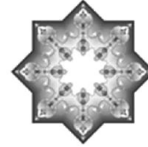


## طراحی و تبیین شاخص‌های الگوی برتری در سرآمدی مدیریت دانش استراتژیک



محمد رضا حمیدی زاده<sup>۱</sup>  
ایرج سلطانی<sup>۲</sup>  
مریم قلی‌زاده<sup>۳</sup>

از صفحه: ۴۹ تا ۷۲  
تاریخ آرایه: ۹۵/۰۹/۰۳  
تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۲/۱۶

### چکیده

امروزه اغلب سازمان‌ها به دنبال انتخاب و پیاده‌سازی شاخص‌های سرآمدی جهت ارتقای سطح کیفی خدمات و محصولات خود و در نهایت خلق ارزش برای کلیه ذینفعان می‌باشند و شاخص‌های سرآمدی را به عنوان چارچوب عملیاتی در زمینه بهبود عملکرد سازمان‌ها در نظر می‌گیرند. از این رو استقرار شاخص‌های سرآمدی مدیریت دانش استراتژیک اجتناب‌ناپذیر شده است. هدف این مقاله نیز تبیین شاخص‌های سرآمدی مدیریت دانش استراتژیک است. بر همین اساس در این پژوهش علاوه بر مطالعه ادبیات پژوهش از فن دلفی فازی جهت پالایش و انتخاب شاخص‌های مدیریت دانش استراتژیک بهره گرفته شده است، ایده سنجی به عمل آمده در دو مرحله و با استفاده از رویکرد چنگ و لین مورد پالایش قرار گرفته است. جامعه آماری پژوهش را ۳۰ نفر از خبرگان صنعت و دانشگاه تشکیل دادند. جهت بررسی و تحلیل در ابتدا ۵۲ شاخص، برگرفته از ادبیات پژوهش و بررسی الگوهای سرآمدی انتخاب گردید که پس از پالایش نظرات خبرگان صنعت و دانشگاهی و با در نظر گرفتن پاسخ سؤالات باز در هر مرحله از فن دلفی فازی، ۸۰ شاخص مورد تأیید قرار گرفت. تا بدین وسیله به کمک شاخص‌های استخراج شده مسیر سرآمدی برای سازمان‌ها روشن گردد و بتوانند هر چه سریع‌تر به تحقق سرآمدی در سازمان نائل آیند.

**واژگان کلیدی:** سرآمدی سازمانی، مدل‌های سرآمدی، شاخص‌های سرآمدی، تکنیک دلفی فازی.

## مقدمه

امروزه، مدیریت منابع انسانی و دانش، از دارایی‌های مهم سازمان‌ها برای تولید منابع ارزشمند و قابلیت‌ها محسوب می‌شوند (بارنی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱؛ پفیر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴؛ وارنفلت<sup>۳</sup>، ۱۹۸۴). چندین مطالعه نشان داده‌اند که مدیریت دانش و منابع انسانی ارتباط تنگاتنگی دارند (افیونی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷؛ هاسلی و بوکال<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵؛ ثریو چتزوگلو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۸؛ وانگ و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲) و این موضوع باعث به وجود آمدن روش‌های متعددی در خصوص روابط علی بین مدیریت دانش، مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت شده است (جکسون و همکاران، ۲۰۱۴). این مقاله فراتر از مدیریت دانش رفته و به تبیین شاخص‌های مدیریت دانش استراتژیک به‌عنوان واسطه‌ای بین مدیریت منابع انسانی و سرآمدی سازمانی می‌پردازد. از این‌روی، یک شکاف دانشی مهم در این زمینه پر می‌شود (جکسون و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴؛ جیانگ و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳)؛ و از این‌روی نیاز به تحلیل و تبیین شاخص‌های مدیریت دانش استراتژیک در ارتباط بین مدیریت دانش منابع انسانی و سرآمدی سازمان بیشتر به چشم می‌خورد.

مدیریت دانش استراتژیک در اصل بیانگر مسیر جدید حرکت سازمان است که در نتیجه ایجاد درک جدیدی از واقعیات محیطی، جهت حفظ یا بهبود عملکرد مأموریتی سازمان، لازم تشخیص داده شده است. مدیریت دانش استراتژیک جهت نیل به نوآوری و مزایای رقابتی استفاده می‌شود (یوکتراک و ویلارد<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۳). سازمان برای طی این مسیر نیازمند اعمال تغییراتی در فرآیندهای دانشی و نیز عوامل پشتیبان فرآیندهای سازمانی است. ایجاد تغییرات در سازمانی در صورتی خواهد توانست عملاً و به‌طور بالفعل محقق شود و اثربخشی لازم را داشته باشد که همراه با تغییر وضعیت دانش استراتژیک سازمانی باشد. تنها در این صورت است که یادگیری واقعی در سازمان اتفاق افتاده و با تکمیل چرخه یادگیری سازمانی، تغییر رفتار سازمانی عملاً نمود خواهد یافت. برای این منظور ممکن است نیازمند اعمال تغییر در محتوا یا مکانیزم‌های سیستم مدیریت دانش استراتژیک باشد. البته هر دو مورد به‌طور هم‌زمان نیز می‌توانند لازم تشخیص داده شوند. در حالت اول سازمان

- 
1. Barney
  2. Pfeffer
  3. Wernerfelt
  4. Afioni
  5. Haesli & Boxall
  6. Theriou & Chatzoglou
  7. Wang et al
  8. Jackson et al
  9. Jiang et al
  10. Uçaktürk & Villard

به این نتیجه می‌رسد که محتوای دانش استراتژیک سازمانی بایستی تغییر کند و جریانی از دانش‌های جدید به درون سازمان جریان یابد. یا اینکه حوزه‌های دانشی استراتژیک موجود از نظر محتوایی توسعه یابند.

اما باید توجه داشت که صرف تشخیص و تعیین محتوای دانش‌های استراتژیک جهت تأمین نیازهای آتی سازمان کافی نیست، بلکه این تنها ابتدای راه است. پس از تعیین حوزه‌های دانش استراتژیک در سازمان، به‌منظور تسهیل حرکت مدیریت دانش استراتژیک سازمان‌ها در افق زمانی آینده، بایستی این محتوا در سازمان جاری گردد و در بستر کلیه فرآیندهای سازمانی نهادینه گردد. به‌عبارت‌دیگر دانش استراتژیک جدید بایستی در سازمان به معنی واقعی نفوذ پیدا کند و با عملیات و فعالیت‌های سازمانی عجین و یکپارچه گردد. متأسفانه این مطلب بدیهی، اغلب مورد غفلت قرار می‌گیرد و سازمان‌ها علیرغم اینکه دانش استراتژیک مورد نیاز خود را بسیار دقیق شناسایی می‌کنند، ولی قادر به نفوذ دادن آن در سازمان و یکپارچه‌سازی آن با فعالیت‌های سازمانی نیستند.

طبیعتی است مدیریت دانش استراتژیک و استراتژی‌های دانشی بایستی به‌گونه‌ای تدوین شوند که کاملاً هماهنگ و همسو با یکدیگر باشند و در طی تغییراتی که به سیستم دانش سازمان اعمال می‌نمایند، یکپارچگی این مجموعه را خدشه‌دار نکنند. به همین دلیل است که یکی از ورودی‌های تدوین مدیریت دانش استراتژیک ارکان و شاخص‌های تعالی در سازمان هستند. این ارکان، در یک منظر کلی، سمت‌وسوی تغییرات و بهبود در سیستم دانش استراتژیک سازمان را به تصویر می‌کشد تا از این طریق یکپارچگی سیستم دانش استراتژیک سازمان در جریان تغییرات و توسعه‌های متوالی محفوظ بماند.

با توجه به اهمیت مدیریت دانش استراتژیک و مباحث سرآمدی سازمانی، شواهد زیادی دال بر رشد و گرایش سازمان‌ها به ایجاد شاخص‌های سرآمدی مدیریت دانش استراتژیک برای اکتساب و استخراج بهتر دانش سازمانی و تبدیل شدن به سازمان سرآمدی وجود دارد؛ اما علی‌رغم جذابیت این مفهوم، در عمل دستیابی به اهداف و شاخص‌های مدیریت دانش استراتژیک و تحقق سرآمدی آسان نبوده و چالش‌هایی را به همراه داشته است.

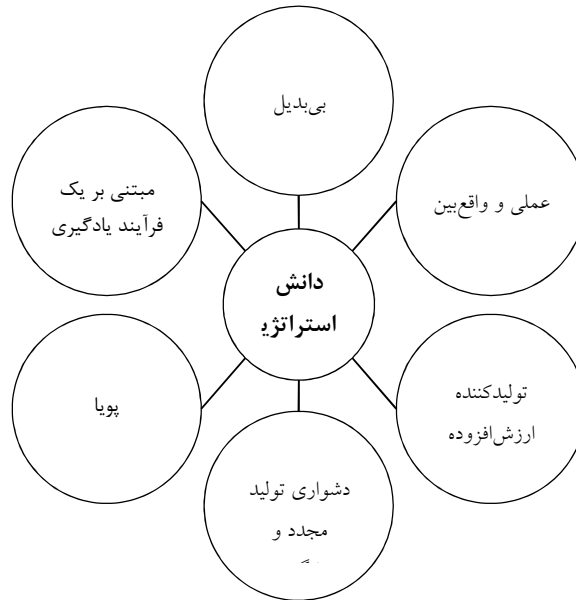
هدف این تحقیق شناسایی و استخراج شاخص‌های مدیریت دانش استراتژیک است که قادرند بیشترین تأثیر را بر سرآمدی سازمان داشته و به تحقق سرآمدی سازمان‌ها شوند. امروزه وجود مدل‌های سرآمدی متنوع با شاخص‌های فراوان جهت نیل به سرآمدی سبب سردرگمی سازمان‌ها شده و سازمان‌ها را در مباحث مربوط به مدیریت دانش با این سؤال روبرو نموده است که

«شاخص‌های الگوی برتری در سرآمدی مدیریت دانش استراتژیک کدام است؟». برای پاسخ به این سؤال ضمن تبیین مفاهیم دانش استراتژیک، مدیریت دانش استراتژیک و مدل‌های سرآمدی سازمانی، در سازمان‌ها با استفاده از تکنیک دلفی فازی شاخص‌های مدیریت دانش استراتژیک مورد پالایش قرار گرفته است.

## ۱- مبانی نظری

### ۱-۱- دانش استراتژیک

تغییرات مداوم در محیط تجاری امروزی، یعنی جایی که بازار به‌طور مداوم رقابتی‌تر می‌شود و نرخ نوآوری‌ها بالا می‌رود، باعث شده است که مؤسسات دانش را به‌عنوان سرمایه کلیدی خود تشخیص دهند (کروگر و اسنایمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). دانش به‌عنوان یک منبع ارزشمند استراتژیک و دارایی مطرح می‌شود که نیازمند مدیریت است. اگر به این شرایط رقابت شدید موجود در بازارهای جهان را نیز اضافه کرد، اهمیت مدیریت کردن دانش‌های سازمان به‌عنوان یک مزیت رقابتی در اقتصاد دانش‌محور کنونی دوچندان می‌شود. از میان دانش‌های موجود در یک سازمان، دانش استراتژیک ویژگی‌ها و شاخص‌هایی دارد که آن را از سایر دانش‌ها متمایز می‌کند. در واقع، استراتژیک بودن دانش‌ها به‌جایگاه آنها در توسعه و پیشرفت و در توانمند کردن یک سازمان و همچنین نقش آنها در تحقق سرآمدی بر می‌گردد (کهن‌دژ و تاج‌دینی، ۱۳۹۵). دانش استراتژیک دارای طیفی از ویژگی خاص و ویژه است که در شکل ۱ نشان داده شده و در ادامه درباره آنها مطالبی بیان می‌شود. دانش استراتژیک دانشی بی‌بدیل است، یعنی در شرکت‌های دیگر قابل دستیابی نیست. در دسترس و قابل دستیابی برای استفاده‌کننده است که آنها با استفاده از آن می‌توانند محصولات و خدمات جدید در داخل شرکت تولید کنند. باعث تولید ارزش می‌شود و بسیار دشوار است که مجدداً تولید و یا جایگزین به‌وسیله دانش دیگری شود. از طرفی پویاست، چراکه حالت دانش سازمان مدام در ارتباط با تغییرات محیط بیرونی و درونی بهبود می‌یابد. مبتنی بر یک فرایند یادگیری قوی است که دربردارنده عملیات مدامی است که درصدد حفظ ویژگی‌های دیگر دانش استراتژیک است. این فرایند یادگیری اگرچه بسیار دشوار است ولی بهترین وسیله جهت حفظ و تقویت ماهیت استراتژیک دانش است.



شکل ۱: ویژگی‌های دانش استراتژیک (نیکولاسکو، ۱، ۲۰۰۷)

### ۱-۲- مدیریت دانش استراتژیک

امروزه با توجه به افزایش اهمیت مدیریت دانش و مدیریت دانش استراتژیک در موفقیت واحدهای کسب‌وکار، به صورت روزافزونی از این مفهوم در سازمان‌های پیشرو برای خلق مزیت رقابتی پایدار استفاده می‌شود. با این وجود، هنوز رویکرد جامعی برای تعیین وضعیت فعلی سازمان‌ها در زمینه مدیریت دانش استراتژیک و بالطبع آنچه باید انجام دهند تا به جایگاه مطلوب برسند، وجود ندارد. برای رفع این خلأ، متخصصان شاخص‌های سرآمدی مدیریت دانش استراتژیک را پیشنهاد کرده‌اند. این شاخص‌ها که بر بستر مفاهیم مدیریت کیفیت و مهندسی فرآیندها شکل گرفته‌اند، در کنترل فرآیندهای دانشی و ارزیابی ساختارهای مدیریت دانش استراتژیک و بهبود آن‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند. علاوه بر این، می‌توان از این شاخص‌ها برای پشتیبانی یادگیری نظام‌مند دانش در زیرمجموعه‌های مختلف برنامه‌ها و سیاست‌های هر سازمانی استفاده نمود (حمیدی‌زاده و فدایی‌نژاد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). مدیریت دانش فرصتی برای افزایش اثربخشی

1. Nicolescu  
2. Fadaeinejad & Hamidzadeh

مدیریت منابع انسانی در سازمان است همچنان که آن نیازهای نیل به استعدادها و امکانات نفس کارکنان را برآورده می‌سازد؛ یعنی اینکه کارکنان بیشتر برای کار تحریک می‌شوند و در نتیجه استخدام، انتخاب، آموزش و بهبود اعضای سازمان‌ها به نحو بهتری امکان‌پذیر می‌شود (لنجن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). مدیریت دانش به سمت سازمان‌دهی فرایند آموزشی که شخصیت فعالی را می‌سازد که قادر به تولید دانش جدید به‌طور پیوسته است گرایش دارد. شخصیت فعال برای دنیای معاصر و شکل جمع آن، هنجارها و الگوهای توسعه مناسب است. هدف مدیریت دانش در آموزش، آموزش تحرک حرفه‌ای، قابلیت دیدن جهان با روند تغییرات غیرقابل پیش‌بینی و پیشرفت پیوسته است (پترووا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). در مورد مدیریت دانش استراتژیک عده‌ای از محققین نظراتی را مطرح کرده‌اند:

مدیریت دانش استراتژیک به فرآیندها و زیر ساخت‌هایی مرتبط است که طی آن شرکت‌ها دانش را اکتساب و خلق می‌کنند و به اشتراک می‌گذارند و از این طریق به تدوین استراتژی و اتخاذ تصمیمات استراتژیک می‌پردازند (زاک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). استراتژی دانشی سازمان رویه کلی را تصریح می‌کند نشان‌دهنده تمایل سازمان به تخصیص منابع و قابلیت‌های دانشی‌اش برای برآورده ساختن الزامات استراتژی سازمان است. در نتیجه شکاف دانش موجود بین آنچه سازمان برای انجام خود استراتژی باید بداند و آنچه نمی‌داند کاهش می‌یابد (نیکولاس، ۲۰۰۷).

بیرلی و دالی (۲۰۰۲)<sup>۴</sup> نیز در تعریفی مشابه اظهار می‌کنند که مدیریت دانش استراتژیک «مجموعه‌ای از گزینه‌های استراتژیک به‌منظور خلق دانش در یک سازمان را تشکیل می‌دهد که متضمن استراتژی‌های مدیریت دانش است، که به‌وسیله دستورالعمل‌هایی ایجاد مزیت رقابتی را در شرکت فراهم می‌کند».

داونپورت و پروساک (۱۹۹۸)<sup>۵</sup> در تعریفی دیگر عنوان می‌کنند که مدیریت دانش استراتژیک «مجموعه‌ای از فرایندها برای فهم و به‌کارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان است. مدیریت دانش استراتژیک رویکردی نیمه‌ساخت‌یافته است که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی، سازماندهی، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری دانش به‌منظور تأمین نیازها و اهداف سازمانی برقرار می‌سازد». در واقع دانش استراتژیک تنظیم رفتار سازمان یا فرد در تعامل با محیط است و مدیریت

1 . Lenzion

2 . Petrova et al

3 . Zack

4 . Bierly and Daly

5 . Davenport and Prusak

دانش استراتژیک تشخیص فرصت‌های اصلی و متمرکز کردن منابع سازمان در جهت تحقق منابع نهفته در آن است (حمیدی‌زاده، ۱۳۹۲).

### ۱-۳- مدیریت دانش در مدل‌های اصلی سرآمدی سازمان

سازمان‌ها بر این حقیقت واقف‌اند که تعالی سازمانی یک هدف ایستا نیست و با توجه به شرایط روز، نیازهای متغیر مشتریان و تمام ذی‌نفعان، تلاش رقبا برای حضور موفق و قوانین و مقررات جدید که به‌طور مستمر در حال دگرگونی هستند، نمی‌توان با اتکا به روش‌های سنتی حضوری موفق در صحنه‌های رقابت ملی و بین‌المللی داشت. ضرورت استفاده از الگوهایی که بتوانند ضمن ارزیابی وضعیت موجود سازمان‌ها و تشخیص نقاط قوت و نواحی قابل‌بهبود، مبنای صحیحی برای برنامه‌ریزی‌های استراتژیک ایجاد نمایند بیش از هر زمان دیگر احساس می‌شود. به همین دلیل در اثر تلاش وسیعی که توسط صاحب‌نظران کیفیت و بهره‌وری صورت پذیرفت الگوهای مختلفی تحت عنوان مدل‌های تعالی سازمانی یا جوایز ملی کیفیت ایجاد گردید و به‌عنوان یکی از رایج‌ترین شیوه‌ها جهت دستیابی به اهداف فوق‌مورد استفاده قرار گرفت. شروع حرکت طراحی مدل‌های سرآمدی سازمانی به پژوهش‌های جامع کارشناسان غربی در سال ۱۹۸۰ در خصوص بررسی علل پیشرفت ژاپن در سال‌های پس از جنگ برمی‌گردد (رازانی، ۱۳۸۱). مدل‌های سرآمدی سازمانی با تأکید بر پایه ارزش‌های بنیادی همچون نتیجه‌گرایی، مشتری‌مداری، رهبری و ثبات در مقصد و هدف، مدیریت بر مبنای واقعیت‌ها و فرآیندها، مشارکت و توسعه منابع انسانی، یادگیری، نوآوری و بهبود، توسعه مشارکت‌ها و مسئولیت اجتماعی سازمان، نگاهی نظام‌مند و همه‌جانبه بنا شده‌اند؛ اما اهمیت و نتایج هر کدام نسبت به دیگری یکسان نیست (نجمی و حسینی، ۱۳۸۳).

مدل‌های سرآمدی سازمانی از جمله ابزارهای کل‌نگر بوده و برای ارزیابی سطوح سرآمدی بنگاه‌ها و سازمان‌ها بکار می‌روند. این مدل‌ها با ارائه معیارهای ارزیابی، خطوط راهنمایی برای سازمان‌ها ایجاد می‌کنند تا با پیشرفت‌ها، عملکرد خود را در زمینه سرآمدی سازمانی اندازه‌گیری نمایند. در حقیقت مدل‌های سرآمدی سازمانی یک نقشه راه و خطوط راهنمایی ارائه می‌نمایند تا بنگاه‌ها و سازمان‌ها بتوانند کنترل دقیق اقدامات و فعالیت‌های خود را در دست گرفته و نگاه خود را در مسیر سرآمدی سازمانی هدایت نمایند. مدل‌های سرآمدی به سازمان‌ها در توسعه و افزایش قابلیت‌های مدیریتی در جهت دستیابی به سطوح بالای عملکرد و افزایش رقابت‌پذیری کمک می‌نماید. الگوی ارزیابی و خودارزیابی سرآمدی و پروژه‌های بهبود حاصل از آن، ساز و کاری

برای به حرکت درآوردن جریان مسئله‌یابی و حل مسئله به‌صورت درون‌زا در مسیر سرآمدی سازمانی است. سازمان‌های سرآمد، با بکار گرفتن شاخص‌های سرآمدی به‌عنوان چارچوبی برای مدیریت سازمان خود، که همه زوایای آن‌را پوشش می‌دهد، به‌سوی سرآمدی حرکت می‌کنند و به مفاهیم محوری سرآمدی سازمانی، در فضایی که مبتنی بر اصول ارزش‌های اخلاقی است، عینیت می‌بخشند. این سازمان‌ها، دستیابی به اهداف پایدار را درگرو اجرای رویکردهایی می‌دانند که در چارچوب شاخص‌های سرآمدی سازمانی یکپارچه‌شده باشند و همواره بهبود یابند.

جدول ۱: معیارها و زیرمعیارهای مرتبط با مدیریت دانش در مدل‌های اصلی تعالی سازمان

منبع	زیر معیارها	معیار اصلی	مدل
اسماعیل و ابراهیم‌پور (۲۰۰۲)	تناسب جمع‌آوری اطلاعات برون‌سازمانی و انتشار آن، تناسب جمع‌آوری اطلاعات درون‌سازمانی و انتشار آن، وضعیت به‌کارگیری فنون آماری در تجزیه‌وتحلیل داده‌ها، تناسب حفظ و نگهداری از اطلاعات، وضعیت استفاده از اطلاعات، وضعیت استفاده از رایانه در پردازش داده‌ها	اطلاعات	دمینگ
	وضعیت استفاده از روش‌های آماری برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها، به‌کارگیری نتایج تجزیه‌وتحلیل‌ها، وضعیت تأیید نتایج بهبود و انتقال آنها فعالیت به کنترل‌های نگهداری	فعالیت‌های بهبود	
برنامه ملی کیفیت بالدريج (۲۰۰۶)	سنجش و تجزیه‌وتحلیل عملکرد سازمانی، مدیریت اطلاعات	اطلاعات و تجزیه‌وتحلیل آن	مالکوم بالدريج
انتشارات بنیاد اروپایی مدیریت (۲۰۰۹)	دانش و شایستگی کارکنان شناسایی شده و پرورش داده می‌شوند	کارکنان	بنیاد اروپایی مدیریت
	مدیریت بر فناوری مدیریت بر اطلاعات و دانش	شرکت‌ها و منابع کیفیت	کیفیت

الگوهای سرآمدی کسب‌وکار یکی از مهم‌ترین الگوهای مسئله‌یابی و حل مسئله در علم مدیریت قلمداد می‌شود. این الگوها مبتنی بر معیارهای تعریف‌شده، اقدام به ایجاد سازوکاری برای برپایی، اجرا، ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی بهبود سازمان‌ها در حوزه‌های گوناگون به‌صورت متوازن می‌کند (شارما و تالور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). در واقع، الگوهای سرآمدی متشکل از مجموع‌ای از معیارها و زیرمعیارها هستند که مبتنی بر منطق‌های ارزیابی همچون رادار (در الگوی سرآمدی اروپا)، ای. دی. ال. آی. (در الگوی سرآمدی مالکوم بالدريج) و پی. دی. سی. ای. (در الگوی سرآمدی دمینگ) به پیش‌سازهای سرآمدی در دو حوزه توانمندسازها و نتایج می‌پردازند (شیرخدایی، ۱۳۸۸). در راستای طراحی مدل سرآمدی مدیریت دانش سازمانی، برخی از معیارها و زیرمعیارهای مرتبط با مدیریت دانش در مدل‌های اصلی سرآمدی سازمان در جدول ۱ تبیین شده است.



## ۲- روش‌شناسی تحقیق

از آنجاکه این پژوهش به انتخاب شاخص‌های مدیریت دانش استراتژیک می‌پردازد و طرحی نوین از اهمیت و ویژگی‌های سرآمدی ارائه می‌نماید و درصدد شناسایی شاخص‌های مدیریت دانش استراتژیک است، بر حسب هدف یک پژوهش بنیادی محسوب می‌شود و از آنجایی که نتایج حاصل از آن در انجام اقدامات و اصلاحات مربوط به سرآمدی سازمانی، قابلیت به‌کارگیری دارد و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا با استفاده از این شاخص‌ها اقدام به خود ارزیابی و آسیب‌شناسی وضع موجود نموده و بر این اساس اقدام به برنامه‌ریزی و بهبود فعالیت‌ها و تحقق سرآمدی نمایند، یک پژوهش کاربردی محسوب می‌شود و بر حسب داده‌ها، نیز جزء تحقیقات کیفی است و از فن دلفی فازی استفاده شده است.

جدول ۲: توزیع جامعه آماری پژوهش

نمونه مورد مطالعه	مکان	تعداد (نفر)	درصد فراوانی
خبیرگان دانشگاه	دانشگاه شهید بهشتی	۶	۳۶٪
	دانشگاه تربیت مدرس	۳	
	دانشگاه الزهرا	۲	
خبیرگان صنعت (فولاد مبارکه)	کمیته اصلی نیروی انسانی PER	۱	۶۳٪
	کمیته اصلی اجرای پروژه‌ها EPR	۱	
	کمیته اصلی ارتباطات و مسئولیت‌های اجتماعی COM	۱	
	کمیته اصلی اقتصادی و مالی ACF	۱	
	کمیته اصلی انرژی و سیالات ENF	۱	
	کمیته اصلی آهن‌سازی IRM	۱	
	کمیته اصلی بازرسی فنی اتوماسیون و ابزار دقیق TAI	۱	
	کمیته اصلی برنامه‌ریزی و روش‌های تولید PPC	۱	
	کمیته اصلی تعمیرات مرکزی CEM	۱	
	کمیته اصلی تعمیرگاه مرکزی CEW	۱	
	کمیته اصلی تکنولوژی TEC	۱	
	کمیته اصلی حمل‌ونقل و پشتیبانی TRA	۱	
	کمیته اصلی خرید PUR	۱	
	کمیته اصلی دفتر فنی نگهداری و تعمیرات MTO	۱	
	کمیته اصلی فروش و بازاریابی SAM	۱	
	کمیته اصلی فولادسازی SMC	۱	
	کمیته اصلی فولادسازی و نورد پیوسته سبب SCR	۱	
کمیته اصلی نورد سرد CRM	۱		
کمیته اصلی نورد گرم HSM	۱		
خبیرگان دانشگاهی و خبیرگان صنعت		۳۰	۱۰۰٪

## ۲-۱- ویژگی‌های جامعه آماری

جامعه آماری را صاحب‌نظران صنعت و خبرگان دانشگاهی که دارای زمینه علمی و سابقه مرتبط در زمینه مدیریت دانش و مدیریت استراتژیک بوده‌اند و افراد صاحب فرایند در صنعت که نقش مدیریت و رهبری دانش سازمان در یک بخش مشخص از صنعت را دارند، به‌عنوان جامعه آماری انتخاب شدند. تعداد این افراد ۳۰ نفر است. از بعد دانشگاهی افرادی که مقالات متعدد یا کتب در حوزه مدیریت دانش و مدیریت استراتژیک تدوین نموده‌اند و از بعد تجربی این افراد در صنعت، مدیران و رئیس بخش‌های مختلف سازمان هستند که نقش رهبری و پشتیبانی و اطمینان از سازنده بودن فعالیت‌ها را بر عهده‌دارند و دارای ویژگی پاسخگویی، عدم مقاومت در برابر تغییر، آگاهی از استراتژی‌های کسب‌وکار، آگاهی از شایستگی‌های کارکنان، متخصص در حیطه کاری خود هستند مورد هدف قرار گرفته‌اند. دلیل انتخاب این جامعه دستیابی به اطلاعات مفیدتر و دقیق‌تر در زمینه مدیریت دانش استراتژیک است؛ چراکه جامعه مذکور با الگوهای سرآمدی سروکار دارند و دارای تجربه زیسته در این زمینه می‌باشند. از این‌رو تجربیات بیشتر و درک بهتری از الگوهای سرآمدی و مزایای آن‌ها دارند. از طرفی راحتی دسترسی و همچنین وجود شناخت و ارتباط مؤثر با این مجموعه از دلایل انتخاب این جامعه بوده است.

## ۲-۲- اعتبار داده‌های مربوط به تکنیک دلفی فازی

با توجه به آنکه اعضای پانل (خبرگان دانشگاهی و صنعت) نماینده گروه یا حوزه دانش مورد نظر هستند، اعتبار محتوا تضمین می‌شود. در پژوهش حاضر از معیار اعتبار اعضا در شیوه اعتباریابی نیومن استفاده گردید. اعتبار اعضا در معیار اعتباریابی نیومن زمانی اتفاق می‌افتد که یک محقق نتایج حاصله را به اعضا برمی‌گرداند تا در مورد کفایت آن داوری نمایند. در پژوهش حاضر با توجه به آنکه نتایج مربوط به هر مرحله به خبرگان برگشت داده می‌شود و نظر آنها مجدداً دریافت می‌گردد، اعتبار اعضا برقرار است.

## ۳- یافته‌های تحقیق

پس از دو مرحله استفاده از تکنیک دلفی فازی در نهایت از میان ۱۲ مدل تعالی، مدل‌های جایزه جهانی MAKE، مدل تعالی آموزش و توسعه، تعالی منابع انسانی، مدل شهاب و مدل تعالی اخلاقی به‌عنوان مدل‌هایی نهایی جهت طراحی الگوی سرآمدی مدیریت دانش استراتژیک انتخاب

گردید. لازم به ذکر است که خیرگان مدل EFQM را به‌عنوان مبنایی برای سایر مدل‌های تعالی انتخاب نمودند و اظهار داشتند که مدل مذکور پایه و اساس طراحی الگوی سرآمدی مدیریت دانش استراتژیک قرار گیرد.

جدول ۳: ابعاد تمایز الگوهای سرآمدی

مدل‌های سرآمدی	تمایز مدل‌ها
جایزه جهانی MAKE (دبیرخانه دائمی جایزه جهانی Make در ایران، ۱۳۹۲)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هدایت سازمان‌ها در مسیر خلق ارزش از دانش</li> <li>• ارزیابی سازمان از منظر مدیریت دانش‌محور در کلیه ابعاد و فعالیت‌های سازمانی</li> <li>• خلق ارزش برای ذی‌نفعان از طریق تبدیل دانش و سرمایه فکری به محصولات/ خدمات / راهکارهای بهتر</li> <li>• هدایت سازمان‌ها در حوزه مدیریت دانش، نوآوری و سرمایه فکری</li> </ul>
مدل تعالی آموزش و توسعه (TDEM) (راهنمای متقاضیان اولین دوره جایزه ملی تعالی آموزش و توسعه، ۱۳۹۲)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توسعه شبکه تعامل سازمان‌ها در عرصه آموزش و امکان تبادل و اشاعه تجارب موفق.</li> <li>• ارتقاء جایگاه حوزه آموزش در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌سازی‌های کلان اقتصادی و سازمانی.</li> <li>• حرکت و هدایت سازمان‌ها به سمت تعالی آموزش و استقرار نظام آموزش متعالی؛</li> <li>• استانداردسازی فرایندهای آموزشی در محیط کسب‌وکار؛</li> </ul>
تعالی منابع انسانی (HREM) (راهنمای متقاضیان پنجمین دوره جایزه تعالی منابع انسانی، ۱۳۹۲)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ایجاد فضای رقابتی مناسب میان بنگاه‌ها</li> <li>• فراهم آوردن امکان تبادل تجربیات موفق میان آنان</li> <li>• انتخاب، معرفی و قدردانی از بنگاه‌های برتر در حوزه مدیریت منابع انسانی</li> <li>• ارزش‌های محوری این مدل به شرح زیر تعریف شده است:</li> <li>• رهبری استراتژیک</li> <li>• مشارکت، ارتباطات و انگیزش</li> <li>• یادگیری، توسعه و بهبود مستمر</li> <li>• مسئولیت اجتماعی و اخلاق کاری</li> <li>• تمرکز بر نتایج و ارزش‌آفرینی</li> </ul>
مدل شهاب (حمیدی زاده، ۱۳۹۲)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقویت حافظه سازمانی و سیستم‌های خیره دانش‌محور</li> <li>• دستیابی به مزیت‌های رقابتی</li> <li>• ارزش‌آفرینی دانش</li> <li>• ترغیب کارکنان به تسهیم دانش و سطح‌بندی دستیابی به اطلاعات</li> <li>• تعالی عملیات</li> </ul>
تعالی اخلاقی (EEM) (سلطانی، ۱۳۹۱)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ارتقاء کیفیت و اخلاق سازمانی</li> <li>• خودکوفایی و به کمال رسیدن قابلیت‌های کارکنان</li> <li>• نهادینه شدن اخلاق حرفه‌ای در سازمان</li> <li>• کسب حیثیت اجتماعی</li> <li>• ترویج اخلاق و معنویت در سازمان</li> </ul>

برای انتخاب شاخص‌های سرآمدی برگرفته از پنج الگوی سرآمدی، علاوه بر استفاده از ادبیات تحقیق، از تکنیک دلفی فازی با طی مراحل زیر استفاده شده است:

**۳-۱- نظرسنجی مرحله اول**

پس از مطالعه ادبیات موضوع، در این مرحله شاخص‌های سرآمدی استخراج شده به اعضای گروه خبره ارسال شده و میزان موافقت آن‌ها با هر کدام از شاخص‌ها دریافت و نظرات پیشنهادی و اصلاحی آن‌ها جمع‌بندی شد.

در مرحله اول نظرسنجی، ۳۰ پرسشنامه حاوی ۵۲ شاخص برای خبرگان ارسال و جمع‌آوری گردید. ۵۲ شاخص شامل شاخص‌های استاندارد مربوط به پنج مدل سرآمدی هستند که در قسمت مبانی نظری به آن اشاره گردید، همچنین در انتهای هر پرسشنامه با مطرح یک سؤال باز از خبرگان خواسته شد، در صورتی که علاوه بر شاخص‌های عنوان شده در پرسشنامه، شاخص دیگری مدنظر است معرفی نمایند؛ بنابراین محقق جهت تدوین برخی از شاخص‌ها از طریق کدگذاری پاسخ سؤالات باز خبرگان استفاده نمود. به این صورت که محقق، نظر خبره را که به صورت یک جمله یا پاراگراف توضیح داده بود را از طریق بررسی و مشخص نمودن کلمات مهم متن، به یک کد تبدیل نمود. برای مثال محقق این متن را، «استفاده از برنامه‌های راهبردی در زمینه خلاقیت و ایجاد و ارتقای دانش قادر است فرایند خلق ایده و نوآوری را در سازمان ایجاد و تقویت نماید»، به کد: «برنامه‌ریزی استراتژیک خلق دانش، نوآوری و ارتقای دانش سازمان» تبدیل نمود تا نظر خبره را در برگرد. همان‌گونه که در جدول‌های (۸)(۹)(۱۰) مشاهده می‌شود، بیشترین میزان موافقت خبرگان (بالای ۷۰ درصد) را شاخص‌های زیر کسب نمودند: ۱- ایجاد عوامل بسترساز مناسب جهت چابکی در تصمیم‌گیری؛ ۲- استفاده از فناوری اطلاعات جهت تسریع انتقال دانش در سازمان؛ ۳- ایجاد فضای کاری مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل؛ ۴- پرداخت حقوق و مزایا عادلانه متناسب کارکرد فرد؛ ۵- رواج فرهنگ دانش‌آفرینی؛ ۶- پایبندی به اخلاق حرفه‌ای؛ ۷- توجه به شاخص‌ها و معیارهای استاندارد؛ ۸- بهره‌گیری از تجربه‌های کاری برای توانمندی مدیریت بر دانش؛ ۹- توانمند شدن فردی کارکنان؛ ۱۰- اعتمادسازی؛ ۱۱- کسب مزیت رقابتی پایدار؛ ۱۲- ایجاد سازمان یادگیرنده؛ ۱۳- ایجاد دانش اجتماعی.

در این مرحله ۱۳ شاخص تأیید و سایر شاخص‌های مطرح شده نیز کمترین میزان موافقت (زیر ۷۰ درصد) را کسب نمودند به همین دلیل از فرایند حذف شدند.

جدول ۴: خلاصه تکنیک دلفی فازی انتخاب زیرمعیارهای الگوی سرآمدی- نظرسنجی مرحله اول

مرحله	تعداد پرسشنامه ارسالی	تعداد پاسخ دریافتی	تعداد زیرمعیارهای ارسالی	تعداد زیرمعیارهای تائید شده	تعداد زیرمعیارهای جدید پاسخ باز
اول	۳۰	۳۰	۵۲	۱۳	۴۱

### ۳-۲- نظرسنجی مرحله دوم

با توجه به اینکه در پرسشنامه اول علاوه بر سؤالات بسته، دیدگاه خبرگان در قالب سؤال باز دریافت شد؛ لذا پس از پالایش نقطه‌نظرهای ارائه‌شده و با مشورت استادان راهنما و مشاور، ۴۱ شاخص جدید به ۱۳ شاخص تائید شده مرحله قبل اضافه گردید. در این مرحله ضمن اعمال تغییرات لازم و اضافه نمودن ۴۱ شاخص پرسشنامه دوم تهیه و همراه با نقطه‌نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آن‌ها با دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به ۳۰ نفر اعضای گروه خبره ارسال شد و ۲۹ پرسشنامه جمع‌آوری و تحلیل گردید. در نظرسنجی مرحله دوم جدول‌های (۸)، (۹) و (۱۰) از بین ۵۴ شاخص، ۹ شاخص حذف گردید و سایر شاخص‌های مطرح‌شده بیشترین میزان موافقت خبرگان (بالای ۷۰ درصد) را نمودند. محقق جهت اطمینان از نتایج به‌دست‌آمده، مجدداً اقدام به نظرسنجی نمود. در مرحله سوم نیز ۳۰ پرسشنامه را توزیع و ۲۸ پرسشنامه جمع‌آوری گردید.

جدول ۵: خلاصه تکنیک دلفی فازی انتخاب زیرمعیارهای الگوی سرآمدی- نظرسنجی مرحله دوم

مرحله	تعداد پرسشنامه ارسالی	تعداد پاسخ دریافتی	تعداد زیرمعیارهای ارسالی	تعداد زیرمعیارهای تائید شده	تعداد زیرمعیارهای جدید پاسخ باز
اول	۳۰	۳۰	۵۲	۱۳	۴۱
دوم	۳۰	۲۹	۵۴	۴۵	۳۵

### ۳-۳- نظرسنجی مرحله سوم

با توجه به اینکه در پرسشنامه دوم علاوه بر سؤالات بسته، دیدگاه خبرگان در قالب سؤال باز نیز دریافت شد لذا پس از پالایش نقطه‌نظرهای ارائه‌شده و با مشورت اساتید راهنما و مشاور، ۳۵ شاخص به ۴۵ شاخص مرحله قبل اضافه گردید. در این مرحله ضمن اعمال تغییرات لازم و اضافه نمودن ۳۵ شاخص پرسشنامه سوم تهیه و همراه با نقطه‌نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آن‌ها با دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به ۳۰ نفر اعضای گروه خبره ارسال و ۲۹ پرسشنامه جمع‌آوری و تحلیل گردید. با این تفاوت که در این مرحله نظرسنجی در مورد ۴۵ شاخص مرحله قبل به همراه ۳۵ شاخص جدید صورت گرفته است. در نظرسنجی مرحله سوم جدول‌های (۸)، (۹) و (۱۰)، تمامی شاخص‌های مطرح‌شده بیشترین میزان موافقت خبرگان (بالای ۷۰ درصد) را نمودند. محقق

جهت اطمینان از نتایج به دست آمده، مجدداً اقدام به نظرسنجی نمود. در مرحله چهارم نیز ۳۰ پرسشنامه را توزیع و ۲۸ پرسشنامه جمع‌آوری گردید.

جدول ۶: خلاصه تکنیک دلفی فازی انتخاب زیرمعیارهای الگوی سرآمدی- نظرسنجی مرحله سوم

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

### ۳-۴- نظرسنجی چهارم

این مرحله جهت اطمینان محقق از ۸۰ شاخص استخراج شده صورت گرفت؛ بنابراین پرسشنامه سوم تهیه و همراه با نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آن‌ها با دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به ۳۰ نفر اعضای گروه خبره ارسال و ۲۹ پرسشنامه جمع‌آوری و تحلیل گردید. در مرحله چهارم، گروه خبره با توجه به نظرات سایر اعضای گروه، مجدداً به سؤالات ارائه شده پاسخ دادند که نتایج آن در جدول‌های (۸)، (۹) و (۱۰) ارائه شده است؛ که مبنی بر کسب موافقت بالای ۷۰ درصد است. با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله سوم و مقایسه آن با نتایج مرحله چهارم، در صورتی که اختلاف بین دو مرحله کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰,۱) باشد، در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود (چنگ‌لین، ۲۰۰۲). میزان اختلاف بین مرحله سوم و چهارم در جدول‌های (۸)، (۹) و (۱۰) ارائه شده است. نتایج قسمت اختلاف دیدگاه در جدول‌های (۸)، (۹) و (۱۰) نشان می‌دهد، میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل سوم و چهارم کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰,۱) است و لذا نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود؛ و ۸۰ شاخص تائید گردید؛ بنابراین شاخص‌های نهایی پس از چهار مرحله تکنیک دلفی فازی بر اساس نتایج جدول‌های (۸)، (۹) و (۱۰) انتخاب گردید.

جدول ۷: خلاصه تکنیک دلفی فازی انتخاب زیرمعیارهای الگوی سرآمدی- نظرسنجی مرحله چهارم

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

جدول ۸: شاخص‌های راهبردهای الگوی برتری در سرآمدی مدیریت دانش استراتژیک در چهار مرحله

مرحله دیدگاه	مرحله چهارم	مرحله سوم	مرحله دوم	مرحله اول	شاخص‌ها
				۰,۳۱	مشارکت فعال در فرایندهای خط‌مشی‌گذاری حوزه آموزش سازمان
				۰,۳۵	اطمینان از تدوین و بازنگری مأموریت و چشم‌انداز حوزه آموزش و توسعه در سازمان با توجه به منافع کارکنان و ذی‌نفعان سازمان
				۰,۳۵	اطمینان از تدوین اصول و ارزش‌های بنیادین آموزش در سازمان و اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی کارکنان از این ارزش‌ها
				۰,۳۵	تشویق و ترغیب کلیه مدیران ارشد سازمان و مدیران آموزش و توسعه به تعامل فعال در راهبری کلان فرایندهای مدیریت دانش
				۰,۳۵	مشارکت فعال رهبری سرمایه فکری در فرآیند طراحی و استقرار استراتژی‌های مدیریت دانش
				۰,۴۷	نقش فعال رهبری سرمایه فکری در توسعه فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان یک الگوی رفتاری
				۰,۴۱	ایفای نقش رهبری سرمایه فکری برای افزایش رضایت، انگیزه و تعهد کارکنان
				۰,۴۷	مدیریت فرآیند تغییر و تحول سازمانی توسط رهبری سرمایه فکری
				۰,۳۴	رهبران به‌عنوان الگو ارزش‌ها، اخلاقیات و معنویت را ایجاد کرده، توسعه می‌دهند
				۰,۳۸	ایجاد اعتماد و مدیریت آن از سوی رهبران
				۰,۳۲	ترویج و توسعه راستی و درستی از سوی رهبران
				۰,۳۸	ایجاد و توسعه فرهنگ سرآمدی اخلاقی از سوی رهبران
				۰,۴۴	ترسیم چشم‌انداز اخلاقی سازمان از سوی رهبران
۰,۰۳	۰,۷۲	۰,۷۵	۰,۷۲	۰,۴۵	سازمان دارای استراتژی در خصوص توجه به مسئولیت‌های اقتصادی است.
۰	۰,۷۲۶	۰,۷۲	۰,۷۲	۰,۴۷	سازمان دارای استراتژی در خصوص توجه به مسئولیت‌های حقوقی است.
۰,۰۱	۰,۷۱۱	۰,۷۲	۰,۷۱	۰,۵	سازمان دارای استراتژی‌های مشخص در خصوص مسئولیت‌های اخلاقی است.
۰,۰۴	۰,۷۱۶	۰,۷۵	۰,۷۵	۰,۴۷	سازمان دارای استراتژی در قبال مسئولیت‌های انسان دوستانه است.
۰,۰۲	۰,۷۱۳	۰,۷۳	۰,۷۳		ایجاد جو و فضای آرمانی و هموار کردن راه تحقق آرمان
۰,۰۳	۰,۷۱۸	۰,۷۴	۰,۷۲		ترغیب دیگران به اجرا
۰,۰۲	۰,۷۱۸	۰,۷۳	۰,۷۲		ایجاد استراتژی ارزش‌آفرینی از مشتری
۰	۰,۷۱۸	۰,۷۱	۰,۷۳		راهبری و توسعه مشارکت مشتری (با تکیه بر توسعه و ارائه خدمات/ محصولات/ راهکارهای سازمانی)
۰,۰۴	۰,۷۰۹	۰,۷۴	۰,۷		تدوین نقشه استراتژی سرمایه سازمانی
۰,۰۲	۰,۷۱۶	۰,۷۳	۰,۷۳		مدیریت اثربخش و بهبود تعاملات جهت حفاظت از سرمایه‌های سازمانی (مانند ثبت اختراع، کپی‌رایت و ثبت تجاری)
۰	۰,۷	۰,۷	۰,۷		تعیین ارزش‌های سازمانی از طریق میانی ارزشی، گروه تدوین استراتژی، مدیران ارشد و کارکنان
۰,۰۱	۰,۷۱۶	۰,۷۲	۰,۷۱		طراحی الگوی تشریح ارزش‌های سازمانی و اخلاق حرفه‌ای
۰,۰۱	۰,۷۱۶	۰,۷۲	۰,۷		ترجمه ارزش‌ها برای لایه‌های سازمانی از جمله هیئت‌مدیره و مدیران ارشد، مدیران، سرپرستان، کارشناسان، تکنسین‌ها، اپراتورها
۰,۰۱	۰,۷۱۶	۰,۷۲	۰,۷۲		تدوین نظام ارزیابی اثربخشی ارزش‌ها و اخلاق حرفه‌ای
۰	۰,۷۲۴	۰,۷۲	۰,۷۴		تدوین استراتژی یادگیری و توسعه سازمان
۰	۰,۷۰۵	۰,۷	۰,۷۵		راهبری و توسعه توانمندی‌های اعضای سازمان
۰,۰۱	۰,۷۰۹	۰,۷۱	۰,۷		به‌کارگیری راهکارهای توان‌افزایی
۰,۰۱	۰,۷۳۷	۰,۷۴	۰,۷۲		به‌کارگیری فنون راهبردی توسعه و توان‌افزایی

مرحله	مرحله	مرحله	مرحله	مرحله	شاخص‌ها
دیدگاه	چهارم	سوم	دوم	اول	
۰,۰۲	۰,۷۱۸	۰,۷۳	۰,۷۲		بسط و افزایش تمرکز بر عدالت، تنوع و تفاوت در آموزش مدیران ارشد و کارکنان

جدول ۹: شاخص‌های فرایندی الگوی برتری در سرآمدی مدیریت دانش استراتژیک در چهار مرحله

مرحله	مرحله	مرحله	مرحله	مرحله	شاخص‌ها
دیدگاه	چهارم	سوم	دوم	اول	
				۰,۳۳	معماری توانایی‌های راهبردی
				۰,۳۶	معماری نظام‌ها و فعالیت‌ها و عملیات
				۰,۴۷	معماری دانش
				۰,۴۲	به‌کارگیری استراتژی‌های تسهیم دانش، پایش و اندازه‌گیری میزان تسهیم دانش
				۰,۴۳	گزارش دهی فرایند ارزش خلق شده
				۰,۳۶	شناسایی و تشویق کارکنان موفق سازمان در زمینه تسهیم و به‌کارگیری دانش
				۰,۳	برطرف سازی خلاء های دانشی در سازمان
			۰,۵۹	۰,۷۸	ایجاد عوامل بسترساز مناسب جهت چابکی در تصمیم‌گیری
			۰,۵۸	۰,۷۳	استفاده از فناوری اطلاعات جهت تسریع انتقال دانش در سازمان
			۰,۵۷	۰,۸۶	ایجاد فضای کاری مبتنی بر اعتماد و احترام متقابل
			۰,۶۱	۰,۷۴	پرداخت حقوق و مزایا عادلانه متناسب کارکرد فرد
			۰,۷	۰,۷۶	توسعه فرهنگ دانش‌آفرینی
				۰,۳۹	ایجاد و حفظ فرهنگ دانش‌محور سازمانی
				۰,۶۵	ارتقای مداوم توانمندی‌ها و قابلیت‌های دانشی سرمایه‌های انسانی
				۰,۶۴	تبادل کارآمد دانش درون‌سازمانی با منابع دانش بیرون‌سازمانی و تأمین‌کنندگان شرکت
				۰,۶	به‌کارگیری رویکرد دانش‌محور در طراحی ارتباطات بین واحدی
				۰,۴۴	اندازه‌گیری میزان بلوغ فرایندها و بهبود مستمر آن
			۰,۵۶	۰,۸۹	پابندی به اخلاق حرفه‌ای
			۰,۵۴	۰,۸۵	توجه به شاخص‌ها و معیارهای استاندارد
			۰,۵۴	۰,۸	بهره‌گیری از تجربه‌های کاری برای توانمندی مدیریت بر دانش
				۰,۳۵	تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌هایی در زمینه ارزش‌آفرینی از مشتریان و برای مشتریان
				۰,۴۷	استخراج و نگهداری دانش تأمین‌کنندگان
				۰,۳۹	پایش و اکتساب دانش از جامعه در زمینه نیازمندی‌ها، انتظارات، ارزش‌ها و ...
				۰,۳۱	اندازه‌گیری، تحلیل و ارتقای سطح ارزش‌آفرینی حوزه‌های مختلف دانشی سازمان برای ذی‌نفعان
۰,۰۶	۰,۷۰۹	۰,۷۶	۰,۷۷		میزان بهره‌گیری از بانک‌های اطلاعاتی در عرصه‌های مختلف کاری
۰,۰۳	۰,۷۰۹	۰,۷۳	۰,۷۱		سطح تسهیلات مناسب برای دسترسی به اطلاعات حرفه‌ای
۰,۰۶	۰,۷۱۱	۰,۷۷	۰,۷۷		ایجاد حس رقابت سالم میان کارکنان
۰,۰۱	۰,۷۱۳	۰,۷۲	۰,۷۳		تسریع در تصمیم‌گیری و پرهیز از دوباره‌کاری و ایجاد حس مشارکت میان کارکنان برای پیشبرد امور؛
۰,۰۳	۰,۷۱۸	۰,۸۴	۰,۸۵		میزان حمایت از کارکنان در زمینه ارتقای دانش و آموزش حین کار
۰,۰۱	۰,۷۲۲	۰,۷۳	۰,۷۴		بهبود مستمر کارایی کارکنان



مرحله دیدگاه	مرحله چهارم	مرحله سوم	مرحله دوم	مرحله اول	شاخص‌ها
۰,۰۵	۰,۷۱۳	۰,۷۶	۰,۷۶		ایجاد فرآیندهای جدید کیفیت بهتر محصولات و خدمات
۰,۰۲	۰,۷۲۶	۰,۷۴	۰,۸۶		قدرت شناخت فرصت‌های جدید و تنگناها و اخذ تصمیم درست در مواجهه با تغییرات پیش‌بینی‌نشده؛
۰,۰۳	۰,۷۲۸	۰,۷۵	۰,۷۴		کاهش چرخه زمانی و کوتاه کردن فرآیندهای سازمانی
۰,۰۴	۰,۷۱۸	۰,۷۵	۰,۷۶		میزان انتقال تجربیات درون‌سازمانی
۰,۰۴	۰,۷	۰,۷۴	۰,۸۸		میزان پرهیز از بی‌توجهی به کار
۰,۰۸	۰,۷۱۱	۰,۷۹	۰,۸۵		بهبود سازوکارهای تصمیم‌گیری و انعطاف‌پذیر بودن فرآیندهای درون‌سازمانی برای انطباق با تغییرات پیش‌بینی‌نشده؛
۰,۰۴	۰,۷۱۶	۰,۷۵	۰,۸۳		وجود برنامه‌های ارتقای سطح تفکر و تحلیل حرفه‌ای
۰,۰۴	۰,۷۱۸	۰,۷۵	۰,۷۹		ارتقای کیفیت محصولات و خدمات
۰,۰۶	۰,۷۰۷	۰,۷۶	۰,۷۳		پیشگیری از ورود به تنگناها و تهدیدهای بازار
۰,۰۴	۰,۷۲۸	۰,۷۶	۰,۸۴		میزان بهره‌گیری از فرصت‌های بازار و توسعه زمینه‌های تسهیل‌یادگیری دانش در سازمان
۰,۰۶	۰,۷۱۸	۰,۷۷	۰,۷۸		برنامه‌ریزی استراتژیک خلق دانش، نوآوری و ارتقای دانش سازمان
۰,۰۳	۰,۷۲	۰,۷۵	۰,۷۲		ایجاد برنامه‌های خلق ایده با ایجاد تیم‌های نوآوری و توسعه با استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی مناسب
۰,۰۴	۰,۷۲۴	۰,۷۶	۰,۷۱		دخالت ذی‌نفعان در طراحی خدمات/محصولات/راهکارهای جدید و معرفی فرآیند جدید
۰,۰۱	۰,۷۲	۰,۷۳	۰,۷۳		پیاده‌سازی ایده‌های خلاق برای تحقق اهداف (نتایج) کسب‌وکار
۰,۰۶	۰,۷۲۴	۰,۷۸	۰,۷۵		مدیریت خلق دانش (شامل مواردی نظیر طوفان فکری، تجربیات یادگیری، ترکیب کردن و ...) و با هدف توسعه محصولات و خدمات دانش‌محور
۰,۰۵	۰,۷۲۸	۰,۷۷	۰,۷۳		اندازه‌گیری ارزش سازمانی خلق‌شده از خلق دانش و نوآوری و توسعه و ترویج نتایج آن
۰,۰۲	۰,۷۱۶	۰,۷۳			نگرش استراتژیک بر اخلاق و رشد اخلاقی سازمان (مدیران استراتژیست ضامن اخلاقی بودن سازمان هستند)
۰,۰۳	۰,۷۲۲	۰,۷۵			مزیت آفرینی اخلاق در عرصه رقابت
۰,۰۵	۰,۷۲۴	۰,۷۷			ایجاد مرامنامه‌ی اخلاقی و ارزیابی سالانه عملکرد اخلاقی سازمان
۰,۰۵	۰,۷۰۵	۰,۷۵			استفاده از نتایج فعالیت‌های انجام‌شده در نهادهای ملی مانند کانون‌های اخلاق حرفه‌ای و نهادهای جهانی مانند کنوانسیون‌های بین‌المللی
۰,۰۴	۰,۷۲	۰,۷۶			شفافیت و پیشگیری از فساد اداری
۰,۰۴	۰,۷۲۲	۰,۷۶			سازمان‌دهی یادگیری سازمانی
۰,۰۳	۰,۷۱۱	۰,۷۴			توسعه و به‌کارگیری متدولوژی‌ها و تکنیک‌های یادگیری سازمانی و ابزارهای مرتبط با آن
۰,۰۱	۰,۷۱۶	۰,۷۲			اندازه‌گیری ارزش سازمانی خلق‌شده از یادگیری سازمانی
۰,۰۲	۰,۷۰۹	۰,۷۲			اتخاذ تدابیری جهت استفاده از ظرفیت ایجاد شده توسط آموزش
۰	۰,۷۰۹	۰,۷			مدیریت ارزش آفرینی از ذی‌نفعان
۰,۰۶	۰,۷۱۱	۰,۷۷			مدیریت ارتباطات با ذی‌نفعان
۰	۰,۷۱۳	۰,۷۳			مدیریت تعاملات با ذی‌نفعان
۰,۰۱	۰,۷۱۸	۰,۷۲			مدیریت فرایندهایی بر پایه دانش ذی‌نفعان
۰,۰۱	۰,۷۲۲	۰,۷۳			تمرکز بر دانش مبتنی بر حفظ محیط زیست (کاهش ضایعات و آلودگی‌ها، فرآورده‌های سازگار با محیط زیست، مدیریت مواد بلا استفاده)
۰	۰,۷۱۳	۰,۷۱			برقراری نظام زیست محیطی برای سازمان

مرحله دیدگاه	مرحله چهارم	مرحله سوم	مرحله دوم	مرحله اول	شاخص‌ها
۰,۰۱	۰,۷۲۶	۰,۷۳			حمایت از یادگیری با تأکید بر استفاده از فرآورده‌های سازوکار با محیط
۰	۰,۷۲۸	۰,۷۲			فراهم کردن امکانات تبدیل فرآورده‌های فیزیکی به فرآورده‌های دیجیتالی، صرف جویی در مخارج اجتماعی

جدول ۱۰: شاخص‌های نتایج الگوی برتری در سرآمدی مدیریت دانش استراتژیک در چهار مرحله

مرحله دیدگاه	مرحله چهارم	مرحله سوم	مرحله دوم	مرحله اول	شاخص‌ها
			۰,۵۴	۰,۷۴	توانمند شدن فردی کارکنان
				۰,۴۱	نتایج رضایت فردی از دانش
				۰,۵۹	نتایج تعهد فردی به دانش
				۰,۵۷	دستاوردهای کلیدی عملکرد سازمان
				۰,۴۶	شاخص‌های عملکردی سازمان
	۰,۹۲۵	۰,۸۶	۰,۸۹	۰,۸۱	اعتمادسازی
	۰,۹۲۵	۰,۹	۰,۸۹	۰,۷۸	کسب مزیت رقابتی پایدار
				۰,۷۴	ایجاد سازمان یادگیرنده
			۰,۵۸	۰,۸۶	ایجاد دانش اجتماعی
				۰,۵۳	نتایج مشتریان و جامعه
				۰,۵۸	دستاوردهای کلیدی عملکردی جامعه
۰,۰۵	۰,۹۳۱	۰,۸۸	۰,۸۹		پویایی و انعطاف‌پذیری دانش سازمانی
۰,۰۷	۰,۹۳۱	۰,۸۶	۰,۸۹		ایجاد و حفظ دانش‌بنیانی درون‌سازمانی
۰,۰۳	۰,۹۳۱	۰,۹	۰,۸۹		ایجاد سازمان یادگیرنده
۰,۰۷	۰,۹۳۱	۰,۸۶			توان برقراری ارتباط مطلوب و اثربخش
۰,۰۶	۰,۹۲۵	۰,۸۶			داشتن چشم‌انداز و مقصد ارزشی
۰,۰۲	۰,۹۳۸	۰,۹۱			قدرت تدبیر و برنامه‌ریزی
۰,۰۲	۰,۹۳۱	۰,۹۱			افزایش سازگاری دانش فردی با محیط متغیر
۰,۰۱	۰,۹۲۵	۰,۹۱			توسعه و بهبود مستمر منابع انسانی
۰,۰۶	۰,۹۳۱	۰,۸۷			بازخوردهای لازم جهت رسیدن به شایستگی‌ها و توانایی‌ها به افراد
۰,۰۲	۰,۹۲۵	۰,۹			اثربخشی هزینه‌ها
۰,۰۵	۰,۹۳۸	۰,۸۸			افزایش سودآوری
۰,۰۳	۰,۹۳۱	۰,۹			بهبود کیفیت روندهای کاری
۰,۰۶	۰,۹۳۱	۰,۸۷			جلب مشارکت کارکنان و توان راه‌اندازی تیم‌های هدفمند
۰,۰۶	۰,۹۳۱	۰,۸۷			اجتناب در هدر رفتن سرمایه فکری
۰,۰۵	۰,۹۳۸	۰,۸۸			هدایتگری تعارضات سازمانی
۰,۰۴	۰,۹۲۵	۰,۸۸			هدایتگری تغییر و تحول
۰,۰۳	۰,۹۳۱	۰,۹			رضایت جامعه از مسئولیت‌های اجتماعی سازمان
۰,۰۲	۰,۹۲۵	۰,۹			جلب مشارکت و انگیزه مدیران و کارکنان جهت ایجاد دانش اجتماعی
۰,۰۶	۰,۹۳۱	۰,۸۷			رواج فرهنگ دانش‌آفرینی
۰,۰۶	۰,۹۳۱	۰,۸۷			ایجاد بستر مناسب جهت استفاده از نیروهای کلیدی خارج‌شده از سازمان در راستای مسئولیت اجتماعی

#### ۴- نتیجه‌گیری

شرایط نوین کسب‌وکار ایجاب کرده است که دانش به استراتژیک‌ترین منبع سازمانی تبدیل شود. این منبع استراتژیک تنها به نیروی انسانی سازمان مربوط نمی‌شود بلکه مشخص شد که مشتریان و فروشندگان در ارتباطات خود با استفاده از دانش، معنای بالاتری به دانش ضمیمه می‌دهند؛ زیرا مدیریت دانش سیستماتیک منجر به تحکیم مزیت رقابتی شرکت‌های با اندازه کوچک و متوسط می‌شود. هنگامی که به «قلمرو» دانش نزدیک می‌شویم، درمی‌یابیم مکانی که به‌عنوان اشتراک دانش مشتری از یک طرف و دانش تولیدکننده یا دانش فروشنده از طرف دیگر واقع می‌شود، به‌عنوان ناحیه شروع محصولات آینده تعیین می‌شود. این محصول حاصل هم‌آفرینی است (مراک و ماچا، ۲۰۱۵)؛ بنابراین لزوم تأکید سازمان‌ها بر دانش استراتژیک و مدیریت دانش استراتژیک بیش‌ازپیش مطرح شده است. از آنجایی که سیستم جامع مدیریت دانش استراتژیک بایستی در خدمت اهداف استراتژیک سازمان باشد و منجر به بهبود عملکرد مأموریتی سازمان گردد، بحث مدیریت دانش استراتژیک و شاخص‌های سرآمدی آن، به‌عنوان ضرورتی غیرقابل انکار مطرح گشته است. به همین دلیل تبیین شاخص‌های سرآمدی مدیریت دانش استراتژیک، به‌عنوان یک موضوع مهم پژوهشی مورد توجه گرفته است.

همچنین با توجه به تغییرات روزافزون جامعه بشری و تغییر انتظارات ذینفعان سازمان‌ها، به نظر می‌رسد جهت تحقق سرآمدی، پیاده‌سازی تمامی شاخص‌های سرآمدی موجود، برای سازمان‌ها امکان‌پذیر و مقرون‌به‌صرفه نیست و در این میان بهره‌گیری از برخی شاخص‌های کلیدی، می‌تواند تا حد زیادی زمان و هزینه را کاهش داده و منجر به تحقق هرچه سریع‌تر سرآمدی در سازمان‌ها گردد (هَلاکوپور، ۱۳۹۴).

پژوهش حاضر با استفاده از مبانی نظری و پیشینه تحقیق و الگوهای سرآمدی و به کمک تکنیک دلفی فازی منجر به انتخاب شاخص‌های سرآمدی مناسب گردید. ایده این پژوهش با تأکید بر مدل‌های سرآمدی حاصل شده است. امروزه تمرکز بر الگوهای سرآمدی ضروری است زیرا سرآمدی به‌عنوان یک عنصر ضروری برای توسعه پایدار و به‌طورکلی، به‌عنوان یک عامل تعیین‌کننده برای شرکت‌هایی با آمال جهانی شناخته شده است. در پیش‌روی به سمت سرآمدی، مشکلات و موانع زیادی آشکار می‌شوند که این مسئله، اهمیت توجه به خودارزیابی و شاخص‌های

سرمآمدی را نشان می‌دهد. چراکه شاخص‌های سرمآمدی به‌عنوان چارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمان‌ها معرفی شده‌اند (هالاکوپور، ۱۳۹۴).

بر اساس نتایج، از میان ۵۲ شاخص بررسی شده که برگرفته از مدل‌های سرمآمدی: جایزه جهانی MAKE، مدل سرمآمدی آموزش و توسعه، سرمآمدی منابع انسانی، مدل شهاب و مدل سرمآمدی اخلاقی بود و بررسی پاسخ خبرگان صنعت و دانشگاه به سؤالات باز پرسشنامه‌ها، سرانجام ۸۰ شاخص به‌عنوان شاخص‌های نهایی جهت تحقق هرچه سریع‌تر سرمآمدی سازمانی در سازمانی‌ها انتخاب گردیدند.

شاخص‌های سرمآمدی برگزیده شده در این پژوهش به‌ویژه برای سازمان‌هایی که در ابتدای راه سرمآمدی هستند می‌توانند بسیار مفید باشند زیرا سازمان را در سردرگمی و پاسخ به اینکه در ابتدا کدام شاخص‌ها را می‌بایست اجرا نماید، یاری می‌رساند. همچنین برای سازمان‌هایی که تا حدودی مسیر سرمآمدی را طی نموده‌اند مثمر ثمر است زیرا مسیر را برای آنان مشخص می‌نماید و از اتلاف وقت جلوگیری می‌کند.

شاخص‌های انتخاب شده در این پژوهش قادرند زمینه را جهت توسعه و تحقق سرمآمدی در سازمان‌ها فراهم نموده و آن‌ها را قادر سازد تا ضمن آسیب‌شناسی جامع فرایندهای خود، طرح‌ها و اقدامات بهبود را استخراج نموده و موقعیت خود را در فرایند سرمآمدی مورد ارزیابی قرار دهند. شاخص‌های سرمآمدی انتخاب شده در این پژوهش، ضمن برخورداری از یک ساختار سیستمی جامع دارای جهت‌گیری نوین در مدل‌های سرمآمدی می‌باشند؛ زیرا از یک پشتوانه نظری کافی و قوی برخوردار بوده و توسط خبرگان دانشگاهی و صنعت نیز مورد پالایش قرار گرفته است.

در این بخش با توجه به سؤالات و یافته‌های تحقیق، پیشنهاداتی برای شرکت فولاد مبارکه اصفهان ارائه می‌شود. تا بتوانند با استفاده از این پیشنهادات، سازمان خود را در مقابل بحران‌های احتمالی آینده که ممکن است بر دانش و فرایندهای استراتژیک شرکت تأثیرگذارد، مصون نمایند. لازمه سرمآمدی در این سازمان این است که از شاخص‌های سرمآمدی مدیریت دانش استراتژیک در انجام فرایندهای کاری سازمان استفاده نمایند و ذی‌نفعان خود را به‌وسیله آنچه به‌دست می‌آورند و نیز چگونگی کسب آن‌ها و پایداری نتایج خوبی که حاصل می‌کنند راضی نمایند. بر اساس نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود شرکت فولاد مبارکه فرایندهای مربوط به مسیر سرمآمدی شامل: ارزیابی موقعیت مدیریت دانش استراتژیک در حال حاضر؛ شناسایی موارد نیازمند بهبود؛ شناسایی نحوه بهبود؛ اولویت‌بندی موارد نیازمند بهبود؛ گنجانیدن موارد بهبود در برنامه اقدامات؛ اجرای بهبودها و

بررسی نتایج را در سازمان نهادینه نماید. در این خصوص مدیران سازمان باید در جهت تحقق سرآمدی در سازمان توجه داشته باشند؛ و با ایجاد بستری مناسب و مستمر نمودن اجرای شاخص‌های سرآمدی مدیریت دانش استراتژیک، مسیر پرفراز و نشیب تبدیل شدن به سازمانی سرآمد را با موفقیت طی نمایند. نتایج این پژوهش کمک می‌نماید، شرکت فولاد مبارکه و دیگر سازمان‌های مشابه با الگوبرداری از شاخص‌های سرآمدی مدیریت دانش استراتژیک، وضعیت فردی، سازمانی و اجتماعی خود را مورد سنجش قرار داده و توسعه نمایند.

محقق در زمان تحقیق، فرایندهای اصلی کمیته‌های ۱۹ گانه شرکت فولاد مبارکه را به‌عنوان بخش‌های استراتژیک شرکت فولاد مبارکه شناسایی نمود. در واقع هسته مرکزی و مهم‌ترین فرایندهای شرکت در این بخش‌ها متمرکز شده است؛ بنابراین لازم است نتایج حاصل از شاخص‌های سرآمدی مدیریت دانش استراتژیک را به‌صورت دوره‌ای مورد ارزیابی مجدد قرار دهند و وضعیت خود را با دوره‌های قبل مقایسه نمایند. چراکه شاخص‌های سرآمدی مدیریت دانش استراتژیک کمک می‌نماید تا وضعیت مؤلفه‌های تأثیرگذار بر مدیریت دانش استراتژیک و سرآمدی مشخص گردد. در مجموع با توجه به مباحث و تحلیل‌هایی که صورت گرفت می‌توان به پیشنهادهای زیر دست یافت:

- تبیین رویکرد تقویت منابع تولید دانش استراتژیک در سازمان به‌ویژه فرایندهای اصلی کمیته‌های ۱۹ گانه؛
- تقویت فرهنگ سازمانی برای استقرار نظامنامه مدیریت دانش استراتژیک، تبیین شرایط التزام افراد به آن و آگاهی افراد از مزایای تحقق آن در سازمان؛
- شناسایی و طبقه‌بندی منابع تولید دانش استراتژیک در سازمان و استقرار فناوری اطلاعات برای تقویت و ذخیره آن؛
- ارائه دوره‌های آموزشی برای فرایندهای مدیریت دانش استراتژیک به‌صورت نظری و کاربردی بر اساس دستیابی به فرآورده‌ها و خدمات سازمان و توجیه افراد؛
- تهیه مستندات کاری برای کلیه 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؛

- در نهایت اینکه مدیران سازمان می‌بایست از فرایندهای سرآمدی در سازمان حمایت نموده و با ایجاد بستری مناسب و مستمر نمودن اجرای راهبردها و فرایندهای الگوی سرآمدی مدیریت دانش استراتژیک، مسیر پرفراز و نشیب تبدیل‌شدن به سازمانی سرآمد را با موفقیت طی نمایند.

## منابع

۱. جایزه جهانی (Most Admired Knowledge Enterprise (Make) (۱۳۹۲)، تهران: دبیرخانه دائمی جایزه جهانی، دانشگاه صنعتی شریف.
۲. حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۹۲)، الماس دانش: رویکردهای نوین در یکپارچگی مدیریت دانش، ششمین کنفرانس ملی مدیریت دانش، مرکز همایش‌های بین‌المللی شهید بهشتی، تهران.
۳. حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۹۲)، برنامه‌ریزی استراتژیک و بلندمدت، چاپ هفتم، تهران: انتشارات سمت.
۴. رازانی، عبدالمحمد (۱۳۸۱)، آشنایی با مدل‌های مهم برتری سازمانی، چاپ اول، انتشارات مام، تهران.
۵. راهنمای متقاضیان اولین دوره جایزه ملی تعالی آموزش و توسعه (۱۳۹۲)، انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران، چاپ اول.
۶. راهنمای متقاضیان پنجمین دوره جایزه تعالی منابع انسانی (۱۳۹۲)، انجمن مدیریت منابع انسانی ایران، چاپ اول.
۷. سلطانی، ایرج (۱۳۹۱)، نقش اخلاق حرفه‌ای در سرآمدی کسب‌وکار سازمانی، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و نوآوری، شیراز.
۸. سلطانی، ایرج (۱۳۹۱)، الگوی سرآمدی اخلاقی. اصفهان: انتشارات ارکان دانش، چاپ اول.
۹. کهن دژ، محمدعلی و شروین تاجدینی (۱۳۹۵)، تأثیر مدیریت دانش بر خلاقیت و نوآوری کارکنان سازمان‌ها، همایش پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران، موسسه پژوهشی مدیریت مدبر، دانشگاه تهران.
۱۰. نجمی، منوچهر؛ و حسینی، سیروس. (۱۳۸۳)، مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل. تهران، نشر روناس.
۱۱. هلاکوپور، مریم. (۱۳۹۴)، بررسی و ارائه الگوی سرآمدی مدیریت دانش استراتژیک بر اساس مدل تلفیقی MAKE و تعالی آموزش و توسعه (TDEM) با استفاده از تئوری داده‌بنیاد در

شرکت گاز استان خوزستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما: محمدرضا حمیدی زاده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز، دانشکده مدیریت.

12. Afiouni, F. (2007). Human resource management and knowledge management: A road map toward improving organizational performance. *Journal of American Academy of Business*, 11(2), 124–130.
13. Baldrige National Quality Program (2006). *Criteria for Performance excellence*, National Institute of Standards and Technology. Technology Administration, Department of Commerce.
14. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
15. Bierly, P. E., & Daly, P. (2002). Aligning human resource management practices and knowledge strategies. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, 277-295.
16. Davenport, T.H & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organization manage what they know*. President & Harvard college, 126-147.
17. EFQM publication. (2009). *EFQM Excellence Model*. Brussels Representative Office, Belgium.
18. Haesli, A., & Boxall, P. (2005). When knowledge management meets HR strategy: An exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations. *International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1955–1975.
19. Hamidzadeh, M.R. & Fadaeinejad, M. E. (2010). A Knowledge Management Approach to Format the Financial World-Class Policies. *International Journal of Management and Information Systems*, 14 (5), 69-78.
20. Ismail, S. & Ebrahimpour, M. (2002). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(7), 902-921.
21. Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8, 1–56.
22. Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448–1480.
23. Lenzion, J. P. (2015). Human Resources Management in the System of Organizational Knowledge Management. *Procedia Manufacturing*, 3, 674-680.
24. Mráček, P., & Mucha, M. (2015). The Use of Knowledge Management in Marketing Communication of Small and Medium-sized Companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 185-192.
25. Nicolescu, Ovidiu, (2007). Knowledge cycle and strategic knowledge within company. *Academy of Economic Studies Buncharest*.
26. 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.

27. Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business Press.
28. Sharma, A.K. & Talwar, B. (2007). Evolution of Universal Business Excellence Model incorporating Vedic philosophy. *Measuring Business Excellence*, 11(3), 4-20.
29. Shirkhodaei, M. (2010). Design of marketing excellence model in management industries based on mixed approach. A thesis presented for degree of PHD in management, School of Management & Economics. Tarbiat Modarres University. (in persian)
30. Snyman, R., & Kruger, C. J. (2004). The interdependency between strategic management and strategic knowledge management. *Journal of knowledge management*, 8(1), 5-19.
31. Theriou, G. N., & Chatzoglou, P. D. (2008). Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management. *EuropeanBusiness Review*, 20(3), 185-207.
32. 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.
33. Wang, K.-L., Chiang, C., & Tung, C.-M. (2012). Integrating human resource management and knowledge management: From the viewpoint of core employees and organizational performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(1), 109-137.
34. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic ManagementJournal*, 5(2), 171-180.
35. 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*.

