

## عنوان مقاله: سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی مبتنی بر روش ترجمه سیستمی راهبرد با رویکرد فازی؛ مطالعه موردی

محمد مهدی پرهیزگار<sup>۱</sup> - مهدی اکبری<sup>۲</sup>

دریافت: ۱۳۹۲/۴/۳۰

پذیرش: ۱۳۹۳/۵/۱۳

مقاله برای اصلاح به مدت سه روز نزد پدیدآوران بوده است.

### چکیده:

به‌رغم توسعه شایسته سوابق علمی و تجربی مدیریت دانش، هنوز تعداد زیادی از سازمان‌ها، در بهره‌برداری اثربخش آن ناکام مانده‌اند. از جمله دلایل این ناکامی، شناخت و ترجمان نامناسب از ابعاد پیشبرد مدیریت دانش سازمانی و نبود یک رویکرد کل‌گرای کمی و کیفی در ارزیابی مولفه‌های کلیدی و اهداف استراتژیک کنترلی منتج از فرآیند ترجمان است. این پژوهش به دنبال سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی است. در این بررسی، برای سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی که مبتنی بر تزریق نگاه سیستمی به روش ارزیابی متوازن و تبلور روش ترجمه سیستمی راهبرد است؛ ضمن انجام مطالعات کتابخانه‌ای، از مصاحبه با خبرگان و الگوریتم‌های کیفی و کمی مناسب نظیر روش گسترش عملکرد کیفیت و روش تاپسیس فازی استفاده شد. بر این اساس، ۱۳ مولفه کلیدی و ۲۱ هدف استراتژیک کنترلی در لایه‌های چهارگانه سیستمی شامل ورودی، فرآیند، خروجی و پیامد، احصا و با رویکرد منطق رادار، تحلیل و وضعیت داشبوردهای پایش مدیریت دانش سازمانی مشخص شد. در انتها با انجام یک مطالعه موردی از کاربرد متدولوژی پیشنهادی در شرکت‌های تابعه یک هلدینگ صنایع غذایی، مفاهیم ذکرشده به طور عمیق‌تری مورد توجه قرار گرفت.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش، روش ارزیابی متوازن، روش ترجمه سیستمی راهبرد، روش گسترش عملکرد کیفیت، تاپسیس فازی، رادار.

۱- استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام‌نور

parhizgar@pnu.ac.ir

۲- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام‌نور (نویسنده مسئول)

akbari.mehdi@gmail.com

## سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی مبتنی بر روش ترجمه سیستمی راهبرد با رویکرد فازی؛ مطالعه موردی

### مقدمه

جهان پس از گذر از انقلاب کشاورزی که منبع کلیدی در آن زمین بود و انقلاب صنعتی که سرمایه و نیروی کار، منبع اصلی آن به شمار می‌آمد؛ شاهد انقلاب اطلاعاتی بوده است که در آن منبع ارزشمند خلق ثروت و درآمد، دانش است (نیکوکار و حکیم، ۱۳۹۱). به عبارت دیگر، امروزه دانش به یکی از نیروهای محرک اساسی برای موفقیت کسب و کارها بدل شده است و با مقوله دانش مانند دیگر منابع ملموس به‌طور سیستماتیک رفتار شده و از کاوش در حوزه مدیریت دانش به منظور پیشرفت و تقویت رقابت‌پذیری استفاده می‌شود (Wong, 2005). در واقع با توجه به شرایط فعلی دنیای امروز و نرخ بالای نقل و انتقال نیروی انسانی، ناپایداری اقتصادی، رقابت جهانی و تغییرات سریع محیط رقابتی و...، سازمان‌های مدرن بدون مدیران و کارکنان خیره و همچنین بدون روش‌های تسخیر، مدیریت و بهره‌برداری دانش صریح و آشکار در افراد، فرآیندها و فناوری‌های موجود خود، نمی‌توانند به صورت موثر رقابت کنند (Bergeron, 2003). از این رو، رهبران تجارت‌های جهانی به صورت فزاینده بر این دیدگاه باور دارند که دانش سرمایه‌های انسانی از مهم‌ترین قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی است (Hitt, 2005) و با طراحی و سازماندهی فرآیند مدیریت آن می‌توان بستری برای ایجاد رقابت، مزیت رقابتی و توسعه پایدار فراهم کرد (Chang et al., 2009). در واقع در این اقتصاد، دانش به عنوان مهم‌ترین عامل تولید محسوب می‌شود و از آن به عنوان مهم‌ترین مزیت رقابتی و راهبردی سازمان‌ها نام برده می‌شود (Seetherman et al., 2002). به این گونه، مدیریت هوشیار بر آن است تا هر چه بیشتر و بهتر، در جهت استفاده از ابزاری به نام دانش برای رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان، حفظ موقعیت و ایجاد خلاقیت و نوآوری جهت گسترش عرصه رقابتی برآید. برای همین سیل دانشی که در رگ‌های سرمایه‌های فکری سازمانی جاری است؛ به ابزاری جهت کسب، پالایش، ذخیره، انتشار و بهره‌برداری نیاز دارد که دستیابی به آن در گنجینه مدیریت دانش سازمانی نهفته است.

باتوجه به تکامل مستمر دانش فرآیندهای سازمانی و همچنین جابه‌جایی مکرر تعاملات و ارتباطات کارکنان، شرکا، مشتریان، تامین‌کنندگان و نظایر آن با شرکت، گلوگاه سازمان‌های فعلی، مدیریت سرمایه یا نیروی کار نیست؛ بلکه مدیریت دانش در سازمان است (افرازه، ۱۳۸۳) که ارج نهادن به

آن به عنوان یک نیاز و برنامه اولویت‌دار جهت پیشگامی در عرصه رقابت‌پذیری، باید در کانون توجه قرار گیرد. به زعم پیتر دراگر، مدیریت دانش به تدریج چنان جای خود را باز کرده که به راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ تبدیل شده است (Drucker, 1999). نظرسنجی‌های انجام‌شده در میان ۲۰۰ شرکت برتر دنیا همچنین نشان می‌دهد؛ بیش از ۸۸ درصد از مدیران شرکت‌های موفق دنیا، مدیریت دانش سازمانی را به عنوان دومین اولویت اصلی کاری خود بیان کرده‌اند (Gandhi, 2004) که گواه توسعه شایسته سوابق علمی و تجربی مدیریت دانش است. اما این پایان کار نیست و هنوز بسیاری از سازمان‌ها و صنایع، در زمینه پیاده‌سازی اهداف، راهبردها و برنامه‌های مدیریت دانش، به عنوان یکی از اهداف استراتژیک منظر یادگیری و رشد در نقشه استراتژی<sup>۱</sup> شرکت ناکام مانده‌اند. عارضه‌یابی این‌گونه شرکت‌ها، گواه این مهم است که برخی نواقص و کمبودهای روش‌شناختی<sup>۲</sup> در زمینه برپایی، اجرا، ارزیابی و بازنگری اهداف و برنامه‌های مدیریت دانش سازمانی وجود دارد (Arora, 2002; Lucier, 2003). از جمله مهم‌ترین این کاستی‌ها، تاکید و تمرکز بسیاری از سازمان‌ها و صنایع، بر پایش‌های مالی مبتنی بر اهداف درآمدی و هزینه‌ای در راهبردها، برنامه‌ها و ابتکارات مدیریت دانش سازمانی است (تاکید بیش از اندازه به لایه پیامد با نگاه سیستمی). حال آن‌که، سایر ابعاد پیشبرد این مهم یعنی اجرایی‌کردن و ارزیابی‌های غیرمالی (لایه‌های ورودی، فرآیند و خروجی در نگاه سیستمی به موضوع) که نقشی کلیدی در نیل به یک سازمان دانش‌محور دارند؛ معمولاً از صفحه رادار پایش و پویا سازی سازمان‌ها و صنایع خارج می‌شود (Arora, 2002). در واقع ساز و کار شناسایی، تبیین و تشریح مولفه‌های کلیدی و اهداف استراتژیک لایه‌های موصوف به‌منظور اجرایی‌کردن و سنجش ارکان جهت‌ساز و راهبردهای مدیریت دانش سازمانی، دغدغه‌ای اساسی است (Fairchild, 2002). همچنین، چگونگی ارزیابی، ترکیب و یکپارچگی مولفه‌های کلیدی و اهداف استراتژیک استخراجی با یک رویکرد کل‌گرای کمی و کیفی در لایه‌های چهارگانه سیستمی ورودی، فرآیند، خروجی و پیامد، از جمله مباحث مهم دیگر در سنجش مدیریت دانش سازمانی قلمداد می‌شود. بنابراین هدف این پژوهش، سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی است.

در این پژوهش، در راستای رفع کاستی‌های موصوف و به‌منظور شناسایی و تبیین متوازن و متناسب مولفه‌های کلیدی و اهداف استراتژیک سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی، از روش ترجمه سیستمی راهبرد (رویکرد سیستمی بر روش ارزیابی متوازن)<sup>۳</sup> بهره گرفته شده است. همچنین،

1. Strategy Map
2. Methodological
3. Balanced Scorecard

در این بررسی، با مرور ادبیات مدیریت دانش، مفاهیم مرتبط و روش‌ها و مدل‌های ارزیابی آمادگی و بلوغ آن، کوشیده شده است تا بر غنای مولفه‌های کلیدی و اهداف استراتژیک سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی، به‌ویژه در دیدگاه توانمندساز آن شامل لایه‌های ورودی و فرآیند در نگاه سیستمی افزوده شود. شایان ذکر است اهداف استراتژیک مدیریت دانش سازمانی و سنجش راهبردی آن، در بستر روش گسترش عملکرد کیفیت و روش تاپسیس فازی<sup>۱</sup> در قالب منطق رادار<sup>۲</sup> که به‌ترتیب، در تدوین و ارزیابی کمی و کیفی بسیار مفید عمل می‌کند؛ انجام گرفته است.

## اهداف پژوهش

### هدف اصلی

سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی مبتنی بر روش ترجمه سیستمی راهبرد با رویکرد فازی

### اهداف فرعی

۱. احصای مولفه‌ها و اهداف استراتژیک مدیریت دانش سازمانی مبتنی بر روش ترجمه سیستمی راهبرد
۲. سنجش اهداف استراتژیک مدیریت دانش سازمانی با رویکرد فازی

## پرسش‌های پژوهش

### پرسش اصلی

وضعیت سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی در سازمان هلدینگ مورد مطالعه چگونه است؟

### پرسش فرعی

۱. مولفه‌ها و اهداف استراتژیک مدیریت دانش سازمانی در شرکت‌های اقماری هلدینگ مورد مطالعه کدام‌اند؟

1. Ftopsis  
2. Radar

۲. وضعیت پایش اهداف استراتژیک مدیریت دانش سازمانی در شرکت‌های اقماری هلدینگ مورد مطالعه چگونه است؟

## فرضیه‌های پژوهش

### فرضیه اصلی

مولفه‌ها و اهداف استراتژیک مدیریت دانش سازمانی در سطح سازمان هلدینگ مورد مطالعه معنادار است.

### فرضیه فرعی

۱. مولفه‌های سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی در سطح سازمان هلدینگ مورد مطالعه معنادار است.

۲. اهداف استراتژیک سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی در سطح سازمان هلدینگ مورد مطالعه معنادار است.

## مرور ادبیات

### روش ارزیابی متوازن<sup>۱</sup>

با توجه به نارسایی روش‌های ارزیابی عملکرد سنتی مبتنی بر سنجش‌های مالی که نگرش متوازی از عوامل کلیدی موفقیت در سازمان را جلوه‌گر نبوده و اصولاً بر کمی کردن فعالیت‌های انجام‌یافته گذشته متمرکز بوده است (Amaratunga, 2002; KO & Lee, 2000; Prastacos et al., 2004)؛ مدیران ارشد سازمان‌ها را بر آن داشت تا در جست‌وجوی راه‌حلی برای حصول اطمینان از تحقق و اجرای مقاصد خود باشند. در چنین شرایطی روش ارزیابی متوازن (BSC) به عنوان یک روش نوین ارزیابی عملکرد که علاوه بر شاخص‌های مالی، از شاخص‌های غیرمالی در سه منظر مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد برای ارزیابی متوازن سازمان‌ها و صنایع استفاده می‌کرد؛

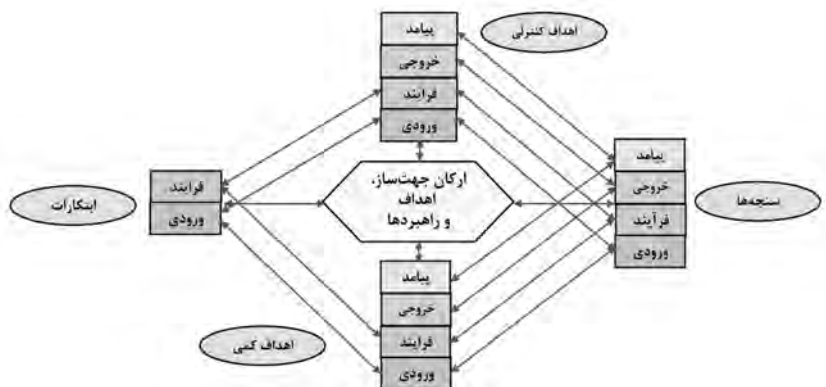
1. Balanced Scorecard

معرفی شد (Cobbold & Lawrie, 2002; Kaplan & Norton, 1992). اما این پایان کار نبود و نسل اول روش ارزیابی متوازن در بستر زمان توسعه و تکامل یافت. در فاصله سال‌های ۱۹۹۲ تا ۱۹۹۶ با بهره‌گیری از روش ارزیابی متوازن در کنترل تحقق ارکان جهت‌ساز و اجرای راهبردها و به تبع آن تبیین و تشریح مفهوم اهداف استراتژیک<sup>۱</sup> منتج از عبارات راهبری (Kaplan & Norton, 1993)، برقراری روابط علت و معلولی میان معیارها و اهداف استراتژیک و ترسیم نقشه استراتژی<sup>۲</sup> (Kaplan & Norton, 1996a; Kaplan & Norton, 1996b)، نسل دوم BSC نه تنها به عنوان یک ابزار نیرومند برای ارزیابی عملکرد، بلکه به عنوان ابزاری جهت تحقق راهبری به جامعه مدیریت ارائه شد (Niven, 2002). در ادامه سیر تکاملی روش ارزیابی متوازن، با هدف تقویت خصوصیات مربوط به نسل دوم BSC و نسل سوم روش ارزیابی متوازن همچنین با بهره‌گیری از مفهوم عبارات مقصد<sup>۳</sup> و همچنین جایگزینی دیدگاه نتایج<sup>۴</sup> و توانمندسازها<sup>۵</sup> به جای مناظر چهارگانه کلاسیک BSC توسعه یافت (Lawrie & Cobbold, 2006; 2GC Web Site, 2009). بدین ترتیب، روش ارزیابی متوازن در بستر زمان تکامل یافته و در قیاس با روش کلاسیک BSC، در ترجمه ارکان جهت‌ساز به الزامات عملیات و همچنین پایش و پویس میزان و نحوه اجرای راهبردها بهتر و جامع‌تر عمل می‌کند.

### روش ترجمه سیستمی راهبرد

در رویکرد سیستمی، سیستم‌ها بر اساس توانایی در جذب و پردازش داده‌ها و تعدد کانال‌های ارائه خروجی‌ها و حفظ ثبات و تعادل سیستم، ارزیابی می‌شوند. با تزیق نگاه سیستمی به روش ارزیابی متوازن، ارکان جهت‌ساز (چشم‌انداز، ماموریت، ارزش‌ها) و راهبردها، اهداف کنترلی، سنجه‌ها، اهداف کمی و ابتکارات، پنج رکن اصلی و اجزای یک سیستم قلمداد شده که ورودی آن، راهبرد و خروجی آن، راهبرد ترجمه شده است. به فرآیند ترجمان راهبردها با رویکرد سیستمی، «روش ترجمه سیستمی راهبرد» گفته می‌شود. نکته حائز اهمیت آن که، در روش ترجمه سیستمی راهبرد، علاوه بر اینکه ارکان موصوف، یک سیستم را تشکیل می‌دهند؛ هر یک از چهار رکن اهداف کنترلی، سنجه‌ها، اهداف کمی و ابتکارات همچنین یک سیستم بوده و دارای لایه‌های سیستمی هستند شکل (۱) که باید با

1. Objective
2. Strategy Map
3. Destination Statement
4. Outcome
5. Activity



شکل ۱: روش ترجمه سیستمی راهبردی (لایه‌ها، زیرسیستم‌ها و ارتباط آنها) - (اکبری و دیگران، ۱۳۹۲)

یکدیگر در ترجمان باکیفیت راهبردها به عمل، یکپارچه شوند.

پرواضح است که لایه‌های ورودی، فرآیند، خروجی و پیامد در نگاه سیستمی، با توجه به عمومیت تئوری سیستم‌ها در انواع سازمان‌ها کاربرد دارد و هر شرکت/ صنعت/ واحد عملیاتی بسته به حوزه فعالیت و سطح راهبردی مرتبط (شرکتی، کسب و کار، وظیفه‌ای) می‌تواند عناوین مناسبی را برای لایه‌ها انتخاب کند. در واقع؛ با تزریق نگاه سیستمی به روش ارزیابی متوازن و تبلور روش ترجمه سیستمی راهبردی، ناهمگونی بسیاری از سازمان‌ها و صنایع در تعدد و نام‌های مناظر روش ارزیابی متوازن مرتفع شد.

### مدیریت دانش و مفاهیم مرتبط

دانش به عنوان یک دارایی استراتژیک و یک شایستگی کلیدی، در دهه ۸۰ میلادی توسط نوناکا<sup>۱</sup> مطرح و در دهه ۹۰ شکوفا شد و توجه به آن، در ادبیات مدیریت راهبردی سازمان‌ها همچنین پدیدار شد ( Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Spender, 1996). در راستای تبیین مفهوم دانش و مدیریت دانش، با مرور ادبیات این حوزه، با مجموعه‌ای از تعاریف و نظریات متعدد در مقوله دانش و مدیریت آن مواجه می‌شویم که هر یک بر بعدی خاص تمرکز و تاکید داشته

1. Nonaka

که اهم این موارد در جدول (۱)، تلخیص شده است.

جدول ۱: تبیین مقوله دانش و مدیریت دانش از ابعاد مختلف

منبع	توصیف	ابعاد	ردیف
(Zack, 1999a) (Grant, 1996) (Nonaka et al., 2000) (Alavi & Leidner, 2001) (Nevo & Chan, 2007) (اخوان و دیگران، ۱۳۸۹) (سپهری و رباحی، ۱۳۸۹) (منصوریان و حاجی کریمی، ۱۳۸۶)	دانش ضمنی <sup>۱</sup> و صریح <sup>۲</sup> : به دانشی که قابل رمزگذاری و کدگذاری بوده و در نتیجه می‌توان آن را به سادگی مخابره، پردازش، منتقل و در پایگاه داده‌ها ذخیره کرد؛ دانش صریح گویند. در مقابل، دانش ضمنی از طریق تسهیم تجربیات با مشاهده و تقلید کسب می‌شود و ریشه در اعمال، رویه‌ها، ارزش‌ها و احساسات افراد دارد که قابل کدگذاری نیست و از طریق یک زبان مخابره نمی‌شود.		
(Alavi & Leidner, 2001) (منصوریان و حاجی کریمی، ۱۳۸۶)	دانش فردی <sup>۳</sup> و گروهی <sup>۴</sup> : بیش و بصیرتی که برای فرد در جریان ساری و جاری ساختن فعل، عملیات، پروژه و نظایر آن به دست می‌آید. دانش فردی گویند. اما هنجارها، اصول، معیارها و نظایری از این دست که در فعالیت‌های گروهی و تعاملی، ایجاد و حاصل می‌شود؛ دانش گروهی گویند. دانش توصیفی <sup>۵</sup> ، رویه‌ای <sup>۶</sup> ، علی <sup>۷</sup> ، شرطی <sup>۸</sup> و ارتباطی <sup>۹</sup> : ادراک‌ها و دریافت‌های حاصل از دانستن چستی <sup>۱۰</sup> ، چگونگی <sup>۱۱</sup> ، چرایی <sup>۱۲</sup> ، زمان <sup>۱۳</sup> و نحوه تعامل <sup>۱۴</sup> یک موضوع را به ترتیب دانش توصیفی، رویه‌ای، علی / سببی، شرطی و ارتباطی گویند. دانش عمل‌گرا <sup>۱۵</sup> : دانش‌های مفید برای سازمان‌ها و صنایع که منتج از تجربیات پروژه‌ای، گزارش‌ها و بازخوردهای بازار، بهینه‌کاو <sup>۱۶</sup> ها <sup>۱۷</sup> و نظایر آن است؛ دانش عمل‌گرا نامند.	انواع دانش	۱

فراپژوهی  
دوره ۲۷ - زمستان ۹۳ - شماره ۴ - پیاپی ۹۰

- |                |                |                   |
|----------------|----------------|-------------------|
| 1. Tacit       | 7. Causal      | 13. Know-when     |
| 2. Explicit    | 8. Conditional | 14. Know-with     |
| 3. Individual  | 9. Relational  | 15. Pragmatic     |
| 4. Social      | 10. Know-about | 16. Best practice |
| 5. Declarative | 11. Know-how   |                   |
| 6. Procedural  | 12. Know-why   |                   |



### ادامه جدول ۱: تبیین مقوله دانش و مدیریت دانش از ابعاد مختلف

ردیف	ابعاد	توصیف	منبع
۲	مدل‌ها و چرخه‌های مدیریت دانش	مدیریت دانش یک فرآیند ساخت‌یافته شامل اهداف دانش، شناسایی دانش، فراگیری و اکتساب دانش، توسعه دانش، توزیع و انتشار دانش، به کار بردن دانش و اندازه‌گیری و ارزیابی دانش سازمانی است که در بستر زمان، با توجه به بلوغ مدیریت دانش، چرخه‌های متنوعی از آن ارائه شده است.	(اخوان و دیگران، ۱۳۸۹) (Zack, 1999a) (Alavi & Leidner, 2001) (Nevo & Chan, 2007) (Shaw <i>et al.</i> , 2001) (Zhang & Zhao, 2006) (Laibold <i>et al.</i> , 2005)
۳	استراتژی دانش و مدیریت دانش	مدیریت دانش مطالعه راهبری اکتساب، انتخاب، سازماندهی، به اشتراک گذاشتن و به کار بردن اطلاعات کلیدی کسب و کار به منظور پرکردن شکاف دانشی میان آنچه سازمان می‌داند و آنچه باید بداند؛ است.	(Zack, 1999b:135) (Nevo & Chan, 2007) (Zhang & Zhao, 2006) (شفیعا و دیگران، ۱۳۸۶)
۴	سیستم‌های مدیریت دانش	مدیریت کردن دانش، خلق، ذخیره و بازیابی، انتقال و به کارگیری دانش بر پایه فناوری اطلاعات است که با هدف تسهیل یا تکمیل فعالیت‌های مدیریت دانش و تجدید ساختار در ابزارهای پشتیبانی تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری را بهبود و ارتقا می‌بخشد.	(Alavi & Leidner, 2001) (Nevo & Chan, 2007) (Liao, 2003) (Gottschalk, 2006) (Tyndale, 2002) (Gupta & Sharma, 2004) (Zhang & Zhao, 2006) (Clark <i>et al.</i> , 2007) (سپهری و ریاحی، ۱۳۸۹)
۵	بعد سازمانی مدیریت دانش	مدیریت دانش بر سه موضوع اصلی انسان، ساختار و فناوری تاکید دارد و سعی دارد با برقراری توازن و تعادل در حوزه‌های کاری سه‌گانه، با تولید و استفاده درست از منابع دانش به اهداف سازمانی دست یابد.	(Becerra-Fernandez <i>et al.</i> , 2004) (Awad & Ghaziri, 2004)

از آنجا که ارزش دانش به کاربرد آن است، برای همین اهداف، راهبردها و ابتکارات و برنامه‌های مدیریت دانش، باید جریان دانش را به محل کاربرد آن تسهیل و موجبات نیل به یک سازمان دانش‌بنیان را در تمامی ابعاد فراهم سازد. بدیهی است در این میان، شناسایی و تبیین ابعاد کلیدی و اهداف استراتژیک مدنظر در سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی، حیاتی است. از این‌رو در ادامه، زوایای ارزیابی و سنجش آمادگی و بلوغ مدیریت دانش در راستای بومی‌سازی مولفه‌های لایه‌های

ورودی و فرآیند، به‌منظور برقراری پیوند مدیریت دانش سازمانی و روش ترجمه سیستمی راهبرد، تبیین و تشریح می‌شود.

## ارزیابی آمادگی و بلوغ مدیریت دانش سازمانی

هدف از سنجش آمادگی و بلوغ مدیریت دانش سازمانی، شناسایی مولفه‌های ضروری برای پیاده‌سازی موفق اهداف، راهبردها و برنامه مدیریت دانش است. در راستای تحقق این مهم، تلاش شده با مطالعه، بررسی و آنالیز عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش از یک سو و مرور مدل‌های ارزیابی آمادگی و بلوغ مدیریت دانش از سوی دیگر، ابعاد و اهداف استراتژیک سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی تبیین و تشریح شود. از این‌رو، در ادامه، برخی از مقالات حوزه‌های موصوف بررسی می‌شود جهت جلوگیری از اطاله کلام، عوامل و معیارهای مطرح‌شده در جدول (۲) به اجمال تشریح می‌شود.

جدول ۲: مروری بر چارچوبها و مدل‌های ارزیابی آمادگی و بلوغ مدیریت دانش سازمانی

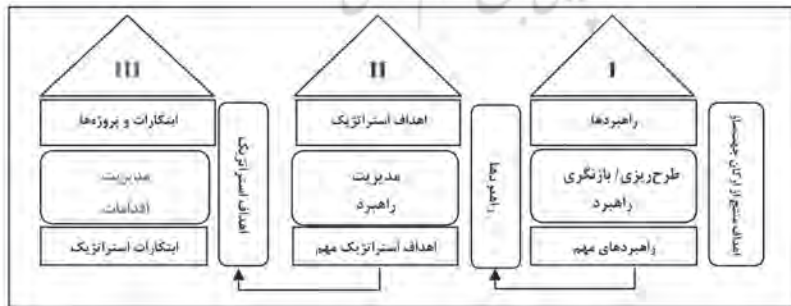
ردیف	پژوهشگران	حوزه	توصیف	عوامل/معیارها
۱	اخوان و دیگران (۱۳۸۹)	عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش	مطالعه و بررسی مقالات مختلف در حوزه مدیریت دانش، مطالعات موردی و سایر منابع مرتبط در این حوزه در یک بازه زمانی ۱۳ ساله، از سال ۱۹۹۷ تا ۲۰۰۹	شش بعد شامل عوامل فردی کارکنان، عوامل گروهی انسانی، زیرساخت‌ها، عامل فرهنگ، عوامل استراتژیک و مدیریتی و ساختارها و فرآیندهای سازمانی در قالب ۲۴ عامل
۲	اکبرپور و کاظمی صفت (۱۳۸۶)	عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش	عوامل مؤثر بر موفقیت اجرای مدیریت دانش با تمرکز بر مراحل چهارگانه خلق، حفظ، انتقال و کاربرد دانش	رهبری، خلاقیت، اعتماد، یادگیری از اشتباهات، کار تیمی، فناوری اطلاعات، آموزش، مدیریت تغییر، فرهنگ، ساختار سازمانی و سیستم‌های پاداش
۳	حسنعلی (۲۰۰۲)	عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش	عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش	رهبری، فرهنگ، ساختارها و نقش‌ها و ارتباطات، زیرساخت فناوری اطلاعات و اندازه‌گیری

ادامه جدول ۲: مروری بر چارچوب‌ها و مدل‌های ارزیابی آمادگی و بلوغ مدیریت دانش سازمانی

ردیف	پژوهشگران	حوزه	توصیف	عوامل/معیارها	
۴	سیمینونج و سینکلر (۲۰۰۴)	ارزیابی آمادگی مدیریت دانش سازمانی	قابلیت و توانمندی سازمان‌ها برای مقدمات اولیه مدیریت دانش و بهره‌گیری از آن در مسیر سیستم دانشی	ساختن اعتماد از طریق رهبری، شناسایی دانش و نقش بشارت‌دهنده، ایجاد سیاست‌های مالکیت برای دانش، تعیین و اجرای سیاست‌های امنیتی کار، خلق و ایجاد رویه‌ها و فرآیندهای کلی، اصلاح زیرساخت‌ها، فرآیندها و رویه‌هایی که اجازه انتشار، جست‌وجو و دسترسی آسان را فراهم کند، مرور سیاست‌های تشویقی و پاداش، ایجاد رویه‌های ارزیابی عملکرد مدیریت دانش، خلق سنجش گره‌های ارزیابی عملکرد شخصی برای اشتراک‌گذاری دانش، شناسایی جوامع دانش (نقشه دانش)، داشتن رویکرد هزینه-فایده در فعالیت‌ها، ایجاد فرآیند هدف‌گذاری در فرآیندهای دستوری، اصلاح رویه‌های مرور پروژه‌ها جهت مطمئن شدن از ستاندن دانش و در نهایت ایجاد پایگاه داده‌های مهارت‌ها و دانش پویا	
۵	تیلور و رایت (۲۰۰۴)		تیین پیش‌نیازهای مهم به اشتراک‌گذاری موثر دانش	جو رهبری باز، یادگیری از شکست، خشنودی نسبت به فرآیند تغییر، کیفیت اطلاعات، عملکردگرا بودن و دیدگاه برای تغییر	
۶	هولت و همکاران (۲۰۰۴)		آمادگی از بعد نگرش در مورد تغییر سازمان برای مدیریت دانش	اشخاص، زمینه تغییر، محتوای تغییر، فرآیند تغییر و گرایش به مدیریت دانش	
۷	موسی‌خانی و همکاران (۱۳۸۹)		آمادگی برای مدیریت دانش در قالب ۲۵ زیرمعیار و پنج طبقه	فرهنگ، ساختار سازمانی، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، توانایی منابع انسانی و مدیریت تغییر	
۸	پدیدآورندگان (۱۳۸۹)		حوزه‌های ارزیابی آمادگی استقرار مدیریت دانش	حوزه فردی و فرهنگی، چارچوب سازمانی، مدیریت تغییر، مدیریت دانش و فناوری	
۹	محمدی (۱۳۸۵)		بررسی مدل‌های آمادگی سازمانی برای استقرار موفق مدیریت دانش	پنج مولفه کلیدی فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، منابع انسانی و مدیریت تغییر (محتوای تغییر و پشتیبانی از تغییر) به همراه ۱۹ شاخص	
۱۰	حسن‌قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸)		ارزیابی بلوغ مدیریت دانش سازمانی	ارزیابی مدل‌های بلوغ شامل مدل بلوغ شرکت زمینس، مدل KPQM، مدل KMCA، مدل بلوغ دانش مشاوره KPMG، مدل بلوغ Klimko، مدل بلوغ Vision، مدل بلوغ 5IKM3 شرکت تاتا هند، مدل K3M و مدل بلوغ STEPS	استراتژی، رهبری، فرهنگ، ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، فرآیند، منابع انسانی، ارزیابی به همراه زیرمعیارها
۱۱	عسایی و دیگران (۱۳۸۹)		ارزیابی سطح و میزان بلوغ مدیریت دانش	سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها	
۱۲	خطیبیان (۱۳۸۸)				

## پیوند روش ترجمه سیستمی راهبرد و مدیریت دانش سازمانی

مرور ادبیات این حوزه، ترکیب روش ارزیابی متوازن و مدیریت دانش را با رویکرد به کارگیری روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره نظیر FAHP/AHP که به اولویت‌بندی و ارزیابی اهداف یا شاخص‌های سنجش مدیریت دانش در چهار منظر BSC می‌پردازد، آشکار می‌سازد (ابراهیمی‌نژاد و دیگران، ۱۳۸۵؛ شجاعی و دیگران، ۱۳۹۱؛ موسی‌خانی و نادى، ۱۳۹۰). بررسی‌های فوق، حاکی از شناخت و ترجمان نامناسب ابعاد پیشبرد مدیریت دانش سازمانی و نبود یک رویکرد کل‌گرای کمی و کیفی در ارزیابی مولفه‌های کلیدی و اهداف استراتژیک کنترلی منتج از فرآیند ترجمان است. در این بررسی تلاش شده است با بهره‌گیری از روش سه‌مرحله‌ای گسترش عملکرد کیفیت با رویکرد روش ارزیابی متوازن، نواقص و کمبودهای روش‌شناختی در اجرایی کردن و ارزیابی مدیریت دانش سازمانی مرتفع شود (شکل ۲). در واقع با توجه به دو بعد کلیدی QFD یعنی تیم‌های بین کارکردی و فرآیند ترجمان، از یک‌سو فرآیندهای کلیدی سازمان در مدیریت راهبردها درگیر شده و از سوی دیگر، با توسعه و گسترش ویژگی‌ها و کارکردهای روش ترجمه سیستمی راهبرد در قالب ترجمان خانه به خانه، ترجمان دقیق‌تر و عمیق‌تری از ارکان جهت‌ساز به اهداف استراتژیک کنترلی صورت‌گرفته و شاهد توجه توانمند به دو مقوله کارایی و اثربخشی در عملیاتی ساختن راهبردهای مدیریت دانش خواهیم بود (اکبری و قاضی‌نوری، ۱۳۸۹). گفتنی است از رهاورد بررسی توصیف‌های متعدد علمی تبیین‌شده در قسمت پیشین پیرامون مدیریت دانش و روش‌ها و مدل‌های ارزیابی و بلوغ آن، در احصای مولفه‌ها و اهداف استراتژیک کنترلی برای خانه‌های اول و دوم کیفیت استفاده شد. نتایج به دست آمده از برقراری پیوند روش ترجمه سیستمی راهبرد و مدیریت دانش در بستر روش گسترش عملکرد کیفیت،



شکل ۲: روش سه‌مرحله‌ای QFD در مدیریت راهبردها (اکبری و قاضی‌نوری، ۱۳۸۹)

البته مبتنی بر موارد تبیین شده در بخش متدولوژی پژوهش، در جداول (۳) و (۴) نشان داده شده است.

جدول ۳: پیوند روش ترجمه سیستمی راهبرد و مدیریت دانش سازمانی-دیدگاه نتایج؛ خروجی خانه اول کیفیت

اهداف استراتژیک		مولفه‌های کلیدی	منظر	لایه ها	دیدگاه	
توسعه خدمات قابل ارائه به کارکنان سازمان	IP <sub>1</sub>	ارزش آفرینی برای سرمایه‌های انسانی صنعت/کسب و کار	فرآیندهای داخلی صنعت	خروجی	نتایج	
ارتقای رضایت، انگیزه و کیفیت زندگی کاری کارکنان سازمان	IP <sub>2</sub>					
بهبود ناب بودن، چابکی و هوشمندی فرآیندهای داخلی صنعت در تحقق کارت امتیازی متوازن مربوطه	IP <sub>3</sub>					
توسعه برند سازمانی	C <sub>1</sub>	ارزش آفرینی برای مشتریان	مشتری	پیامد / نتایج		
توسعه، حفظ و وفاداری مشتریان	C <sub>2</sub>					
کاهش استراتژیک هزینه‌ها (یادگیری، تاخیر در برنامه‌ها و...)	F <sub>1</sub>	ارزش آفرینی عملکردی	مالی			
توسعه فرصت‌های درآمدی سازمان	F <sub>2</sub>					
افزایش سودآوری	F <sub>3</sub>					
IP: فرآیندهای داخلی صنعت؛ C: مشتری؛ F: مالی						

جدول ۴: پیوند روش ترجمه سیستمی راهبرد و مدیریت دانش سازمانی-دیدگاه توانمندسازها؛ خروجی خانه

دوم کیفیت

فصلنامه علمی پژوهشی  
 مدیریت راهبردی  
 دوره ۲۷ - زمستان ۹۳ - شماره ۴ - پیاپی ۹۰

دیدگاه	لایه‌ها	منظر	مؤلفه‌های کلیدی	اهداف استراتژیک	منابع	
توانمندسازها	ورودی	یادگیری و رشد	مدیریت دانش محور سرمایه‌های انسانی	L <sub>1</sub> روزآمدسازی جانشین پروری و همتاسازی مدیران و کارکنان دانشی	(اخوان و دیگران، ۱۳۸۹) (اکبریور و کاظمی صفت، ۱۳۸۶) (خطیبیان، ۱۳۸۸) (عیسای و دیگران، ۱۳۸۹) (موسی‌خانی و نادای، ۱۳۹۰) (حسن‌قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸) (Holt, 2004)	
				L <sub>2</sub> توسعه سرمایه‌های انسانی مدیریت دانش	(اکبریور و کاظمی صفت، ۱۳۸۶) (خطیبیان، ۱۳۸۸) (عیسای و دیگران، ۱۳۸۹) (محمدی، ۱۳۸۵) (جمعی از پدیدآورندگان، ۱۳۸۹) (موسی‌خانی و نادای، ۱۳۹۰) (حسن‌قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸) (Hasanali, 2002)	
				L <sub>3</sub> توسعه و نظارت بر شبکه همکاران مدیریت دانش	(اخوان و دیگران، ۱۳۸۹) (اکبریور و کاظمی صفت، ۱۳۸۶) (عیسای و دیگران، ۱۳۸۹) (محمدی، ۱۳۸۵) (جمعی از پدیدآورندگان، ۱۳۸۹) (موسی‌خانی و نادای، ۱۳۹۰) (Hasanali, 2002) (Taylor & Wright, 2004)	
				L <sub>4</sub> ارتقای انگیزه‌های پشتیبان مدیریت دانش سازمانی	(اخوان و دیگران، ۱۳۸۹) (اکبریور و کاظمی صفت، ۱۳۸۶) (عیسای و دیگران، ۱۳۸۹) (محمدی، ۱۳۸۵) (جمعی از پدیدآورندگان، ۱۳۸۹) (موسی‌خانی و نادای، ۱۳۹۰) (Hasanali, 2002) (Taylor & Wright, 2004)	
	پژداژون	فرآیندها	رهبری	L <sub>5</sub> فناوری‌های مدیریت دانش سازمانی	ایجاد و توسعه سیستم‌ها و زیرساخت‌های مدیریتی و فیزیکی مبتنی بر IT در مدیریت دانش	(اخوان و دیگران، ۱۳۸۹) (اکبریور و کاظمی صفت، ۱۳۸۶) (عیسای و دیگران، ۱۳۸۹) (محمدی، ۱۳۸۵) (جمعی از پدیدآورندگان، ۱۳۸۹) (موسی‌خانی و نادای، ۱۳۹۰) (Hasanali, 2002) (Taylor & Wright, 2004)
				L <sub>6</sub> فرهنگ‌سازی	ساماندهی انسانی زیرساخت‌های مدیریتی و ساختاری مدیریت دانش	(اخوان و دیگران، ۱۳۸۹) (اکبریور و کاظمی صفت، ۱۳۸۶) (عیسای و دیگران، ۱۳۸۹) (محمدی، ۱۳۸۵) (جمعی از پدیدآورندگان، ۱۳۸۹) (موسی‌خانی و نادای، ۱۳۹۰) (Hasanali, 2002) (Taylor & Wright, 2004)
				L <sub>7</sub> منابع مالی	ترویج فرهنگ یادگیری، کار تیمی، شایسته‌محوری و تسهیم دانش	(اخوان و دیگران، ۱۳۸۹) (اکبریور و کاظمی صفت، ۱۳۸۶) (خطیبیان، ۱۳۸۸) (عیسای و دیگران، ۱۳۸۹) (محمدی، ۱۳۸۵) (جمعی از پدیدآورندگان، ۱۳۸۹) (موسی‌خانی و نادای، ۱۳۹۰) (حسن‌قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸) (Hasanali, 2002) (Taylor & Wright, 2004)
				L <sub>8</sub> منابع مالی	بودجه‌بندی متعطف و مختص مدیریت دانش سازمانی	(عیسای و دیگران، ۱۳۸۹) (حسن‌قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸)
P	فرآیندهای مدیریت دانش سازمانی	L: یادگیری و رشد؛	P <sub>1</sub> یادگیری/شناسایی	روزآمدسازی فهرست اسناد و مدارک دانشی سازمان	(اخوان و دیگران، ۱۳۸۹) (شفیعا و دیگران، ۱۳۸۶) (سپهری و ریاحی، ۱۳۸۹) (Alavi & Leidner, 2001) (Clark et. al, 2007) (Gottschalk, 2006) (Gupta & Sharma, 2004) (Laibold et al., 2005) (Nevo & Chan, 2007) (Shaw et al., 2001) (Tyndale, 2002) (Zack, 1999a) (Zhang & Zhao, 2006)	
			P <sub>2</sub> کسب/اعتباردهی	اکتساب دانش صریح/ضمنی سازمانی		
			P <sub>3</sub> ساختاردهی/سازماندهی	ایجاد و توسعه نقشه دانش و دانشکاران سازمانی		
			P <sub>4</sub> نگهداری/روزآمدسازی	حفظ و روزآمدسازی نسخه‌های پشتیبان اسناد دانشی		
			P <sub>5</sub> انتقال/انتشار	راهاندازی و توسعه شبکه‌ها یا کانون‌های تبادل دانش		

## روش شباهت به گزینه ایده‌آل فازی<sup>۱</sup>

Chen مراحل استفاده از روش تاپسیس فازی را در یک مساله تصمیم‌گیری چندمعیاره با  $n$  معیار و  $m$  گزینه به شرح زیر ارائه کرده است:

- مرحله ۱. تشکیل ماتریس تصمیم
- مرحله ۲. تعیین ماتریس وزن معیارها
- مرحله ۳. بی‌مقیاس کردن ماتریس تصمیم فازی
- مرحله ۴. تعیین ماتریس تصمیم فازی وزن‌دار
- مرحله ۵. یافتن حل ایده‌آل فازی<sup>۲</sup>  $(FPIS, A^*)$  و حل ضد ایده‌آل فازی<sup>۳</sup>  $(FNIS, A^-)$
- مرحله ۶. محاسبه فاصله از حل ایده‌آل فازی و ضد ایده‌آل فازی
- مرحله ۷. محاسبه شاخص شباهت
- مرحله ۸. رتبه‌بندی گزینه‌ها

در بخش تجزیه و تحلیل یافته‌ها، به صورت تفصیلی به تبیین و تشریح روش گفته شده پرداخته می‌شود.

## منطق مراقبه تعالی؛ رادار

منطق مراقبه تعالی، رویکرد ساختاریافته‌ای را برای بررسی و تحلیل عملکرد یک سازمان فراهم می‌سازد. عناصر این منطق که مدل خودارزیابی تعالی سازمان<sup>۴</sup> است عبارتند از: رویکرد (Approach)، جاری‌سازی (Deployment)، ارزیابی و اصلاح (Assessment & Review) و نتایج (Results) (جمعی از پدیدآورندگان، ۱۳۹۱). عناصر منطق مراقبه تعالی ساختاری را جهت کار بر روی فرایندها یا پروژه‌ها و عارضه‌یابی وضعیت پیشبرد آنها ارائه می‌دهد (جمعی از پدیدآورندگان، ۱۳۸۹). تلفیق منطق مراقبه تعالی با الگوی سنجش مدیریت دانش می‌تواند فضای تفکر، گفت‌وگوی عمیق، بررسی و آسیب‌شناسی در خصوص چرایی رویکردهای مورد استفاده، چگونگی جاری‌سازی

1. Fuzzy Topsis
2. Fuzzy Positive Ideal Solution = FPIS
3. Fuzzy Negative Ideal Solution = FNIS
4. EFQM

رویکردها و چگونگی اندازه‌گیری اثربخش رویکردهای انتخابی را ایجاد کند.

## متدولوژی پیشنهادی

### الگوی مفهومی پژوهش

در این پژوهش، مقصود سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی است. شایان ذکر است؛ جهت‌گیری کلی پژوهش انجام‌شده از نوع کاربردی است که در قالب روش پژوهش مطالعه موردی، سرانجام یافته است. در راستای تحقق هدف پژوهش حاضر، ضمن انجام مطالعات کتابخانه‌ای، از پیوند روش گسترش عملکرد کیفیت و روش ترجمه سیستمی راهبرد که در ترجمه سیستمی ارکان جهت‌ساز و راهبردهای مدیریت دانش سازمانی به اهداف استراتژیک کنترلی راهگشاست؛ برای شناسایی و تبیین مولفه‌ها و اهداف استراتژیک سنجش راهبردی، استفاده شده است. همچنین، در این بررسی سعی شده از آرا و نظرات خبرگان در قالب تکنیک دلفی فازی و الگوریتم‌های کمی مناسب نظیر روش تاپسیس فازی در قالب منطق رادار، بهره گرفته شود (شکل ۳).



شکل ۳: مراحل سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی مبتنی بر روش ترجمه سیستمی راهبرد در محیط فازی



## جامعه و نمونه آماری

به منظور شناسایی و تعدیل یا تایید مولفه‌ها و اهداف استراتژیک سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی با رویکرد ترجمه سیستمی راهبرد، به دو جامعه آماری رجوع شده است. جامعه آماری اول عبارت از خبرگان، مدیران و متخصصان دانش، فناوری اطلاعات، منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، طرح‌ریزی راهبردی، کیفیت و مالی در سطح هلدینگ است که از آرا و نظرات آنها در اعتبارسنجی و انتخاب نهایی مولفه‌ها و اهداف استراتژیک سنجش مدیریت دانش سازمانی استفاده شده است. همچنین، با شکل‌دهی جامعه آماری از خبرگان، مدیران و کارشناسان حوزه‌های عملیاتی گفته شده، در سطح شرکت‌های اقماری هلدینگ مورد مطالعه، از آرا و نظرات آنها در استخراج اهداف استراتژیک کنترلی سنجش مدیریت دانش سازمانی با رویکرد روش QFD و همچنین احصای داده‌های موردنظر در قالب منطقی رادار، بهره گرفته شد.

ذکر این نکته حائز اهمیت است که این خبرگان در سطح شرکت‌های اقماری هلدینگ مورد مطالعه، براساس اصل همه‌شماری (آذر و رجب‌زاده، ۱۳۸۱)، البته با رعایت قیود تنظیمی در مورد مطالعه (شرط حداقل تحصیلات لیسانس، حداقل ۱۰ سال سابقه کار مرتبط و سابقه عضویت در کمیته‌های تخصصی مدیریت دانش شرکت)، انتخاب شدند که نتیجه آن ۳۰ نفر در صنعت روغن، ۲۱ نفر در صنعت قندوشکر و ۱۷ نفر در صنعت محصولات لبنی به‌عنوان کارکنان خبره هستند. همچنین، ۸۰ خبره منتخب سطح سازمان هلدینگ، با کاربست فرمول نمونه‌گیری نظری (با شروط  $Z=1/96$  (برای  $\alpha=0/5$ ،  $E=0/50$  (خطای آماری)،  $S^2=0/25$  (واریانس جامعه) و  $N=100$  (حجم جامعه)) انتخاب شدند.

گفتنی است برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها از آزمون آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> (سرمد، ۱۳۸۲) و برای تحلیل و رتبه‌بندی درجه اهمیت داده‌شده به مولفه‌ها و اهداف استراتژیک مدیریت دانش سازمانی در قالب رویکرد دلفی‌فازی، از آزمون آماری تی<sup>۲</sup> استفاده شده است.

## تجزیه و تحلیل یافته‌ها

به منظور سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی مبتنی بر روش ترجمه سیستمی راهبرد

1. Alpha Cronbach
2. One Sample Statistic t-test

در محیط فازی، سه شرکت تابعه یک هلدینگ صنایع غذایی را انتخاب شده و با همه‌شماری تیم خبره‌ای مبتنی بر شروط تنظیمی و حوزه‌های عملیاتی مندرج در روش‌شناسی پژوهش، مرحله مقدماتی روش‌شناسی پیشنهادی پژوهش حاضر یعنی شکل‌دهی تیم سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی انجام گرفت. شایان ذکر است، کارکنان خبره در هر یک از شرکت‌های اقماری هلدینگ مورد مطالعه، در قالب یک کارگاه علمی-اجرایی، متدولوژی تبیین‌شده در قسمت پیشین را به کار بسته‌اند. بیان این نکته حائز اهمیت است که کاربرد روش‌شناسی سه‌مرحله‌ای QFD در ترجمان ارکان جهت‌ساز و راهبردهای مدیریت دانش سازمانی از سوی کارکنان خبره شرکت‌های اقماری هلدینگ مورد مطالعه انجام و اهداف استراتژیک کنترلی مدیریت دانش سازمانی در قالب خانه‌های اول (برای دیدگاه نتایج) و دوم کیفیت (برای دیدگاه توانمندسازها) مشخص شدند که به منظور جلوگیری از اطاله کلام، تنها به ارائه خروجی‌های آن اکتفا شده است (جداول ۳ و ۴). در ادامه، سایر مراحل و نتایج به تفصیل بیان می‌شود.

از آنجا که اهداف استراتژیک سنجش مدیریت دانش سازمانی و همچنین میزان اعتبار نتایج آماری وزن‌های تعیین‌شده، بسیار بااهمیت است برای همین اهداف استراتژیک تعیین‌شده در قالب پرسشنامه‌هایی به صورت اعداد کیفی<sup>۱</sup> هفت‌گزینه‌ای از فوق‌العاده مهم تا بی‌اهمیت جدول (۵)، به ارزیابی ۸۰ خبره منتخب سطح سازمان هلدینگ گذاشته شد تا اعتبارسنجی اهداف استراتژیک ارزیابی راهبردی مدیریت دانش سازمانی بررسی شود.

جدول ۵: جدول تبدیل اعداد فازی مثلثی به اعداد قطعی (محقق و امین‌ناصری، ۱۳۸۰)

گزینه	عدد کیفی	عدد فازی مثلثی $(m, \alpha, \beta)$	عدد فازی قطعی شده
الف	فوق‌العاده مهم	$(1, 0/1, 0)$	۰/۹۷۵
ب	خیلی مهم	$(0/85, 0/15, 0/15)$	۰/۸۵
ج	مهم	$(0/65, 0/15, 0/15)$	۰/۶۵
د	اهمیت متوسط	$(0/50, 0/2, 0/2)$	۰/۵۰
ه	کم‌اهمیت	$(0/35, 0/15, 0/15)$	۰/۳۵
و	خیلی کم‌اهمیت	$(0/15, 0/15, 0/15)$	۰/۱۵
ز	بی‌اهمیت	$(0, 0, 0/1)$	۰/۰۲۵

## 1. Qualitative Number

برای تحلیل داده‌های استخراج شده از هریک از پرسشنامه‌ها، بر اساس معادل سازی جدول (۵)، با استفاده از نرم افزار SPSS از دو آزمون آماری یعنی آزمون آلفای کرونباخ و آزمون یک نمونه‌ای t استفاده شد. نتایج مربوط به حوزه پایایی پرسشنامه‌ها در جدول (۶) و نتایج مرتبط به یکی از اهداف استراتژیک به صورت نمونه در جدول (۷) نشان داده شده است که جهت ایجاز، به ذکر نتیجه نهایی تمام تحلیل‌ها اکتفا می‌شود جدول (۸).

جدول ۶: نتایج آزمون آلفای کرونباخ

ردیف	موضوع پرسشنامه	تعداد پرسش‌ها	تعداد پاسخ‌گو	مقدار آلفا
۱	مولفه‌های کلیدی سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی	۱۳	۱۵	۰/۷۳
۲	اهداف استراتژیک منظر یادگیری و رشد (لایه ورودی)	۸	۱۵	۰/۷۸
۳	اهداف استراتژیک منظر فرآیندهای داخلی (لایه پردازش)	۵	۱۵	۰/۸۱
۴	اهداف استراتژیک منظر فرآیندهای داخلی صنعت (لایه خروجی)	۳	۱۵	۰/۸۵
۵	اهداف استراتژیک منظر مشتری (لایه نتایج)	۲	۱۵	۰/۷۷
۶	اهداف استراتژیک منظر مالی (لایه نتایج)	۳	۱۵	۰/۸۹

جدول ۷: جداول آماری تحلیل هدف استراتژیک «توسعه سرمایه‌های انسانی مدیریت دانش» با استفاده از آزمون t

مدیریت دانش		نرمال	میانگین	انحراف معیار	اختلاف میانگین معیار
		۸۰	۰/۶۹۳۴	۰/۱۴۲۸۰	۰/۰۱۵۹۷

ارزش تست = ۰/۶۵					
مدیریت دانش	t	df	Sig. (2-tailed)	اختلاف میانگین	
				پایین	بالا
	۲/۷۲۱	۷۹	۰/۰۰۸	۰/۰۲۳۴۴	۰/۰۱۱۷
					تفاوت بازده اطمینان ۹۵٪
					۰/۰۷۵۲

گفتنی است برای تعیین مناسب و مطلوب بودن مولفه‌ها و اهداف راهبردی احصایی، میانگین نظرات خبرگان در سطح هلدینگ مورد نظر، مبنا قرار گرفته است. چنانچه میانگین نظرات خبرگان بالاتر از مقدار عددی ۰/۶۵ به معنی «مهم» باشد جدول (۳)؛ مولفه‌ها و اهداف استراتژیک سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی، راهبردی تلقی خواهد شد. همان‌طور که در جداول آماری همچنین مشاهده می‌شود جدول (۷)؛ به منظور آزمون مطلوب و راهبردی بودن هدف استراتژیک «توسعه سرمایه‌های انسانی مدیریت دانش» (مناسب و مثمر ثمر

نیست ( $H_0$ ) / است ( $H_1$ ) از روش تقریب  $t$  بهره گرفته شده است ( $H_1: \mu > 0.65$  و  $H_0: \mu \leq 0.65$ ).  
 با توجه به این نکته که فاصله اطمینان  $0/95$  است؛ مشاهده می‌کنیم که مقدار  $sig. = 0.008 \leq 0.05$   
 است که به معنی رد فرض  $H_0$  است. به این ترتیب، برای سایر مولفه‌ها همچنین محاسبات مشابه  
 انجام گرفت که در نهایت تمامی مولفه‌ها و اهداف استراتژیک تنظیمی و احصایی منتج از ادبیات  
 موضوع و خبرگان شرکت‌های تابعه مورد بررسی، تایید شد جدول (۸).

جدول ۸: طبقه‌بندی میانگین اهمیت داده‌شده به مولفه‌ها و اهداف استراتژیک از سوی خبرگان هلدینگ

ردیف	حدود کیفی شاخص		تعداد	جمع
۱	مولفه‌های کلیدی	فوق‌العاده مهم	۵	۱۳
		خیلی مهم	۸	
۳	اهداف استراتژیک	فوق‌العاده مهم	۵	۲۱
		خیلی مهم	۱۳	
		مهم	۳	

پس از نهایی شدن اهداف استراتژیک در قالب لایه‌های روش ترجمه سیستمی راهبرد، اقدام به  
 سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی در شرکت‌های تابعه هلدینگ مورد مطالعه ( $A_1$ : شرکت  
 فعال در صنعت روغن،  $A_2$ : شرکت فعال در صنعت قند و  $A_3$ : شرکت فعال در صنعت محصولات لبنی)  
 از سوی سه گروه از ارزیابان مدیریت دانش ( $D_1$ : ارزیاب ارشد سطح سازمان هلدینگ مورد مطالعه،  
 $D_2$ : ارزیاب ارشد یکی از شرکت‌های پیشرو در راهبری و مشاوره موضوعات مدیریت دانش و  $D_3$ :  
 ارزیاب ارشد یکی از سازمان‌های مشابه در حوزه‌های فعالیتی هلدینگ مورد بررسی) در قالب منطق  
 رادار و با رویکرد تاپسیس فازی (FTOPSIS) شد که نتیجه تحلیل‌ها در خصوص اهداف استراتژیک  
 منظر فرآیندهای داخلی (پنج هدف استراتژیک لایه فرآیند  $(P_1-P_5)$  مندرج در جدول (۴))، به صورت  
 نمونه نشان داده شده است.

## مرحله ۱: ارزیابی اهمیت معیارها (اهداف استراتژیک منظر فرآیندهای داخلی/لایه پردازش)

تصمیم‌گیرندگان از متغیرهای زبانی جدول (۹) برای ارزیابی اهمیت اهداف استراتژیک مربوط به منظر فرآیندهای داخلی / لایه پردازش استفاده کرده‌اند.

جدول ۹: متغیرهای زبانی شکل برای ارزیابی اهمیت اهداف استراتژیک از سوی خبرگان

اهمیت	عدد فازی	اهمیت	عدد فازی
خیلی ضعیف (VL)	(۰, ۰, ۰/۲)	متوسط- خوب (MH)	(۰/۵, ۰/۶۵, ۰/۸)
ضعیف (L)	(۰/۱, ۰/۲, ۰/۳)	خوب (H)	(۰/۷, ۰/۸, ۰/۹)
متوسط - ضعیف (ML)	(۰/۲, ۰/۳۵, ۰/۵)	بسیار خوب (VH)	(۰/۸, ۱, ۱)
متوسط (M)	(۰/۴, ۰/۵, ۰/۶)	...	...

اهمیت این اهداف استراتژیک از سوی خبرگان موضوع در سه سطح تصمیم‌گیری (سازمان هلدینگ مورد مطالعه، سازمان مشاور- راهبر و سازمان مشابه انتخابی) به شرح جدول (۱۰) است.

جدول ۱۰: اهمیت اهداف استراتژیک در سه سطح تصمیم‌گیری تبیین شده از سوی خبرگان

معیار	تصمیم‌گیرنده D <sub>۱</sub>	تصمیم‌گیرنده D <sub>۲</sub>	تصمیم‌گیرنده D <sub>۳</sub>
P <sub>۱</sub>	(۰/۵, ۰/۶۵, ۰/۸)	(۰/۷, ۰/۸, ۰/۹)	(۰/۸, ۱, ۱)
P <sub>۲</sub>	(۰/۵, ۰/۶۵, ۰/۸)	(۰/۷, ۰/۸, ۰/۹)	(۰/۴, ۰/۵, ۰/۶)
P <sub>۳</sub>	(۰/۸, ۱, ۱)	(۰/۸, ۱, ۱)	(۰/۷, ۰/۸, ۰/۹)
P <sub>۴</sub>	(۰/۵, ۰/۶۵, ۰/۸)	(۰/۵, ۰/۶۵, ۰/۸)	(۰/۵, ۰/۶۵, ۰/۸)
P <sub>۵</sub>	(۰/۷, ۰/۸, ۰/۹)	(۰/۸, ۱, ۱)	(۰/۷, ۰/۸, ۰/۹)

## مرحله ۲: رتبه‌بندی گزینه‌ها (شرکت‌های تابعه سازمان هلدینگ مورد مطالعه)

سه سطح تصمیم‌گیری موصوف از متغیرهای زبانی شکل جدول (۱۱) برای رتبه‌بندی گزینه‌ها با توجه به معیارهای گفته‌شده در مرحله اول استفاده کرده‌اند.

جدول ۱۱: متغیرهای زبانی شکل برای رتبه‌بندی شرکت‌های تابعه از سوی خبرگان

اهمیت	عدد فازی	اهمیت	عدد فازی
خیلی ضعیف (VP)	(۰, ۰, ۲)	متوسط-خوب (MG)	(۵, ۶/۵, ۸)
ضعیف (P)	(۱, ۲, ۳)	خوب (G)	(۷, ۸, ۹)
متوسط-ضعیف (MP)	(۲, ۳/۵, ۵)	بسیارخوب (VG)	(۸, ۱۰, ۱۰)
متوسط (F)	(۴, ۵, ۶)	...	...

رتبه‌بندی سه گزینه موردنظر تحت پنج هدف استراتژیک تبیین شده در منظر فرآیندهای داخلی / لایه پردازش هلدینگ مورد بررسی، از سوی سطوح سه‌گانه تصمیم‌گیری موصوف به شرح جدول (۱۲) است.

جدول ۱۲: رتبه‌بندی شرکت‌های تابعه با توجه به اهداف استراتژیک در سطوح سه‌گانه تصمیم‌گیری

معیار	گزینه	D <sub>۱</sub>	D <sub>۲</sub>	D <sub>۳</sub>
P <sub>۱</sub>	A <sub>۱</sub>	(۷, ۸, ۹)	(۷, ۸, ۹)	(۵, ۶/۵, ۸)
	A <sub>۲</sub>	(۵, ۶/۵, ۸)	(۴, ۵, ۶)	(۲, ۳/۵, ۵)
	A <sub>۳</sub>	(۸, ۱۰, ۱۰)	(۷, ۸, ۹)	(۷, ۸, ۹)
P <sub>۲</sub>	A <sub>۱</sub>	(۲, ۳/۵, ۵)	(۴, ۵, ۶)	(۴, ۵, ۶)
	A <sub>۲</sub>	(۷, ۸, ۹)	(۴, ۵, ۶)	(۷, ۸, ۹)
	A <sub>۳</sub>	(۷, ۸, ۹)	(۷, ۸, ۹)	(۷, ۸, ۹)
P <sub>۳</sub>	A <sub>۱</sub>	(۷, ۸, ۹)	(۵, ۶/۵, ۸)	(۷, ۸, ۹)
	A <sub>۲</sub>	(۴, ۵, ۶)	(۴, ۵, ۶)	(۲, ۳/۵, ۵)
	A <sub>۳</sub>	(۵, ۶/۵, ۸)	(۷, ۸, ۹)	(۷, ۸, ۹)
P <sub>۴</sub>	A <sub>۱</sub>	(۴, ۵, ۶)	(۵, ۶/۵, ۸)	(۵, ۶/۵, ۸)
	A <sub>۲</sub>	(۷, ۸, ۹)	(۸, ۱۰, ۱۰)	(۷, ۸, ۹)
	A <sub>۳</sub>	(۴, ۵, ۶)	(۷, ۸, ۹)	(۵, ۶/۵, ۸)
P <sub>۵</sub>	A <sub>۱</sub>	(۷, ۸, ۹)	(۷, ۸, ۹)	(۷, ۸, ۹)
	A <sub>۲</sub>	(۵, ۶/۵, ۸)	(۷, ۸, ۹)	(۵, ۶/۵, ۸)
	A <sub>۳</sub>	(۷, ۸, ۹)	(۸, ۱۰, ۱۰)	(۷, ۸, ۹)

### مرحله ۳: تشکیل ماتریس تصمیم و بردار وزن معیارها

بر اساس جداول صفحه قبل، ماتریس تصمیم‌گیری فازی و وزن‌های فازی معیارها به صورت زیر خواهد بود:

$$w_{j1} = \min_k \{w_{jk1}\}, w_{j2} = \frac{1}{k} \sum_{k=1}^k w_{jk2}, w_{j3} = \max_k \{c_{jk3}\}$$

$$a_{j1} = \min_k \{a_{ijk}\}, b_{ij} = \frac{1}{k} \sum_{k=1}^k b_{ijk}, c_{ij} = \max_k \{c_{ijk}\}$$

جدول ۱۳: ماتریس تصمیم‌گیری فازی و وزن‌های فازی اهداف استراتژیک

	P <sub>5</sub>	P <sub>4</sub>	P <sub>3</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>1</sub>	
وزن	(۰/۷، ۰/۸۷، ۱)	(۰/۵، ۰/۶۵، ۰/۸)	(۰/۷، ۰/۹۳، ۱)	(۰/۴، ۰/۶۵، ۰/۹)	(۰/۵، ۰/۸۲، ۱)	
A <sub>1</sub>	(۷، ۸، ۹)	(۴، ۶، ۸)	(۵، ۷/۵، ۹)	(۲، ۴/۵، ۶)	(۵، ۷/۵، ۹)	
A <sub>2</sub>	(۵، ۷، ۹)	(۷، ۸/۷، ۱۰)	(۲، ۴/۵، ۶)	(۴، ۷، ۹)	(۲، ۵، ۸)	
A <sub>3</sub>	(۷، ۸/۷، ۱۰)	(۴، ۶/۵، ۹)	(۵، ۷/۵، ۹)	(۷، ۸، ۹)	(۷، ۸/۷، ۱۰)	

### مرحله ۴: تشکیل ماتریس تصمیم فازی بی‌مقیاس شده

$$\tilde{r}_{ij} = \left( \frac{a_{ij}}{c_j^*}, \frac{b_{ij}}{c_j^*}, \frac{c_{ij}}{c_j^*} \right) \text{ and } c_j^* = \max_i c_{ij}$$

$$\tilde{r}_{ij} = \left( \frac{a_j^-}{c_{ij}}, \frac{a_j^-}{b_{ij}}, \frac{a_j^-}{a_{ij}} \right) \text{ and } a_j^- = \min_i a_{ij}$$

جدول ۱۴: ماتریس تصمیم فازی بی‌مقیاس شده

	P <sub>5</sub>	P <sub>4</sub>	P <sub>3</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>1</sub>	
A <sub>1</sub>	(۰/۷، ۰/۸، ۰/۹)	(۰/۴، ۰/۶، ۰/۸)	(۰/۵۶، ۰/۸۳، ۱)	(۰/۲۲، ۰/۵، ۰/۶۷)	(۰/۵، ۰/۷/۵، ۰/۹)	
A <sub>2</sub>	(۰/۵، ۰/۷، ۰/۹)	(۰/۷، ۰/۸/۷، ۱)	(۰/۲۲، ۰/۵، ۰/۶۷)	(۰/۴۴، ۰/۷۸، ۱)	(۰/۲، ۰/۵، ۰/۸)	
A <sub>3</sub>	(۰/۷، ۰/۸/۷، ۱)	(۰/۴، ۰/۶۵، ۰/۹)	(۰/۵۶، ۰/۸۳، ۱)	(۰/۸۷، ۰/۹/۹، ۱)	(۰/۷، ۰/۸/۷، ۱)	

مرحله ۵: تشکیل ماتریس فازی بی‌مقیاس شده وزن دار

$$\tilde{v}_{ij} = r_{ij} \cdot \tilde{w}_j$$

جدول ۱۵: ماتریس تصمیم فازی بی‌مقیاس شده وزن دار

$P_5$	$P_4$	$P_3$	$P_2$	$P_1$	
(۰/۴۹ ، ۰/۶۹ ، ۰/۹)	(۰/۲ ، ۰/۳۹ ، ۰/۶۴)	(۰/۳۹ ، ۰/۷۸ ، ۱)	(۰/۰۹ ، ۰/۳۳ ، ۰/۶)	(۰/۲۵ ، ۰/۶۲ ، ۰/۹)	$A_1$
(۰/۳۵ ، ۰/۶۱ ، ۰/۹)	(۰/۳۵ ، ۰/۵۶ ، ۰/۸)	(۰/۴۷ ، ۰/۶۷) (۰/۱۶)	(۰/۱۸ ، ۰/۵۱ ، ۰/۹)	(۰/۱ ، ۰/۴۱ ، ۰/۸)	$A_2$
(۰/۴۹ ، ۰/۷۵ ، ۱)	(۰/۲ ، ۰/۴۲ ، ۰/۷۲)	(۰/۳۹ ، ۰/۷۸ ، ۱)	(۰/۳۱ ، ۰/۵۸ ، ۰/۹)	(۰/۳۵ ، ۰/۷۱ ، ۱)	$A_3$

مرحله ۶: تعیین حل ایده‌آل و حل ضد ایده‌آل فازی

$$A^* = (\tilde{v}_{11}^*, \tilde{v}_{21}^*, \dots, \tilde{v}_{n1}^*)$$

$$A^- = (\tilde{v}_{12}^-, \tilde{v}_{22}^-, \dots, \tilde{v}_{n2}^-)$$

$$A^* = [(1,1,1), (0,9,0,9,0,9), (1,1,1), (0,8,0,8,0,8), (1,1,1)]$$

$$A^- = [(0,1,0,1,0,1), (0,09,0,09,0,09), (0,16,0,16,0,16), (0,2,0,2,0,2), (0,35,0,35,0,35)]$$

مرحله ۷: تعیین فاصله هر گزینه از حل ایده‌آل و ضد ایده‌آل و شاخص شباهت

$$d_i^* = \sum_{j=1}^n d(v_{ij}, v_j^*), i = 1, 2, \dots, m$$

$$d_i^- = \sum_{j=1}^n d(v_{ij}, v_j^-), i = 1, 2, \dots, m$$

$$cc_i = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^*}$$

$$d(a^-, b^-) = \sqrt{\frac{1}{3}} [(a_1 - a_2)^2 + (b_1 - b_2)^2 + (c_1 - c_2)^2]$$



جدول ۱۶: فاصله میان هر گزینه (شرکت) و حل ایده‌آل برای هر یک از اهداف استراتژیک

$P_5$	$P_4$	$P_3$	$P_2$	$P_1$	
۰/۳۵	۰/۴۳	۰/۳۸	۰/۶۰	۰/۴۹	$d(A_1, A^*)$
۰/۴۴	۰/۲۹	۰/۵۸	۰/۴۸	۰/۶۳	$d(A_2, A^*)$
۰/۳۳	۰/۴۱	۰/۳۸	۰/۳۹	۰/۴۱	$d(A_3, A^*)$

جدول ۱۷: فاصله میان هر گزینه (شرکت) و حل ضد ایده‌آل برای هر یک از اهداف استراتژیک

$P_5$	$P_4$	$P_3$	$P_2$	$P_1$	
۰/۳۸	۰/۲۸	۰/۶۲	۰/۳۳	۰/۵۶	$d(A_1, A^-)$
۰/۳۵	۰/۴۱	۰/۳۵	۰/۵۳	۰/۴۴	$d(A_2, A^-)$
۰/۳۳	۰/۴۱	۰/۳۸	۰/۳۹	۰/۶۴	$d(A_3, A^-)$

جدول ۱۸: شاخص شباهت برای هر یک از شرکت‌های تابعه

$A_3$	$A_2$	$A_1$	
۱/۹۱	۲/۴۲	۲/۲۴	فاصله از حل ایده‌آل
۲/۶۰	۲/۰۸	۲/۱۶	فاصله از حل ضد ایده‌آل
۰/۵۸	۰/۴۶	۰/۴۹	شاخص شباهت

### مرحله ۸: رتبه‌بندی گزینه‌ها (سه شرکت تابعه هلدینگ مورد بررسی)

باتوجه به محاسبات، نتیجه سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی شرکت‌های هدف به صورت  $A_3 > A_1 > A_2$  است. به عبارت دیگر باتوجه به اهداف استراتژیک پنج‌گانه منظر فرآیندهای داخلی مدیریت دانش سازمانی، نتیجه وضعیت پایش شرکت فعال در صنعت محصولات لبنی با امتیاز ۰/۵۸، صنعت روغن با نمره ۰/۴۹ و در نهایت شرکت فعال در صنعت قند با امتیاز ۰/۴۶، مشخص شد.

درخصوص سایر اهداف استراتژیک مربوط به لایه‌های ورودی (منظر یادگیری و رشد)، لایه خروجی (منظر فرآیندهای داخلی صنعت) و لایه نتایج (منظر مشتری و مالی) همچنین محاسبات مشابه انجام شد که نتایج تمام محاسبات و ارزیابی‌ها به منظور سنجش راهبردی مدیریت دانش

سازمانی در شرکت‌های تابعه هلدینگ مورد مطالعه، به شرح جدول (۱۹) است. همچنین، نتایج حاصل از سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی باتوجه به اوزان تعیینی در هر منظر، اهداف کمی پیش‌بینی شده و میزان انحراف از آن در قالب داشبوردهای تبیین شده، در سطح سازمان هلدینگ مورد بررسی، نشان داده شده‌اند جدول (۱۹).

جدول ۱۹: شاخص شباهت و نتیجه سنجش راهبردی مدیریت دانش در سازمان و شرکت‌های اقماری آن

A <sub>3</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>1</sub>	وزن	
۰/۳۸	۰/۵۱	۰/۲۰	٪۲۵	شاخص شباهت مربوط به اهداف راهبردی لایه ورودی (منظر یادگیری و رشد)
۰/۵۸	۰/۴۶	۰/۴۹	٪۳۰	شاخص شباهت مربوط به اهداف راهبردی لایه پردازش (منظر فرآیندها)
۰/۵۱	۰/۶۱	۰/۴۱	٪۲۰	شاخص شباهت مربوط به اهداف راهبردی لایه خروجی (منظر فرآیندهای داخلی صنعت)
۰/۴۶	۰/۵۰	۰/۵۷	٪۱۵	شاخص شباهت مربوط به اهداف راهبردی لایه نتایج (منظر مشتری)
۰/۴۸	۰/۶۲	۰/۲۹	٪۱۰	شاخص شباهت مربوط به اهداف راهبردی لایه نتایج (منظر مالی)
۰/۴۹	۰/۵۳	۰/۴۶	---	میانگین موزون شاخص شباهت
۰/۵۰	۰/۳۵	۰/۴۵	---	هدف کمی (Target) پیش‌بینی شده
-۰/۰۱	+۰/۱۸	+۰/۰۱	---	میزان انحراف
متوسط	خوب	متوسط	---	نتیجه سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی در هر یک از شرکت‌های تابعه
				بالای +۷۵٪ ← خیلی خوب
				از ۱۵٪ تا +۵۰٪ ← خوب
				از ۱۵٪- تا -۵۰٪ ← ضعیف
				از ۱۵٪+ تا -۱۵٪ ← متوسط
۰/۳۳	۰/۳۳	۰/۳۳	---	وزن‌های هر یک از شرکت‌های تابعه
۰/۴۹				میانگین موزون سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی در سطح سازمان هلدینگ
				هدف کمی (Target) پیش‌بینی شده
+۰/۰۶				میزان انحراف
				نتیجه سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی در سطح سازمان هلدینگ
				بالای +۷۵٪ ← خیلی خوب
				از ۱۵٪+ تا +۵۰٪ ← خوب
				از ۱۵٪- تا -۵۰٪ ← ضعیف
				از ۱۵٪+ تا -۱۵٪ ← متوسط

## نتیجه‌گیری

این پژوهش، با هدف تاکید و تمرکز بر سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی، به بررسی و تحلیل وضعیت مدیریت دانش در سه شرکت اقماری یک هلدینگ غذایی پرداخت. در این راستا، ضمن مرور ادبیات مدیریت دانش، مدل‌های ارزیابی و بلوغ آن و همچنین بهره‌گیری از نظرات خبرگان و صاحب‌نظران موضوع در شرکت‌های مورد مطالعه، در قالب روش گسترش عملکرد کیفیت به ترجمه ارکان جهت‌ساز و راهبردهای مدیریت دانش سازمانی با رویکرد روش ترجمه سیستمی راهبردی پرداخته شد و مولفه‌های کلیدی و اهداف استراتژیک کنترلی سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی، شناسایی، تبیین و تشریح شد. البته، اهداف استراتژیک استخراجی مبتنی بر رویکرد دلفی فازی از سوی خبرگان سطح سازمان هلدینگ همچنین مورد تایید قرار گرفت. همچنین، با به‌کارگیری روش شباهت به گزینه ایده‌آل فازی (تاپسیس فازی) به‌عنوان یکی از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه گروهی که در تفسیر داده‌های ذهنی در قالب کمی‌تر بسیار مفید عمل می‌کند؛ سازمان هلدینگ و سه شرکت اقماری آن، در قالب ۱۳ مولفه کلیدی و ۲۱ هدف استراتژیک کنترلی با رویکرد منطق رادار، ارزیابی و داشبوردهای مربوط به وضعیت پیشگرمی مدیریت دانش سازمانی مشخص شد. نتایج به دست آمده از سنجش راهبردی مدیریت دانش سازمانی با مقدار برنامه پیش‌بینی‌شده برای هریک از شرکت‌های سه‌گانه مورد مطالعه مقایسه و انحراف شناسایی شد. شرکت فعال در صنعت روغن با (+/۱) انحراف دارای عملکردی متوسط، شرکت فعال در صنعت قند با (+/۱۸) انحراف، عملکردی خوب و شرکت فعال در صنایع لینی با انحرافی معادل (-/۱) عملکرد متوسطی را از خود ثبت کردند. محاسبه عملکرد تجمیعی شرکت‌های اقماری هلدینگ همچنین گواه انحراف (+/۶) در سطح سازمان مادر است؛ که وضعیت متوسطی را در این دوره پایش از خود برجای گذاشته است.

پیامدهای حاصل از مطالعه موردی پژوهش حاضر، گواه این مهم است که نیازها و انتظارات مدیریت ارشد در دست یافتن به نگرشی شفاف و روشن از وضعیت پیشگرمی مدیریت دانش سازمانی که پوشش‌دهنده کنترل‌های رفتاری و محتوایی و به تبع آن، ارائه تصمیم‌سازی‌های راهبردی برای برپایی، اجرا، ارزیابی و بازنگری کارآمد و موثر مدیریت استراتژیک دانش باشد؛ برآورده شده است. در واقع علاوه بر کنترل عملکردی وضعیت مدیریت دانش و تعیین میزان انحراف از برنامه، علل انحرافات و راه‌حل‌های مرتفع ساختن آن همچنین در اختیار مدیریت ارشد مجموعه قرار گرفت. چراکه منطق ارزیابی به کار رفته در پژوهش حاضر، یعنی رادار، برنامه‌ها و پروژه‌های بهبود مربوط به هریک از مولفه‌ها و اهداف استراتژیک مرتبط به آن را، در اختیار دست‌اندرکاران مدیریت دانش قرار می‌دهد.

از جمله پروژه‌های کلیدی مشترک در شرکت‌های اقماری سازمان هلدینگ مورد بررسی، به عنوان پیشنهادهای کاربردی حاصل از پژوهش حاضر، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. ایجاد و راه‌اندازی کمیته راهبری (شورای عالی) مدیریت دانش
۲. برنامه‌ریزی، بازنگری و روزآمدسازی راهبرد دانش
۳. توسعه سرمایه‌های انسانی مدیریت دانش در مجموعه (برگزاری دوره‌های آموزشی طولی و عرضی و کارگاه)
۴. طراحی و پیاده‌سازی نظامات انگیزشی پشتیبان مدیریت دانش
۵. برنامه‌ریزی، بازنگری و روزآمدسازی جانشین‌پروری و همتاسازی کارکنان
۶. مصاحبه خروج از خدمت
۷. تهیه و استقرار سامانه‌های نرم‌افزاری مدیریت دانش.

در انتها، با طرح این موضوع که الگوهای سرآمدی کسب‌وکار، درعین حال که توجه توأمان به حوزه‌های مختلف سازمانی داشته اما امکان نگرش تخصصی و خرد به هریک از حوزه‌های سازمانی همچون مدیریت دانش را سلب می‌کند و با عنایت به خلاء نظری شدید درخصوص انجام پژوهش‌های علمی- دانشگاهی در حوزه سرآمدی مدیریت دانش، به عنوان یکی از کاستی‌های اساسی در ادبیات حوزه مدیریت دانش سازمانی، پیشنهاد می‌شود با توجه به شناسایی مولفه‌های کلیدی و اهداف استراتژیک کنترلی مدیریت دانش سازمانی در پژوهش حاضر، به ترسیم نقشه راهبری و طراحی مدل سرآمدی مدیریت دانش سازمانی، در پژوهش‌های آتی، پرداخته شود و از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری<sup>۱</sup> و همچنین مدل‌سازی معادلات ساختاری<sup>۲</sup> استفاده شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

## منابع

### الف) فارسی

- ابراهیمی‌نژاد، مهدی؛ یزدانی‌نژاد، حمید و مجدی‌زاده، مینا (۱۳۸۵). کاربرد روش ارزیابی متوازن در مدیریت دانش سازمان‌ها، سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک. تهران، ایران.
- افرازه، عباس (۱۳۸۳). مدیریت دانش: مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی، تهران، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.

1. Interpretive Structural Modeling-ISM  
2. Structural Equation Modeling-SEM

اخوان، پیمان؛ اولیایی، النوش؛ دسترنج، نسربین و تقفی، فاطمه (۱۳۸۹). توسعه فرآیندهای چرخه مدیریت دانش مبتنی بر عوامل موثر بر موفقیت مدیریت دانش، فصلنامه سیاست علم و فناوری، سال سوم، شماره ۲.

آذر، عادل و رجبزاده، علی (۱۳۸۱). تصمیم‌گیری کاربردی (رویکرد MADM)، تهران، نشر نگاه دانش، چاپ اول.

اکبرپور شیرازی، محسن و کاظمی‌صفت، دره (۱۳۸۶). مطالعه تطبیقی مدل‌های سنجش آمادگی سازمانی جهت پذیرش مدیریت دانش، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی، ۱۳ و ۱۴ بهمن ماه.

اکبری، مهدی و قاضی‌نوری، سید سپهر (۱۳۹۰). ترجمه راهبری به عمل؛ نمونه‌ای از کاربرد QFD پویا با رویکرد نسل سوم روش ارزیابی متوازن، مجله پژوهش‌های مدیریت در ایران - مدرس، دوره ۱۵، شماره ۳، صص. ۴۳-۵۹.

سپهری، محمد مهدی و ریاحی، آسیه (۱۳۸۹). کاربست تحلیل شبکه اجتماعی برای استخراج نیازهای سیستم مدیریت دانش در سازمان‌های دانش‌بنیان، فصلنامه سیاست علم و فناوری، سال سوم، شماره ۲. سردم زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۲). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، انتشارات آگاه، چاپ هفتم.

شجاعی، امیرعباس؛ ترابی، غزاله و صدیقی، محمد محسن (۱۳۹۱). ارائه روشی برای ارزیابی مدیریت دانش با استفاده از کارت امتیازی متوازن، سومین همایش ملی مهندسی صنایع و سیستم، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، اردیبهشت ماه.

شفیعا، محمدعلی؛ متولیان، سیدعلیرضا و رهنما فرد، سید محسن (۱۳۸۶). ارائه مدلی کاربردی در برنامه‌ریزی جامع مدیریت دانش سازمانی، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی، ۱۳ و ۱۴ بهمن ماه.

حسن‌قلی‌پور، طهمورث؛ عابدی جعفری، حسن و خطیبیان، ندا (۱۳۸۸). سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش از طریق مدل بلوغ توسعه‌یافته مدیریت دانش. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۴(۱۴)، صص. ۱۴۸-۱۲۱. خطیبیان، ندا (۱۳۸۸). سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌ها، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات؛ گرایش سیستم‌های اطلاعاتی پیشرفته، دانشگاه تهران.

اکبری، مهدی؛ علی‌احمدی، علیرضا و کشاورز، محمدعلی (۱۳۹۲). طراحی و توسعه الگوی سنجی مدیریت راهبرد با رویکرد سیستمی مبتنی بر الگوسازی معادلات ساختاری، فصلنامه بهبود مدیریت، سال هفتم، شماره ۴، صص. ۶۶-۴۵.

عیسایی، محمد تقی؛ افضلی، حمیدرضا و ضیا، محمد (۱۳۸۹). ارائه چارچوبی برای ارزیابی سطح و میزان بلوغ از منظر مدیریت دانش در سطح بین‌سازمانی؛ بازسازی واحدهای مسکونی در شهرستان بهم، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال پنجم، شماره ۱۹، صص. ۱۰۲-۸۱.

محقق، علی و امین ناصری، محمدرضا (۱۳۸۰). تعیین و تبیین شاخص‌های ارزیابی تصمیمات مجلس شورای اسلامی، فصلنامه علمی-پژوهشی دانشکده علوم انسانی (مدرس)، دوره پنجم، شماره دوم، صص. ۱۷۷-۱۵۵.

محمدی، کاوه (۱۳۸۵). *سنجش میزان آمادگی یک سازمان برای مدیریت دانش از طریق طراحی یک مدل مفهومی*، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تهران.

منصوریان، تالین و حاجی کریمی، عباسعلی (۱۳۸۶). *ضرورت توسعه راهبردی مبتنی بر دانش به عنوان عنصر کلیدی در موفقیت سازمان‌های عصر نوین*، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی، ۱۳ و ۱۴ بهمن ماه.

موسی‌خانی، محمد؛ اجلی قشلاجوقی، مهدی و صفوی میرمحلّه، سیدرحیم (۱۳۸۹). *ارائه مدلی برای سنجش آمادگی سازمان‌ها در زمینه مدیریت دانش - مورد مطالعه: مرکز آمار ایران، مدرس علوم انسانی - پژوهش‌های مدیریت در ایران*، دوره ۱۴، شماره ۲، صص. ۲۴۳-۲۲۱.

موسی‌خانی، محمد؛ نادى، فرانک (۱۳۹۰). *ارزیابی عملکرد سیستم مدیریت دانش بر اساس کارت امتیازی متوازن با استفاده از روش ارزیابی جامع فازی، فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات دانشگاه تهران*، دوره ۳، شماره ۹، صص. ۱۶۲-۱۳۹.

نیکوکار، غلامحسین و حکیم، امین (۱۳۹۱). *الگوی هم‌راستایی استراتژیک مدیریت دانش در سازمان، پژوهش‌های مدیریت در ایران - مدرس*، دوره ۱۶، شماره ۱، صص. ۱۴۸-۱۲۱.

جمعی از پدیدآورندگان (۱۳۸۹). *نظام جامع مدیریت دانش دفاعی*، تهران، انتشارات موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.

جمعی از پدیدآورندگان (۱۳۹۱). *کتاب راهنمای تعالی ودجا، تهران*، انتشارات موسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی.

## ب) انگلیسی

- Alavi, m. & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management System: Conceptual Foundations and Research Issues, *MIS Quarterly*, 25(1), pp. 107-136.
- Amaratunga, Dilanthi; Baldry, David & Sarshar, Marjan (2001). Process Improvement Through Performance Measurement: The Balanced Scorecard Methodology, *Work Study*, 50(5), pp. 179-188.
- Arora, R. (2002). Implementing KM-A Balanced Scorecard Approach, *Journal of Knowledge Management*, 6 (3), pp. 240-249.
- Awad, Elias M. & Ghaziri, Hassan M. (2004). *Knowledge Management*, Prentice Hall.
- Bergeron, B. (2003). *Essential of Knowledge management*, Willy International Edition.
- Becerra-Fernandez, I.; Gonzalez, A. & Sabherwal, R. (2004). *Knowledge Management*, first Edition, Prentice Hall.
- Chang, M. Y.; Hung, Y. C.; Yen, D. C. ND; Tseng, P. T. (2009). *The Research on*

- the Critical Success Factors of Knowledge Management and Classification Framework Project in the Executive Yuan of Taiwan Government, *Expert System with Applications*, 9(12), pp. 5376-5386.
- Chen, C. T. (2000). Extension of the TOPSIS for Group Decision Making Under Fuzzy Environment, *Fuzzy Sets and Systems*, 114, pp. 1-9.
- Clark, Thomas D.; Jones, M. & Armstrong, C. (2007). The Dynamic Structure of Management Support Systems: Theory Development, Research Focus, and Direction, *MIS Quarterly*, 31(3), pp. 579-615.
- Drucker, P. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The biggest challenge, *California Management Review*, 41(2), pp.79-94.
- Fairchild, A. M. (2002). *Knowledge Management Metrics via a Balanced Scorecard Methodology*, Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Gandhi, S. (2004). Knowledge Management and Reference Services, *The Journal of Academic Librarianship*, 30(5), pp. 368-381.
- Grant, R. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17, pp. 109-122.
- Gottschalk, P. (2006). Expert Systems at Stage IV of the Knowledge Management Technology Stage Model: The Case of Police Investigations, *Expert Systems with Application*, 31, pp. 617-628.
- Gupta, Jatinder N.D. & Sharma, K. Sushil (2004). *Creating Knowledge-Based Organizations*, IDEA group Publishing.
- Hitt, Ireland, Hoskisson (2005). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concept*, Thomson South Western, 6-th Edition.
- Hasanali, F. (2002). *Critical Success Factors of Knowledge Management*, available at: [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/Critical\\_Success\\_Factors\\_of-KM.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Critical_Success_Factors_of-KM.pdf).
- Holt, D. T.; Bartczak, S. E.; Clark, S. W. & Trent, M. R. (2004). *The Development of Instrument to Measure Readiness for Knowledge Management*, Proceedings of the 37<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Science, pp. 6-17.
- KO, Andrew Sail On; Lee, S. F. (2000). Implementing the Strategic Formulation Framework for the Banking Industry of Hong Kong, *Managerial Auditing Journal*, 15(9), pp. 469-477.
- Prastacos, Gregory P.; Papalexandris, Alexandros & Ioannon, George (2004). *Implementing the Balanced Scorecard in Greece: a Software Firm's Experience*, Long Range Planning, 37, pp. 351-366.
- Cobbold, I. C. & Lawrie, G. J. G. (2002). *The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool*, Proceeding of PMA 2002, Boston, MA, May.



- Kaplan, R. S. & D. P. Norton (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, pp. 71-79.
- Kaplan, R. S. & D. P. Norton (1993). *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Review, September/October.
- Kaplan, R. S. & D. P. Norton (1996a). Linking the Balanced Scorecard to Strategy, *California management Review*, 39(1).
- Kaplan, R. S. & D. P. Norton (1996b). *Translation Strategy into Action*, HBR Press, Boston, MA.
- Niven, Paul R. (2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley.
- Lawrie, Gavin; Cobbold, Ian (2006). Third Generation Balanced Scorecard: Evolution of an Effective Strategic Control Tool, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), pp. 611-623.
- Laibold, M.; Probst, G. & Gibbert, M. (2005). *Strategic Management in the Knowledge Economy*, Willy International Edition, 2-Edition.
- Liao, S. (2003). Knowledge Management Technologies and Applications- Literature Review from 1995 to 2002, *Expert Systems with Application*, 25, pp. 155-164.
- Lucier, C. (2003). When Knowledge adds up to Nothing: Why Knowledge Management Fails and what you Can do about it, *Development and Learning in Organizations*, 17(1), pp. 32-35.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organizational Science*, 5(1), pp. 14-37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, NewYork.
- Nonaka, I.; Toyama, R. & Konno, N. (2000). SCEI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, *Long Range Planning*, 33, pp. 5-34.
- Nevo, D. & Chan, Y. (2007). A Delphi Study of Knowledge Management Systems: Scope and Requirements, *Information & Management*, 44, pp. 583-597.
- Seetherman, A.; Sooria, H. H. B. Z. & Saravanan, A. S. (2002). Intellectual Capital Accounting and Reporting in The Knowledge Economy, *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), pp. 128-148.
- Shaw, M.; Subramaniam, C.; Tan, G. & Welge, M. (2001). Knowledge Management and Data Minig for Marketing, *Decision Support System*, 31, pp. 127-137.
- Spender, J. C. (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm, *Journal of Organizational Change Management*, (9), pp. 63-78.



- Siemieniuch, C. E. & Sinclair, M. A. (2004). *A Framework for Organizational Readiness for Knowledge Management*, Available at: <http://emeraldinsight.com/0144-3577.htm>.
- Taylor, W. A. & Wright, G. H. (2004). Organizational Readiness for Successful Knowledge Sharing: Challenges for public Sector Managers, *Information Resource Management Journal*, 17(2), PP. 22-37.
- Tyndale, P. (2002). A Taxonomy of Knowledge Management Software Tools: Origins and Applications, *Evaluation and Program Planning*, 25, pp. 183-190.
- Wong, K. Y. (2005). Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises, *Industrial Management & Data System*, 105(3), pp. 261-279.
- Zack, M. (1999a). *Managing Codified Knowledge*, Sloan Management Review.
- Zack, M. (1999b). Developing a Knowledge Strategy, *California Management Review*, 41(3), pp. 125-145.
- Zhang, D. & Zhao, L. (2006). Knowledge Management in Organizations, *Journal of Database Management*, 17(1), pp. 1-8.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی