

الگویابی تعالی مدیریت دانش راهبردی (مورد مطالعه: شرکت فولاد مبارکه اصفهان)

مریم قلی زاده*، محمدرضا حمیدی زاده**، علی جان صادق پور***

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۲/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۱۰

چکیده

این پژوهش با هدف الگویابی تعالی مدیریت دانش راهبردی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان انجام شد. پژوهشگر به منظور دستیابی به این هدف از روش کیفی و کمی بهره برده است؛ لذا پژوهش از نظر نوع روش، پژوهشی آمیخته است. این تحقیق بر اساس چگونگی گردآوری و ماهیت داده‌ها، تحقیق اکتشافی - توصیفی (پس رویدادی) است. همچنین این پژوهش از نظر هدف توسعه ای - کاربردی است. در روش کیفی با استفاده از فن دلفی فازی و در ده مرحله به طراحی الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی می‌پردازد. جامعه آماری روش کیفی، ۳۰ تن از خبرگان دانشگاهی و صنعت و جامعه آماری روش کمی را ۵۲۱ نفر از کارکنان دانشی (صاحبان فرایند، گروه مدیریت دانش، آسان کنندگان دانش، گروه راهبری) شرکت فولاد مبارکه تشکیل می‌دهند که به کمک فرمول کوکران ۲۲۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. اعتبار داده‌های روش کیفی با استفاده از روش اعتباریابی نیومن تأیید، و پایایی و روایی روش کمی نیز به ترتیب با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تأییدی محاسبه، و تأیید شد. در بخش کیفی تحلیل داده‌ها با استفاده از فن دلفی فازی و در بخش کمی داده‌های جمع‌آوری شده به کمک نرم‌افزارهای SPSS و LISREL مورد سنجش قرار گرفت. در نهایت، الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی (SKMEM) در سه مؤلفه (راهبرد، فرایند، نتایج)، ۱۳ معیار و ۸۰ زیرمعیار و با امتیاز ۶۱۷۰ به عنوان الگوی پیشنهادی به منظور سرآمدی شرکت فولاد مبارکه اصفهان ارائه شده است تا بدین وسیله سازمان بتواند ضمن تحلیل وضعیت دانشی خود به ارائه طرحها و اقدامات بهبود اقدام، و مسیر سرآمدی را طی کند. همچنین، نتایج تحلیل کمی نشان داد که شرکت فولاد مبارکه ۴۴۷۸ امتیاز را از الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی کسب نموده است که این نتیجه شکاف ۱۶۹۲ امتیازی را نشان می‌دهد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش راهبردی؛ دانش راهبردی؛ فرایند مدیریت دانش سازمانی؛ الگوهای تعالی.

* دکترای مدیریت منابع انسانی، کارشناس ارشد شرکت بین المللی مهندسی سیستم‌ها و اتوماسیون - ایرسا
m.gholizadeh.it@gmail.com

** استاد تمام گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید بهشتی

*** دکترای مدیریت منابع انسانی، مدیر عامل شرکت آب و فاضلاب استان قم

مقدمه

از سال ۱۹۵۰ بدین سو دستیابی به سازمانی رقابتی و موفق الزاما با داشتن برنامه‌ریزی راهبردی و در دهه‌های اخیر با مدیریت راهبردی تضمین می‌شود. سازمان ماندگار باید قادر به استفاده از فرصتها، مقاومت در برابر تلاطمات محیطی و رفع تهدیدها باشد. در این میان تکیه بر قوت سازمان و کاستن از ضعفها از ملزومات هر برنامه راهبردی کاری مؤثر است. در دهه اخیر مدیریت دانش به عنوان مزیت و نقطه قوت داخلی سازمان برای به روز رسانی، افزایش توان رقابت و داشتن سازمانهای پویا مورد توجه قرار گرفته است. کیم^۱ عنوان کرد که برنامه‌ریزی راهبردی دانش، فرایند خلق نگرش دانش سازمانی، معماری مدیریت دانش طراحی شده و سازماندهی فعالیتها و منابع در جهت اجرای آن است (کیم، ۲۰۰۳). توماس. اچ. داوِنپورت^۲ در این زمینه می‌نویسد: موفقیت سازمان و اجرای راهبردهای مدیریت دانش به تناسب و همراستایی این دسته از راهبردها با راهبردهای سازمان منوط است و باید این راهبرد، مشتریان، رقبا، تأمین کنندگان و فناوری را در برگیرد (رحمان سرشت، ۱۳۷۹). استفن درو^۳ عنوان کرد که باید مدیریت دانش با راهبرد تجاری شرکت ادغام شود و لازم است که به منظور تدوین راهبرد مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی شناسایی شود (استفن درو، ۱۹۹۹). فرایندهای مدیریت دانش باید از راهبردهای تجاری طرح حمایت کند و هم‌چنین لازم است فرایندها در راستای خط‌مشی و راهبردهای مدیریت دانش طراحی و تدوین شود و برای اینکه فرایندهای مدیریت دانش به طور مؤثر و کارا اجرا شود، نیاز است که به بخشی از فرایندهای تجاری سازمان و طرح بدل گردد (آقایی و کدخدازاده، ۱۳۸۶).

سرآمدی مدیریت دانش راهبردی، فرایند پیوسته‌ای است که با برنامه‌ریزی و هدفگذاری آغاز می‌شود و در طول مسیر با ارزیابیهای مداوم و استفاده از اهداف از پیش تعیین شده، کمبودها و نارساییها را مشخص، و اصلاحات لازم، حذف موانع و تقویت نقاط قوت را پیشنهاد می‌کند.

-
- 1 . Kim
 - 2 . Davenport
 - 3 . Drew

الگوی یکپارچه سرآمدی سازمانی، ابزاری کل نگر است که برای ارزیابی سطوح تعالی بنگاه‌ها و سازمانها به کار می‌رود و حاوی معیارهای ارزیابی، خطوط راهنما برای پیشرفت و عملکرد تعالی سازمان است (خلج و طرفدارمقدم، ۱۳۹۱). از طرفی تحولات و تغییرات متعدد در ساختار اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جوامع، پیشرفت فناوری، تنوع انتظارات ذی‌فنان، سازمانها را ملزم می‌سازد تا عملکرد خود را با نگرش سیستمی تنظیم کنند و راه تعالی و سرآمدی را بیمایند (آبتین، یاراحمدی‌زهی و توماج، ۱۳۹۰).

بررسی موضوع مدیریت دانش نشان می‌دهد که شرکت فولاد مبارکه در عصر کنونی به منظور بقای خود باید فرایند مستمر مدیریت دانش را برای برخورداری از مزایای آن جزو فرایندهای سازمانی قرار دهد و برای این کار لازم است در ساختار سازمانی خود جایگاهی برای آن ایجاد، و زیربناهای فنی از قبیل کتابخانه‌ها، شبکه‌های رایانه‌ای، پایگاه‌های اطلاعاتی و دانش، منابع انسانی، اینترنت و امکانات ارتباطی، مراکز تحقیقاتی و ارتباط با دیگر سازمانهای بیرونی و مراکز علمی و دانشگاهی را ایجاد کند و از همه مهمتر باید فرهنگ سازمانی را بتدریج به سمتی سوق دهد که براحتی بتواند مدیریت دانش را تحقق بخشد (شرکت فولاد مبارکه اصفهان، تحقیقات نیروی انسانی، ۱۳۹۳). سازمانها برای اجرای کارآمد و اثربخش فراگرد مدیریت دانش باید ابتدا با توجه به دانشهای آشکار و پنهان سازمان، راهبرد مدیریت دانش خود را انتخاب کنند تا جهتگیری اصلی سازمان برای سرمایه‌گذاری در زمینه مدیریت دانش تعیین شود. بر همین اساس سازمانها پیش از هر اقدامی در جهت استقرار مدیریت دانش، باید با توجه به ماهیت کاری و دانشهای موجود و مرتبط با کسب و کار خود، چگونگی بهره‌برداری مطلوب از سرمایه‌های دانشی آشکار و پنهان در بلندمدت را با تدوین راهبرد مدیریت دانش مشخص و تبیین کند (داونپورت و گروور^۱، ۲۰۱۱). اتصال راهبردی بین راهبرد تجاری و راهبرد دانش نیازمند درگیر شدن همه متفکران راهبردی سازمان است. بنابراین تشخیص راهبرد دانش مناسب برای هر شرکت تجاری می‌تواند گنج‌کننده باشد مگر اینکه فرایند انتخاب از سطح راهبردی شرکت شروع شود.

متأسفانه فرمول‌بندی راهبردی کار ساده‌ای نیست؛ بنابراین توسعه هر سامانه مدیریت فراگیر برای نهادینه کردن مؤثر دانش (به عنوان منبع راهبردی توانمندساز راهبرد) بدون داشتن درکی روشن از چگونگی قرار گرفتن مدیریت دانش در فرمول‌بندی راهبردی تجاری تکمیل نخواهد شد (اکبری و همکاران^۱، ۲۰۱۲).

شایان ذکر است که طی جلسات با مدیران و کارشناسان ارشد شرکت فولاد مبارکه مشخص شد که عدم همراستایی راهبردهای سطح کلان سازمان و راهبردهای مدیریت دانش، سبب ایجاد شکاف میان مدیریت دانش و راهبرد کسب و کار شده است؛ اما پوشش دادن این شکاف و برقراری این اتصال و ارتباط به اجرای مدیریت دانش راهبردی کمک می‌کند. در واقع مدیریت دانش راهبردی موجب برقراری ارتباط بین راهبردهای مدیریت دانش با راهبردیهای کسب و کار می‌شود (شرکت فولاد مبارکه اصفهان، تحقیقات نیروی انسانی، ۱۳۹۲). از آنجا که افزایش کارایی شرکت فولاد مبارکه در گرو افزایش کارایی منابع انسانی آن سازمان است و افزایش کارایی منابع انسانی در گرو آموزش و توسعه دانش و مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب است، ضروری است که این سازمان به سامانه‌های آموزش و توسعه خود اهمیت بیشتری بدهد تا بتواند در مسیر سرآمدی با ایجاد تغییر مثبت و سازنده در همه ابعاد سازمانی حرکت کند. چنین تغییری نیازمند ارتقای آموزش و توسعه، نوآوری، خلاقیت و مسئولیت‌پذیری سازمانی است (شرکت فولاد مبارکه اصفهان، مدیریت تضمین کیفیت و کمیته عالی تحول سازمانی، ۱۳۹۳). پر واضح است که محور تمامی این مقوله‌ها انسان است و لذا انسان عامل کلیدی پایداری و تعالی سازمان خواهد بود.

با درک اهمیت این موضوع به نظر می‌رسد که تمرکز بر مدیریت دانش و یادگیری سازمانی به منظور بهبود عملکرد و تحقق اهداف سازمانی بویژه در اوضاع محیطی پیچیده و پویای کنونی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. هم‌چنین ضروری است که مدیران شرکت فولاد مبارکه هنگام تدوین، اجرا و ارزیابی راهبرد نقش دانش، سرمایه‌های ناملموس و مدیریت آن را

1. Akbari, et al

در موفقیت و بهبود عملکرد سازمان در نظر بگیرند و در زمان تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی و تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان، دانش و سرمایه‌های ناملموس را هم مدنظر قرار دهند (شرکت فولاد مبارکه اصفهان، مدیریت استراتژیک، ۱۳۹۳).

هنگامی که مسئولان شرکت فولاد مبارکه از اهمیت مدیریت دانش راهبردی آگاهی یابند و مدیریت دانش را در اولویهای راهبردهای بلندمدت خود قرار دهند و هنگامی که مدیریت دانش راهبرد شرکت قرار گیرد و فعالیت اصلی کارکنان شود، کارکنان به سبب مشارکت در تبادل اطلاعات و دانش تشویق می‌شوند. شرکت فولاد مبارکه با به کارگیری مدیریت دانش راهبردی، امکان نوآوری در فرایندها، فعالیتها و خدمات خویش را فراهم می‌سازد و در نتیجه موقعیت رقابتی خویش را بهبود می‌بخشد. به کارگیری الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی بر فرهنگ و بهره‌وری کل سازمان مؤثر خواهد بود و سازمانی با بالندگی کامل ایجاد خواهد کرد. ایجاد سازمانی با بالندگی کامل، مزایایی به همراه دارد که از آن جمله می‌توان به این موارد اشاره کرد: غنی‌سازی مستمر دانش، بالندگی سریع در مزیت رقابتی، دارایی دانش بهبود یافته، ایجاد هم‌افزایی بر اساس چیدمان دستاوردهای یادگیری و نوآوری، ارائه برنامه برای پرورش مدیران و کارکنان دانشی، پرهیز از هدر رفتن سرمایه‌های ذهنی، تعیین جهت راهبردی. آنها هم‌چنین به حضور شرکت فولاد مبارکه در عرصه پر رقابت جهانی اشاره کردند که در این زمینه داشتن راهبرد مشخص و مدون مدیریت دانش کمک شایانی به رقابت‌پذیری این شرکت خواهد کرد؛ اما تاکنون راهبرد مشخصی برای مدیریت دانش راهبردی شرکت فولاد مبارکه ارائه نشده است.

مدیران هم‌چنین اظهار کردند که اگر چه الگوهای متفاوت و گوناگونی از سرآمدی (سازمان، منابع انسانی، اخلاق، دانش و آموزش) وجود دارد که در شرکت فولاد مبارکه به کار گرفته شده است، هیچ کدام از آنها نتوانستند به تنهایی نیازها و خواسته‌های مورد نظر را تأمین سازد و هر یک از آنها به‌رغم داشتن نقاط قوت، کاستیهایی را داشته است. بنابراین مطالعه هر یک از این الگوها و در کنار هم قرار دادن نقاط قوت آنها در کنار یکدیگر، توان بر طرف کردن نقاط

ضعف تک تک الگوها را دارد و می تواند اهداف مورد نظر را برآورده سازد بویژه اینکه این الگو با توجه به زمینه ها و شرایط شرکت فولاد مبارکه طراحی و تدوین شود (شرکت فولاد مبارکه اصفهان، اقدامات مدیریت سرمایه انسانی، زمستان ۱۳۹۲). بر اساس این مطالب، شرکت فولاد مبارکه با مسائلی روبه رو است که در این پژوهش در قالب چهار سؤال فرعی مطرح شده است:

سؤال اصلی: الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی چیست؟

سؤالات فرعی

- ۱- کدام یک از الگوهای تعالی در تدوین الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی کاربرد بیشتری دارد؟
- ۲- مؤلفه های کلیدی الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی چیست؟
- ۳- معیارهای مؤلفه های کلیدی الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی چیست؟
- ۴- شاخصهای سنجش معیارهای کلیدی الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی چیست؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

دانش راهبردی

- دانش راهبردی طیفی از ویژگی خاص و ویژه دارد که در ادامه درباره آنها مطالبی بیان می شود.
- دانش راهبردی دانشی بی بدیل است؛ یعنی در شرکتهای دیگر قابل دستیابی نیست.
 - در دسترس و قابل دستیابی برای استفاده کننده است که آنها با استفاده از آن می توانند محصولات و خدمات جدید در داخل شرکت تولید کنند.
 - باعث تولید ارزش می شود.
 - بسیار دشوار است که دوباره تولید و یا به وسیله دانش دیگری جایگزین شود.
 - پویاست؛ در این حالت دانش سازمان مدام در ارتباط با تغییرات محیط بیرونی و درونی بهبود می یابد.
 - مبتنی بر فرایند یادگیری قوی است که در بردارنده عملیات مدامی است که درصدد حفظ

ویژگیهای دیگر دانش راهبردی است. این فرایند یادگیری اگر چه بسیار دشوار است، بهترین وسیله حفظ و تقویت ماهیت راهبردی دانش است (نیکولاسکو، ۲۰۰۷).

مدیریت دانش راهبردی

در واقع دانش راهبردی تنظیم رفتار سازمان یا فرد در تعامل با محیط است و مدیریت دانش راهبردی، تشخیص فرصتهای اصلی و متمرکز کردن منابع سازمان در جهت تحقق منابع نهفته آن است (حمیدی زاده، ۱۳۹۲).

فرایند مدیریت دانش سازمانی

مدیریت دانش فرایندی است که به سازمانها کمک می کند تا اطلاعات و مهارتهای مهم را، که نوعی حافظه سازمانی است و به طور معمول به صورت سازماندهی شده وجود دارد، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر کنند. مدیریت دانش بر شناسایی دانش و ارائه آن تأکید می ورزد به گونه ای که بتواند به صورت رسمی به اشتراک گذاشته شود و در نتیجه دوباره مورد استفاده قرار گیرد. مدیریت دانش به شکل نوین به عنوان رشته ای مطرح است که سازمانها را در تغییر و سازگاری با اقتصاد جدید دانش محور یاری می کند. مدیریت دانش شامل فرایندهایی است که ایجاد، توزیع و به کار بردن دانش را برای اهداف سازمانی هدایت می کند. در واقع این فرایند به افراد کمک می کند تا خلاقیت و تواناییهای خود را به منظور ایجاد ارزش افزوده به کار گیرند. الگوهای مختلفی در عرصه مدیریت دانش مطرح شده است؛ از جمله آنها، الگوی هیکس است که از چهار گام خلق دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و کاربرد/ اجرای دانش تشکیل شده است. در الگوی بک من از هشت مرحله شناسایی، تسخیر، انتخاب، ذخیره، پخش، اجرا، ایجاد و تجارت نام برده شده است. الگوهای عمومی نیز برای مدیریت دانش هست که فرایند مدیریت دانش را چهار مرحله خلق و ایجاد دانش، حفظ و نگهداری دانش، تسهیم و انتقال دانش و به کارگیری دانش می داند (شاو^۱، ۲۰۰۴).

مرحله اول ایجاد دانش، و شامل تمام فعالیتهایی است که دانش یا دانشهای جدید را وارد

1. Shaw

سازمان می‌کند. در این مرحله فعالیتهایی نظیر کشف، ایجاد و یا توسعه دانش حائز اهمیت است. هنگام صحبت درباره دانش آفرینی، همان اندازه که منظورمان دانش کسب شده به وسیله سازمان است، دانش خلق شده در درون آن نیز مورد نظر است (داونپورت و پروساک^۱، ۱۹۹۸).

دومین مرحله حفظ و نگهداری دانش است. در این گام، فعالیتهایی مورد نظر است که دانش را در سازمان ماندگار می‌کند. در این راستا می‌توان به حافظه سازمانی اشاره کرد. مهمترین وظیفه حافظه سازمانی، نگهداری از دانش سازمانی است؛ اما باید توجه کرد که حافظه سازمانی، صرفاً توانایی نگهداری دانشهای صریح را دارد. در کنار حافظه سازمانی باید حافظه فردی را مورد توجه قرار داد که محل نگهداری دانشهای نهفته است. برای اثربخشی برنامه‌های مدیریت دانش، باید میان این دو نوع حافظه، پیوندی تنگاتنگ برقرار کرد (شاو، ۲۰۰۴).

مرحله سوم فرایند مدیریت دانش انتقال و انتشار دانش است. در این مرحله فعالیتهایی مطرح می‌شود که با جریان دانش از شکلی به شکل دیگر و یا از فردی یا گروهی به فرد یا گروه دیگر در ارتباط است؛ فعالیتهایی نظیر شناسه‌گذاری دانش و تشکیل گروه‌های تبادل دانش در این گام حائز اهمیت است. نکته قابل توجه در انتقال دانش این است که، انتقال دانش باید با جذب دانش همراه باشد (زاک^۲، ۲۰۰۲).

مرحله چهارم نیز به کارگیری دانش است. دانش، زمانی ارزشمند است که به کار گرفته شود. فعالیتهای مدیریت دانش باید طوری باشد که نه تنها اقدامات و برنامه‌های کلان سازمان را تحت تأثیر قرار دهد بلکه آثار آن در فعالیتهای روزمره سازمان مشاهده می‌شود (بات^۳، ۲۰۰۱).

مرحله خلق و کسب دانش به مواردی هم‌چون خلق / کسب دانش با تحقیق و توسعه، تحقیقات بازار، نظرسنجی مشتری، بازدید مستقیم مشتریان، میزان دانش خلق / کسب شده توسط کارکنان، تلاش در جهت کسب دانش شریکان تجاری، تمایل به آزمون و خطا در موارد جدید به منظور خلق / کسب دانش، دادن زمان معین به کارکنان برای مطالعه به منظور خلق / کسب دانش،

-
1. Davenport and Prusak
 2. Zack
 3. Bahatt

انتقال فناوری از بیرون شرکت به درون آن، استفاده از اینترنت و فناوری اطلاعات به منظور کسب دانش، مطالعه گزارشهای برون سازمانی مانند گزارشهای دولت و رقیبان به منظور کسب دانش اشاره دارد. مرحله دوم، که انباشت دانش است بر وجود بانکهای اطلاعاتی به منظور نگهداری اطلاعات و دانش و دسترسی آسان به آرشیو طرحها و گزارشات تأکید می کند (شاو، ۲۰۰۴).

در مرحله بعدی فرایند مدیریت دانش که تسهیم دانش است به مواردی هم چون حمایت مدیریت عالی از انتشار دانش در سازمان، تمایل سطوح مختلف سازمان به انتشار مناسب دانش / اطلاعات بازار در درون سازمان، ارائه مشوقهایی برای کارکنان در ازای به اشتراک گذاری دانش / تجربه، به کارگیری ابزارهایی مانند ویدئو کنفرانس به منظور انتشار اطلاعات، گردش شغلی به منظور نشر دانش در سازمان، استفاده از شبکه‌های الکترونیکی مانند اینترنت در سازمان به منظور تسهیم / نشر دانش و... اشاره می کند (شاو، ۲۰۰۴).

مرحله چهارم، کاربست / کاربرد دانش است که در این مرحله باید به شاخصهایی مانند میزان کاربرد / پاسخگویی دانش شرکت در برابر نیازهای مشتریان، تغییرات فناوری و تغییرات رقبا، استفاده از دانش برای اهداف خاص و تصمیم گیریها و... توجه کرد. هم چنین، مدیریت دانش می تواند با رویکردها و فناوریهای هر حوزه علوم رایانه‌ای منطبق شود؛ به عنوان مثال، خلق و کسب دانش از فناوریهای هم چون داده کاوی، تلخیص متن، ابزارهای گرافیکی گوناگون، استفاده از نظامهای هوشمند و روشهای متنوع بازیابی اطلاعات به دست می آید. بایگانی و دسترسی به دانش از مراکز اطلاعاتی و ابزارهای پایگاه داده حاصل می شود (بات^۱، ۲۰۰۱).

پیشینه پژوهش

با نگاهی به پیشینه موضوع در این بخش به بررسی برخی از مطالعاتی پرداخته می شود که در این زمینه انجام شده است.

فرزین و همکاران^۲ (۲۰۱۴)، در پژوهشی با عنوان "بررسی عوامل بحرانی موفقیت^۳ برای

1. Bahatt
2. Farzin et al
3. Critical Success Factor (CSF)

اجرای استراتژی مدیریت دانش^۱ به بررسی عوامل می‌پردازند. داده‌های پژوهش از بخش خدمات ایران و با تمرکز بر بزرگترین بخش از این خدمات، که صنعت بانکی است، جمع‌آوری شد. نتایج پژوهش استخراج ۲۴ عامل برای ارائه چارچوب اجرای راهبرد مدیریت دانش بود. عوامل یافت شده سبب افزایش اثربخشی سازمانی، بهره‌وری و رقابت‌پذیری شد. یوکاکترک و ویلارد^۱ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان "تأثیر مدیریت اطلاعات و سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP) بر مدیریت دانش استراتژیک و تصمیم‌گیری" به بررسی تأثیر مدیریت اطلاعات و سامانه‌های ERP بر مدیریت دانش راهبردی می‌پردازد. جامعه آماری از میان شرکتهای ترکیه انتخاب گردید و حجم نمونه ۵۰ شرکت بود که سامانه ERP بین سالهای ۱۹۹۳ و ۱۹۹۷ در این شرکتها ایجاد شده بود. یافته‌های پژوهش حاکی است که سامانه‌های ERP با استقرار سامانه اطلاعات یکپارچه سبب کاهش هزینه‌های سازمان، کاهش زمان تحویل، افزایش کیفیت و تنوع محصول، و همچنین باعث شکوفایی توان واقعی سازمان و افزایش مزایای رقابتی برای سازمان شد. اکبری و همکاران^۲ (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و مدیریت دانش استراتژیک در دانشگاه آزاد کرمانشاه" به بررسی رابطه ساختار سازمانی و مدیریت دانش راهبردی پرداختند. جامعه آماری این تحقیق (رؤسا، معاونان و مدیران گروه‌های آموزشی) دانشگاه برای یک دوره ۶ ماهه دوم سال ۱۳۹۰ را شامل می‌شود و حجم جامعه آماری ۶۰ نفر است. یافته‌های پژوهش حاکی بود که رابطه معنادار و مثبتی میان هر سه مؤلفه ساختار سازمانی (تمرکز، رسمیت و پیچیدگی) و مدیریت دانش راهبردی وجود دارد. لویز - نیکولای و مرونو - کردان^۳ (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان "استراتژی مدیریت دانش، نوآوری و عملکرد" به بررسی راهبردهای مدیریت دانش، نوآوری و عملکرد پرداختند. این مطالعه علمی بین ۳۱۰ سازمان اسپانیایی انجام شده است. یافته‌های پژوهش حاکی است که راهبردهای مدیریت دانش (راهبرد تدوین و راهبرد شخصی سازی) به صورت مستقیم و غیرمستقیم باعث بهبود نوآوری و عملکرد

1. Uçaktürk and Villard
2. Akbari and Eslampanah and Baharestan and Mohammadi
3. Lopez - Nicolas and Merono - Cerdon

سازمانی، بهبود فرایند و توسعه توان انسانی می‌شود. در مطالعه‌ای دیگر، هُلاکوپور (۱۳۹۴) به بررسی و ارائه الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی بر اساس الگوی تلفیقی MAKE و تعالی آموزش و توسعه (TDEM) با استفاده از نظریه داده‌بنیاد در شرکت گاز استان خوزستان پرداخت و در نهایت الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی در سه مؤلفه (راهبرد، فرایند، نتایج)، ۱۹ معیار، ۱۳۹ زیرمعیار، چهار متغیر زمینه‌ساز و چهار متغیر بازدارنده به عنوان الگوی پیشنهاد سرآمدی شرکت گاز استان خوزستان ارائه شد. تا بدین وسیله سازمان بتواند ضمن تحلیل وضعیت دانشی و آموزشی خود به ارائه طرحها و اقدامات بهبود اقدام، و مسیر سرآمدی را طی کند.

روش‌شناسی پژوهش

هدف تحقیق، طراحی الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی در شرکت فولاد مبارکه اصفهان است. پژوهشگر به منظور دستیابی به این هدف از روش کیفی و کمی بهره برده است. پژوهش از نوع ترکیبی - اکتشافی است. این تحقیق بر اساس چگونگی گردآوری و ماهیت داده‌ها، تحقیق اکتشافی - توصیفی (پس رویدادی) است. تحقیق توصیفی، تحقیقی است که شامل مجموعه روشهایی است که هدف آنها توصیف وضعیت پدیده‌های مورد بررسی است. زمانی به مطالعه اکتشافی روی می‌آوریم که درباره وضع موجود آگاهی چندانی نداریم یا درباره چگونگی حل مسائلی که در گذشته پدید آمده است و با وضعیت موجود شباهت دارد، اطلاعاتی در دست نداریم. با توجه به راهبرد پس‌کاوانه، محقق، در مرحله اول به مطالعه و مشاهده موضوع و میدان مورد نظر پرداخت و الگوی فرضی خود را ارائه کرد و در مرحله بعد با استفاده از شیوه‌های دقیق به آزمون و اصلاح الگوی خود پرداخت.

این تحقیق از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی است؛ زیرا تحقیق به توسعه الگوی مفهومی جدیدی در مباحث مربوط به دانش راهبردی می‌پردازد و عوامل جدید مؤثر بر مدیریت دانش راهبردی را مطرح، و مؤلفه‌ها و معیارها و زیرمعیارها را بومی‌سازی می‌کند. بنابراین می‌توان آن را توسعه‌ای به شمار آورد.

جامعه آماری در روش کیفی. شامل صاحبانظران و خبرگان دانشگاهی (دانشگاه شهید بهشتی، تربیت مدرس، الزهرا) هستند که دارای زمینه علمی و سابقه مرتبط در زمینه مدیریت دانش و مدیریت راهبردی بوده‌اند و افراد صاحب فرایند در فولاد مبارکه که نقش مدیریت و رهبری دانش سازمان در یک بخش مشخص از فولاد مبارکه را دارند. از بعد علمی، افرادی که مقالات متعدد یا کتاب در حوزه مدیریت دانش و مدیریت راهبردی تدوین کرده‌اند و از بعد تجربی این افراد در شرکت فولاد مبارکه مدیران و رؤسایان قسمت‌ها و بخشهای مختلف سازمان هستند که نقش رهبری و پشتیبانی و اطمینان از سازنده بودن فعالیتها را بر عهده دارند و دارای ویژگی پاسخگویی، عدم مقاومت در برابر تغییر، آگاهی از راهبردهای کسب و کار، آگاهی از شایستگی‌های کارکنان و متخصص در حیطه کاری خود هستند. حجم نمونه در روش کیفی ۳۰ نفر است. دلیل انتخاب این نمونه دستیابی به اطلاعات مفیدتر و دقیقتر در زمینه مدیریت دانش راهبردی است؛ چرا که این نمونه با الگوهای سرآمدی سروکار، و تجربه زیسته در این زمینه دارد. از این رو تجربیات بیشتر و درک بهتری از الگوهای سرآمدی و مزایای آنها دارد. از طرفی راحتی دسترسی و هم‌چنین وجود شناخت و ارتباط مؤثر با این مجموعه از دلایل انتخاب این نمونه بوده است.

جدول ۱. توزیع جامعه آماری پژوهش (کیفی)

نمونه مورد مطالعه	تعداد (نفر)	درصد فراوانی
خبرگان دانشگاه	۱۱	٪۳۶
خبرگان صنعت	۱۹	٪۶۳
کل	۳۰	٪۱۰۰

جامعه آماری در روش کمی، شامل کارکنان دانشی (صاحبان فرایند، گروه مدیریت دانش، تسهیل‌کنندگان دانش، گروه راهبری) شرکت فولاد مبارکه را تشکیل می‌دهند. تعداد این افراد ۵۲۱ نفر است. پس از استخراج عوامل، معیارها و زیرمعیارها الگوی سرآمدی مدیریت دانش

راهبردی و تعیین وزن هر معیار توسط خبرگان دانشگاهی و شرکت فولاد مبارکه به منظور بررسی وضعیت فعلی فولاد مبارکه و اینکه این سازمان چه امتیازی را از الگوی سرآمدی به دست می‌آورد به توزیع زیرمعیارها در قالب پرسشنامه اقدام شد. حجم نمونه در این مرحله بر اساس فرمول کوکران، ۲۲۱ نفر انتخاب شد.

روایی و پایایی. در بخش کیفی با توجه به اینکه اعضای مجموعه (خبرگان دانشگاهی و صنعت) نماینده گروه یا حوزه دانش مورد نظر هستند، اعتبار (روایی) محتوا تضمین می‌شود. در پژوهش از معیار اعتبار اعضا در شیوه اعتباریابی نیومن استفاده شد. اعتبار اعضا در معیار اعتباریابی نیومن زمانی اتفاق می‌افتد که محقق نتایج را به اعضا بر می‌گرداند تا در مورد کفایت آن داوری کنند. در پژوهش با توجه به اینکه نتایج مربوط به هر مرحله به خبرگان برگشت داده، و نظر آنها دوباره دریافت می‌شود، اعتبار اعضا برقرار است.

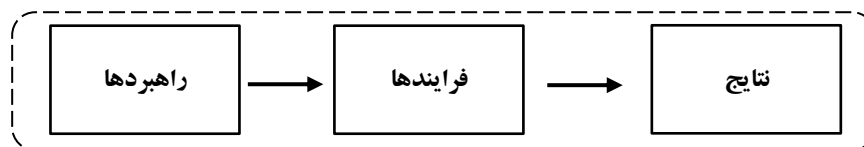
در بخش کمی به منظور بررسی پایایی داده‌های پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. همان‌گونه که در جدول ۳ آمده است، مقدار آلفای کرونباخ برای تمامی معیارها بیش از ۰/۷ کسب شد؛ بنابراین پایایی ابزار مورد تأیید است. هم‌چنین به منظور بررسی روایی ابزارهای سنجش در روش کمی، سؤالات بر اساس نظر خبرگان و مدیران و کارشناسان حوزه مدیریت دانش مدیریت راهبردی و پیشینه پژوهش طراحی گردید. هم‌چنین برای اطمینان از روایی پرسشنامه، تحلیل عاملی تأییدی محاسبه و تأیید شد.

جدول ۲. ضریب آلفای کرونباخ

مقدار آلفای کرونباخ	تعداد سؤال	متغیر
۰/۷۸۴	۶	رهبری سرمایه فکری
۰/۷۶۴	۴	رهبری اخلاقی
۰/۷۲۶	۵	رهبری آموزش و توسعه توانمندیها
۰/۷۸۳	۴	راهبرد مسئولیت اجتماعی
۰/۷۹۷	۱۶	سنجش توانمندیهای دانشی افراد
۰/۷۵۰	۶	خلق فکر و نوآوری
۰/۷۷۹	۵	نهادینه سازی اخلاق در سازمان
۰/۷۶۹	۴	برنامه ریزی آموزش و توسعه توانمندیها
۰/۸۰۰	۴	توسعه روابط با ذی نفعان
۰/۷۸۶	۴	ملاحظات فیزیکی
۰/۷۸۷	۶	نتایج فردی
۰/۷۱۸	۱۲	نتایج سازمانی
۰/۷۰۹	۴	نتایج اجتماعی
۰/۸۷۰	۸۰	مجموع کل

الگوی مفهومی و متغیرهای پژوهش. از آنجا که هدف محقق، طراحی الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی است و الگوهای سرآمدی ابزاری برای ارزیابی سطوح تعالی سازمانها به شمار می آید و مبنای تمام الگوهای تعالی بومی شده الگوی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا EFQM^۱ است، محقق نیز برای تدوین الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی طبق الگوی EFQM به طراحی راهبردها، فرایندها و نتایج پرداخته است تا از این طریق به ارزیابی دانش راهبردی در سازمان بپردازد. الگوی مفهومی پژوهش به صورت شکل ۲ ارائه شده است. این پژوهش به دنبال تدوین سرآمدی مدیریت دانش راهبردی در شرکت فولاد مبارکه است.

1. European Foundation for Quality Management



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های کیفی

در بخش کیفی از شیوه دلفی فازی در ده مرحله استفاده شد که نتایج این مراحل در جدولهای ذیل آمده است:

الف) انتخاب الگوهای تعالی به منظور تدوین الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی
برای آگاهی از نظر خبرگان در مورد اینکه در راستای تدوین الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی در فولاد مبارکه بر اساس تلفیقی از جوایز و الگوهای تعالی موجود، کدام یک از الگوهای تعالی در تدوین الگوی نهایی کاربرد بیشتری دارد، محقق به توزیع ۳۰ پرسشنامه پرداخت که تمامی ۳۰ پرسشنامه نیز جمع‌آوری شد. بیشترین میزان موافقت خبرگان با الگوهای جایزه جهانی MAKE، الگوی تعالی آموزش و توسعه، تعالی منابع انسانی، الگوی شهاب و الگوی تعالی اخلاقی بوده و کمترین میزان موافقت با الگوهای مالکوم بالدريج، دمینگ، الگوی بلوغ توان افراد، EFQM، جایزه تعالی منابع انسانی تنسی امریکا، الگوی سرمایه‌گذاری در منابع انسانی و الگوی توسعه‌گر منابع انسانی است. محقق برای اطمینان از نتایج دوباره به نظرسنجی اقدام کرد. در این مرحله نیز محقق ۳۰ پرسشنامه را توزیع کرد اما در نهایت ۲۶ پرسشنامه جمع‌آوری شد. از آنجا که میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل اول و دوم از حد آستان خیلی کم (۰/۱) کمتر است، نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. بنابراین الگوهای جایزه جهانی MAKE، الگوی تعالی آموزش و توسعه، تعالی منابع انسانی، الگوی شهاب و الگوی تعالی اخلاقی به عنوان الگوهای نهایی طراحی الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی انتخاب شد. لازم به ذکر است

که خیرگان الگوی EFQM را مبنای دیگر الگوهای تعالی انتخاب، و اظهار کردند که این الگو پایه و اساس طراحی الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی قرار گیرد.

جدول ۳. خلاصه شیوه دلفی فازی انتخاب الگوهای تعالی

شماره مرحله	تعداد پرسشنامه ارسالی	تعداد پاسخ دریافتی	تعداد الگوهای ارسالی	تعداد الگوهای تأیید شده	تعداد الگوهای جدید پاسخ باز
اول	۳۰	۳۰	۱۲	۵	-
دوم	۳۰	۲۶	۱۲	۵	-

ب) انتخاب معیارهای مناسب تدوین الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی

پس از مشخص شدن الگوهای تعالی در مرحله دوم از طریق روش دلفی فازی به استخراج معیارهای الگوی سرآمدی در چهار مرحله پرداخته شد.

در مرحله اول نظرسنجی، ۳۰ پرسشنامه حاوی سه سؤال و ۴۷ معیار برای خیرگان فرستاده و جمع آوری شد. ۴۷ معیار شامل تمامی معیارهای پنج الگوی تعالی انتخاب شده در مرحله قبل است که در سه دسته راهبرد، فرایند و نتایج طبقه بندی شد. در این مرحله بیشترین میزان موافقت خیرگان (بیش از ۷۰ درصد) را معیارهای زیر به دست آورد:

راهبردها: رهبری آموزش و توسعه، فرهنگ یادگیری و توسعه، راهبرد منابع انسانی، رهبری اخلاقی و معنوی، راهبرد مسئولیتهای اجتماعی، تقویت قابلیت های ضروری، انتقال قابلیت های راهبردی در مدیریت دانش.

فرایندها: رشد استعدادهای انسانی منابع انسانی، ارتقای توان مخازن دانش، ارتقای توانمندیهای تولید تسهیم و غنی سازی دانش، ارتقای توانمندیهای فناوری تولید و گسترش دانش، ایجاد و حفظ فرهنگ دانش محور سازمانی، پیشینه سازی ارزش سرمایه فکری.

نتایج: نتایج سازمانی، کسب مزیت پایدار، ایجاد و حفظ محیط تعاملی برای تسهیم دانش، خلق ارزش سازمانی از طریق مشتریان و ذی نفعان، توانمندی توسعه و عرضه خدمات/ محصولات

و راهکارهای دانش محور، ایجاد و حفظ سازمان یاد گیرنده، خلق ارزش برای سهامداران، ذی‌نفعان سازمان یا جامعه.

دیگر معیارها نیز کمترین میزان موافقت (کمتر از ۷۰ درصد) را به دست آورد و به همین دلیل از فرایند حذف شد. با توجه به اینکه در پرسشنامه علاوه بر سؤالات بسته، دیدگاه خبرگان در قالب سؤال باز نیز گرفته شد، پس از پالایش نظرها و با مشورت استادان راهنما و مشاور، این معیارها به منظور استفاده در مرحله دوم نظرسنجی اضافه شد: سنجش توانمندیهای دانشی افراد، استقرار ساختار بازخوردی و فرایندهای تصمیم‌گیری، خلق فکر و نوآوری، برنامه‌ریزی آموزش و توسعه توانمندیها، نتایج فردی دانش، نتایج سازمانی دانش، نتایج اجتماعی دانش.

در مرحله دوم ضمن اعمال تغییرات لازم در معیارها، پرسشنامه دوم تهیه شد و همراه با نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آنها با دیدگاه دیگر خبرگان، نظرسنجی در مورد ۲۸ معیار صورت گرفت که بیشترین میزان موافقت خبرگان (بیش از ۷۰ درصد) را معیارهای زیر به دست آورد:

راهبردها: رهبری آموزش و توسعه، رهبری منابع انسانی (سرمایه فکری)، رهبری اخلاقی و معنوی، راهبرد مسئولیتهای اجتماعی

فرایندها: به کارگیری فناوریهای تولید و گسترش دانش برای ایجاد مخزن دانش، ایجاد جو سازمانی مناسب مدیریت دانش راهبردی

نتایج: نتایج فردی دانش، نتایج سازمانی دانش، نتایج اجتماعی دانش

با توجه به اینکه در پرسشنامه دوم نیز علاوه بر سؤالات بسته، دیدگاه خبرگان در قالب سؤال باز نیز گرفته شد، پس از پالایش نظرها و با مشورت استادان راهنما و مشاور، این معیارها برای ادامه مرحله سوم نظرسنجی اضافه شد: نهادینه سازی اخلاق در سازمان، تعالی عملیات، توسعه روابط با ذی‌نفعان و ملاحظات فیزیکی.

در مرحله سوم ضمن اعمال تغییرات لازم و اضافه کردن چهار معیار فوق پرسشنامه سوم تهیه شد و همراه با نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آنها با دیدگاه دیگر خبرگان، نظرسنجی در مورد ۱۴ معیار صورت گرفت که از بین ۱۴ معیار، ۱۳ معیار بیشترین میزان موافقت خبرگان (بیش از ۷۰

درصد) را به دست آورد و تنها یک معیار حذف شد. نظرسنجی مرحله چهارم برای اطمینان محقق از معیارهای استخراج شده صورت گرفت. بنابراین پرسشنامه چهارم براساس ۱۳ معیار تأیید شده در مرحله قبل تهیه، و همراه با نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آنها با دیدگاه دیگر خبرگان دوباره برای ۳۰ نفر اعضای گروه خبره فرستاده و ۲۸ پرسشنامه جمع آوری شد. نتایج مبنی بر کسب موافقت بیش از ۷۰ درصد برای هر ۱۳ معیار بود. از آنجا که میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل سوم و چهارم از حد آستان خیلی کم (۰/۱) کمتر است، نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. بنابراین معیارهای نهایی الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی پس از چهار مرحله براساس راهبردها، فرایندها و نتایج جدول ۴ انتخاب شد.

جدول ۴. خلاصه شیوه دلفی فازی انتخاب معیارهای الگوی سرآمدی

شماره مرحله	تعداد پرسشنامه ارسالی	تعداد پاسخ دریافتی	تعداد معیارهای ارسالی	تعداد معیارهای تأیید شده	تعداد معیارهای جدید پاسخ باز
اول	۳۰	۳۰	۴۷	۲۱	-
دوم	۳۰	۲۶	۲۷	۱۰	۶
سوم	۳۰	۲۸	۱۴	۱۳	۴
چهارم	۳۰	۲۸	۱۳	۱۳	-

ج) انتخاب زیر معیارهای مناسب تدوین الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی

پس از مشخص شدن معیارهای الگوی سرآمدی به استخراج زیرمعیارهای الگوی سرآمدی در چهار مرحله پرداخته شد.

در مرحله اول نظرسنجی، ۳۰ پرسشنامه حاوی ۱۲ سؤال و ۵۲ زیر معیار برای خبرگان فرستاده و جمع آوری شد. ۵۲ زیر معیار شامل زیر معیارهای استاندارد مربوط به معیارهای الگوهای تعالی انتخاب شده در مرحله قبل است. لازم به ذکر است که برخی از معیارهای الگو به هیچ یک از الگوهای تعالی متعلق نبود و در نظرسنجی استخراج شد. بنابراین محقق برای تدوین زیرمعیار این معیارها از طریق شناسه گذاری پاسخ سؤالات باز خبرگان در مرحله تعیین معیارها استفاده کرد.

سپس در پرسشنامه تدوین شده هر ۱۲ معیار همراه با زیرمعیار مختص خود طراحی شد. هم‌چنین در انتهای هر پرسشنامه نیز یک سؤال باز مطرح شد مبنی بر اینکه از خبرگان خواسته شد در صورتی که علاوه بر زیرمعیارهای استاندارد عنوان شده در پرسشنامه، زیر معیار دیگری مدنظر دارند، معرفی کنند.

در مرحله اول نظرسنجی زیرمعیارها، بیشترین میزان موافقت خبرگان (بیش از ۷۰ درصد) را این زیرمعیارها به دست آورد: ایجاد عوامل بسترساز مناسب برای چابکی در تصمیم‌گیری، استفاده از فناوری اطلاعات به منظور تسریع انتقال دانش در سازمان، ایجاد فضای کاری مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل، پرداخت حقوق و مزایای عادلانه متناسب با کارکرد فرد، رواج فرهنگ دانش‌آفرینی، پایبندی به اخلاق حرفه‌ای، توجه به شاخصها و معیارهای استاندارد، بهره‌گیری از تجربه‌های کاری برای توانمندی مدیریت بر دانش، توانمند شدن فردی کارکنان، اعتمادسازی، کسب مزیت رقابتی پایدار، ایجاد سازمان یادگیرنده، ایجاد دانش اجتماعی. در این مرحله ۱۳ زیرمعیار تأیید شد و دیگر زیر معیارها نیز کمترین میزان موافقت (کمتر از ۷۰ درصد) را به دست آورد و به همین دلیل از فرایند حذف شد.

با توجه به اینکه در پرسشنامه اول علاوه بر سؤالات بسته، دیدگاه خبرگان در قالب سؤال باز نیز گرفته شد، پس از پالایش نظرها و با مشورت استادان راهنما و مشاور، ۴۱ زیرمعیار جدید به ۱۳ معیار تأیید شده مرحله قبل اضافه شد و نظرسنجی در مورد ۵۴ زیر معیار صورت گرفت که از بین ۵۴ زیرمعیار نه زیر معیار حذف شد و دیگر زیرمعیارها بیشترین میزان موافقت خبرگان (بیش از ۷۰ درصد) را به دست آورد.

در مرحله سوم نیز با توجه به اینکه در پرسشنامه دوم علاوه بر سؤالات بسته، دیدگاه خبرگان در قالب سؤال باز نیز گرفته شد، پس از پالایش نظرها و با مشورت استادان راهنما و مشاور، ۳۵ زیرمعیار به ۴۵ زیرمعیار مرحله قبل اضافه شد و نظرسنجی در مورد ۸۰ زیرمعیار صورت گرفت. در این مرحله تمامی زیرمعیارها بیشترین میزان موافقت خبرگان (بیش از ۷۰ درصد) را به دست آورد و دیگر زیرمعیاری اضافه نشد؛ اما محقق برای اطمینان از نتایج دوباره به نظرسنجی اقدام

کرد.

مرحله چهارم برای اطمینان محقق از ۸۰ زیرمعیارهای استخراج شده صورت گرفت. بنابراین پرسشنامه چهارم براساس ۸۰ زیرمعیار تأیید شده در مرحله قبل تهیه، و همراه با نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آنها با دیدگاه دیگر خبرگان، دوباره فرستاده و جمع آوری شد. نتایج مبنی بر کسب موافقت بیش از ۷۰ درصد برای هر ۸۰ زیر معیار بود. از آنجا که میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل سوم و چهارم از حد آستان خیلی کم (۰/۱) کمتر است، نظرسنجی در این مرحله متوقف می شود. بنابراین زیرمعیارهای نهایی الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی پس از چهار مرحله براساس نتایج جدول ۵ انتخاب شد.

جدول ۵. خلاصه روش دلفی فازی انتخاب زیرمعیارهای الگوی سرآمدی

شماره مرحله	تعداد پرسشنامه ارسالی	تعداد پاسخ دریافتی	تعداد زیرمعیارهای ارسالی	تعداد زیرمعیارهای تأیید شده	تعداد زیرمعیارهای جدید پاسخ باز
اول	۳۰	۳۰	۵۲	۱۳	-
دوم	۳۰	۲۹	۵۴	۴۵	۴۱
سوم	۳۰	۲۸	۸۰	۸۰	۳۵
چهارم	۳۰	۲۸	۸۰	۸۰	-

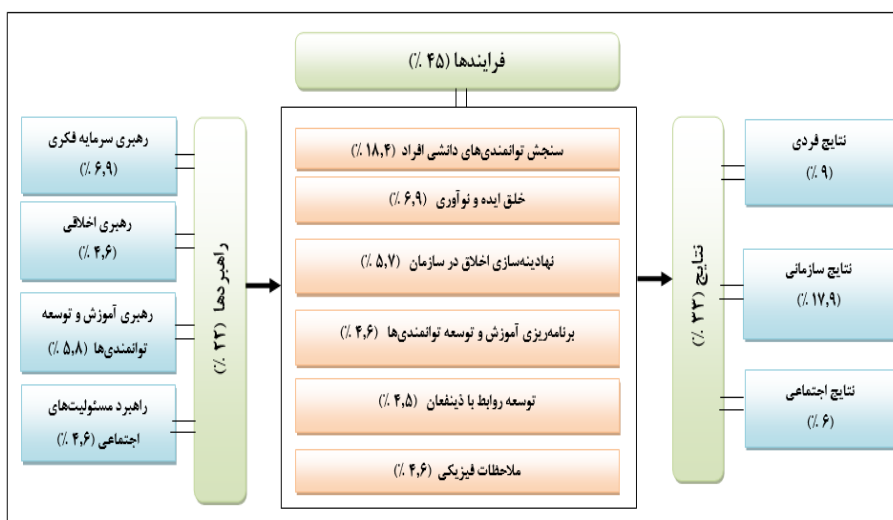
برای پس از طراحی الگوی سرآمدی نهایی، الگوی سرآمدی امتیازدهی شد؛ سپس زیرمعیارهای الگوی سرآمدی در قالب پرسشنامه دوباره در جامعه مورد مطالعه (شرکت فولاد مبارکه) توزیع شد و در یک مرحله دلفی فازی وضعیت فعلی جامعه محاسبه و با امتیازهای الگوی سرآمدی مقایسه، و شکافهای موجود مشخص شد.

در بخش کمی نیز به دلیل بررسی داده‌های جمعیت شناختی، عادی بودن داده‌های پژوهش از طریق آزمون کلموگروف - اسمیرنوف از نرم افزار SPSS و برای اطمینان از روایی داده‌ها از طریق تحلیل عاملی تأییدی، تحلیل مسیر و برازش الگوی مفهومی پژوهش از مدلسازی معادلات

ساختاری نرم افزار (LISREL) استفاده شده است که نشان از تأیید روابط عوامل الگو و برازش خوب آن دارد.

امتیاز الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی

بر اساس میانگین‌های فازی‌زدایی شده در شیوه دلفی، امتیاز زیرمعیارها و معیارهای الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی محاسبه شد و در نهایت الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی پس از نظرسنجی توسط خبرگان دانشگاهی و خبرگان صنعت از طریق شیوه دلفی فازی، ۶۱۷۰ امتیاز را به دست آورد.



شکل ۲. الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی

تعیین وزن معیارهای کسب شده توسط فولاد مبارکه از الگوی سرآمدی

محقق پس از طراحی الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی و وزن‌دهی به هر معیار برای اندازه‌گیری وضعیت فعلی فولاد مبارکه و مقایسه وضعیت جامعه مورد مطالعه با الگوی خبرگان دانشگاهی و صنعت به توزیع ۲۲۱ پرسشنامه در سطح جامعه اقدام کرد. پرسشنامه در برگیرنده

زیرمعیارهای الگوی سرآمدی بود که به سنجش میزان وجود زیرمعیارها در جامعه پرداخته است. پس از تحلیل داده‌ها از طریق روش دلفی فازی، شرکت فولاد مبارکه از الگوی سرآمدی، ۴۴۷۸ امتیاز را به دست آورد.

جدول ۶. وزن ابعاد، معیارها و شکاف آنها با الگوی سرآمدی

مؤلفه	معیار	زیرمعیار	وزن زیرمعیار الگو	وزن زیرمعیار (فولاد)	شکاف (زیرمعیارها)	وزن معیار الگو	وزن معیار فولاد	شکاف (معیارها)
راهبردی	رهبری، سرمایه‌گذاری	۱	ایجاد جو و فضای آرمانی و هموار کردن راه تحقق آرمان	۷۱	۴۹	۲۲	۲۷۹	۱۴۶ (٪ ۳۴)
		۲	ترغیب دیگران به اجرا	۷۱	۵۰	۲۱		
		۳	ایجاد راهبرد ارزش آفرینی از مشتری	۷۱	۴۵	۲۶		
		۴	راهبری و توسعه مشارکت مشتری (با تکیه بر توسعه و عرضه خدمات/ محصولات/ راهکارهای سازمانی)	۷۱	۵۱	۲۰		
		۵	تدوین نقشه راهبردی سرمایه سازمانی	۷۰	۳۸	۳۲		
		۶	مدیریت اثربخش و بهبود تعاملات برای حفاظت از سرمایه‌های سازمانی (مانند ثبت اختراع، کپی رایت و ثبت تجاری)	۷۱	۴۶	۲۵		
راهبردی اخلاقی	رهبری اخلاقی	۷	تعیین ارزشهای سازمانی از طریق مبانی ارزشی، گروه تدوین راهبرد، مدیران ارشد و کارکنان	۷۰	۵۲	۱۸	۲۰۹	۱۷۳ (٪ ۴۵)
		۸	طراحی الگوی تشریح ارزشهای سازمانی و اخلاقی حرفه‌ای	۷۱	۵۱	۲۰		
		۹	ترجمه ارزشها برای لایه‌های سازمانی از جمله هیئت مدیره و مدیران ارشد، مدیران، سرپرستان، کارشناسان، کارپرها، اپراتورها	۷۱	۵۸	۱۳		
		۱۰	تدوین نظام ارزیابی اثربخشی ارزشها و اخلاقی حرفه‌ای	۷۱	۴۸	۲۳		
رهبری آموزش و توسعه توانمندی‌ها	رهبری آموزش و توسعه توانمندی‌ها	۱۱	تدوین راهبرد یادگیری و توسعه سازمان	۷۲	۶۰	۱۲	۲۹۶	۶۰ (٪ ۱۷)
		۱۲	راهبری و توسعه توانمندیهای اعضای سازمان	۷۰	۵۹	۱۱		
		۱۳	به کارگیری راهکارهای توان افزایی	۷۰	۶۰	۱۰		
		۱۴	به کارگیری فنون راهبردی توسعه و توان افزایی	۷۳	۵۹	۱۴		
		۱۵	گسترش و افزایش تمرکز برعدالت، تنوع و تفاوت در آموزش مدیران ارشد و کارکنان	۷۱	۵۸	۱۳		
راهبردی اجتماعی	راهبردی اجتماعی	۱۶	مسئولیت‌های انساندوستانه	۷۱	۶۱	۱۰	۲۳۸	۴۸ (٪ ۱۷)
		۱۷	مسئولیت‌های اخلاقی	۷۱	۶۰	۱۱		
		۱۸	مسئولیت‌های حقوقی	۷۲	۵۹	۱۳		
		۱۹	مسئولیت‌های اقتصادی	۷۲	۵۸	۱۴		

ادامه جدول ۶. وزن ابعاد، معیارها و شکاف آنها با الگوی سرآمدی

مؤلفه	معیار	زیرمعیار	وزن زیرمعیار الگو	وزن زیرمعیار (فولاد)	شکاف (زیرمعیارها)	وزن معیار الگو	وزن معیار فولاد	شکاف (معیارها)
سنجش توانمندنیهای دانشی افراد فرایند	۲۵۶ (٪ ۲۳)	۱۱۳۶	۷۰	۶۱	۹	۸۸۰	۸۸۰	۲۵۶ (٪ ۲۳)
				۷۰	۱۰			
				۷۱	۱۷			
				۷۱	۲۲			
				۷۱	۱۲			
				۷۲	۱۳			
				۷۱	۲۰			
				۷۲	۲۵			
				۷۲	۲۲			
				۷۱	۱۷			
				۷۰	۱۲			
				۷۱	۱۲			
				۷۱	۱۵			
				۷۱	۱۹			
				۷۰	۱۹			
				خلق فکر و نوآوری	۱۴۶ (٪ ۳۴)			
۷۲	۲۴							
۷۲	۲۰							

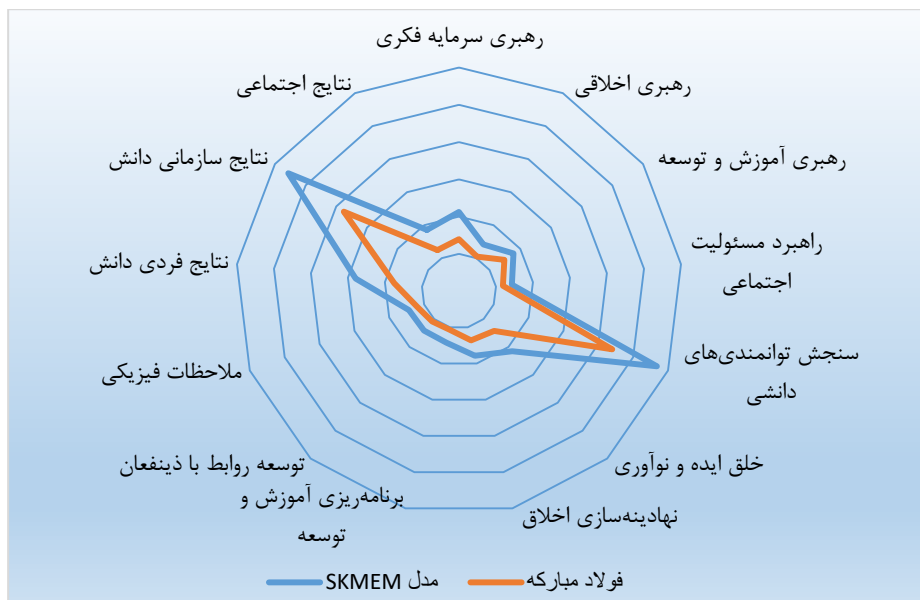
ادامه جدول ۶. وزن ابعاد، معیارها و شکاف آنها با الگوی سرآمدی

مؤلفه	معیار	زیرمعیار	وزن زیرمعیار الگو	وزن زیرمعیار (فولاد)	شکاف (زیرمعیارها)	وزن معیار الگو	وزن معیار فولاد	شکاف (معیارها)
خلق فکر و نوآوری	خلق فکر و نوآوری	۳۹	پیاده سازی افکار خلاق برای تحقق اهداف (نتایج) کسب و کار	۷۲	۳۹	۳۳		
		۴۰	مدیریت خلق دانش (شامل مواردی نظیر طوفان فکری، تجربیات یادگیری، ترکیب کردن و...) و با هدف توسعه محصولات و خدمات دانش محور	۷۲	۴۸	۲۴		
		۴۱	اندازه گیری ارزش سازمانی خلق شده از خلق دانش و نوآوری و توسعه و ترویج نتایج آن	۷۲	۴۸	۲۴		
نهادینه سازی اخلاق در سازمان	نهادینه سازی اخلاق در سازمان	۴۲	نگرش راهبردی بر اخلاق و رشد اخلاقی سازمان (مدیران راهبردی ضامن اخلاقی بودن سازمان هستند)	۷۱	۵۴	۱۷	۳۵۷	۸۵ (٪ ۲۴)
		۴۳	مزیت آفرینی اخلاق در عرصه رقابت	۷۲	۶۰	۱۲		
		۴۴	ایجاد مرانامه اخلاقی و ارزیابی سالانه عملکرد اخلاقی سازمان	۷۲	۵۳	۱۹		
		۴۵	استفاده از نتایج فعالیتهای نهاد های ملی مانند کانونهای اخلاق حرفه ای و نهادهای جهانی مانند کنوانسیونهای بین المللی	۷۰	۵۲	۱۸		
		۴۶	شفافیت و پیشگیری از فساد اداری	۷۲	۵۳	۱۹		
توسعه توانمندیها	توسعه توانمندیها	۴۷	سازماندهی یادگیری سازمانی	۷۲	۴۶	۲۶	۲۸۴	۷۱ (٪ ۲۵)
		۴۸	توسعه و به کارگیری روشها و شیوه های یادگیری سازمانی و ابزارهای مرتبط با آن	۷۱	۵۶	۱۵		
		۴۹	اندازه گیری ارزش سازمانی خلق شده از یادگیری سازمانی	۷۱	۵۲	۱۹		
		۵۰	انتخاب تدابیری برای استفاده از ظرفیت ایجاد شده توسط آموزش	۷۰	۵۹	۱۱		
توسعه روابط با ذی نفعان	توسعه روابط با ذی نفعان	۵۱	مدیریت ارزش آفرینی از ذی نفعان	۷۰	۵۶	۱۴	۲۸۳	۶۶ (٪ ۲۳)
		۵۲	مدیریت ارتباطات با ذی نفعان	۷۱	۵۲	۱۹		
		۵۳	مدیریت تعاملات با ذی نفعان	۷۱	۵۷	۱۴		
		۵۴	مدیریت فرایندهایی بر پایه دانش ذی نفعان	۷۱	۵۲	۱۹		
ملاحظات زیربنایی	ملاحظات زیربنایی	۵۵	تمرکز بر دانش مبتنی بر حفظ محیط زیست (کاهش ضایعات و آلودگیها، فرآورده های سازگار با محیط زیست، مدیریت مواد بلا استفاده)	۷۲	۵۶	۱۶	۲۸۷	۴۸ (٪ ۱۷)
		۵۶	برقراری نظام زیست محیطی برای سازمان	۷۱	۶۱	۱۰		
		۵۷	حمایت از یادگیری با تأکید بر استفاده از فرآورده های سازوکار با محیط	۷۲	۶۱	۱۱		

فرایند

ادامه جدول ۶. وزن ابعاد، معیارها و شکاف آنها با الگوی سرآمدی

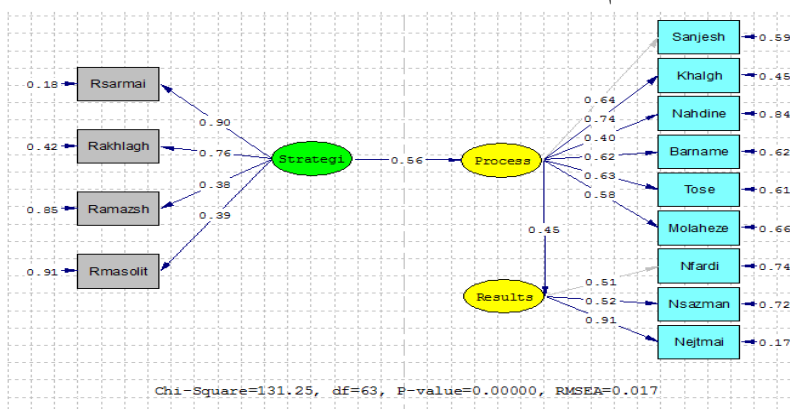
مؤلفه	معیار	زیرمعیار	وزن زیرمعیار الگو	وزن زیرمعیار (فولاد)	شکاف (زیرمعیارها)	وزن معیار الگو	وزن معیار فولاد	شکاف (معیارها)
۱۳ ۳۷	ملازمتی به نفع شرکت دانش	۵۸	فراهم کردن امکانات تبدیل فرآورده های فیزیکی به فرآورده های دیجیتالی، صرفه جویی در مخارج اجتماعی	۷۲	۶۱	۱۱		
		۵۹	توان برقراری ارتباط مطلوب و اثربخش	۹۳	۶۳	۳۰	۲۰۸ (٪ ۳۷)	۳۵۰
		۶۰	داشتن چشم انداز و مقصد ارزشی	۹۳	۵۵	۳۸		
		۶۱	قدرت تدبیر و برنامه ریزی	۹۳	۵۷	۳۶		
		۶۲	افزایش سازگاری دانش فردی با محیط متغیر	۹۳	۵۸	۳۵		
		۶۳	توسعه و بهبود مستمر منابع انسانی	۹۳	۶۰	۳۳		
۶۴	بازخوردهای لازم برای رسیدن به شایستگی ها و تواناییها به افراد	۹۳	۵۷	۳۶				
۱۳ ۳۳	دستیابی به نفع سازمانی دانش	۶۵	اثر بخشی هزینه ها	۹۳	۶۱	۳۲	۳۶۲ (٪ ۳۳)	۷۵۱
		۶۶	افزایش سودآوری	۹۳	۶۳	۳۰		
		۶۷	پویایی و انعطاف پذیری دانش سازمانی	۹۳	۶۳	۳۰		
		۶۸	ایجاد و حفظ دانش بنیانی درون سازمانی	۹۳	۶۴	۲۹		
		۶۹	ایجاد سازمان یادگیرنده	۹۳	۶۵	۲۸		
		۷۰	بهبود کیفیت روندهای کاری	۹۳	۷۲	۲۱		
		۷۱	جلب مشارکت کارکنان و توان راه اندازی گروه های هدفمند	۹۳	۶۹	۲۴		
		۷۲	پرهیز از هدر رفتن سرمایه فکری	۹۳	۵۷	۳۶		
		۷۳	کسب مزیت رقابتی پایدار	۹۲	۵۸	۳۴		
		۷۴	هدایتگری تعارضات سازمانی	۹۳	۵۹	۳۴		
		۷۵	هدایتگری تغییر و تحول	۹۲	۶۱	۳۱		
		۷۶	اعتماد سازی	۹۲	۵۹	۳۳		
۱۳ ۳۳	دستیابی به نفع اجتماعی دانش	۷۷	رضایت جامعه از مسئولیت های اجتماعی سازمان	۹۳	۶۵	۲۸	۱۲۲ (٪ ۳۳)	۲۴۹
		۷۸	جلب مشارکت و انگیزه مدیران و کارکنان به منظور ایجاد دانش اجتماعی	۹۲	۶۱	۳۱		
		۷۹	رواج فرهنگ دانش آفرینی	۹۳	۶۲	۳۱		
		۸۰	ایجاد بستر مناسب برای استفاده از نیروهای کلیدی خارج شده از سازمان در راستای مسئولیت اجتماعی	۹۳	۶۱	۳۲		
		مجموع کل				۶۱۷۰	۴۴۷۸	۱۶۹۲ (٪ ۲۷)



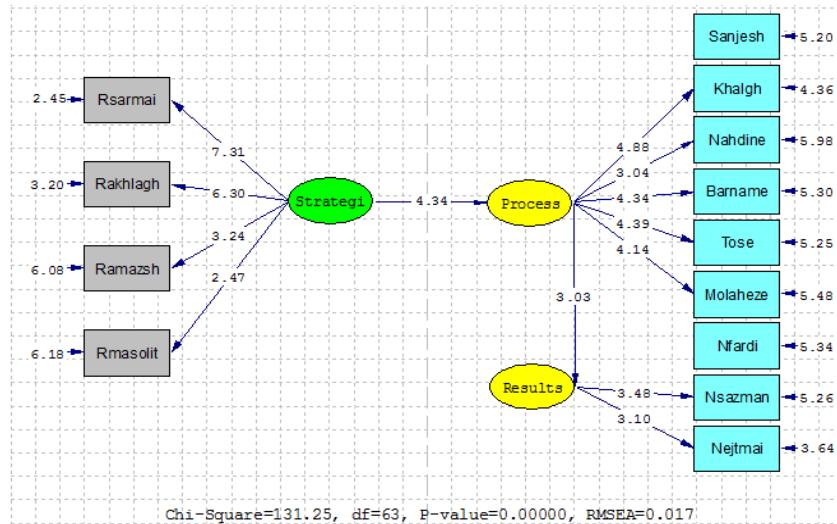
نمودار ۱. شکاف امتیاز فولاد مبارکه با الگوی سرآمدی

تحلیل مسیر اعتباریابی الگو

حال به بررسی جزئیات الگو از طریق الگوی برآورد شده به کمک نرم‌افزار معادلات ساختاری لیزرل می‌پردازیم. نمودار ذیل بیانگر مقادیر برآورد شده بارهای عاملی است.



نمودار ۲. الگوی پژوهش در حالت استاندارد



نمودار ۳. الگوی پژوهش در حالت معناداری

جدول ۷. نتایج الگو پژوهش

نتیجه	عدد معناداری T-VALUE	ضریب تأثیر (β)	مؤلفه
قبول	۴/۳۴	۰/۵۶	راهبرد ← فرایندها
قبول	۰/۰۳	۰/۴۵	فرایندها ← نتایج

با توجه به ضرایب تأثیر $\beta = ۰/۵۶$ و $\beta = ۰/۴۵$ و مقدار بحرانی $t = ۴/۳۴ =$ ضریب t و $t = ۰/۰۳ =$ ضریب t ($-۱/۹۶ > t > ۱/۹۶$) گزارش شده در جدول ۷ که از $۱/۹۶$ بزرگتر است، می توان نتیجه گرفت که روابط بین الگو مورد تأیید است.

آزمونهای نیکویی برازش الگو. وقتی یک الگو از پشتوانه نظری مناسبی برخوردار باشد در مرحله بعد نوبت به آن می رسد که تناسب این الگو با داده های بررسی شود که محقق جمع آوری کرده است. بر اساس نتایج جدول ۸ شاخصهای این الگو نشاندهنده برازش خوب آن است.

جدول ۸. شاخصهای برازش الگو پژوهش

شاخص	X2/df	P-value	RMSEA	RMR	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI
مقدار	۲/۰۸	۰/۰۰۰	۰/۰۱۷	۰/۰۳۴	۰/۹۳	۰/۹۲	۰/۹۰	۱/۹۰	۰/۹۱

تحلیل یافته‌ها. اگرچه معیارهای متفاوت و گوناگونی از سرآمدی (سازمان، منابع انسانی، اخلاق، دانش و آموزش) وجود دارد، هیچ کدام از آنها نتوانست به تنهایی نیازها و خواسته‌های مورد نظر را تأمین کند و هر یک از آنها به‌رغم داشتن نقاط قوت، کاستی‌هایی را به همراه داشته است. بنابراین مطالعه هر یک از این الگوهای سرآمدی و معیارهای آنها و در کنار هم قرار دادن نقاط قوت آنها در کنار یکدیگر، توان بر طرف کردن نقاط ضعف تک تک الگوها را دارد و می‌تواند اهداف مورد نظر را برآورده سازد. بر این اساس مهمترین دستاوردهای تحقیق، که از آن می‌توان به عنوان سهم این تحقیق در افزایش و توسعه دانش لحاظ کرد، عبارت است از:

معیارهای سرآمدی مدیریت دانش راهبردی با بررسی پنج الگوی سرآمدی منابع انسانی، سرآمدی آموزش، سرآمدی اخلاق، الگوی مدیریت دانش شهاب و جایزه جهانی MAKE و با بهره‌گیری از نظر ۳۰ متخصص، مدیر و مشاور برجسته در زمینه مدیریت دانش، مدیریت راهبردی، الگوهای سرآمدی و فرآیندهای اصلی سازمانی انتخاب شد که شامل ۱۳ معیار سرآمدی است. تمام ابعاد مورد نیاز برای تحقق مدیریت بر مبنای دانش راهبردی را از رهبری سرمایه فکری، رهبری اخلاقی، رهبری آموزش و توسعه توانمندیها، راهبرد مسئولیتهای اجتماعی، سنجش توانمندیهای دانشی افراد، خلق فکر و نوآوری، نهادینه‌سازی اخلاق در سازمان، برنامه‌ریزی آموزش و توسعه توانمندیها، توسعه روابط با ذی‌نفعان، ملاحظات فیزیکی، نتایج فردی دانش راهبردی، نتایج سازمانی دانش راهبردی و نتایج اجتماعی دانش راهبردی به طور دقیق مورد بررسی قرار می‌دهد. در ادامه دلایل انتخاب معیارهای سیزده‌گانه سرآمدی مدیریت دانش راهبردی تشریح می‌شود:

رهبری سرمایه فکری. خبرگان پژوهش معتقد بودند که به منظور موفقیت هر چه بیشتر شرکت فولاد مبارکه اصفهان و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب و کار، شناسایی و هدایت

بهترین استعدادها نیاز است؛ زیرا انسانها به دلیل در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت، یعنی تفکر، می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمانها را پدید آورند؛ به عبارتی دیگر، موفقیت سازمانها در گرو داشتن افرادی موفق، توانمند و متعهد است و داشتن نیروهای انسانی مستعد و توانمند، مزیت رقابتی سازمانها به شمار می‌رود. شناسایی، حفاظت و ارزش‌آفرینی مضاعف از تجربیات و نوآوریهای راهبردی سازمانی علاوه بر استفاده مؤثر از آنها در فرایندهای جاری سازمان از جمله ویژگیهای مورد بررسی با کمک شش زیرمعیار رهبری سرمایه‌فکری است. به علاوه این معیار به دنبال هدایت سازمان در مسیر رشد سرمایه‌های نامشهود راهبردی در برابر سرمایه‌های مشهود سازمانی و لحاظ کردن میزان داراییهای نامشهود سازمان ناشی از سرمایه‌های دانشی ارتباطی، انسانی و ساختاری سازمان در برنامه‌ریزیهای کوتاه‌مدت و بلندمدت با استفاده از شش زیرمعیار رهبری سرمایه‌فکری است.

رهبری اخلاقی. حرکت جهتدار و نظام‌مند سازمان بدون توجه به ارزشهای کسب و کار و اخلاق حرفه‌ای بی‌روح است و پایداری آن با چالش جدی روبه‌رو می‌شود. خبرگان پژوهش معتقد بودند برای داشتن کسب و کار موفق، پویا و با دوام نیاز است ارزشهای اخلاقی پایه‌های اساسی آن را تشکیل دهد و فضای کسب و کار با اخلاق حرفه‌ای پر شود؛ لذا با کمک چهار زیرمعیار رهبری اخلاقی عمل بر مبنای اخلاق حرفه‌ای در سازمان صورت می‌گیرد که نشان‌دهنده پرورش یافتگی کارکنان و مدیران سازمان است. اجرای وظایف، فعالیتها و رسیدن به شاخصها و اهداف در فضای اخلاقی موجب بهبود روابط، اعتماد سازی، رقابت سالم، توسعه توان و ایجاد شادکامی در سازمان می‌شود.

رهبری آموزش و توسعه توانمندیها. براساس نظر خبرگان پژوهش می‌توان عنوان کرد که رهبران آموزشی یا خود‌آغازگر برنامه‌های تحول‌آفرین هستند و یا در اثر خلق فضای مساعد و فرهنگ سازمانی مستعد تغییر، شوق و نشاط اصلاح و بهبود را در دیگران به وجود می‌آورند با ویژگیهای رفتاری خود، می‌توانند کارکنان را برای استفاده از حداکثر توانمندی خود در مسیر تحقق اهداف سازمانی برانگیزانند و ظرفیتهای موجود را به‌طرز شگفت‌آوری توسعه بخشند و

نوآوری را آسان کنند. بنابراین در الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی به کمک پنج زیرمعیار راهبرد یادگیری و توسعه سازمان تدوین و توانمندیهای اعضای سازمان راهبری و توسعه داده می‌شود و سپس با به کارگیری راهکارهای توان افزایی و به کارگیری فنون راهبردی توسعه و توان افزایی به گسترش و افزایش تمرکز بر عدالت، تنوع و تفاوت در آموزش مدیران ارشد و کارکنان متناسب با دانش راهبردی پرداخته می‌شود.

راهبرد مسئولیتهای اجتماعی. در واقع دلیل انتخاب این معیار توسط خبرگان این است که معیار راهبرد مسئولیت اجتماعی به دنبال شناسایی و تجزیه و تحلیل دقیق روشهایی است که کسب و کار پایدار اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی را تضمین می‌کند. مسئولیت اجتماعی سازمان تعهد مستمری است توسط سازمان با هدف رفتار اخلاقی، مشارکت در توسعه اقتصادی با تأکید بر بهبود کیفیت زندگی نیروی کار و خانواده آنان و جامعه به طور کلی اجرا می‌شود. مفهومی است که سازمانها و شرکتهای داوطلبانه تصمیم به مشارکت در ساختن جامعه‌ای بهتر و محیط پاکیزه‌تر می‌گیرند؛ زیرا اوضاع امروز دنیا و کسب و کار ایجاب می‌کند تا سازمانها و شرکتهای، نوعی تعادل میان بخشهای اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی کسب و کارشان ایجاد کنند. سازمانها باید مجموعه‌ای از رفتارهای مدیریتی را اتخاذ و اجرا کنند که تأثیرات منفی شرکت را به حداقل برساند در حالی که تأثیرات مثبت فعالیتهای شرکت را در برابر جامعه به حداکثر برساند. سازمانها به عنوان تأثیر گذارترین عضو جامعه باید نگران نیازها و خواسته‌های درازمدت جامعه باشند و در جهت رفع مشکلات آن بکوشند.

سنجش توانمندیهای دانشی افراد. خبرگان پژوهش بر این عقیده بودند که اساساً افراد حقیقی و حقوقی که با دانش سروکار دارند، نیازمند دستیابی به تمایزات خاص توانمندی دانشی هستند که با کسانی که دانش محور نیستند، تفاوت داشته باشند. تمایز دانشگرا بودن یا نبودن نه تنها بر پایه طرز فکر، اندیشه‌ها و تحلیلها نمایان می‌شود، بلکه بر پایه رفتارها و صدور اوامر و تصمیم‌گیریها نیز جلوه‌گر می‌شود. از این رو، توانمندیهای دانشی افراد از طریق الگوی چهار بعدی شناخت، هدایت، ارزش و برآورد پیامدها سنجیده می‌شود. بنابراین برای شناخت و آگاهی از وجوه تمایز

افراد دانش‌بنیان باید ابعاد آن مورد سنجش قرار گیرد

خلق فکر و نوآوری. براساس نظرسنجی، خبرگان پژوهش معتقدند نوآوری به مثابه سرمایه سازمانی با توان برنامه‌ریزی مؤثر به منظور خلق ارزش از دانش جدید در سازمان تلقی می‌شود. چگونگی تعیین و میزان اتکای سازمان به نوآوریهای درون‌سازمانی و نیز نوآوریهای مشارکت با مشتریان، پیمانکاران، شرکا، برنامه‌ریزی به منظور تحقق حداکثری سهم نوآوریها در خلق ارزش برای سازمان، مدیریت تحقیق و توسعه به شیوه مؤثر و تأثیرگذار بر توسعه محصولات، خدمات و راه‌حلها، ایجاد بستر نوآوریهای گروهی و تشویق افراد در جهت ارائه پیشنهاد و اندازه‌گیری میزان ارزش خلق شده از نوآوری از دیگر جنبه‌هایی است که با شش زیر معیار خلق فکر و نوآوری به طور دقیق بررسی می‌شود.

نهادینه سازی اخلاق در سازمان. خبرگان پژوهش برای ایجاد تحول وجودی در منابع انسانی که ژرفتر از تحول روانشناختی و جامعه‌شناختی است، نهادینه سازی اخلاق در کسب و کار را پیشنهاد کردند. این معیار با پنج زیر معیار عوامل درون سازمانی، عوامل برون سازمانی و شفافیت و پیشگیری از فساد اداری به طور دقیق بررسی می‌شود؛ زیرا آنها معتقدند یکی از عمده‌ترین دغدغه‌های مدیران کارآمد در سطوح مختلف سازمانی، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی است تا با حس مسئولیت و تعهد کامل، اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت کنند. حاکمیت اخلاق حرفه‌ای منافع زیادی برای سازمان از بعد داخلی از لحاظ بهبود روابط، تفاهم و کاهش تعارضات، افزایش تعهد و مسئولیت پذیری بیشتر کارکنان و کاهش هزینه‌های ناشی از کنترل را دارد و از دیدگاه مسئولیت اجتماعی نیز از راه افزایش مشروعیت سازمان و اقدامات آن، التزام اخلاقی در توجه به ذی‌نفعان، افزایش درآمد، سودآوری و بهبود مزیت رقابتی و... موفقیت سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

برنامه‌ریزی آموزش و توسعه توانمندیها. خبرگان پژوهش معتقد بودند به منظور رشد و یادگیری کارکنان، پیوسته ساختار درونی سازمان از اهمیت خاصی برخوردار است بدین شکل که کارکنان با به اشتراک گذاری تجربیات و دانش خود با یکدیگر و اجرای کارهای گروهی این

دانش و تجربیات را به یکدیگر انتقال دهند و آن را در سازمان نه تنها حفظ کنند بلکه رشد و توسعه دهند. کارکنان می‌توانند با همفکری و همکاری با یکدیگر، چالشها را پشت سر گذارند که این از ویژگیهای رویکرد پایداری است. این معیار به دنبال هدایت سازمانها در جهت استفاده مؤثر از تجربیات، نوآوریها و سرمایه‌های فکری سازمان در عمل و به عنوان عاملی به منظور به روز رسانی روشها و رفتار سازمانی با استفاده از چهار زیر معیار است.

توسعه روابط با ذی‌نفعان. با توجه به تغییر و تحولات سریع در بازارهای جهانی، سازمانهایی می‌توانند به بقای خود ادامه دهند که نسبت به خواسته‌ها و انتظارات ذی‌نفعان پاسخگو باشند. براساس نظرسنجی خبرگان پژوهش، لازمه توسعه و بقای سازمانی کسب رضایت گروه‌های متعدد ذی‌نفعان است که گفتگوی منطقی مستمر با ذی‌نفعان و تلاش برای همراه کردن آنها از طریق عقلانی و اخلاقی از اقدامات بسیار مهم است. عدم ایجاد اهداف و ارزشهای مشترک بین گروه‌های مختلف ذی‌نفع و گاهی داشتن منافع متضاد میان آنها، موجب کاهش اثربخشی تلاشها در راستای توسعه اهداف سازمان می‌شود. در الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی به توسعه روابط با ذی‌نفعان اهمیت راهبردی داده شده است به طوری که زیرمعیارهایی برای مدیریت ارزش آفرینی از ذی‌نفعان، مدیریت ارتباطات با ذی‌نفعان، مدیریت تعاملات با ذی‌نفعان، مدیریت فرایندهایی بر پایه دانش ذی‌نفعان در نظر گرفته شده است.

ملاحظات محیطی. خبرگان پژوهش همگی در این مورد اتفاق نظر داشتند که تدوین طرح راهبردی جامع و پیشرفته برای دستیابی به انسجام فرایندهای تعامل تأمین کنندگان با تقاضاهای مشتریان و توجه به حفظ محیط زیست و رعایت حقوق جامعه باید مورد توجه قرار گیرد؛ زیرا شناسایی دانش مبتنی بر حفظ محیط زیست (کاهش ضایعات و آلودگیها، فرآورده‌های سازگار با محیط زیست، مدیریت مواد بلا استفاده)، حمایت از یادگیری با تأکید بر استفاده از فرآورده‌های ساز و کار با محیط، فراهم کردن امکانات تبدیل فرآورده‌های فیزیکی به فرآورده‌های دیجیتالی، صرفه‌جویی در هزینه اجتماعی سازمانها را در تعیین قلمرو و مرزهای دانش یاری می‌رساند. نتایج فردی دانش راهبردی. به منظور جاری‌سازی موفق راهبرد در فولاد مبارکه خبرگان

پژوهش معتقدند به مجموعه‌ای از شاخصهای عملکردی و دستاوردهای مرتبط نیاز است که بر نیازها و انتظارات سرمایه فکری مبتنی باشد. شاخصهایی که توان برقراری ارتباط مطلوب و اثربخش، داشتن چشم انداز و مقصد ارزشی، قدرت تدبیر و برنامه‌ریزی افزایش، سازگاری دانش فردی با محیط متغیر، توسعه و بهبود مستمر منابع انسانی، بازخوردهای لازم برای رسیدن به شایستگی‌ها و تواناییها به افراد را در بر داشته باشد.

نتایج سازمانی دانش راهبردی. خبرگان پژوهش بر این باورند که مزیت رقابتی پایدار طولانی مدت است و زودگذر نیست و براحتی توسط رقبا قابل دسترسی نیست. داشتن نگاه راهبردی و آینده گرا و بهره‌برداری بموقع و مناسب از منابع راهبردی با استفاده از رویکردهای نوین، امری حیاتی است که مزیت رقابتی پایدار را به ارمغان می‌آورد. هم‌چنین ایجاد و حفظ پایداری در مزیت رقابتی، مستلزم شایستگی‌هایی است که با تکیه بر توان سازمان و توسعه و اجرای راهبردهای ارزش آفرین، خلق ارزش می‌کند. بنابراین اثربخشی هزینه‌ها، افزایش سودآوری، پویایی و انعطاف‌پذیری دانش سازمانی، ایجاد و حفظ دانش بنیانی درون سازمان، ایجاد سازمان یادگیرنده، بهبود کیفیت روندهای کاری، جلب مشارکت کارکنان در راه‌اندازی گروه‌های هدفمند، پرهیز از هدر رفتن سرمایه فکری، کسب مزیت رقابتی پایدار، هدایتگری تعارضات سازمانی، هدایتگری تغییر و تحول، اعتمادسازی جنبه‌هایی است که توسط ۱۲ زیرمعیار نتایج سازمانی دانش راهبردی در الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی به طور دقیق بررسی می‌شود.

نتایج اجتماعی دانش راهبردی. خبرگان پژوهش معتقدند به منظور تحقق نیازها و انتظارات ذی‌نفعان به مجموعه‌ای از معیارها برای جاری سازی موفق راهبرد اجتماعی و زیست محیطی شامل رضایت جامعه از مسئولیتهای اجتماعی سازمان، جلب مشارکت و انگیزه مدیران و کارکنان به منظور ایجاد دانش اجتماعی، رواج فرهنگ دانش آفرینی نیاز است که معیار نتایج اجتماعی قرار است این نیازها را پوشش دهد.

نتیجه گیری و پیشنهاد

نتیجه گیری. با توجه به تغییرات روز افزون جامعه بشری و تغییر انتظارات ذی نفعان سازمانها به نظر می رسد ارائه نسخه واحد الگوی تعالی برای تمامی کشورها و سازمانهای آنها نمی تواند پاسخگو باشد و در این میان بهره گیری از یک الگوی بومی، می تواند تا حد زیادی خلأهای موجود را پر کند. در این دوره دانش به عنوان عامل ارزش آفرین در مقایسه با دیگر داراییهای مشهود و فیزیکی از اهمیت بیشتری برخوردار شده است و موفقیت بالقوه سازمانها در توان دانشی آنها ریشه دارد. در نتیجه محیط کسب و کار به طور شگفت انگیزی تغییر یافته و بر اطلاعات، فناوری اطلاعات، زیرساختهای تجارت الکترونیک، نرم افزارها، برندها، حق اختراعها، تحقیقات و نوآوری، ارزش آفرینی برای ذی نفعان، فرصت ربایی و مانند اینها تمرکز یافته که جملگی از داراییهای نامشهود و دانش محور سازمانها است.

پژوهش با استفاده از مرور ادبیات موضوعی و الگوهای سرآمدی و به کمک روش دلفی فازی به تدوین الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی در فولاد مبارکه منجر شد. فکر این الگوسازی با تأکید بر مدیریت دانش راهبردی و الگوهای تعالی حاصل شده است. امروزه تمرکز بر موضوعهای مدیریت دانش راهبردی و الگوهای سرآمدی ضروری است؛ زیرا دانش به عنوان منبع مهم رقابتی و سرآمدی و به عنوان عنصر ضروری برای توسعه پایدار و به طور کلی، به عنوان عامل تعیین کننده برای شرکتهایی با آمال جهانی شناخته شده است. در پیشروی به سمت سرآمدی، مشکلات و موانع زیادی آشکار می شود که این مسئله، اهمیت توجه به خودارزیابی و الگوهای سرآمدی را نشان می دهد؛ چرا که الگوهای تعالی به عنوان چارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمانها معرفی شده است. الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی با بهره گیری از الگوهای تعالی ملی و جهانی در این پژوهش طراحی و آماده اجرا شد. این الگو، چارچوب جامعی مبتنی بر مجموعه ای از ارزشهای محوری و راهبردی در حوزه رهبری سرمایه فکری، رهبری اخلاقی، رهبری آموزش و توسعه توانمندیها، راهبرد مسئولیت اجتماعی و سرآمدی است که به مدیران سازمان کمک می کند با ارزیابی مستمر راهبردها، فرایندها و نتایج

الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصتها را شناسایی، و برای بهبود آنها و رسیدن به سازمانی متعالی و توسعه یافته برنامه‌ریزی کنند.

الگوی این پژوهش می‌تواند زمینه توسعه مدیریت دانش راهبردی سازمانی و سرآمدی را در سازمانهای ایرانی فراهم کند و آنها را قادر سازد تا ضمن آسیب‌شناسی جامع سامانه مدیریت دانش و آموزش و توسعه، طرحها و اقدامات بهبود را استخراج کنند و موقعیت خود را در فرایند سرآمدی مورد ارزیابی قرار دهند. الگوی سرآمدی این پژوهش ضمن برخورداری از ساختار سیستمی جامع دارای جهتگیری نوین در الگوهای تعالی است؛ زیرا از پشتوانه نظری کافی و قوی برخوردار است و توسط خبرگان دانشگاهی و صنعت نیز مورد پالایش قرار گرفته است. الگوی این پژوهش می‌تواند وضعیت دانش و مدیریت دانش راهبردی را در سازمانهای ایرانی مورد ارزیابی قرار دهد و الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی در سازمانهای ایرانی مطرح شود.

الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی در بر دارنده مزیت پایداری است که هر سازمان متعالی باید به آنها دست یابد. با این پژوهش و با به کارگیری الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی، سازمان می‌تواند از یک سو میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های بهبود مدیریت دانش و تعالی در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار دهد و از سوی دیگر، عملکرد خود را با دیگر سازمانهای متعالی، بویژه بهترین آنها مقایسه کند و با محور قرار دادن کیفیت فراگیر و مشارکت همه اعضای سازمان می‌تواند رضایت مشتری را جلب و منافع ذی‌نفعان را فراهم کند؛ در عین حال، یادگیری فردی و سازمانی را با تکیه بر خلاقیت و نوآوری تشویق و ترویج کنند و با استفاده از نتایج این پژوهش، که با هدف شناسایی الزامات تغییر در حرکت به سمت تعالی در سازمانهاست، فولاد مبارکه و به طور کلی هر سازمانی که در اندیشه تحقق بخشیدن فرایندهای سرآمدی است، می‌تواند زمینه لازم استقرار فرایندهای تعالی را فراهم سازد. هم‌چنین با توجه به نتایج این پژوهش می‌توان برنامه‌هایی را برای بهبود وضعیت موجود از طریق تعریف طرحهای بهبود متناسب و شناسایی نقاط قوت و ضعف و اولویت‌بندی آنها تعریف و ارائه کرد و از این طریق حرکت به سمت تعالی با مدیریت مؤثر، اجرای راهبردها و فرایندهای سرآمدی در سازمانها

را آسان کرد. الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی در این زمینه نیز راهکارهایی ارائه کرده است، در بخشی از این پژوهش محقق به بررسی وضعیت موجود و وضعیت مطلوب فولاد مبارکه پرداخت و شکافهای این دو نقطه را استخراج کرده است. تحلیل این شکاف، نقاط قوت و ضعف فولاد مبارکه در معیارها و زیرمعیاری الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی را مشخص می‌کند. بر اساس نتایج، معیار سنجش توانمندیهای دانشی افراد شکاف ۲۵۶ تایی، دستیابی به نتایج فردی دانشی که در برگیرنده توان برقراری ارتباط مطلوب و اثربخش، توسعه و بهبود مستمر منابع انسانی، سازگاری دانش فردی با محیط متغیر، قدرت تدبیر و برنامه‌ریزی و داشتن چشم‌انداز و مقصد ارزشی، شکاف ۲۰۸ تایی و دستیابی به نتایج سازمانی دانش که شامل اثربخشی هزینه‌ها، افزایش سودآوری، ایجاد سازمان یادگیرنده، پرهیز از هدر رفتن سرمایه فکری، بهبود کیفیت روندهای کاری و کسب مزیت رقابتی پایدار، شکاف ۳۹۲ تایی را نشان می‌دهد. با توجه به این شکافها، مدیران و مسئولان فولاد مبارکه برای طی کردن مسیر تعالی باید در ابتدا به منظور رفع یا کاهش این شکافها برنامه‌ریزی کنند.

هم‌چنین الگوی این تحقیق می‌تواند ضمن آسیب شناسی جامع سامانه مدیریت دانش راهبردی، طرحها و اقدامات بهبود را استخراج کند و موقعیت خود را در فرایند بلوغ مدیریت دانش راهبردی مورد ارزیابی قرار دهد. این الگو ضمن برخورداری از پشتوانه نظری کافی از نظر خبرگان نیز مورد پالایش قرار گرفت و از شیوه دلفی فازی در ده مرحله استفاده کرد. الگوی نهایی با ۱۳ معیار و ۸۰ زیرمعیار مورد تأیید قرار گرفت.

جمع‌آوری ساماندهی و بهره‌برداری از دانسته‌های سازمان و دانش راهبردی تنها در صورتی میسر است که سازمان از محیط مناسبی برای تحریک و انگیزش افراد در جهت انتقال و تسهیم دانسته‌های خود برخوردار باشد؛ به عبارت دیگر هم‌افزایی میان توان فناوری اطلاعات و قدرت و نوآوری و خلاقیت کارکنان هر واحد و تمام کارکنانی که در زنجیره ارزش سازمانی فعالیت می‌کنند، مهمترین راه حل پیش روی سازمانهای امروزی است.

بنابراین الگوی این پژوهش می‌تواند عملکرد واحدهای سازمان را در زمینه دانش راهبردی

مورد ارزیابی قرار دهد و به عنوان جایزه ملی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی در سازمانهای ایرانی مطرح شود. با توجه به بهره گیری از الگوهای مختلف و شاخصهای قابل سنجش، این توان را فراهم می‌سازد تا سازمانها در طراحی داشبوردهای فرایندهای اصلی سازمان و طراحی سامانه‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری مدیران و کارشناسان از آن بهره برداری کنند. براساس نتایج این تحقیق می‌توان گفت سازمانهایی سرآمد خواهند بود که بتوانند تمامی معیارهای الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی را به نحو مطلوب اجرا کنند و توسعه دهند و برای کاهش یا از بین برد شکافهای خود نسبت به الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی برنامه‌ریزی کنند.

پیشنهادهای مبتنی بر نتایج و یافته‌ها. در این بخش با توجه به سؤالات و یافته‌های تحقیق، پیشنهادهایی برای شرکت فولاد مبارکه اصفهان ارائه می‌شود تا بتوانند با استفاده از آنها، سازمان خود را در مقابل بحرانهای احتمالی آینده مصون سازند که ممکن است بر دانش و فرایندهای راهبردی شرکت تأثیر گذارد. لازمه سرآمدی سازمان این است که از معیارهای الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی در فرایندهای کاری سازمان استفاده کند و ذی‌نفعان خود را با آنچه به دست می‌آورند و نیز چگونگی کسب آنها و پایداری نتایج خوبی که به دست می‌آورند. در الگوی پیشنهادی، الگوی سرآمدی در سه بعد راهبرد، فرایند، نتایج، ۱۳ معیار و ۸۰ زیرمعیار به دست آمد.

براساس نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود شرکت فولاد مبارکه فرایندهای مربوط به مسیر سرآمدی شامل ارزیابی موقعیت مدیریت دانش راهبردی در حال حاضر، شناسایی موارد نیازمند بهبود، شناسایی چگونگی بهبود، اولویت‌بندی موارد نیازمند بهبود، گنجاندن موارد بهبود در برنامه اقدامات، اجرای بهبودها، بررسی نتایج را در سازمان نهادینه کند. در این زمینه مدیران سازمان نیز باید در جهت تحقق سرآمدی در سازمان توجه، و با ایجاد بستری مناسب و مستمر کردن اجرای راهبردها و فرایندهای الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی، مسیر پرفراز و نشیب تبدیل شدن به سازمانی سرآمد را با موفقیت طی کنند. این تحقیق، که بر مبنای مورد کاوی شرکت فولاد مبارکه انجام شده است، الگوی سرآمدی برای سنجش وضعیت فعلی معیارهای سرآمدی را نیز

ارائه می‌کند و با استفاده از این الگو سازمان می‌تواند وضعیت خود را سالانه مورد سنجش قرار دهد و به بهبود برخی از معیارها بپردازد که از وضعیت نامناسبی برخوردار است. نتایج این پژوهش کمک می‌کند، شرکت فولاد مبارکه و دیگر سازمانهای مشابه با الگوبرداری از الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی، وضعیت فردی، سازمانی و اجتماعی خود را مورد سنجش قرار، و توسعه دهند.

محقق در زمان تحقیق، فرایندهای اصلی کمیته‌های ۱۹ گانه شرکت فولاد مبارکه را به عنوان بخشهای راهبردی شرکت فولاد مبارکه شناسایی کرد. در واقع هسته مرکزی و مهمترین فرایندهای شرکت در این بخشها متمرکز شده است. بنابراین لازم است نتایج الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی را به صورت دوره‌ای مورد ارزیابی دوباره قرار دهند و وضعیت خود را با دوره‌های قبل مقایسه کنند؛ چرا که الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی کمک می‌کند تا وضعیت عوامل تأثیرگذار بر مدیریت دانش راهبردی و سرآمدی مشخص شود. در مجموع با توجه به مباحث و تحلیلهایی که صورت گرفت، می‌توان به پیشنهادهای زیر دست یافت:

- تبیین رویکرد تقویت منابع تولید دانش راهبردی در سازمان بویژه فرایندهای اصلی کمیته‌های ۱۹ گانه
- تقویت فرهنگ سازمانی برای استقرار نظامنامه مدیریت دانش راهبردی، تبیین شرایط التزام افراد به آن و آگاهی افراد از مزایای تحقق آن در سازمان
- شناسایی و طبقه‌بندی منابع تولید دانش راهبردی در سازمان و استقرار فناوری اطلاعات برای تقویت و ذخیره آن
- ارائه دوره‌های آموزشی برای فرایندهای مدیریت دانش راهبردی به صورت نظری و کاربردی براساس دستیابی به فراورده‌ها و خدمات سازمان و توجیه افراد
- تهیه مستندات کاری برای تمام ذخایر توانمندیهای شناختی، هدایتی، ارزشی و برآورد پیامدهای دانش و تنظیم برنامه‌های آموزشی همراه با فعالیتهای کاربردی در این دوره‌ها و صرف

وقت مناسب و مداوم

- تشکیل گروه پژوهشی برای ترسیم فعالیتهای کاربردی همراه با روشهای کار، آیین نامه‌ها و الگوهای مناسب به منظور دست یافتن به منابع و تواناییهای اهرمی دانش مسیر راهبردی سازمان
- بررسی علل ایجاد شکافهای الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی و وضعیت فعلی شرکت فولاد مبارکه اصفهان و برنامه‌ریزی برای رفع یا کاهش آنها
- استفاده از معیارهایی نظیر رهبری آموزش و توسعه توانمندیها، ملاحظات فیزیکی، راهبرد مسئولیت اجتماعی و توسعه روابط با ذی‌نفعان به عنوان نقاط قوت سازمان و برنامه‌ریزی در جهت رفع معیارهای ضعیف سازمان
- برنامه‌ریزی و ارائه اقدامات اجرایی به منظور تقویت و افزایش امتیاز هر یک از معیارهای الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی با توجه به مأموریت و چشم‌انداز سازمان
- تدوین راهبرد و نقشه راه به منظور اجرای برنامه‌های الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی و به کارگیری روشهای صحیح و کارآمد
- سرانجام اینکه مدیران سازمان باید از فرایندهای سرآمدی در سازمان حمایت، و با ایجاد بستری مناسب و مستمر کردن اجرای راهبردها و فرایندهای الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی، مسیر پرفراز و نشیب تبدیل شدن به سازمانی سرآمد را با موفقیت طی کنند.

منابع

- آبتین، عبدالعزیز. یاراحمدی زهی، محمدحسین؛ توماج، یحیی (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی کسب و کارهای کوچک و متوسط. ماهنامه کار و جامعه. ش ۱۴: ۱ - ۱۵.
- آقایی، عبدالله؛ کدخدازاده، فرزانه (۱۳۸۶). ارائه یک مدل تلفیقی - با رویکرد مدیریت دانش.
- حمیدی زاده، محمدرضا (۱۳۹۲). برنامه ریزی استراتژیک و بلندمدت. ج نهم. تهران: انتشارات سمت.
- خلج، حمید؛ طرفدارمقدم، پریسا (۱۳۹۱). بررسی نقش جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی در گسترش فرهنگ رقابت‌پذیری جهانی در بنگاه‌های کشور. تدبیر. ش ۲۵۰: ۶۴ - ۶۷.
- رحمان سرشت، حسین (۱۳۷۹). مدیریت دانش. تهران: سایکو.
- میرکمالی، سیدمحمد؛ حمیدی‌زاده، محمدرضا؛ نارنجی‌ثانی، فاطمه (۱۳۹۳). عوامل مرتبط با دانش‌آفرینی در دانشگاه‌ها: پژوهش کیفی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. دوره ۲۱. ش ۳: ۱۳۷ - ۱۲۱.
- هلاکوپور، مریم (۱۳۹۴). بررسی و ارائه الگوی سرآمدی مدیریت دانش استراتژیک براساس مدل تلفیقی MAKE و تعالی آموزش و توسعه (TDEM) با استفاده از تئوری داده‌بنیاد در شرکت گاز استان خوزستان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز. دانشکده مدیریت.
- Akbari, P., Eslampanah, M., Baharestan, O., & Mohammadi, S. (2012). The study of relationship between organizational structure and strategic knowledge management in Islamic Azad University, Kermanshah Branch. *Management. Science Letters* 2 (2012) 1921-1930.
- Batt, G. (2001). Knowledge management in organization: examining the interaction between technologies and people, *Journal of knowledge management*. Vol.5. No .1. PP 68- 75.
- Davenport T. & Grover V. (2011). Knowledge management. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), pp:18-26.
- Davenport, T.H & Prusak, L.(1998). "Working knowledge: How organization manage what they know", president & Harvard college, pp.126-147.
- Drew. (1999). Building Knowledge management into Strategy: Making sense of a new perspective.
- Farzin, M., Safarikahre, M., Heshan, M., & Khalouei, A. (2014). A survey of Critical Success Factors for Strategic Knowledge Management implementation: applications for Service Sector . *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109 (2014) 595 – 599.
- Kim. (2003). Knowledge Strategy planning: Methodology and Case, Expert system with application.
- Lendzion, J. P. (2015). Human Resources Management in the System of Organizational Knowledge Management. *Procedia Manufacturing*, 3, 674-680.
- Lopez-Nicol.s, C., & Merono-Cerd.n. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management* 31(2011) 502-509.
- Nicolescu, Ovidiu, (2007), "Knowledge cycle and strategic knowledge within company", Academy of Economic Studies Buncharest.

- Petrova, G. I., Smokotin, V. M., Kornienko, A. A., Ershova, I. A., & Kachalov, N. A. (2015). Knowledge management as a strategy for the administration of education in the research university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 166, 451-455.
- Shaw, E. (2004). Marketing in the Social Enterprise Context: Is it Entrepreneurial. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(3), 194-285.
- Uçaktürk, A., & Villard, M. (2013). The effects of management information and ERP systems on strategic knowledge management and decision-making. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 1035-1043.
- Zack, M. H. (2002). Developing a knowledge strategy: Epilogue. In. Bontis & CW Choo (Eds.), *the strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: A collection of readings*.