

مقاله پژوهشی:

## الگوی پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش بر اساس کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی: گروه سپاسد)

حسن دهقان ده جمالی<sup>۱</sup>، محمدرضا زاهدی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۰۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۸

### چکیده

اجرای برنامه راهبردی سبب فرهنگ‌سازی و نهادینه‌شدن مدیریت مشارکتی، مدیریت فرآیندی و تفکر راهبردی در مدیریت سازمان‌ها خواهد شد. این مقاله روشی ابتکاری برای استقرار و دستیابی به اهداف مدیریت دانش از طریق برنامه‌ریزی راهبردی و کارت امتیازی متوازن در شرکت‌های پروژه محور پیمانکاری ارائه می‌کند. در این پژوهش از ابزار کارت امتیازی متوازن برای برنامه‌ریزی و پایش راهبردها استفاده شده است. این ابزار توازن بین رویکردها و اهداف سازمانی از جمله رویکردها و اهداف مورد نظر از مدیریت دانش سازمانی برقرار خواهد کرد. گروه سپاسد از فرآیند مدیریت راهبردی در سازمان به منظور یکپارچه‌سازی سایر نظام‌ها و فعالیت‌های بهبود سازمانی استفاده کرده است و توسط این فرایند به دنبال ایجاد هماهنگی و هم‌راستایی بین رویکردهای به‌ظاهر متفاوت مدیریتی، مانند: مدیریت دانش، تعالی سازمانی، مدیریت پروژه و غیره در قالب یک چارچوب مشخص، بوده است. در مرحله اول، نقش و جایگاه مؤلفه‌ها و پیشران‌های تغییر و تحول سازمانی به‌ویژه مدیریت دانش و پروژه در قالب الگوی مفهومی که در گروه سپاسد تدوین شده است، تشریح می‌شود. در مرحله دوم، کارت امتیازی متوازن و چهار وجه آن و جایگاه رویکردهای مدیریت دانش در این وجوه تشریح می‌شود. در مرحله سوم، ارتباط عمومی رویکردهای مدیریت دانش با کارت امتیازی متوازن تشریح می‌شود. در مرحله چهارم، الگوی پیاده‌سازی مدیریت دانش در کارت امتیازی متوازن تشریح شده است. الگوی ارائه شده در این مقاله برای پیاده‌سازی مدیریت دانش از طریق کارت امتیازی متوازن در شرکت‌های پروژه محور پیمانکاری ارائه شده است.

**کلیدواژه‌ها:** کارت امتیازی متوازن، مدیریت دانش، مدیریت راهبردی

۱. استادیار دانشگاه عالی دفاع ملی، نویسنده مسئول، رایانامه: dehghanjamali@gmail.com

۲. هیات علمی دانشگاه صنعتی مالک اشتر

## مقدمه

تدوین برنامه‌ریزی راهبردی سازمان سبب می‌شود که خطوط اصلی حرکت‌های منطقی و نوع ارتباطات و دامنه اختیارات کارکنان در جهت‌های قائم و افقی هرم سازمانی مشخص و مدیران میانی بتوانند هر لحظه تصمیمات لازم را در راستای اهداف کلی مدیریت عالی و در چارچوب از قبل تعیین شده به سهولت اتخاذ کنند (رایبزر، ۱۳۹۳). به‌طور کلی یکی از چالش‌های مدیران، پیاده‌کردن راهبردهایی است که با تفکر و تأمل و با استفاده از روش‌های نظام‌مند تنظیم می‌شود (حسنوی و رمضان، ۱۳۹۱؛ شانی، ۱۳۸۳، زاهدی و همکاران، ۲۰۱۶). وقتی کارت امتیازی متوازن به‌عنوان یک نظام اندازه‌گیری عملکرد توسط آقایان کاپلان و نورتون<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۶ معرفی شد، تا حدود زیادی توانست راهی برای عملیاتی کردن راهبرد و روشی برای تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان‌ها ارائه دهد (اخوان و همکاران، ۲۰۱۳، زاهدی و نقدی خنجاچه، ۲۰۲۰).

از طرفی با توجه به تغییرات زیادی که در محیط کسب و کار به‌وجود آمده و از آنجا که بازدهی منابع سستی از قبیل پول، زمین، ماشین‌آلات و ... کاهش یافته است، سازمان‌های پیشرو در عرصه تجارت با معرفی و مدیریت منبع جدیدی به‌عنوان دانش توانسته‌اند علاوه بر حفظ موقعیت رقابتی خود عملکرد خود را افزایش دهند (اخوان و باقری، ۱۳۸۹). مدیریت دانش<sup>۲</sup> از حدود دو دهه پیش که کارل اریک سویبی<sup>۳</sup> دانشمند سوئدی، با مطالعه ترانزنامه‌های مالی شرکت‌ها و مقایسه دو شاخص «دارایی ترانزنامه‌ای شرکت» و «قیمت سهام شرکت» به اختلاف بهایی به‌عنوان سرمایه ناملموس رسید و آن را به «دارایی دانشی» تعبیر نمود، به ادبیات مدیریت سازمان‌ها راه پیدا کرد (حسنوی و همکاران، ۱۳۹۳؛ احمدی و صالحی، ۱۳۹۱، زاهدی و همکاران، ۲۰۲۲). دارایی دانشی سازمان، شامل دانش‌ها و آموخته‌هایی است که در ذهن کارشناسان و مدیران سازمان در حین اجرای

<sup>۱</sup> Balanced Scorecard

<sup>۲</sup> Kaplan & Norton

<sup>۳</sup> Knowledge Managment

<sup>۴</sup> Karl Eric Sievby

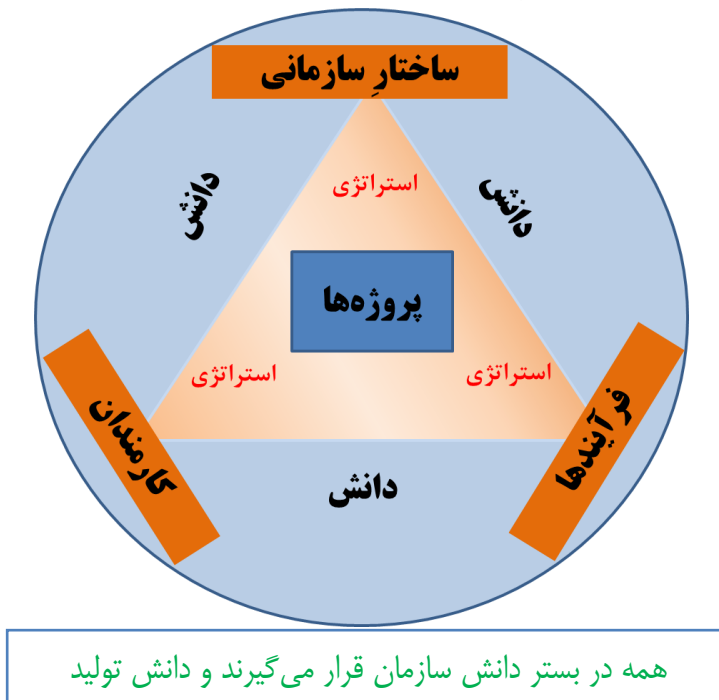
فرآیندهای کاری تولید شده و مزیت اصلی رقابتی سازمان در عصر اقتصاد دانش محور به شمار می آید (جعفری و همکاران، ۱۳۹۲؛ اخوان و همکاران، ۱۳۹۲).

در نتیجه این تحولات، دانش به عنوان مهم ترین سرمایه، جایگزین سرمایه های مالی و فیزیکی در اقتصاد جهانی شده است (اخوان و همکاران، ۱۳۹۱؛ حسینی و رمضان، ۱۳۹۱؛ احمدی و صالحی، ۱۳۹۱؛ زاهدی و نقدی خنجاه، ۲۰۲۰). بر این اساس، موفقیت حال و آینده در رقابت بین سازمان ها، تا حد کمی مبتنی بر تخصیص منابع فیزیکی و مالی و تا حد زیادی مبتنی بر مدیریت دانش خواهد بود (قزل و همکاران، ۱۳۹۲). بنابراین، وظیفه رهبری یک سازمان، خلق محیطی مناسب برای مدیریت دانش است؛ به بیان روشن تر، در عصر حاضر چالش پیش روی مدیران فراهم کردن محیطی مناسب برای رشد و پرورش ذهن انسان در سازمان دانش محور است (بوتیس، ۱۹۹۹؛ زاهدی و همکاران، ۲۰۱۶). در این میان یکی از دغدغه های مدیران سازمان های دانش محور، اندازه گیری اثربخشی سیاست ها و برنامه های خود در حوزه مدیریت دانش است. در این مقاله سعی شده است که راهکار لازم برای این موضوع ارائه شود.

### تدوین الگوی مفهومی و تعیین جایگاه راهبرد و دانش

گروه سپاسد به دلیل انجام پروژه های عمرانی، ماهیت پروژه محور دارد و مفاهیم مدیریت پروژه با سایر مفاهیم مدیریتی مانند مدیریت راهبردی، دانش، فرآیندها و غیره آمیخته شده است. تعیین اثر مفاهیم و مؤلفه های سازمانی عنوان شده (راهبرد، دانش، مدیریت پروژه، نیروی انسانی و غیره) بر یکدیگر در گروه سپاسد در قالب یک الگوی مفهومی طراحی شده است. به منظور تدوین الگو ابتدا فهرستی از عوامل تشکیل دهنده اولیه در اختیار خبرگان که مطلع به مبانی بحث بودند قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا ضمن اعلام نظر در خصوص عوامل، نسبت به ارتباط هر یک از آنها باهم اعلام نظر کنند. همچنین از آنها خواسته شد تا در صورت وجود عوامل موثر دیگر، آنها را اضافه کرده و یا نسبت به تصحیح، ادغام و یا حذف آنها اقدام کنند. در نهایت پس از اعلام نظر خبرگان، جمع بندی لازم صورت پذیرفت و مجدد در قالب یک الگو در اختیار متخصصین فن قرار گرفت؛ در نهایت پس از اجماع نهایی، الگوی پژوهش، به دست آمد. در خصوص خبرگان باید بیان داشت که تعداد خبرگان ۱۰ نفر از متخصصین مطلع به مباحث

مدیریت دانش و سازمان و راهبرد بودند که حسب تجربه و مدرک تحصیلی و سابقه کاری که داشته اند، به‌روش گلوله برفی انتخاب شدند؛ این تعداد پس از اشیاع نظری داده‌ها احصا شده است. ماهیت سازمان مورد مطالعه، پروژه محور بودن سپاسد و نیز ارتباطات درونی این سازمان که رویکرد ماتریسی دارد، در این پژوهش، مدنظر قرار گرفته است. در گروه سپاسد، مدیریت راهبرد همسو و همراستا با مدیریت پروژه است. الگوی مفهومی زیر جایگاه و اثر مفاهیم مدیریتی، به‌ویژه مدیریت دانش را در لابه‌لای سایر مفاهیم دیگر و نحوه نگرش مدیریت دانش را در سایر الگوهای مدیریتی ترسیم می‌کند:



شکل ۱: الگوی مفهومی ارتباط راهبرد و دانش در گروه سپاسد

## تشریح الگوی کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup>

کارت امتیازی متوازن مؤثرترین و کارآمدترین فن حال حاضر دنیا در اجرای برنامه راهبردی، عملیاتی کردن چشم‌انداز و ارزیابی جامع عملکرد به‌شمار می‌رود که با توصیف چشم‌انداز و مأموریت سازمان در قالب روابط علی- معلولی در چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری، ضمن فائق آمدن بر این موانع، تجربیات موفق را در ایجاد سازمان‌های دانشی داشته و نتایج موفق را در حوزه ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و پیاده‌سازی و کنترل برنامه راهبردی ایجاد کرده است (کاپلان و نورتون، ۱۳۹۰).

کارت امتیازی متوازن، ترکیبی است از معیارهای ارزیابی عملکرد که شاخص‌های عملکرد گذشته، جاری و نیز آینده را شامل شده و معیارهای غیرمالی را در کنار معیارهای مالی قرار می‌دهد (وگمان، ۲۰۰۸). ضمن اینکه از آنچه در داخل و خارج سازمان اتفاق می‌افتد، بینش و دید همه جانبه‌ای را به مدیران سازمان ارائه می‌کند. این ابزار قادر است راهبرد را به اهداف و برنامه‌های اجرایی و عملیاتی مشخص در چهار منظر متصل کند. تبدیل جهت‌گیری‌های راهبردی به اهداف و برنامه‌های مشخص از یک سو و برقراری یک نظام اندازه‌گیری، جهت کنترل چگونگی تحقق اهداف و پیشرفت برنامه‌ها از سوی دیگر، جذابیت و کاربرد کارت امتیازی متوازن را افزایش داده است (کاپلان و نورتون، ۱۳۹۰؛ زاهدی و نقدی، ۱۳۹۷).

کارت امتیازی متوازن چارچوبی را برای توصیف راهبرد، به‌منظور خلق ارزش از منظرهای مهم ترسیم می‌کند. این منظرها و عناصر به شرح زیر است (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶، زاهدی و نقدی، ۱۳۹۸):  
منظر مالی: عملکرد مالی شاخص تأخیری است و تعریف نهایی موفقیت سازمان را به‌دست می‌دهد. راهبرد، چگونگی تلاش سازمان برای خلق ارزش پایدار برای سهام‌داران را توصیف می‌کند.

منظر مشتری و بازار: در جذب و برقراری ارتباط مؤثر با مشتریان و نفوذ در بازارهای جدید، عامل اساسی در بهبود عملکرد مالی است. منظر مشتری و بازار علاوه بر اندازه‌گیری شاخص‌های

<sup>۱</sup> Balanced ScoreCard

تأخیری خروجی، موفقیت در زمینه‌های مربوط به مشتری نظیر رضایت، حفظ و رشد مشتری، ارزش قابل ارائه به مشتریان هدف را تعریف می‌کند. انتخاب ارزش قابل ارائه به مشتری اصلی راهبرد است.

منظر فرآیندها: ارزش قابل ارائه به مشتریان را خلق و ارائه می‌کنند. عملکرد فرآیندهای داخلی شاخصی پیشرو برای تقویت زیر مجموعه‌ها در پیامدهای مشتری و مالی است. منظر یادگیری و رشد: دارایی‌های نامشهود منبع نهایی ارزش پایدار هستند. اهداف رشد و یادگیری، چگونگی تلفیق افراد، فن‌آوری‌ها و سایر موارد ذیربط سازمان را برای حمایت از راهبرد توصیف می‌کنند. بهبود در معیارهای رشد و یادگیری شاخص‌های پیشرو برای فرآیندهای داخلی، مشتریان و عملکرد مالی هستند.

در شکل (۲) کارت امتیازی متوازن و ارتباط مناظر با یکدیگر و چشم‌انداز آورده شده است:



شکل ۲: کارت امتیازی متوازن (BSC)<sup>۱</sup>

برای اجرای کارت امتیازی متوازن چهار فرآیند کلیدی وجود دارد که به صورت متصل و تکرار شونده انجام شده و در نهایت کارت امتیازی متوازن را از یک نظام ارزیابی عملکرد به یک نظام مدیریت راهبردی تبدیل می‌کند، این فرآیندها عبارتند از (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۶؛ زاهدی و پاپلی، ۲۰۱۹):

۱. شفاف کردن چشم‌انداز و راهبردهای سازمان: کارت امتیازی متوازن با تکیه بر موضوع ارزیابی، مدیران را ترغیب به توافق بر روی سنجه‌هایی می‌کند که با استفاده از آنها چشم‌انداز خود را عملیاتی کنند.
۲. ایجاد ارتباط و انتقال مفاهیم: زمانی که کارت‌های امتیازی متوازن در تمام ساختار سازمان (از بالا به پایین) انتشار یابند، راهبردها به یک ابزار در دسترس همگان تبدیل خواهند شد. کارت امتیازی به صورت آبشاری از سطوح بالای سازمان شروع شده و به پایین‌ترین سطوح سازمانی سرایت می‌کند.
۳. برنامه‌ریزی و برقراری اهداف کمی: برخی سازمان‌ها در هنگام برنامه‌ریزی راهبردی و بودجه‌بندی، مرحله تدوین راهبرد و مرحله تدوین رویه‌های مورد نیاز را از یکدیگر جدا می‌کنند؛ اما نظم موجود در کارت امتیازی متوازن، سازمان‌ها را وادار به یکپارچه کردن هر دو مرحله کرده و از این طریق بودجه‌های مالی و تخصیص منابع را به اهداف راهبردی متصل می‌کند.
۴. بازخورد و یادگیری: با فراهم آوردن یک سازوکار بازخورد و بررسی، کارت امتیازی متوازن به سازمان کمک می‌کند تا بخش گمشده یادگیری سازمانی خود را احیا کند؛ این مهم از طریق تبیین و آموزش چشم‌انداز مشترک و دریافت بازخوردهای راهبردی برای ایجاد تعدیل‌ها و اصلاحات لازم در راهبرد، اهداف، سنجه‌ها و برنامه‌ها محقق می‌شود.

## رویکردهای مدیریت دانش

نظریات و مبانی علمی متعددی در حوزه دانش و یادگیری سازمانی وجود دارد؛ ولی به‌طور کلی رویکردهای موجود در مدیریت دانش را می‌توان به چهار بخش تقسیم کرد (اخوان و باقری، ۱۳۸۹؛ زاهدی، ۱۳۹۹):

- **نظامی!** در این رویکرد سازمان‌ها نظام‌های دانش را مورد بررسی قرار می‌دهند و مجموعه‌ای از فرآیندهای به هم مرتبط یا از قبل مشخص شده را نشان می‌دهند. این فرآیندها عبارتند از: خلق، سازماندهی، ذخیره‌سازی و توزیع دانش در این رویکرد این پرسش مطرح می‌شود که چه سازوکارها و فرآیندهایی برای صحت دانش تعیین شده است و چگونه دانش در ساختار اجتماعی (رویه‌های سازمانی) یک سازمان رسوخ می‌کند.
- **منبع‌محور!** دانش به‌عنوان یک سرمایه معنوی<sup>۳</sup> و فکری به‌شمار می‌آید و هدف از اندازه‌گیری و ممیزی دانش با رویکرد دارایی سازمانی، مورد بررسی قرار می‌گیرد.
- **فن‌محور!** در این رویکرد دانش را به‌صورت کمی مورد بررسی قرار می‌دهند؛ تمامی فعالیت‌هایی که برای جمع‌آوری، نمایش یا انتقال آن به‌صورت دستی یا به‌وسیله رایانه یا سایر ابزارها انجام می‌شود در این بخش قرار می‌گیرد. این رویکرد در مقابل رویکرد نظام‌مند بیان می‌شود.
- **سازماندهی!** در این رویکرد، تمرکز بر رشد و یادگیری سازمانی است.

## ارتباط عمومی رویکردهای مدیریت دانش با کارت امتیازی متوازن

---

۱ Systemic

۲ Resource-Oriented

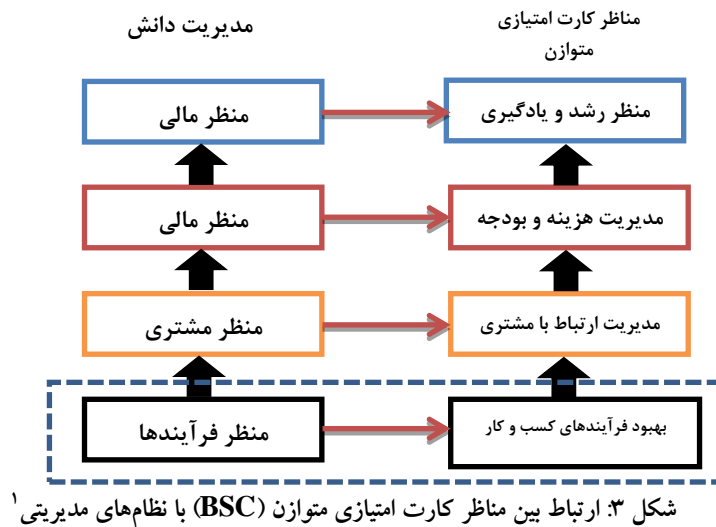
۳ Intellectual Capital

۴ Technical

۵ Organizational



از مؤلفه‌های یک سازمان یادگیرنده، ایجاد سازمان دانش‌محور و دانش‌بنیان است که کارکنان آن سازمان نه تنها به خلق دانش می‌پردازند، بلکه دانش‌های به‌دست آمده در سازمان توزیع و به اشتراک گذاشته می‌شود (انوان و زاهدی، ۲۰۱۳؛ قلیچ‌لی، ۱۳۹۱). فرآیند مدیریت راهبرد به‌دنبال ایجاد همسویی همه‌جانبه سازمان برای تحقق مأموریت و چشم‌انداز سازمان است و کارت امتیازی متوازن به‌عنوان ابزاری برای تعیین اهداف و شاخص‌های مشترک برای برنامه‌ریزی و واپایش راهبرد مورد استفاده قرار می‌گیرد (حسنوی و همکاران، ۱۳۸۹). در فرآیند مدیریت راهبردی نیازمند گفتگو و مفاهمه مشترک در خصوص اهداف و برنامه‌های سازمان می‌باشیم؛ بنابراین ایجاد تفکر مشترک و راهبردی در خصوص سازمان نیازمند ایجاد فرآیند مدیریت دانش در سازمان است. هدف اصلی از کارت امتیازی متوازن مبتنی بر مدیریت دانش، تبدیل سرمایه‌های معنوی (نامشهود) به سرمایه‌های ساختاری (مشهود) است. منظر رشد و یادگیری به شایستگی‌ها و توانمندی‌های کلیدی موفقیت سازمان می‌پردازد و محرک‌ها و پیش‌ران‌های موفقیت در این منظر تبیین می‌شوند (کیس، ۱۳۹۱). شکل زیر (۳) ارتباط بین مناظر کارت امتیازی متوازن با نظام‌های مدیریتی را نشان می‌دهد:



## روش تحقیق:

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از منظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق گروه سپاسد بوده و جهت ارزیابی پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش بر اساس کارت امتیازی متوازن از ابزارهای استاندارد متناسب با مأموریت گروه سپاسد بهره‌گیری شده است. این ابزارها معتبر بوده و روایی آنها توسط خبرگان فن به تایید رسیده است. در خصوص پایایی پرسشنامه نیز باید گفت که میزان آن به‌روش آلفای کرونباخ ۸۹ درصد برآورد شده است. جهت افزایش اعتبار داده‌ها ابتدا فرآیند مدیریت دانش در گروه سپاسد شناسایی و الگوی مفهومی به‌دست آمد؛ سپس ماتریس ارتباط معیارهای ارزیابی مدیریت دانش با منظرهای کارت امتیازی متوازن تدوین و در نهایت الگوی نهایی پس از اعتبارسنجی نهایی، احصا شد که هر کدام از بخش‌ها به‌صورت مجزا در ادامه تشریح شده است. به‌منظور معرفی و تشریح جایگاه ارزیابی نظام مدیریت دانش در گروه سپاسد لازم است در ابتدا فعالیت‌های مدیریت دانش در گروه سپاسد تبیین شوند. فعالیت‌های اصلی مدیریت دانش برگرفته از مأموریت است که شامل فرآیند مدیریت دانش، حوزه‌های کاری و ارزیابی عملکرد نظام مدیریت دانش، می‌شود:

### فرآیند مدیریت دانش در گروه سپاسد

گام‌های اجرایی فرآیند مدیریت دانش در گروه سپاسد شامل ۷ گام، به شرح زیر است:

۱. شناسایی، ثبت و مستندسازی
۲. ذخیره‌سازی
۳. به اشتراک‌گذاری
۴. به‌کارگیری
۵. ارزیابی و اندازه‌گیری
۶. ارتقاء و خلق
۷. انتشار

### حوزه‌های کاری مدیریت دانش در گروه سپاسد

حوزه‌های کاری مدیریت دانش به دو دسته کلی زیر تقسیم‌بندی می‌شوند:

۱- حوزه‌های اصلی (حوزه‌های کاری منشعب از مأموریت مدیریت دانش)

۲- حوزه‌های پشتیبانی‌کننده (حوزه‌های کاری در راستای تحقق مأموریت مدیریت دانش)

حوزه‌های کاری منشعب از مأموریت مدیریت دانش در واقع بیانگر فلسفه وجودی مدیریت دانش است و اینکه مقصود سازمان از تشکیل مدیریت دانش برای انجام آن کار و متمایز کننده از سایر واحدهای سازمانی است. از طرفی حوزه‌های کاری که به‌عنوان پشتیبانی‌کننده دسته‌بندی می‌شوند، فعالیت‌هایی هستند که مدیریت دانش به‌منظور تحقق مأموریت خود نیازمند اجرای آنها است. این حوزه‌ها، مقصود اصلی مدیریت دانش نیست، ولی سازمان ناگزیر از انجام آنها است.

❖ حوزه‌های اصلی (حوزه‌های کاری منشعب از مأموریت دانش)

تاکنون شش حوزه اصلی مورد شناسایی قرار گرفته است که به شرح زیر است:

۱- الگوی سازی و اندازه‌گیری دانش سازمانی

۲- استانداردسازی فعالیت‌های اجرایی سازمان

۳- تشکیل و پایش انجمن‌های تجارب در سازمان

۴- مستندسازی تجارب پروژه‌ها

۵- شناسایی فن‌آوری‌های نوین در اجرا

۶- مدیریت دانش خبرگان و دروس آموخته شده

❖ حوزه‌های پشتیبانی‌کننده (حوزه‌های کاری در راستای تحقق مأموریت مدیریت دانش)

حوزه‌های پشتیبانی‌کننده مدیریت دانش که مورد شناسایی قرار گرفته‌اند، شامل ۵ مورد به

شرح زیر است:

۱- فرهنگ‌سازی و راهبری نظام مدیریت دانش

۲- پایش عملکرد نظام مدیریت دانش

۳- برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی مدیریت دانش

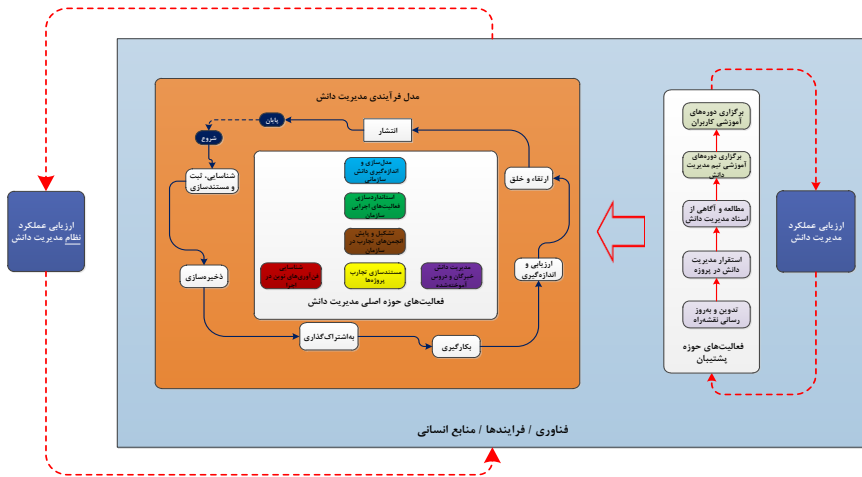
۴- طراحی و پیاده‌سازی سامانه نرم‌افزاری

با توجه به تشریح فرآیند مدیریت دانش و معرفی حوزه‌های اصلی و پشتیبانی‌کننده مدیریت

دانش به‌منظور شفافیت و ایجاد تصویری روشن از وضعیت موجود ارتباط اجزای نظام مدیریت

دانش در گروه سپاسد، الگوی مفهومی که بیانگر نحوه ارتباط اجزای نظام مدیریت دانش است که در دو سطح کلی و جزئی ترسیم شده است.

مدل مفهومی سطح جزئی اجزای نظام مدیریت دانش در گروه تخصصی سپاسد



شکل ۴: الگوی مفهومی سطح جزئی ارتباط اجزای نظام مدیریت دانش در گروه سپاسد

همانطور که در الگوی مفهومی نظام مدیریت دانش مشاهده می‌شود، یکی از اجزاء اصلی آن ارزیابی عملکرد نظام مدیریت دانش است. تعیین معیارهای ارزیابی و اثربخشی ارزیابی عملکرد نظام مدیریت دانش همواره یکی از دغدغه‌های مدیران ارشد گروه سپاسد بوده‌است.

### تطبيق راهبرد کسب و کار با اهداف مدیریت دانش

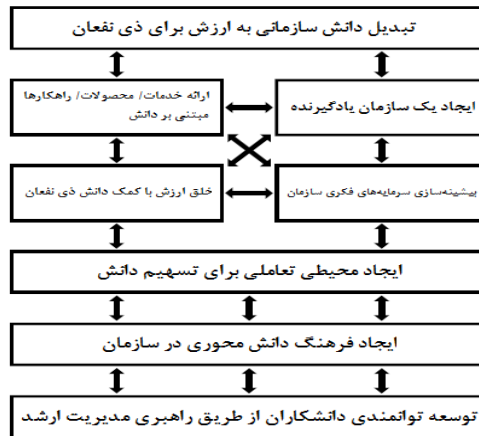
گروه سپاسد با هدف تعیین الگو برای ارزیابی نظام مدیریت دانش خود بعد از مطالعه و بررسی الگوهای مختلف، الگوی جایزه جهانی MAKE<sup>۱</sup> را انتخاب کرد. این جایزه به‌دنبال شناساندن سازمان‌هایی است که در خلق ارزش برای ذی‌نفعان خود از طریق تبدیل دانش‌ها و سرمایه‌های فکری صریح و ضمنی به محصولات/ خدمات، راهکارهای بهتری نسبت به سازمان‌های دیگر، دارند.

۱ Most Admired Knowledge Enterprise

معیارهایی که بر اساس آنها سازمان‌ها را مورد ارزیابی قرار می‌دهند، شامل ۸ معیار اصلی به شرح زیر است:

- ۱- ایجاد و حفظ فرهنگ دانش محور سازمانی
- ۲- توسعه توانمندی‌های دانشوران سازمان از طریق راهبری مدیریت ارشد
- ۳- ایجاد و حفظ محیطی تعاملی برای تسهیم دانش
- ۴- توانمندی مدیریت و پیشینه‌سازی ارزش سرمایه‌های فکری سازمان
- ۵- توانمندی مدیریت دانش مشتریان (ذی‌نفعان) به منظور خلق ارزش و سرمایه فکری سازمانی
- ۶- توانمندی توسعه و ارائه خدمات/محصولات/راهکارهای دانش محور
- ۷- ایجاد و حفظ یک سازمان یادگیرنده
- ۸- مدیریت دانش سازمانی به منظور خلق ارزش برای سهام‌داران/ذی‌نفعان سازمان (و یا جامعه)

در شکل زیر ساختار و روابط ۸ معیار ارزیابی آمده است.



Iran Most Admired Knowledge Enterprise Award Framework

شکل ۴: روابط ۸ معیار ارزیابی مدیریت دانش جایزه جهانی MAKE

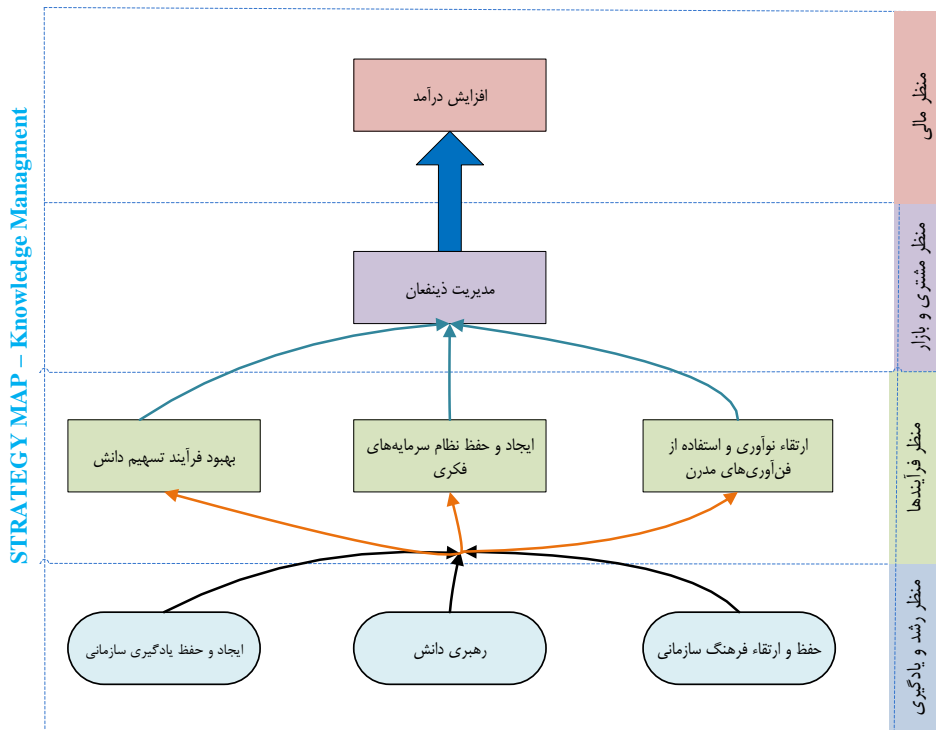
یکی از دغدغه‌های مدیران ارشد گروه سپاسد ایجاد بستری مناسب برای اجرایی کردن و قرار دادن معیارهای ارزیابی سازمان‌های دانشی برتر در فرآیندها و فعالیت‌های سازمان بود. در این راستا با توجه به پیاده‌سازی مدیریت راهبردی و با توجه به معیارها، آنها را از منظرهای کارت امتیازی متوازن (BSC) مورد مطالعه قرار دادیم که نتایج آن به صورت ماتریس زیر آورده شده است:

جدول ۱: ماتریس ارتباط معیارهای ارزیابی مدیریت دانش با منظرهای کارت امتیازی متوازن

اهداف مدیریت دانش سازمان‌های دانشی	منظر رشد و یادگیری	منظر فرآیندها	منظر مشتری و بازار	منظر مالی
ایجاد و حفظ فرهنگ دانش محور سازمانی	*			
توسعه توانمندی‌های دانشوران سازمان از طریق راهبری مدیریت ارشد (رهبری)	*			
توانمندی توسعه و ارائه خدمات/محصولات/ راهکارهای دانش محور		*		
توانمندی مدیریت و پیشینه‌سازی ارزش سرمایه‌های فکری سازمان		*		
ایجاد و حفظ محیطی تعاملی برای تسهیم دانش		*		
ایجاد و حفظ یادگیری سازمانی	*			
مدیریت ذینفعان			*	
افزایش درآمد				*

در تصویر زیر ارتباط اهداف مدیریت دانش و جایگاه آنها در منظرهای نقشه راهبرد آورده

شده است.



شکل ۵: ارتباط اهداف مدیریت دانش در نقشه راهبرد

در توضیح نقشه راهبرد اهداف مدیریت دانش لازم است که موارد زیر مورد توجه قرار گیرد:

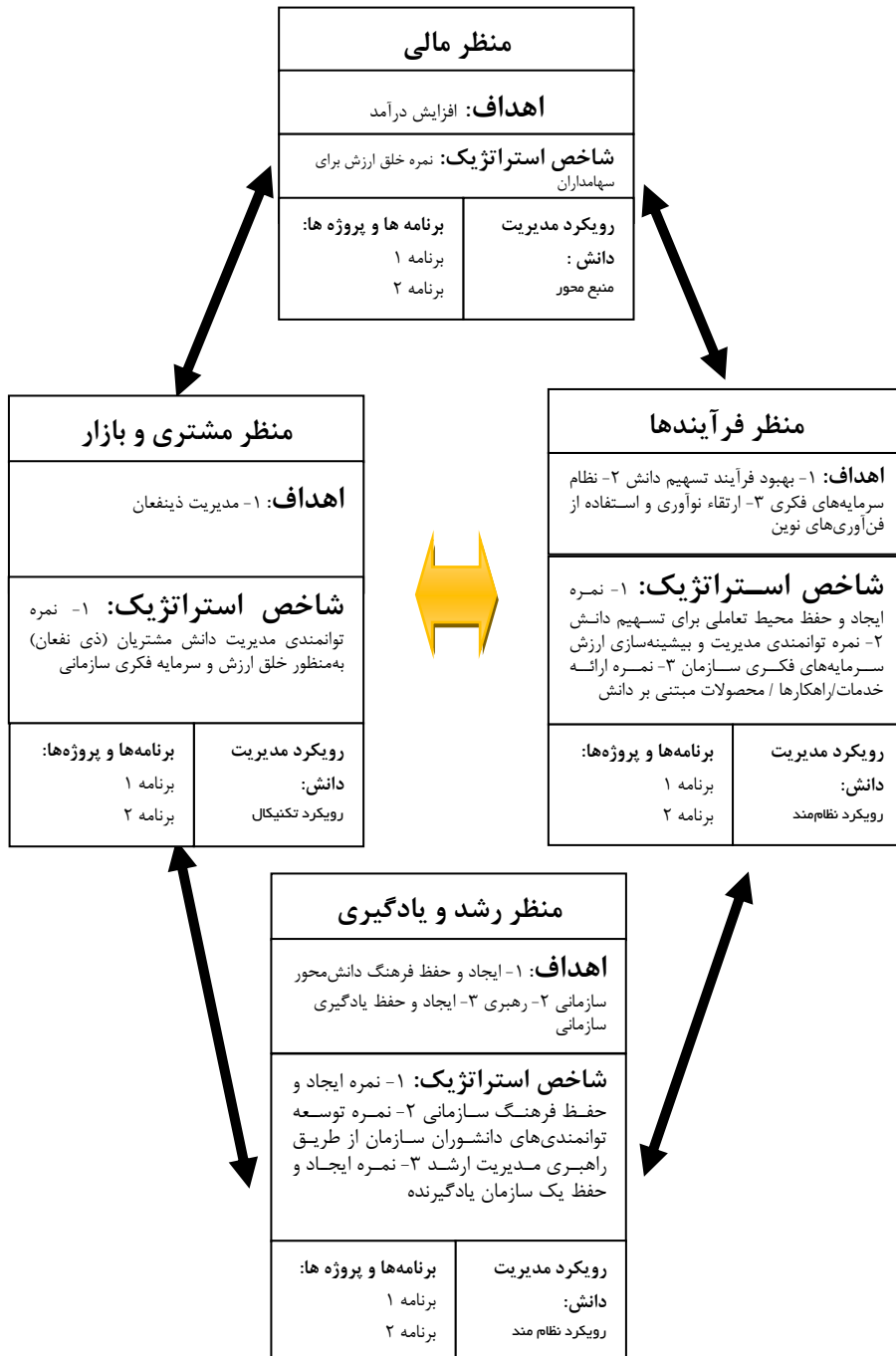
- با توجه به ویژگی اهداف «ایجاد و حفظ فرهنگ دانش محور سازمانی»، «توسعه توانمندی‌های دانشوران سازمان از طریق راهبری مدیریت ارشد» و «ایجاد و حفظ یک سازمان یادگیرنده» و همانطور که از نامشان پیداست جزء وجه منظر رشد و یادگیری قرار می‌گیرند. دارایی‌های نامشهود در این منظر در ۳ گروه سرمایه انسانی، سرمایه اطلاعاتی و سرمایه سازمانی قرار می‌گیرند. اهداف ایجاد و حفظ فرهنگ دانش محور و رهبری در گروه سرمایه سازمانی و هدف ایجاد و حفظ یادگیری سازمانی در گروه سرمایه‌های انسانی قرار می‌گیرند.

- در خصوص نحوه ارتباط اهداف مدیریت دانش در منظر رشد و یادگیری که به‌عنوان شاخص‌های پیشرو برای اهدافی که در منظر فرآیندها تعریف شده‌اند، می‌توان بیان کرد: واضح است ارتقاء و بهبود شاخص‌های اهداف نوآوری، تسهیم دانش و سرمایه‌های فکری بدون داشتن فضای مناسب فرهنگی در بین کارکنان، حمایت‌های مدیران ارشد و وجود بستر لازم برای یادگیری سازمانی تحقق پیدا نمی‌کنند.

- بهبود در معیارهای رشد و یادگیری، شاخص‌های پیشرو برای فرآیندهای داخلی، مشتریان و عملکرد مالی هستند.

اهداف مدیریت دانش بعد از آنکه در قالب BSC قرار گرفتند، شاخص‌هایی برای آنها به‌منظور اندازه‌گیری میزان تحقق اهداف تعیین شده، تعریف می‌شود. شاخص‌هایی که گروه سپاسد برای اهداف خود در حوزه مدیریت دانش تعیین کرده است در واقع همان گزارش نهایی ارزیابی است. MAKE در نهایت برای تحقق هر یک از شاخص‌ها، اقدامات عملیاتی در ۳ سطح برنامه‌ها، پروژه‌ها و فعالیت‌ها به‌طور سالانه توسط رده‌های مربوط در سازمان تعریف می‌شود. در شکل زیر (۷) نمونه‌ای از کارت امتیازی متوازن برای اهداف مدیریت دانش گروه سپاسد طراحی شده است:





شکل ۶: نقش کارت امتیازی متوازن در تحقق اهداف مدیریت دانش سپاسد

## نتیجه‌گیری

مقاله با هدف الگوی پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش بر اساس کارت امتیازی متوازن در گروه سپاسد انجام گرفت؛ جامعه آماری تحقیق خبرگان در دسترس سپاسد که مطلع به مبانی مدیریت دانش و راهبردهای سازمانی بودند که به‌روش کفایت نظری انتخاب شدند. بدین‌منظور پس از شناسایی فرآیندهای مدیریت دانش در سپاسد، از ابزار و معیارهای جهانی میک متناسب با سازمان بهره‌گیری شد. بررسی تحقیقات حاکی از آن است که کارت امتیازی متوازن (BSC) به‌عنوان یک ابزار قدرتمند و رایج در سازمان‌ها می‌تواند راه‌گشای خیلی از مباحث نظام‌های مدیریتی از قبیل مدیریت پروژه، کیفیت، دانش و ... در راستای پیاده‌سازی و استقرار و ابزار همسویی آنها برای سازمان‌ها باشد. البته با این پیش‌فرض که مفهوم مدیریت راهبردی و کارت امتیازی متوازن (BSC) در بین کارکنان و مدیران سازمان، روشن و شفاف است که با نتایج تحقیقات زاهدی و همکاران، ۲۰۱۹؛ اخوان و همکاران، ۲۰۱۳؛ قزل و همکاران، ۲۰۱۳ همخوانی دارد. مدیریت دانش به‌عنوان یکی از نظام‌های مدیریتی جدید در سازمان‌ها با هدف ایجاد یک مزیت رقابتی به‌وجود آمده است. گروه سپاسد برای اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی برنامه‌ها و فعالیت‌های خود در حوزه مدیریت دانش با تعریف معیارهای جایزه جهانی MAKE به‌عنوان اهداف راهبردی و قرار دادن آنها در کارت امتیازی متوازن (BSC) و تعیین نقش هریک از رده‌ها تعریف می‌شود و سعی کرده است برای دستیابی به اهداف و شاخص‌های راهبردی خود در حوزه مدیریت دانش، آنها را در قالب برنامه‌ها و پروژه‌های عملیاتی در فرآیند برنامه و بودجه سالانه تدوین کند.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. منابع فارسی

- احمدی، سید علی اکبر و صالحی، علی (۱۳۹۱)، مدیریت دانش، دانشگاه پیام نور.
- اخوان، پیمان و باقری، روح الله (۱۳۸۹)، مدیریت دانش از ایده تا عمل، انتشارات آتی نگر، تهران.
- اخوان، پیمان؛ تقویان، افشین؛ علوی کیا، سید علی (۱۳۹۰)، بررسی میزان اشتراک دانش در صنایع هواپیمایی، مطالعه موردی یکی از شرکت‌های فعال در عرصه هوانوردی، فصلنامه مدیریت دفاعی، سال دوم، شماره دوم، صفحات ۳۵-۵۲.
- اخوان، پیمان؛ زاهدی، محمد رضا؛ نجمی، علی (۱۳۹۱)، عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در زنجیره‌های تأمین صنایع خودروسازی ایران، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال دهم، شماره ۲۶، صفحات ۷۹-۱۰۰.
- استیون رابینز (۱۳۹۳)، تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی، مترجمان سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، انتشارات صفار، تهران.
- جعفری، مصطفی؛ اخوان، پیمان؛ حسن نژاد، امید (۱۳۹۲)، به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌های پروژه محور، پنجمین کنفرانس مدیریت دانش، تهران.
- حسنوی، رضا و رمضان، مجید (۱۳۹۱)، سرمایه‌های فکری سازمان، انتشارات آتی نگر، تهران.
- حسنوی، رضا؛ اخوان، پیمان؛ رمضان، مجید؛ زاهدی، محمدرضا (۱۳۹۳)، تأثیر مدیریت دانش بر سرمایه فکری در مراکز دانش‌بنیان، فصل نامه مدیریت فردا.
- حسنوی، رضا؛ زاهدی، محمدرضا؛ نجفی یاراندی، محمدعلی؛ محرابی، مهران (۱۳۸۹)، چارچوب ارزیابی متوازن در مدیریت راهبردی تجارت الکترونیک EBBSC، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت راهبردی، تهران.
- رابرت اس. کاپلان و دیوید پی. نورتون (۱۳۸۶)، نقشه راهبرد تبدیل دارایی نامشهود به پیامدهای مشهود، مترجمان حسین اکبری، مسعود سلطانی و امیر ملکی، چاپ اول، انتشارات گروه پژوهشی صنعتی آریانا، تهران.
- رابرت اس. کاپلان و دیوید پی. نورتون (۱۳۹۰)، سازمان راهبرد محور، مترجم پرویز بختیاری، چاپ یازدهم، انتشارات مدیریت صنعتی، تهران.
- رابرت اس. کاپلان و دیوید پی. نورتون (۱۳۹۰)، متصل ساختن راهبرد به عملیات برای دستیابی به مزیت رقابتی همراه با تشریح سیر تکاملی روش کارت امتیازی متوازن، مترجم محمدرضا عاطفی، چاپ دوم، انتشارات گوتنبرگ، تهران.

- زاهدی، محمدرضا و نقدی خنابچه، شایان (۱۳۹۷)، راهبردهای مدیریت دانش با استفاده از تحلیل سلسله‌مراتبی AHP در شرکت سایپا، دومین همایش بین‌المللی مهندسی مکانیک، صنایع و هوافضا، همدان.
- زاهدی، محمدرضا و نقدی خنابچه، شایان (۱۳۹۷)، مدیریت دانش روزنه‌ای بسوی موفقیت در سازمان‌های پروژه محور، چهارمین همایش بین‌المللی افق‌های نوین در علوم انسانی و مدیریت، تهران، انجمن افق نوین علم و فناوری.
- زاهدی، محمدرضا؛ نقدی خنابچه، شایان؛ نجفی، مهدی (۱۳۸۹)، نظام اطلاعات مدیریت کلید موفقیت مدیریت پروژه در سازمان‌ها، چهارمین کنفرانس ملی مدیریت صنعتی و مهندسی صنایع با تأکید بر پارادایم‌های منطقه‌ای و جهانی، تهران.
- شانی، مرتضی (۱۳۹۱)، برنامه‌ریزی راهبردی برای مدیران، چاپ اول، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
- قزل، علیرضا؛ رمضان، مجید؛ زاهدی، محمدرضا (۱۳۹۲)، ارائه چارچوب مفهومی برای اندازه‌گیری سرمایه اجتماعی در دانشگاه، فصلنامه تخصصی رشد فناوری، دوره ۱۰، شماره ۳۷.
- قلیچ لی، بهروز (۱۳۹۱)، مدیریت دانش؛ فرآیند خلق، تسهیم و کاربرد سرمایه فکری در کسب و کارها، چاپ سوم، سازمان انتشارات مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، تهران.
- کیسیس، جسیکا (۱۳۹۱)، پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن در مدیریت پروژه، مترجم سیامک حاجی یخچالی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران.

## ب. منابع انگلیسی

- Akhavan, Peyman, and Mohamd Reza Zahedi (2013). Critical success factors in knowledge management among project-based organizations: a multi-case analysis, *The IUP journal of knowledge management*, Vol. 12, No. 1, pp. 20-38.
- Akhavan, Peyman, Shirazi, Hossein, Sabzaligol, Abbas, and Amir Pezeshkan (2013). A Framework for Organizational Knowledge Assessment by Combination of BSC and EFQM: The Beasat Industry Complex case study in Iran, *The IUP journal of knowledge management*, Vol. 11, No. 2, pp. 7-18.
- Bontis, Nick (1999). Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital: Framing and advancing the state of the field, *International Journal of Technology Management*, vol. 18, pp. 433-446.
- Zahedi, M. R. (2019). Designing the human capital model in Iranian industrial organizations based on the grounded theory. *International Academic Journal of Humanities*, 6(1), 1-16.
- Zahedi, M., Hosnavi, R., & Kangogar, A. (2016). Linking intellectual capital and intellectual property to company performance. *Management Science Letters*, 6(۱۲), ۷۵۳-۷۵۸.
- Zahedi, M.R. and Naghdi Khanachah, S. (2020). The effect of knowledge management processes on organizational innovation through intellectual capital

development in Iranian industrial organizations, *Journal of Science and Technology Policy Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-11-2019-0113>.

- Mohammadreza Zahedi, Peyman Akhavan & Shayan Naghdi Khanachah (2022). Evaluation of knowledge sharing and its role in organisational innovation using structural equation modelling: a case study of Civil Aviation Organisation, *Technology Analysis & Strategic Management*, DOI: 10.1080/09537325.2022.2051475
- Wegmann, S, Gregory. (2008). The balance scorecard as a knowledge management tool: a French experience in a semi-public insurance company, *The ICFAI Journal of knowledge Management*, p.22–38.

