵. طراحی و تدوین الگوی بومی مدیریت دانش (صریح و ضمنی) با محوریت ساختارهای دانشی راهبردی موجود در نظام جمهوری اسلامی ایران.
۶. طراحی و تدوین الگوی آموزشی در خصوص تولید، حفظ، نگهداری، بکارگیری، ارزیابی و ارتقای دانش‌های راهبردی.

## منابع و مأخذ

### الف) فارسی

- اخوان، پیمان؛ باقری، روح ا... (۱۳۸۹). مدیریت دانش از ایده تا عمل. تهران: انتشارات آتی نگر.
- افزاره، عباس (۱۳۸۴). مدیریت دانش، مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۱). مدیریت عمومی، چاپ هشتم، تهران: انتشارات نشرنی.
- باقری، سیامک (۱۳۸۶). «تأثیر دانش‌های استراتژیک بر موقعیت جمهوری اسلامی ایران»، فصلنامه حصون، تهران، شماره ۱۱، صص ۴۱-۱۸.
- بیان، حسام‌الدین (۱۳۷۲). آیین مدیریت، چاپ دوم، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- توحیدی، ارسطو (۱۳۹۱). «الگویی برای انتخاب مدیران سطوح راهبردی»، فصلنامه مدیریت راهبردی، شماره ۱۱، صص ۱۷۵-۱۵۵.
- توکل، محمد (۱۳۹۱). «مدیریت انتقال تکنولوژی با تکیه بر وضعیت ایرانی»، فصلنامه رهیافت، شماره ۱۳.
- تولایی، روح‌الله (۱۳۸۷). «ارائه مدل بومی مستندسازی تجربیات خبرگان در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران»، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال دوم، شماره ۵، صص ۷۸-۵۱.
- جاشاپاراه، آشوک (۱۳۸۷). رویکردی منسجم بر مدیریت دانش، ترجمه مصطفی کاظمی، مجتبی کفاشان و مرجان فیاضی، چاپ اول، تهران: شرکت تعاونی کارآفرینان فرهنگ و هنر.
- جعفری‌مقدم، سعید (۱۳۸۲). مستندسازی تجربیات مدیران از دیدگاه مدیریت دانش، چاپ اول، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
- جعفری، مقدم؛ اخوان، پیمان؛ اختری، م (۱۳۹۰). مدیریت دانش: نگاهی جامع بر ابزارها و تکنیک‌ها، تهران: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- حسن‌بیگی، ابراهیم (۱۳۹۰). مدیریت راهبردی، چاپ اول، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- حسن‌بیگی، ابراهیم (۱۳۹۰). مبانی و تفکر راهبردی، تهران: انتشارات سمت.
- حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۹۰). برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت، تهران: انتشارات سمت.

- حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۹۲). سیستم‌های هوشمند خبره و تصمیمات راهبردی، چاپ دوم، تهران: دانشگاه دفاع ملی.
- حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۹۲). مدیریت دانش و دانایی، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
- دانش آشتیانی، محمدباقر (۱۳۸۹). الگوی طرح‌ریزی راهبردی، تهران: انتشارات دانشگاه عالی دفاع ملی.
- داوری، احمد (۱۳۷۸). «مستندسازی تجربیات مشارکت داخل در ساخت نیروگاه‌ها»، فصلنامه مدیریت و توسعه، دوره اول، شماره ۱، صص ۱۲-۶.
- دهمشگی، جلال؛ فرهنگ، بابک؛ راه‌چمنی، ابوالقاسم (۱۳۸۲). کمیسیون تدوین استراتژیک امنیت ملی امریکا، استراتژیک امنیت ملی امریکا در قرن ۲۱، ترجمه انتشارات موسسه فرهنگی مطالعات و تحقیقات بین‌المللی ابرار معاصر، چاپ سوم، تهران: ابرار معاصر.
- فایرستون، جوزف؛ مارک مک، آل روی (۱۳۸۹). مباحث کلیدی در «مدیریت دانش جدید»، ترجمه احمد جعفرنژاد احمد و خدیجه سفیری، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- قلیچ‌لی، بهروز (۱۳۸۸). مدیریت دانش، فرآیند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب‌وکارها، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- کاظمی، علی‌اصغر (۱۳۹۱). نقش قدرت در جامعه و روابط بین‌الملل، تهران: انتشارات فومس.
- گلستان هاشمی، سیدمهدی (۱۳۸۹). «مدیریت نوآوری جامع»، مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس خلاقیت‌شناسی سازمانی، تهران: مهندسی و مدیریت نوآوری.
- گلوئیک، ویلیام؛ لارنس آر. جاچ (۱۳۷۴). سیاست بازرگانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، چاپ سوم، تهران: انتشارات یادوارهای کتاب.
- نظافتی، نوید؛ رشیدی، مهسا؛ تقوی فرد، محمدتقی (۱۳۹۲). «مقایسه تکنیک‌های استخراج دانش و ارائه یک متدولوژی ساختیافته به‌منظور مستندسازی دانش»، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۴۱.



- Bennet, Alex and David Bennet (2003), the Partnership between Organizational Learning and Knowledge
- Cooke, J.N. (2005). Knowledge elicitation, Chapter submitted to Handbook of Applied Cognition.
- Cooke, N. (1994). Varieties of knowledge elicitation techniques. International Journal of Human-Computer Studies, 41, 801-849.
- Dalkir, K. (2005), Knowledge management in theory & practice, Elsevier Butterworth-Heinemann, p. 7.
- Dalkir, K. (2005). Knowledge Management in Theory and Practice. Elsevier Publication.
- Davenport, T. H., Luranc, P. (2000). Working Knowledge how organization manage what they know, Harvard Business School, USA.
- David, Fred, R. (1993). Concept of Strategic Management, Macmillan Publishing Company.p5.
- Malhotra, Y. (1998), Knowledge Management in Inquiring Organization, Brint. Com: The Biztech Network.
- Milton, N. (2007). Knowledge Acquisition in Practice A Step-by-step Guide. Springer-Verlag London.
- Nezafati, N. Afrazeh, A. Khadivar, A. (2007). A method for human driven knowledge acquisition (case study in a petrochemical company), IEEE.
- Sucumar, S. (1999), Technologies for Knowledge Management: Customer Driven Solution is the Key, Dataquest, Supplement Series, pp: 14-17.
- Zack, M. H. (1999), Developing Knowledge strategy, California Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring 1999, pp. 125-145.
- zack, MH. Developing a knowledge strategy, California management review, vol. 41,no.3.pp. 125-45.

