

## تدوین الگوی یکپارچه‌سازی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد

مریم هلاکوپور\*، محمدرضا حمیدی‌زاده\*\*، سالار قربانی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۱/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۸/۰۶

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی یکپارچه‌سازی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی در شرکت گاز استان خوزستان انجام شد. پژوهش، از نظر نوع روش، پژوهشی آمیخته (کمی - کیفی) است. این تحقیق براساس نحوه گردآوری و ماهیت داده‌ها، تحقیقی اکتشافی - توصیفی و از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی است. جامعه آماری روش کیفی، ۱۵ تن از خبرگان دانشگاهی و صنعت و جامعه آماری روش کمی را ۳۴۰ نفر از کارکنان دانشی (صاحبان فرایند، تیم مدیریت دانش، تسهیل‌کنندگان دانش، گروه راهبردی) شرکت گاز استان خوزستان تشکیل می‌دهند که به کمک فرمول کوکران ۱۲۴ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. اعتبار داده‌های روش کیفی با استفاده از روش اعتباریابی نیومن تأیید شد و پایایی و روایی روش کمی نیز به‌ترتیب با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و تحلیل عاملی تأییدی محاسبه و تأیید شد. در بخش کیفی (طراحی الگو) تحلیل داده‌ها با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و در بخش کمی داده‌های جمع‌آوری‌شده به کمک نرم‌افزارهای SPSS و LISREL مورد سنجش قرار گرفت.

در نهایت نیز، الگوی یکپارچه‌سازی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی با سه مؤلفه کلیدی (راهبردها، فرایندها، نتایج)، ۱۹ معیار، ۱۴۰ زیرمعیار، ۴ متغیر زمینه‌ساز و ۴ متغیر بازدارنده، طراحی شد. همچنین، نتایج تحلیل کمی نشان داد که شرکت گاز استان خوزستان ۱۲۵۷ امتیاز را از مدل تعالی مدیریت دانش راهبردی کسب نموده است که این نتیجه شکاف ۹۸۳ امتیازی را نشان می‌دهد.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت دانش راهبردی؛ مدل‌های تعالی؛ جایزه جهانی MAKE؛ مدل تعالی

آموزش و توسعه (TDEM)؛ نظریه داده‌بنیاد

\* نویسنده مسئول: کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اهواز، ایران. ma.holakou@gmail.com

\*\* استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

\*\*\* دانشجوی دکتری اقتصاد سلامت، مرکز تحقیقات علوم مدیریت و اقتصاد سلامت، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران

## مقدمه

صنایع نفت و گاز در دنیا بیش از یک دهه است که از مزایای استقرار مدیریت دانش بهره‌برداری می‌کنند. در این دوران، صنایع فوق تغییرات سریعی را در زمینه پیشرفت سریع فناوری، توسعه حفاری دریایی، رشد اعتماد به منابع خارجی نفتی و تمرکز بر مسائل زیست‌محیطی را تجربه می‌نمایند. زمانی که، صنایع نفت و گاز با فناوری جدید، برون‌سپاری، شراکت جدید و مقررات دولتی مواجه می‌شوند، فعالیت‌های مدیریت دانش می‌تواند شرکت را در مقابل این تغییرات حمایت کند (ای پی کیو سی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). در اقتصاد عصر حاضر که مبتنی بر دانش و سرمایه‌های دانشی است، موفق‌ترین بنگاه‌ها آنهایی هستند که از دارایی‌های ناملموس دانشی خود به‌نحو کارآمدی استفاده کنند. اما استفاده از دانش سازمانی بدون پیاده‌سازی مدیریت دانش، امکان‌پذیر نیست (ممقانی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). برنامه‌ریزی راهبرد دانش، فرایند خلق نگرش دانش سازمانی، معماری مدیریت دانش طراحی شده و سازماندهی فعالیت‌ها و منابع در جهت اجرای آن است (کیم، ۲۰۰۳). مدیریت دانش در نهایت باید به سازمان کمک کند تا با استفاده از دارایی‌های معنوی خود در رسیدن به اهداف و راهبردهای عمده کسب و کار خود موفق عمل کند. مدیریت دانش برای سازمان‌هایی با راهبرد کاهش هزینه یا رهبری هزینه دارای معنایی متفاوت از سازمان‌هایی با راهبرد تمایز است. این موضوع رابطه تنگاتنگ راهبرد مدیریت دانش با راهبردهای کلان کسب و کار را نشان می‌دهد.

سرآمدی مدیریت دانش راهبردی، فرایند پیوسته‌ای است که با برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری آغاز می‌شود و در طول مسیر با ارزیابی‌های مداوم و استفاده از اهداف از پیش تعیین شده، نواقص و نارسایی‌ها را مشخص کرده و اصلاحات لازم، حذف موانع و تقویت نقاط قوت را پیشنهاد می‌دهد. الگوی یکپارچه تعالی سازمانی یک ابزار کل‌نگر است که برای ارزیابی سطوح تعالی بنگاه‌ها و سازمان‌ها به کار می‌رود و حاوی معیارهای ارزیابی، خطوط راهنما برای پیشرفت و عملکرد متعالی سازمان است (خلیج، طرفدارمقدم، ۱۳۹۱).

1. American Productivity & Quality Center  
2. Mamaghani

از طرفی، سازمان‌های متعالی در امر آموزش و توسعه، سرمایه انسانی خود را به‌عنوان مهم‌ترین عامل توسعه و کسب و حفظ مزیت رقابتی خود تلقی می‌کنند. سازمان‌های متعالی، منابع انسانی توسعه‌یافته و توانمند را عامل کلیدی تحقق اهداف خود بر می‌شمارند و فرایندهای آموزش و توسعه را از جمله رویکردهای اصلی در توسعه مهارت، دانش، نگرش و شایستگی‌های کارکنان و مدیران در محیط کسب‌وکار می‌پندارند. تحولات و تغییرات ایجادشده متعدد در ساختار اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جوامع، پیشرفت فناوری، تنوع انتظارات ذی‌فنان، سازمان‌ها را ملزم می‌سازد تا عملکرد خود را با یک نگرش نظام‌مند تنظیم نموده و راه تعالی و سرآمدی را بیمایند (آبتین و همکاران، ۱۳۹۰). براساس بررسی‌های انجام‌شده در داخل کشور تعداد اندکی پژوهش در مؤسسات علمی، پژوهشی و فناوری از جمله شرکت ملی پتروشیمی، سایپادک و شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی گویای این است که سرمایه‌گذاری بر افراد و افزایش سرمایه انسانی (دانش، تجربه و مهارت) از راه آموزش کارکنان موجب افزایش سرمایه اجتماعی سازمان و قابلیت سازمان در تولید دانش خواهد بود (امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۰).

اگرچه الگوهای متفاوت و متنوعی از سرآمدی (سازمان، منابع انسانی، اخلاق، دانش، آموزش) وجود دارد که در شرکت گاز استان خوزستان به کار گرفته شده است، اما هیچ‌کدام از آنها نتوانستند به‌تنهایی نیازهای و خواسته‌های موردنظر را تأمین ساخته و هریک از آنها علی‌رغم داشتن نقاط قوت کاستی‌هایی را به‌همراه داشته است. بنابراین، مطالعه هریک از این الگوها و در کنارهم قراردادن نقاط قوت آنها در کنار یکدیگر، ظرفیت برطرف کردن نقاط ضعف تک‌تک الگوها را داشته و می‌تواند اهداف موردنظر را برآورده سازد، به‌ویژه آن که این الگو با توجه به زمینه‌ها و شرایط موجود در شرکت گاز استان خوزستان، طراحی و تدوین شده است.

لذا فقدان چنین پژوهش تا به امروز می‌تواند تهدیدی بالقوه برای سازمان‌ها باشد. کاربرد گاز طبیعی به‌عنوان سوخت حرارتی تنها قسمتی از موارد متنوع کارآیی این ماده گران‌قدر به‌شمار می‌رود. پژوهش حاضر کمک می‌کند، تا مدیران ارشد سازمان با اهمیت مدیریت دانش راهبردی آشنایی دقیق‌تر و علمی‌تری پیدا کنند و به آن توجهی بیش از گذشته نمایند. تدوین

الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی براساس مدل تلفیقی MAKE و تعالی آموزش و توسعه (TDEM) به مدیران شرکت گاز استان خوزستان کمک می‌نماید، تا اقدامات اساسی (بعد عملکردی) را در جهت تعالی سازمان به کار گیرند؛ چراکه مدل تعالی آموزش و توسعه و MAKE به ارزیابی سازمان از منظر مدیریت دانش محور در کلیه ابعاد و فعالیت‌های سازمانی به منظور خلق ارزش برای ذی‌نفعان از طریق تبدیل دانش و سرمایه فکری به محصولات، خدمات و راهکارهای بهتر و ارائه توصیه‌های عملیاتی مبتنی بر تجربیات سازمان‌های پیشرو می‌پردازد (شفیعی‌زاده، ۱۳۹۱). بنابراین، مسئله اصلی پژوهش حاضر نیز در واقع، مدیریت دانش راهبردی در شرکت گاز استان خوزستان و تلفیق دو الگوی سرآمدی MAKE<sup>۱</sup> و TDEM<sup>۲</sup> است و پاسخ به این سؤال که الگوی یکپارچه‌سازی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی<sup>۳</sup> براساس مدل تلفیقی MAKE و تعالی آموزش و توسعه (TDEM) در شرکت گاز استان خوزستان چگونه شکل می‌یابد؟

## پیشینه پژوهش و مبانی نظری

### پیشینه پژوهش

با نگاهی به پیشینه موضوع، در این بخش، به بررسی برخی از مطالعاتی که در زمینه مورد مطالعه در این پژوهش پرداخته‌اند، می‌پردازیم. فرزین و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، در "بررسی عوامل بحرانی موفقیت (CSF) اجرای راهبرد مدیریت دانش" به بررسی CSFها می‌پردازند. داده‌های پژوهش از بخش خدمات ایران و باتمركز بر بزرگترین بخش از این خدمات که صنعت بانکی می‌باشد، جمع‌آوری شد. نتایج پژوهش استخراج ۲۴ CSF برای ارائه چارچوب پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش بود. عوامل

1. Most Admired Knowledge Enterprise
2. Training & Development Excellence Model
3. Strategic Knowledge Management Excellence Model (SKMEM)
4. Farzin & et al

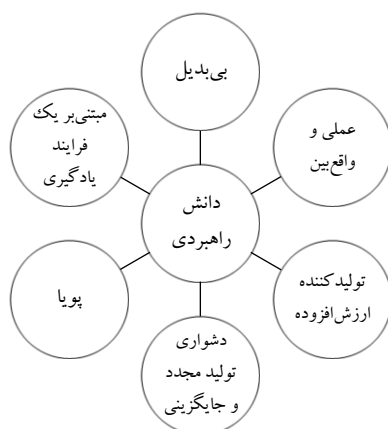
یافت شده سبب افزایش اثربخشی سازمانی، بهره‌وری و رقابت پذیری شد. یوکاکترک و ویلارد<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش "تأثیر مدیریت اطلاعات و سیستم‌های ERP بر مدیریت دانش راهبردی و تصمیم‌گیری"، به بررسی تأثیر مدیریت اطلاعات و سیستم‌های ERP بر مدیریت دانش راهبردی می‌پردازد. جامعه آماری از میان شرکت‌های ترکیه انتخاب شد و حجم نمونه ۵۰ شرکت بود که سیستم ERP بین سال‌های ۱۹۹۳ و ۱۹۹۷ در این شرکت‌ها ایجاد شده بود. یافته‌های پژوهش حاکی از این است که سیستم‌های ERP با استقرار سامانه اطلاعات یکپارچه سبب کاهش هزینه‌های سازمان، کاهش زمان تحویل، افزایش کیفیت و تنوع محصول شد و همچنین باعث شکوفایی ظرفیت‌های واقعی سازمان و افزایش مزایای رقابتی برای سازمان شد. اکبری و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، در پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و مدیریت دانش راهبردی در دانشگاه آزاد کرمانشاه"، به بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و مدیریت دانش راهبردی می‌پردازد. جامعه آماری این تحقیق (رؤسا، معاونین و مدیران گروه‌های آموزشی) دانشگاه مربوطه را برای یک دوره ۶ ماه دوم سال ۱۳۹۰ شامل می‌شود و حجم جامعه آماری ۶۰ نفر است. یافته‌های پژوهش حاکی از این بود که رابطه معنی‌دار و مثبتی میان هر سه مؤلفه ساختار سازمانی (تمرکز، رسمیت و پیچیدگی) و مدیریت دانش راهبردی وجود دارد. لویز - نیکولای و مرونو - کردان<sup>۳</sup> (۲۰۱۱)، در پژوهشی با عنوان "راهبرد مدیریت دانش، نوآوری و عملکرد". به بررسی راهبردهای مدیریت دانش، نوآوری و عملکرد می‌پردازد. این مطالعه علمی بین ۳۱۰ سازمان اسپانیایی انجام شده است. یافته‌های پژوهش حاکی از این است که راهبردهای مدیریت دانش (راهبرد تدوین و راهبرد شخصی سازی) به صورت مستقیم و غیرمستقیم باعث بهبود نوآوری و عملکرد سازمانی، بهبود فرایند و توسعه قابلیت‌های انسانی می‌شود.

### مبانی نظری پژوهش

**دانش راهبردی**، دانش منبع ارزشمند راهبردی و دارایی مطرح می‌شود که نیازمند مدیریت

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

است. اگر به این شرایط رقابت شدید موجود در بازارهای جهان را نیز اضافه نماییم، اهمیت مدیریت کردن دانش‌های سازمان به‌عنوان یک مزیت رقابتی در اقتصاد دانش‌محور کنونی دوچندان می‌شود. درواقع، راهبردی بودن دانش‌ها به جایگاه آنها در توسعه و پیشرفت و در توانمند کردن یک سازمان و همچنین نقش آنها در تحقق تعالی برمی‌گردد (کهن‌دژ و تاج‌دینی، ۱۳۹۵). دانش راهبردی دارای طیفی از ویژگی خاص و ویژه است که در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. ویژگی‌های دانش راهبردی (کهن‌دژ و تاج‌دینی، ۱۳۹۵)

مهم‌ترین تأثیر دانش راهبردی در شرکت، تولید یک رویکرد جدید جهت شناسایی شکاف دانش و شکاف راهبردی است. شکاف دانش یعنی اینکه سازمان چه چیزی می‌داند و چه چیزی باید بداند که این شکاف بیان‌کننده فرصت‌های آموزشی جهت پر کردن نقص‌های موجود است و می‌باید برنامه‌هایی را جهت آموزش در نظر گرفت (نیکولاسکو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). درواقع، دانش راهبردی تنظیم رفتار سازمان یا فرد در تعامل با محیط است و مدیریت دانش راهبردی تشخیص فرصت‌های اصلی و متمرکز کردن منابع سازمان در جهت تحقق منابع نهفته در آن است (حمیدی‌زاده، ۱۳۸۸). فرایندهای دو واحد بهره‌برداری و بخش فنی و مهندسی از جمله واحدهای

1. Nicolescu

بخش‌هایی راهبردی شرکت گاز استان خوزستان می‌باشند؛ چراکه فرایندهایی نظیر: گازرسانی به صنایع و مجتمع‌های مسکونی، طراحی شبکه تغذیه و توزیع، طراحی خطوط تغذیه صنایع استان، طراحی خطوط انتقال، خدمات فنی و فروش عمده، امداد رسانی، حمل‌ونقل و بهره‌برداری نواحی و مرکز استان در این دو بخش انجام می‌شود.

**مدیریت دانش راهبردی**<sup>۱</sup>، امروزه با توجه به افزایش اهمیت مدیریت دانش و مدیریت دانش راهبردی 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 راهبردی و بالطبع آنچه باید انجام دهند تا به جایگاه مطلوب برسند، وجود ندارد. برای رفع این خلأ، متخصصان شاخص‌های تعالی مدیریت دانش راهبردی را پیشنهاد کرده‌اند. این شاخص‌ها که بر بستر مفاهیم مدیریت کیفیت و مهندسی فرایندها شکل گرفته‌اند، در کنترل فرایندهای دانشی و ارزیابی ساختارهای مدیریت دانش راهبردی و بهبود آنها به سازمان‌ها کمک می‌کنند (حمیدی‌زاده و فدایی‌نژاد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). مدیریت دانش، فرصتی برای افزایش اثربخشی مدیریت منابع انسانی در سازمان است همچنان که نیازهای نیل به استعدادها و امکانات نقش 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>۳</sup>، ۲۰۱۵). هدف مدیریت دانش در آموزش، آموزش تحرک حرفه‌ای، قابلیت دیدن جهان با روند تغییرات غیرقابل پیش‌بینی و پیشرفت پیوسته است (پترووا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). در مورد مدیریت دانش راهبردی عده‌ای از محققین نظراتی را مطرح کرده‌اند: مدیریت دانش راهبردی به فرایندها و زیرساخت‌هایی مرتبط است که طی آن شرکت‌ها دانش را اکتساب و خلق می‌کنند و به اشتراک می‌گذارند و از این طریق به تدوین راهبرد و اتخاذ تصمیمات راهبردی می‌پردازند (زاک<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲). راهبرد دانشی سازمان رویه کلی را تصریح

1. Strategic Knowledge Management (SKM)
2. Fadaeinejad & Hamidizadeh
3. Lenzion
4. Petrova & et al
5. Zack

می‌کند و نشان‌دهنده تمایل سازمان به تخصیص منابع و قابلیت‌های دانشی‌اش برای برآورده‌ساختن الزامات راهبرد سازمان است. در نتیجه شکاف دانش موجود بین آنچه سازمان برای انجام خود راهبرد باید بداند و آنچه نمی‌داند کاهش می‌یابد (نیکولاس، ۲۰۰۷).

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

### مدل‌های تعالی سازمانی

تعالی<sup>۱</sup> دارای چهار لایه معنایی است: ۱. بلندشدن و برآمدن؛ ۲. کسب بالاترین حد کیفیت؛ ۳. کسب فضیلت، برتری و ویژگی برجسته؛ ۴. میل به برتری در تعالی. بنابراین، آنچه که می‌توان درباره آن اتفاق نظر داشت این است که تعالی، ایجاد اطمینان برای جامعه و مشتریان و نیز کارکنان سازمان در بالاترین سطح عرضه کیفیت و نوآوری در محصولات است (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۳). الگوهای تعالی به سازمان‌ها در توسعه و افزایش قابلیت‌های مدیریتی در جهت دستیابی به سطوح بالای عملکرد و افزایش رقابت‌پذیری کمک می‌نماید. الگوی ارزیابی و خودارزیابی تعالی و پروژه‌های بهبود حاصل از آن، سازوکاری برای به حرکت درآوردن جریان مسئله‌یابی و حل مسئله به صورت درون‌زا در مسیر تعالی سازمانی است. شروع حرکت طراحی مدل‌های تعالی سازمانی به پژوهش‌های جامع کارشناسان غربی در سال ۱۹۸۰ در خصوص بررسی علل پیشرفت ژاپن در سال‌های پس از جنگ برمی‌گردد (رازانی، عبدالمحمد، ۱۳۸۱). الگوهای تعالی سازمانی باتأکید بر پایه ارزش‌های بنیادی همچون نتیجه‌گرایی، مشتری‌مداری، رهبری و ثبات در مقصد و هدف، مدیریت بر مبنای واقعیت‌ها و فرایندها، مشارکت و توسعه منابع انسانی، یادگیری، نوآوری و بهبود، توسعه مشارکت‌ها و مسئولیت اجتماعی سازمان، نگاهی نظام‌مند و همه‌جانبه صورت می‌گیرد، اما مشکل اصلی در استفاده از مدل‌های تعالی سازمانی - که تاکنون بیش از ۱۰ مدل در کشورهای گوناگون دنیا می‌باشد - این است که در تمامی مدل‌ها، وزن معیارها از قبل تعیین شده است و این مسئله مشکلاتی را ایجاد می‌کند؛ از جمله اینکه معمولاً فاصله

1. Excellence



عملکرد واحدهای حقیقی به‌ویژه در کشورهای درحال توسعه مثل ایران، با استانداردهای بین‌المللی خیلی زیاد است و دیگر اینکه در بیشتر سازمان‌های ایرانی معقول به نظر نمی‌رسد و حتی اتفاق نظری بین سازمان‌های گوناگون و حتی واحدهای یک سازمان بر اوزان ازپیش مشخص شده در استانداردهای بین‌المللی دیده نمی‌شود و ترجیح داده می‌شود به‌جای ارزیابی مطلق از ارزیابی نسبی استفاده کنند (جهانشاهلو و ملک، ۱۳۸۰). این سازمان‌ها، دستیابی به اهداف پایدار را در گرو اجرای رویکردهائی می‌دانند که در چارچوب شاخص‌های تعالی سازمانی یکپارچه شده باشند و همواره بهبود یابند (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۳).

**جایزه جهانی MAKE<sup>1</sup>**، هدف این جایزه، علاوه بر تقدیر از سازمان‌های متعهد به پیاده‌سازی مدیریت دانش محور و معرفی آن دسته از سازمان‌هایی که به کارآیی برجسته‌ای در حوزه تجربیات مدیریت دانش، نوآوری و سرمایه فکری دست یافته‌اند، ایجاد بستری برای به اشتراک گذاری تجربیات سازمان‌های ایرانی و نیز سازمان‌های پیشرو در سطح بین‌المللی در حوزه مدیریت دانش بنیان است. این جایزه به دنبال شناساندن سازمان‌هایی است که در خلق ارزش برای ذی‌نفعان خود از طریق تبدیل دانش‌ها و سرمایه‌های فکری صریح و ضمنی به محصولات/ خدمات/ راهکارهای بهتر نسبت به سازمان‌های دیگر برتری دارند. درحقیقت، الگوی جهانی MAKE، به رسمیت شناختن تجزیه و تحلیل موقعیت دانشی سازمان و برنامه‌ریزی و هدایت منابع در جهت رسیدن به سطح دانشی مطلوب در کلیه اقدامات و فعالیت‌های سازمان، از جمله دیگر شاخصه‌های مهمی است که ارزیابی جهانی MAKE سازمان‌ها را در آن جهت هدایت می‌نماید.

مؤلفه‌های جایزه سازمان دانشی برتر (MAKE) شامل: رهبری دانش‌محور؛ فرهنگ دانش‌محور سازمانی؛ محیط تعاملی برای تسهیم دانش؛ خلق ارزش سازمانی از طریق مشتریان و ذی‌نفعان؛ پیشینه‌سازی ارزش سرمایه فکری؛ توانمندی توسعه و ارائه خدمات، محصولات و راهکارهای دانش‌محور؛ ایجاد و حفظ سازمان یادگیرنده؛ خلق ارزش برای سهام‌داران، ذی‌نفعان سازمان یا جامعه است.

1. Most Admired Knowledge Enterprise

مدل تعالی آموزش و توسعه (TDEM)، جایزه ملی تعالی آموزش و توسعه، جایزه‌ای است که به برترین تلاش‌ها، اقدامات و دستاوردهای سازمان‌های ایرانی در حوزه آموزش و توسعه کارکنان اعطا می‌شود. تجربه موفق کاربست الگوهای تعالی در سازمان‌های ایرانی و لزوم همپایی و هم‌راستایی حوزه آموزش و فعالین این عرصه با مفاهیم سرآمدی و تعالی، نقطه آغازی بر طراحی، توسعه و استقرار این جایزه در سطح سازمان‌های ایرانی است. کلیه سازمان‌های متعهد به مفاهیم تعالی و علاقمند به مشارکت در فضای تعامل و یادگیری در عرصه آموزش و توسعه منابع انسانی می‌توانند داوطلب شرکت در این جایزه باشند. جایزه تعالی آموزش و توسعه مولود احساس نیاز حوزه آموزش و توانمندسازی کارکنان به طراحی و توسعه الگوی مفهومی و زبان مشترک، با هدف ارتقای جایگاه و عملکرد مدیریت‌های آموزش در سازمان‌های ایرانی است. برای دستیابی به این مهم، الگوی تعالی با همکاری اساتید بنام دانشگاهی، مطلعین کلیدی و خبرگان صنعت کشور، طراحی و تدوین شده است. این الگو بر مبنای پنج اصل بنیادی توسعه یافته و در سه بخش توانمندسازها، فرایندها و نتایج طراحی شده است. مدل ۹ معیار و ۲۷ زیرمعیار دارد و با استفاده از منطق امتیازدهی رادار و روی بازه امتیازی ۱۰۰۰ ارزیابی خواهد شد.

مؤلفه‌های جایزه ملی تعالی آموزش و توسعه شامل: رهبری آموزش و توسعه؛ فرهنگ یادگیری و توسعه؛ راهبرد آموزش؛ نیازسنجی آموزشی؛ ارزشیابی آموزشی؛ طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی؛ مدیریت اجرایی آموزش؛ نتایج کلیدی سازمانی؛ نتایج عملکردی آموزش است.

جدول ۱. ابعاد تمایز الگوهای تعالی

| اهداف مدل   | مدل تعالی                             | اهداف مدل   | مدل تعالی                             |
|---|---------------------------------------|---|---------------------------------------|
| توسعه شبکه تعامل سازمان‌ها در عرصه آموزش و امکان تبادل و اشاعه تجارب موفق؛<br>ارتقای جایگاه حوزه آموزش در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌سازی‌های کلان اقتصادی و سازمانی؛<br>حرکت و هدایت سازمان‌ها به سمت تعالی آموزش و استقرار نظام آموزش تعالی؛<br>استانداردسازی فرایندهای آموزشی در محیط کسب و کار. | مدل تعالی آموزش و توسعه (TDEM) (۱۳۹۲) | هدایت سازمان‌ها در مسیر خلق ارزش از دانش؛<br>ارزیابی سازمان از منظر مدیریت دانش محور در کلیه ابعاد و فعالیت‌های سازمانی؛<br>خلق ارزش برای ذی‌نفعان از طریق تبدیل دانش و سرمایه فکری به محصولات/ خدمات / راهکارهای بهتر؛<br>هدایت سازمان‌ها در حوزه مدیریت دانش، نوآوری و سرمایه فکری؛ | مدل تعالی آموزش و توسعه (MAKE) (۱۹۹۸) |

## روش‌شناسی پژوهش

سؤالات تحقیق در قالب یک سؤال اصلی و سه سؤال فرعی مطرح شده است:

**سؤال اصلی:** الگوی یکپارچه‌سازی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی چیست؟

### سؤالات فرعی:

۱. زیرمعیارهای کلیدی الگوی یکپارچه‌سازی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی کدامند؟

۲. معیارهای کلیدی الگوی یکپارچه‌سازی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی کدامند؟

۳. مؤلفه‌های کلیدی الگوی یکپارچه‌سازی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی کدامند؟

پژوهش حاضر از نظر نوع، پژوهش آمیخته (کیفی - کمی) است. از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، پژوهشی اکتشافی - توصیفی و از نظر هدف پژوهش، پژوهشی توسعه‌ای - کاربردی است. **جامعه آماری در روش کیفی؛** اگرچه قاعده محض یا راهنمایی خاصی برای حجم نمونه در راهبرد مفهوم‌سازی داده‌بنیاد وجود ندارد، اما نمونه‌برداری کیفی به گونه کلی شامل واحدهای کوچک در مطالعه عمقی است. به منظور تعیین نمونه آماری، در بخش تحلیل کیفی این پژوهش از روش نمونه‌گیری قضاوتی استفاده شده است. معیار قضاوت در خصوص انتخاب افراد، آشنایی و سابقه فعالیت آنها در حوزه طراحی و پیاده‌سازی فرایندهای مدیریت دانش و الگوهای کیفیت بوده است و دارای ویژگی پاسخگویی، عدم مقاومت در برابر تغییر، آگاهی از راهبردهای کسب‌وکار، آگاهی از شایستگی‌های کارکنان و متخصص در حیطه کاری خود می‌باشند.

بنابراین، حجم نمونه برای انجام مصاحبه، ۱۵ تن از مدیران و کارشناسان شرکت گاز استان خوزستان که دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و دکترا بوده و از اعضای کمیته مدیریت دانش سازمان که از سال ۱۳۸۳ تا ۱۳۹۳ اکثراً در پست‌های مدیریتی مشغول خدمت بوده و سابقه‌های بیش از ۱۰ سال در بخش مدیریت داشتند، انتخاب شد.

**جامعه آماری در روش کمی؛** جامعه آماری در روش کمی، کارکنان دانشی (صاحبان

فرایند، تیم مدیریت دانش، تسهیل‌کنندگان دانش، گروه راهبری) شرکت گاز استان خوزستان می‌باشند. تعداد این افراد ۳۴۰ نفر می‌باشد. حجم نمونه در این مرحله براساس فرمول کوکران،

۱۲۴ نفر انتخاب شد. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند صورت گرفت. براساس متغیرهای جمعیت‌شناختی، متخصصان پاسخگو از لحاظ جنسیت ۱۶/۹ درصد زن و ۸۳/۱ درصد مرد بودند؛ از لحاظ تحصیلات ۴۰/۳ درصد کارشناسی ارشد و دکترا و ۵۹,۰۷ درصد کارشناسی داشتند.

**ابزار گردآوری داده‌ها؛** ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه و پرسشنامه می‌باشد. به‌طور کلی پانزده مصاحبه انجام شد که از مصاحبه شماره ۹ به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد. اما برای اطمینان با ۶ تن دیگر نیز مصاحبه ادامه پیدا کرد. ۶ مصاحبه انتهایی نشان‌دهنده داده‌های کاملاً تکراری بود که مشخصه اشباع نظری است. جمع‌آوری اطلاعات میدانی از آذر ماه ۱۳۹۳ آغاز شد و باتوجه‌به مشغله مدیران، تأخیر و یا تغییر در قرار ملاقات‌ها به دلیل موارد پیش‌بینی نشده، نیز بعد مسافت محل استقرار محقق تا محل کار مدیران، تا پایان اسفند ماه ۱۳۹۳ به طول انجامید. قبل از مصاحبه و برای اطمینان‌خاطر مصاحبه‌شونده از محرمانه‌ماندن اطلاعات دریافتی و نیز کسب اجازه برای ضبط مصاحبه، موافقت‌نامه‌ای به امضای طرفین می‌رسید. مدت زمان هر مصاحبه، بسته به تمایل مصاحبه‌شونده از ۳۰ تا ۶۰ دقیقه بود. تمامی مصاحبه‌ها ضبط و برای استخراج نکات کلیدی روی کاغذ پیاده شدند و چندین بار مورد بررسی و رفت و برگشت قرار گرفتند.

در مرحله ارزیابی الگوی سرآمدی با درنظر گرفتن وضعیت شرکت گاز استان خوزستان، مؤلفه‌ها، معیارها و زیرمعیارهای پیشنهادی با استفاده از روش پیمایش در اختیار خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت دانش قرار گرفت. در این مرحله، جامعه آماری متشکل از متخصصان مدیریت دانش، اعم از اعضای هیئت‌علمی، مدیران پروژه‌های مدیریت دانش و افرادی که در این زمینه پایان‌نامه و مقاله داشتند، بوده است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی، ۱۳۰ پرسشنامه (حاوی ۱۴۰ سؤال) میان آنان توزیع شد و در نهایت ۱۲۴ پرسشنامه با پیگیری‌های مستمر برگشت داده شد.

روایی و پایایی ابزار؛ در بخش کیفی، باتوجه‌به آنکه اعضای پانل (خبرگان دانشگاهی و صنعت) نماینده گروه یا حوزه دانش موردنظر هستند، اعتبار (روایی) محتوا تضمین می‌شود. در

پژوهش حاضر از معیار اعتبار اعضا در شیوه اعتباریابی نیومن استفاده شد و باتوجه به آنکه نتایج مربوط به هر مرحله به خبرگان برگشت داده می‌شود و نظر آنها مجدداً دریافت می‌گردد، اعتبار اعضا برقرار است.

در بخش کمی، به‌منظور بررسی پایایی داده‌های پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. همان‌گونه که در جدول ۲ آمده است، مقدار آلفای کرونباخ برای تمامی معیارها بالای ۰/۷ کسب شد، بنابراین، پایایی ابزار مورد تأیید است. همچنین به‌منظور بررسی روایی ابزارهای سنجش در روش کمی، سؤالات براساس نظرات خبرگان و مدیران و کارشناسان معرب حوزه مدیریت دانش راهبردی و پیشینه پژوهش طراحی شد. همچنین جهت اطمینان از روایی پرسشنامه، تحلیل عاملی تأییدی محاسبه و تأیید شد.

جدول ۲. نتایج ضریب آلفای کرونباخ

| مؤلفه‌های کلیدی مدل SKMEM | معیار                                  | تعداد سؤالات | ضریب آلفای کرونباخ | ضریب آلفای کرونباخ هر مؤلفه |
|---------------------------|--|--------------|--------------------|-----------------------------|
| راهبردها                  | رهبری سرمایه فکری                      | ۵            | ۰/۹۳۸              | ۰/۸۱۴                       |
|                           | رهبری آموزش و توسعه توانمندی‌ها        | ۶            | ۰/۷۴۱              |                             |
|                           | رهبری در فرآورده‌ها و خدمات پس از فروش | ۴            | ۰/۸۱۲              |                             |
|                           | راهبرد آموزش                           | ۵            | ۰/۷۱۲              |                             |
| فرایندها                  | توانمندسازی کارکنان                    | ۱۲           | ۰/۹۱۶              | ۰/۹۷۴                       |
|                           | تعالی عملیات                           | ۱۳           | ۰/۹۵۳              |                             |
|                           | ساختار مناسب بازخوردی                  | ۵            | ۰/۸۴۵              |                             |
|                           | نیازسنجی و ارزشیابی آموزش              | ۴            | ۰/۷۴۴              |                             |
|                           | توسعه محصولات و راهکارهای دانش‌محور    | ۹            | ۰/۸۱۹              |                             |
|                           | ایجاد و حفظ سازمان یادگیرنده           | ۳            | ۰/۸۷۲              |                             |
|                           | توسعه فرهنگ مدیریت دانش                | ۱۷           | ۰/۹۱۴              |                             |
|                           | فرهنگ دانش‌آفرینی                      | ۱۶           | ۰/۹۰۴              |                             |
|                           | توسعه و بهبود روابط با تأمین‌کننده‌ها  | ۵            | ۰/۹۲۱              |                             |
|                           | قرابت با مشتری                         | ۸            | ۰/۸۲۶              |                             |
| نتایج                     | نتایج کلیدی سرمایه فکری                | ۴            | ۰/۸۵۰              | ۰/۹۵۴                       |
|                           | کسب مزیت پایدار                        | ۹            | ۰/۹۵۷              |                             |
|                           | نتایج کلیدی آموزش و توسعه              | ۴            | ۰/۷۱۰              |                             |
|                           | نتایج کلیدی برای سهام‌داران و ذی‌نفعان | ۶            | ۰/۷۸۵              |                             |

## تحلیل داده‌ها

**بخش کیفی (تدوین مدل تعالی):** در بخش کیفی از نظریه داده‌بنیاد در سه مرحله کدگذاری (باز، محوری، انتخابی) استفاده شد. در پژوهش پیش رو محقق جایزه سازمان دانشی برتر (MAKE) و جایزه ملی تعالی آموزش و توسعه (TDEM) را به‌عنوان مدل‌های مینا قرار داده است. در روش مطالعه نظام‌مند مبانی نظری، پس از تعیین سؤال‌های پژوهش به‌منظور جستجوی نظام‌مند، قبل از هر چیز باید محدوده جست‌وجو مشخص شود. برای این کار تلاش شد مجموعه مقاله‌های منتشرشده در نشریه‌های برتر حوزه مدیریت دانش، الگوهای سرآمدی و مدیریت به همراه مقاله‌های منتشرشده در سایر مجله‌های معتبر مستخرج از موتور جست‌وجوی گوگل در فاصله سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۵ بررسی و تحلیل شود. کلمه‌های کلیدی انتخاب‌شده برای جست‌جو، ترکیبی از واژه‌های مدیریت دانش، مدیریت دانش راهبردی، راهبردهای مدیریت دانش. الگوهای سرآمدی، آموزش و توسعه، مدیریت کیفیت و بررسی جوایزه کیفیت، نظریه داده‌بنیاد و روش دلفی به‌همراه واژه‌هایی همچون: راهبرد، آموزش، یادگیری، طراحی و پیاده‌سازی، بوده است. براساس نتایج اولیه جست‌وجو، در مجموع، ۱۰۰ مقاله شناسایی شد که در نهایت بعد از ارزیابی عوامل مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی و محتوا و کیفیت روش‌شناسی، ۴۴ مقاله برای ارزیابی نهایی باقی ماند.

در این پژوهش، براساس کدگذاری نظریه داده‌بنیاد، تلاش شده است عوامل مؤثر بر الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی با تحلیل دقیق داده‌ها، نام‌گذاری و طبقه‌بندی داده‌ها به‌دست آید.

براساس مرحله کدگذاری باز، در این پژوهش، هر مصاحبه به‌عنوان یک گروه مقایسه مدنظر قرار گرفته است. مصاحبه‌شوندگان ۱۵ تن از مدیران شرکت گاز استان خوزستان می‌باشند و دلیل انتخاب آنها، این بود که عضو کمیته مدیریت دانش شرکت می‌باشند و نسبت به موضوع پژوهش تخصص و آگاهی لازم را دارا بودند. در هر مصاحبه هفت سؤال مطرح شد. در اولین چرخه مطالعه پس از انجام و مطالعه ۹ مصاحبه نخست در کدگذاری باز، ۲۰۴ کد پدیدار شد.

سیر مطالعه مصاحبه‌ها از این طریق بیانگر اطلاعاتی بود که تکرار و مؤید مفاهیم و مقوله‌ها بودند. بنابراین، محقق بدین نتیجه دست یافت، که مرحله اشباع نظری نزدیک است اما برای جلوگیری از نادیده‌گرفتن برخی از کدها و شاید روابط جدید و در نتیجه، ارتقای روایی پژوهش، شش مصاحبه دیگر نیز انجام شد. اگرچه این مصاحبه‌ها به شکل‌گیری مقوله جدیدی منجر نشد، اما شواهدی دال بر وجود روابط میان برخی از مفاهیم را در مدل پژوهش فراهم آورد. منظور رعایت اختصار نمونه‌ای از کدهای اولیه ارائه شد.

**جدول ۳. نمونه‌ای از شکل‌گیری کدهای اولیه از متون مصاحبه (کدگذاری باز)**

| تعداد کد | مفاهیم به دست آمده از مصاحبه‌ها با توجه به ارتباطی که با هر سؤال دارند   | سوالات مصاحبه  |
|----------|--|--|
|          | <p>ساختار سازمانی نامناسب</p> <p>عدم آگاهی کافی کارکنان از مزایای پیاده‌سازی مدیریت دانش</p> <p>عدم پیاده‌سازی راهبرد های مدیریت دانش</p> <p>عدم وجود فرهنگ به اشتراک گذاری دانش</p> <p>عدم حمایت کافی از سوی مدیران ارشد</p> <p>نبود سامانه‌های انگیزشی و پاداشی</p> <p>عدم شایستگی افراد در جایگاه‌ها و به چالش کشیدن دانش افراد</p> <p>عدم توزیع دانش در پست‌های سازمانی</p> <p>عدم وجود سامانه ثبت تجربیات</p> <p>نبود ساز و کار مناسب برای تسهیم دانش</p> <p>عدم تسهیم دانش به علت ترس از دست دادن پست و مقام</p> <p>سرعت پایین فرایندهای خلق دانش</p> <p>عدم هم‌راستایی واحد آموزش و مدیریت دانش</p> | <p>به نظر جناب عالی</p> <p>مهم‌ترین مسائل مربوط</p> <p>به مدیریت دانش</p> <p>کدامند؟ از میان مسائل</p> <p>یاد شده کدام یک</p> <p>راهبردی می‌باشند؟</p>     |
| ۹        | <p>ساختار سنتی آموزش</p> <p>دوره‌های آموزشی تکراری</p> <p>عدم نیازسنجی مناسب آموزش</p> <p>عدم ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش</p> <p>تمرکز بر آموزش‌های نظریه</p> <p>توجه بیشتر به برگزاری دوره‌های ابلاغی</p> <p>زمان و مکان نامناسب دوره‌های آموزشی</p> <p>عدم طبقه‌بندی دوره‌های آموزشی بر اساس سطح دانش کارکنان</p> <p>عدم طبقه بندی مباحث آموزشی</p>   | <p>به نظر جناب عالی</p> <p>مهم‌ترین مسائل مربوط</p> <p>به آموزش و توسعه</p> <p>کدامند؟ و از میان</p> <p>مسائل یاد شده کدام یک</p> <p>راهبردی می‌باشند؟</p> |

براساس مرحله کدگذاری محوری، با استفاده از فن مقایسه پایدار، زمینه ظهور ابعاد مشترک مفاهیم که همان کدگذاری محوری است، امکان‌پذیر خواهد شد. حاصل این مرحله از فرایند پژوهش، شکل‌گیری معیارهای مدل خواهد بود. کدگذاری محوری که مرحله دوم است، فرایندی است که طی آن کدها براساس ویژگی‌ها و ابعادشان به یکدیگر مرتبط می‌شوند و معیارهای اصلی و فرعی ساخته می‌شوند. به‌سختی دیگر، مبنای کدگذاری باز توانایی پژوهشگر در توصیف است و بنیاد کدگذاری محوری بر توانایی آنان بر مقایسه کردن استوار است؛ توصیف و مقیاس‌های پیوسته و منسجم که خود مبنای تحلیل است (استراوس و کوربین، ۱۳۹۰). در این مرحله از پژوهش ۲۰۴ کد به‌دست آمده در ۱۹ معیار (مقوله‌ها) و ۱۴۰ زیر معیار (مفاهیم) دسته‌بندی شد.

#### جدول ۴. نمونه‌ای از کدهای نهایی و مفاهیم به‌دست آمده براساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد

| معیارهای الگوی سرآمدی        | زیرمعیارها  |
|------------------------------|---|
| رهبری سرمایه فکری            | ۱. مشارکت رهبران در فرایند طراحی و اجرای راهبردهای مدیریت دانش<br>۲. نقش فعال رهبر سرمایه فکری در توسعه فرهنگ<br>۳. نقش رهبر سرمایه فکری برای افزایش رضایت، انگیزه و تعهد کارکنان<br>۴. مدیریت فرایند تغییر و تحول سازمانی توسط رهبر سرمایه فکری<br>۵. حمایت و اعتقاد رهبران به مدیریت دانش، فرایندهای مدیریت دانش و مزایای آن  |
| رهبری آموزش و توسعه توانمندا | ۱. مشارکت فعال در فرایندهای خط‌مشی‌گذاری حوزه آموزش سازمان<br>۲. اطمینان از مأموریت و چشم‌انداز حوزه آموزش باتوجه به منافع کارکنان و ذی‌نفعان سازمان<br>۳. اطمینان از تدوین اصول و ارزش‌های بنیادین آموزش<br>۴. تشویق و ترغیب مدیران ارشد و مدیران آموزش به تعامل فعال در رهبری فرایندهای مدیریت دانش و آموزش و افزایش بینش و آگاهی مدیران نسبت به مدیریت دانش<br>۵. اطمینان از اینکه ارزش‌ها و اهداف مدیریت دانش به‌درستی تعریف شده‌اند و فرایندها در راستای تحقق این ارزش‌ها و اهداف می‌باشند.<br>۶. اطمینان حاصل نمایند که سهم نظام آموزشی در دستیابی به نتایج سازمانی اندازه‌گیری و برآورد می‌شود |

براساس کدگذاری انتخابی، پس از استخراج معیارها و زیرمعیارهای الگوی سرآمدی،



محقق معیارهای مدل را نیز دسته‌بندی شد. نتیجه استخراج مؤلفه‌های اصلی مدل در سه سطح، راهبردها، فرایندها و نتایج در نظر گرفته شد. این مؤلفه‌ها برگرفته از مدل تعالی آموزش و توسعه (TDEM) است.

راهبردها: نخستین مؤلفه مؤثر، راهبردهای سازمانی است. این مؤلفه شامل معیارهای: رهبری سرمایه فکری، رهبری آموزش و توسعه توانمندی‌ها، رهبری در فرآورده‌ها و خدمات پس از فروش و راهبرد آموزش است.

فرایندها: مؤلفه دوم مربوط به فرایندهای سازمانی است. این مؤلفه شامل معیارهای: توانمندسازی کارکنان، تعالی عملیات، ساختار مناسب بازخوردی، نیازسنجی و ارزشیابی آموزشی، توسعه محصولات و راهکارهای دانش‌محور، ایجاد و حفظ سازمان یادگیرنده، توسعه فرهنگ مدیریت دانش، فرهنگ دانش‌آفرینی، توسعه و بهبود روابط با تأمین‌کننده‌ها، قرابت با مشتری و ملاحظات فیزیکی است.

نتایج: مؤلفه سوم مربوط به نتایج سازمانی است. این مؤلفه شامل معیارهای: نتایج کلیدی سرمایه فکری، کسب مزیت پایدار، نتایج کلیدی آموزش و توسعه، نتایج کلیدی برای سهامداران و ذینفعان سازمان.

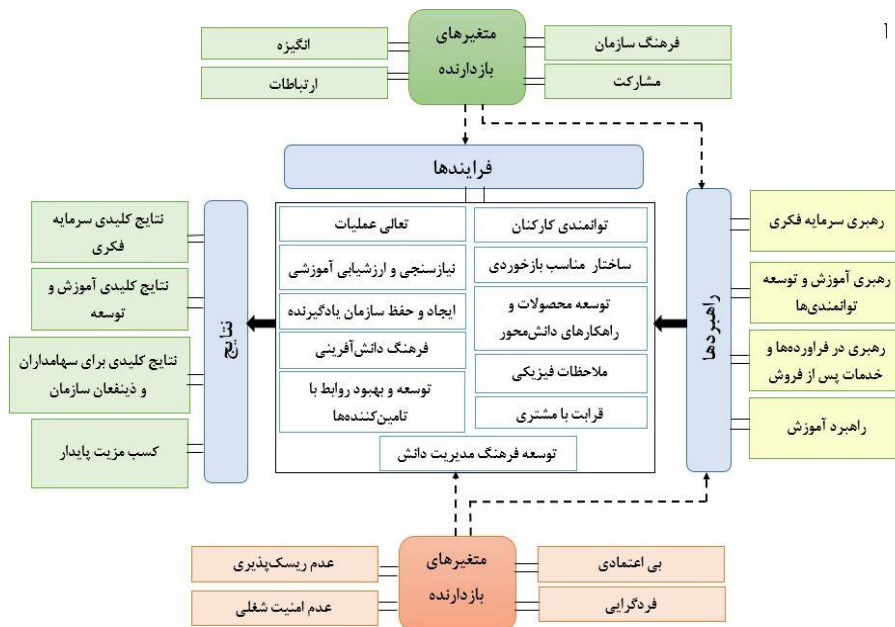
باتوجه به یافته‌های به‌دست آمده در این مرحله، مدل مفهومی پژوهش را می‌توان همانند شکل ۳ ترسیم کرد. الگوی ارائه‌شده دارای سه مؤلفه اصلی (راهبرد، فرایند، نتایج)، ۱۹ معیار و ۱۴۰ زیر معیار می‌باشد. اما تحقق این الگو منوط به مشخص کردن متغیرهای زمینه‌ساز و متغیرهای بازدارنده است؛ چرا که لازم است سازمان از این موضوع آگاه باشد که چه عواملی ممکن است مانعی در تحقق الگو و چه عواملی زمینه مناسب را برای تحقق الگو ایجاد می‌نمایند. براین اساس، محقق، براساس داده‌های جمع‌آوری شده در مراحل قبل، ۴ متغیر زمینه‌ساز و ۴ متغیر بازدارنده را نیز به الگو اضافه نمود. این دو متغیر به صورت غیرمستقیم بر فرایندها و راهبردها تأثیر می‌گذارند.

در بخش کمی نیز به جهت بررسی داده‌های جمعت‌شناختی، بهنجاربودن داده‌های پژوهش از طریق آزمون کلموگروف - اسمیرنوف از نرم‌افزار SPSS و برای اطمینان از روایی داده‌ها

از طریق تحلیل عاملی تأییدی، تحلیل مسیر و برازش مدل مفهومی پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری (LISREL) استفاده شده است که نشان از تأیید روابط بین مؤلفه‌های مدل و برازش خوب مدل بود.

### امتیاز مدل تعالی مدیریت دانش راهبردی

بر اساس سه مرحله کدگذاری، در نهایت امتیاز زیرمعیارها و معیارهای مدل تعالی مدیریت دانش راهبردی محاسبه شد و در نهایت مدل تعالی مدیریت دانش راهبردی پس از نظرسنجی توسط خبرگان دانشگاهی و خبرگان صنعت از طریق نظریه داده‌بنیاد، ۲۲۴۰ امتیاز را کسب نمود.



شکل ۲. مدل پیشنهادی در مرحله توسعه الگوی یکپارچه‌سازی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی

### تعیین وزن معیارهای کسب‌شده توسط شرکت گاز استان خوزستان از مدل تعالی

پس از طراحی مدل تعالی مدیریت دانش راهبردی و وزن‌دهی به هر معیار، محقق جهت

اندازه‌گیری وضعیت فعلی شرکت گاز استان خوزستان و مقایسه وضعیت جامعه مورد مطالعه با الگوی استخراج شده توسط خبرگان دانشگاهی و صنعت، اقدام به توزیع ۱۲۴ پرسشنامه در سطح جامعه نمود. پرسشنامه توزیع شده دربرگیرنده زیرمعیارهای الگوی تعالی بود که به سنجش میزان وجود زیرمعیارها در جامعه پرداخته است. پس از تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از طریق فن دلفی فازی، شرکت گاز استان خوزستان از مدل تعالی، ۱۲۵۷ امتیاز را کسب نمود.

جدول ۵. وزن معیارها و شکاف آنها با الگوی سرآمدی

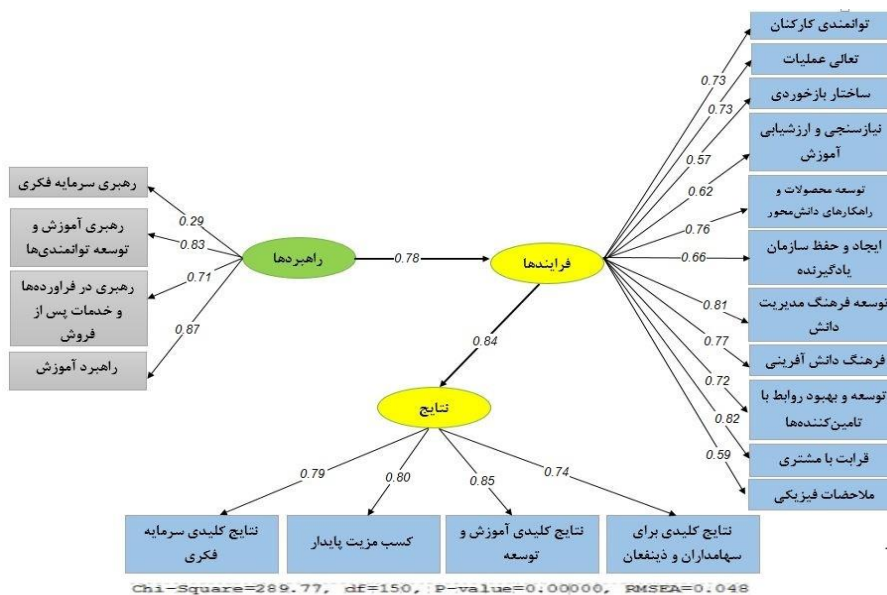
| مؤلفه  | معیار  | تعداد معیار | وزن معیار مدل تعالی | وزن معیارها در شرکت گاز | شکاف معیار |
|--------|--|-------------|---------------------|-------------------------|------------|
| توسعه  | رهبری سرمایه فکری                            | ۵           | ۸۰                  | ۴۶                      | ۳۴         |
|        | رهبری آموزش و توسعه توانمندی‌ها              | ۶           | ۹۶                  | ۴۸                      | ۴۸         |
|        | رهبری در فراورده‌ها و خدمات پس از فروش       | ۴           | ۶۴                  | ۳۷                      | ۲۷         |
|        | راهبرد آموزش                                 | ۵           | ۸۰                  | ۴۱                      | ۳۹         |
| ساختار | توانمندسازی کارکنان                          | ۱۲          | ۱۹۲                 | ۸۵                      | ۱۰۷        |
|        | تعالی عملیات                                 | ۱۳          | ۲۰۸                 | ۱۱۹                     | ۸۹         |
|        | ساختار مناسب بازخوردی                        | ۵           | ۸۰                  | ۴۹                      | ۳۱         |
|        | نیازسنجی و ارزشیابی آموزش                    | ۴           | ۶۴                  | ۴۵                      | ۱۹         |
|        | توسعه محصولات و راهکارهای دانش محور          | ۹           | ۱۴۴                 | ۶۸                      | ۷۶         |
|        | ایجاد و حفظ سازمان یادگیرنده                 | ۳           | ۴۸                  | ۲۵                      | ۲۳         |
|        | توسعه فرهنگ مدیریت دانش                      | ۱۷          | ۲۷۲                 | ۱۰۸                     | ۱۶۴        |
|        | فرهنگ دانش آفرینی                            | ۱۶          | ۲۵۶                 | ۱۳۶                     | ۱۲۰        |
| توسعه  | توسعه و بهبود روابط با تأمین کنندگان         | ۵           | ۸۰                  | ۴۱                      | ۳۹         |
|        | قرابت با مشتری                               | ۸           | ۱۲۸                 | ۵۵                      | ۷۳         |
|        | ملاحظات فیزیکی                               | ۵           | ۸۰                  | ۴۸                      | ۳۲         |
|        | نتایج کلیدی سرمایه فکری                      | ۴           | ۴۶                  | ۳۶                      | ۲۸         |
| نتایج  | کسب مزیت پایدار                              | ۹           | ۱۴۴                 | ۹۰                      | ۵۴         |
|        | نتایج کلیدی آموزش و توسعه                    | ۴           | ۶۴                  | ۳۶                      | ۲۸         |
|        | نتایج کلیدی برای سهامداران و ذی‌نفعان سازمان | ۶           | ۹۶                  | ۴۴                      | ۵۲         |
|        | مجموع کل                                     | ۱۴۰         | ۲۲۴۰                | ۱۲۵۷                    | ۹۸۳        |



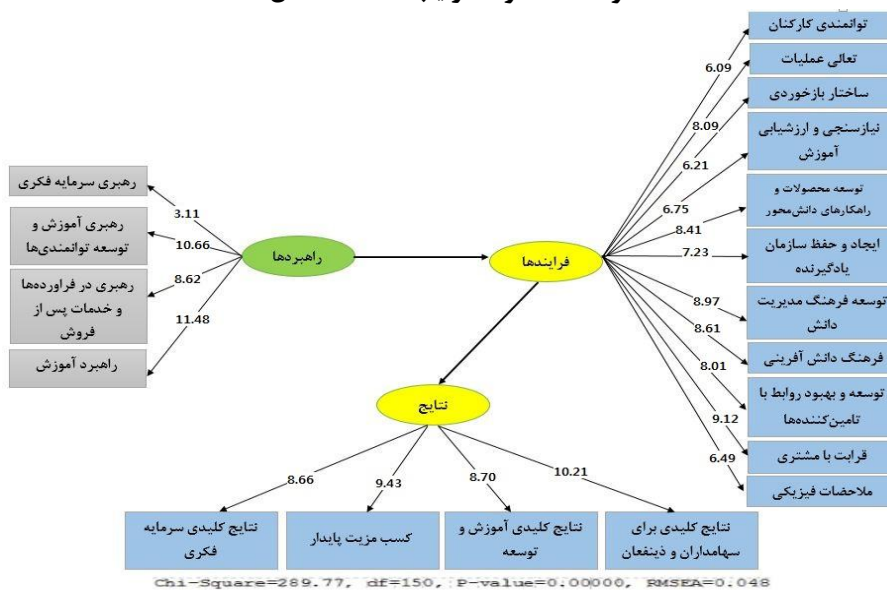
نمودار ۱. شکاف امتیاز شرکت گاز خوزستان با مدل تعالی

اعتباریابی مدل پژوهش؛ حال به بررسی جزئیات مدل از طریق مدل برآورد شده به کمک نرم‌افزار معادلات ساختاری لیزرل می‌پردازیم. نمودار ۲ نشانگر مقادیر برآورد شده بارهای عاملی می‌باشد.

تدوین الگوی یکپارچه‌سازی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد



نمودار ۲. آزمون ضرایب استاندارد مدل



نمودار ۳. آزمون معنی‌داری مدل

جدول ۶. نتایج حاصل از آزمون مدل

| نتیجه‌گیری | T-Value | B    | متغیر               |
|------------|---------|------|---------------------|
| تأیید      | ۷,۳۷    | ۰,۷۸ | راهبردها ← فرایندها |
| تأیید      | ۷,۵۶    | ۰,۸۴ | فرایندها ← نتایج    |

باتوجه به ضرایب تأثیر  $\beta = ۰,۷۸$  و  $\beta = ۰,۸۴$  و مقدار بحرانی  $t = ۷,۳۷$  ضریب  $t$  و  $t > 1.96$  ( $-1.96 < t$ ) گزارش شده در جدول ۶ که بزرگتر از  $۱/۹۶$  می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که روابط بین مدل مورد تأیید است.

### آزمون‌های نیکویی برازش مدل

وقتی یک مدل از پشتوانه نظری مناسبی برخوردار باشد، در مرحله بعد نوبت به آن می‌رسد که تناسب این مدل با داده‌هایی که محقق جمع‌آوری کرده است، بررسی شود. براساس نتایج جدول ۷ شاخص‌های مدل مذکور نشان‌دهنده برازش خوب مدل است.

جدول ۷. شاخص‌های برازش مدل پژوهش

| شاخص  | X2/df | P-value | RMSEA | RMR   | GFI  | AGFI | CFI  | NFI  | NNFI |
|-------|-------|---------|-------|-------|------|------|------|------|------|
| مقدار | ۱/۹۳  | ۰/۰۰۰   | ۰/۰۴۸ | ۰/۰۳۴ | ۰/۹۳ | ۰/۹۲ | ۰/۹۰ | ۰/۹۰ | ۰/۹۱ |

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این دوره، دانش عامل ارزش‌آفرین در مقایسه با سایر دارایی‌های مشهود و فیزیکی از اهمیت بیشتری برخوردار شده است و موفقیت بالقوه سازمان‌ها ریشه در قابلیت‌های دانشی آنها دارد. در نتیجه محیط کسب و کار به‌طور شگفت‌انگیزی تغییر یافته و بر اطلاعات، فناوری اطلاعات، زیرساخت‌های تجارت الکترونیک، نرم‌افزارها، برندها، حق اختراع‌ها، تحقیقات و نوآوری، ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان، فرصت‌ربایی و مانند اینها که جملگی از دارایی‌های نامشهود و دانش‌محور سازمان‌ها هستند، تمرکز یافته است.

در این پژوهش کیفی، تلاش شد با استفاده از نظریه داده‌بنیاد به نظریه‌ای دست یابیم که الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی را در شرکت گاز استان خوزستان تبیین کند. نتایج

پژوهش که از تحلیل و کدگذاری ۱۵ مصاحبه با مدیران و اعضای کمیته مدیریت دانش شرکت گاز استان خوزستان استخراج شد، به تدوین الگوی سرآمدی منجر شد. هدف این پژوهش، ادراک مدیران، اعضای کمیته دانش و صاحب‌نظران دانشگاهی درخصوص بررسی و ارائه الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی در شرکت گاز استان خوزستان بود. این پژوهش به‌طور خاص به دنبال این بود که نظرات و فهم صاحب‌نظران سازمانی و دانشگاهی درخصوص ارائه الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی را شناسایی کند. ایده این مدل‌سازی با تأکید بر مدیریت دانش راهبردی و مدل‌های تعالی، حاصل شده است. امروزه تمرکز بر موضوع‌های مدیریت دانش راهبردی و الگوهای سرآمدی ضروری است، زیرا دانش به‌عنوان یک منبع مهم مزیت رقابتی و سرآمدی به‌عنوان یک عنصر ضروری برای توسعه پایدار و به‌طور کلی، 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 را نشان می‌دهد؛ چرا که مدل‌های تعالی به‌عنوان چارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمان‌ها معرفی شده‌اند. الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی با بهره‌گیری از مدل‌های تعالی ملی و جهانی، طراحی و آماده اجرا شد. این مدل یک چارچوب جامع مبتنی بر مجموعه‌ای از ارزش‌های محوری، معیارها و زیرمعیارها در حوزه منابع انسانی سازمان، مدیریت دانش راهبردی، آموزش و توسعه و سرآمدی است که به مدیران سازمان کمک می‌کند با ارزیابی مستمر راهبردها، فرایندها و نتایج الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها را شناسایی و برای بهبود آنها و رسیدن به سازمان متعالی و توسعه یافته برنامه‌ریزی نمایند. با توجه به تغییرات روزافزون جامعه بشری و تغییر انتظارات ذی‌نفعان سازمان‌ها، به‌نظر می‌رسد، ارائه یک نسخه واحد مدل تعالی برای تمامی کشورها و سازمان‌های آنها نمی‌تواند پاسخگو باشد و در این میان، بهره‌گیری از یک مدل بومی، تاحدزیادی خلأهای موجود را پر می‌نماید. مدل ارائه‌شده در این پژوهش قادر است زمینه را جهت توسعه منابع انسانی و سرآمدی در سازمان‌های دولتی ایران فراهم نموده و آنها را قادر سازد تا ضمن آسیب‌شناسی جامع نظام مدیریت دانش و

آموزش و توسعه طرح‌ها و اقدامات بهبود را استخراج نموده و موقعیت خود را در فرایند سرآمدی مورد ارزیابی قرار دهند. الگوی سرآمدی ارائه شده در این پژوهش ضمن برخورداری از یک ساختار نظام‌مند جامع دارای جهت‌گیری نوین در مدل‌های تعالی می‌باشد. همچنین از پشتوانه نظری کافی، از نظر خبرگان نیز مورد پالایش قرار گرفته و مدل نهایی با سه مؤلفه اصلی، ۱۹ معیار و ۱۴۰ زیرمعیار مورد تأیید قرار گرفت. الگوی ارائه شده در این پژوهش می‌تواند وضعیت مدیریت دانش و عملکرد واحدهای منابع انسانی را در سازمان‌های دولتی مورد ارزیابی قرار داده و به‌عنوان الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی در سازمان‌های دولتی ایران مطرح شود.

الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی، یک الگوی کاربردی و نشان‌دهنده مزیت‌های پایداری است که یک سازمان متعالی باید به آنها دست یابد. با انجام این پژوهش و با به‌کارگیری الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی، سازمان می‌تواند از یک سو میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه‌های بهبود مدیریت دانش و تعالی در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار دهد و از سوی دیگر، عملکرد خود را با سایر سازمان‌های متعالی، به‌ویژه بهترین آنها مقایسه کند. مدل‌های تعالی با محور قرار دادن کیفیت فراگیر و مشارکت همه اعضای سازمان می‌توانند رضایت مشتری را جلب و منافع ذی‌نفعان را فراهم نموده، در عین حال، یادگیری فردی و سازمانی را با تکیه بر خلاقیت و نوآوری، تشویق و ترویج کنند. با استفاده از نتایج این پژوهش که با هدف شناسایی الزامات تغییر در حرکت به سمت تعالی در سازمان‌هاست، شرکت گاز استان خوزستان و به‌طور کلی هر سازمانی که در در اندیشه تحقق بخشیدن فرایندهای سرآمدی است، می‌تواند زمینه لازم برای استقرار فرایندهای تعالی را مهیا سازد. با توجه به نتایج این پژوهش می‌توان برنامه‌هایی را برای بهبود وضعیت موجود از طریق تعریف پروژه‌های بهبود متناسب و شناسایی نقاط قوت و ضعف و اولویت‌بندی آنها تعریف و ارائه نمود و از این طریق، حرکت به سمت تعالی با مدیریت مؤثر و پیاده‌سازی راهبردها و فرایندهای سرآمدی در سازمان‌ها را تسهیل کرد. براساس نتایج این پژوهش می‌توان گفت سازمان‌هایی، سرآمد خواهند بود که قادر باشند تمامی معیارهای الگوی



سرآمدی مدیریت دانش راهبردی را به نحو بهینه پیاده‌سازی و توسعه نمایند.  
پیاده‌سازی الگوی سرآمدی مدیریت دانش در شرکت گاز استان خوزستان مزایای زیر را در پی داشته است:

۱. پی بردن به نقاط قوت و ضعف مدیریت دانش و برنامه‌ریزی برای بهبود آن در سازمان؛
۲. پی بردن به نقاط قوت و ضعف آموزش و برنامه‌ریزی برای بهبود آن در سازمان؛
۳. اقدام به دریافت جایزه جهانی MAKE (سازمان دانشی برتر) نمایند؛
۴. اقدام به دریافت جایزه ملی آموزش و توسعه (TDEM) نمایند.
۵. ارزیابی عملکرد و ارائه راه‌حل‌هایی جهت بهبود عملکرد شرکت گاز استان خوزستان. و در نهایت اینکه الگوی ارائه‌شده، مهیایم‌ودن بستر مناسب برای سرآمدی و پیوستن شرکت گاز استان خوزستان به سازمان‌های سرآمد را در پی خواهد داشت.

لازمه سرآمدی در این سازمان این است که از معیارهای الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی در انجام فرایندهای کاری سازمان استفاده نمایند. الگوی سرآمدی مدیریت دانش در شکل ۲ نشان داده شده است. در مدل پیشنهادی، الگوی سرآمدی در سه بعد راهبرد، فرایند، نتایج، ۱۹ معیار و ۱۴۰ زیرمعیار حاصل شد. براساس نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود، شرکت گاز استان خوزستان به‌منظور اجرای برنامه‌های سرآمدی مدیریت دانش و به‌کارگیری روش‌های صحیح و کارآمد تلاش نماید. از طرفی، با توجه به اهمیت وجودی سازمان‌های سرآمد، فرایندهای مربوط به تحقق سرآمدی در سازمان نهادینه شود. محقق طی فرایند پژوهش، فرایندهای دو واحد بهره‌برداری و بخش فنی و مهندسی را به‌عنوان بخش‌هایی راهبردی شرکت گاز استان خوزستان شناسایی نمود. در واقع، هسته مرکزی و مهم‌ترین فرایندهای شرکت در این دو بخش متمرکز شده است. بنابراین، لازم است مدیران سازمان به این دو بخش توجه خاصی داشته باشند. برای بهبود وضعیت این دو بخش و موفقیت در این امر لازم است متغیرهای زمینه‌ساز را مورد توجه قرار داده و تلاش نمایند متغیرهای بازدارنده را کاهش داده و یا از بین ببرند. همچنین پیشنهاد می‌شود مشکلات مربوط به مدیریت دانش و آموزش و توسعه را که طی مصاحبه در مرحله اول

کدگذاری باز توسط محقق استخراج شد، مورد بررسی قرار داده و برای رفع این مشکلات تلاش نمایند و پس از آن کلیه نتایج حاصل از الگوی سرآمدی مدیریت دانش راهبردی را به صورت دوره‌ای مورد ارزیابی مجدد قرار دهند و وضعیت خود را با دوره‌های قبل مقایسه نمایند؛ چراکه مدل این پژوهش کمک می‌نماید تا وضعیت مؤلفه‌های تأثیرگذار بر مدیریت دانش و سرآمدی مشخص شود.

## منابع

- آبتین، عبدالعزیز؛ یاراحمدی‌زهی، محمدحسین و توماج، یحیی (۱۳۹۰)، بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، ماهنامه کار و جامعه، شماره ۱۴: ۴۴ - ۵۸.
- استراوس، آنسلم و کربین، جولیت (۱۳۹۰)، مبانی پژوهش کیفی فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای، ترجمه ابراهیم افشار، تهران: نشر نی.
- امیرخانی، طیبه و آغاز، عسل (۱۳۹۰)، توسعه سرمایه اجتماعی در پرتو سرمایه انسانی: شرکت ملی پتروشیمی، فصلنامه علمی - پژوهشی مدرس علوم انسانی، شماره ۷۱: ۳۱ - ۵۰.
- جهانشاه‌لو، غلامرضا و ملک، علاالدین (۱۳۸۰)، محاسبه کارآیی و تخمین بازده به مقیاس گروه‌های ریاضی با استفاده از تحلیل پوششی داده‌ها، اولین کنفرانس بهینه‌سازی و کاربردهای آن، تهران. حمیدی‌زاده، محمدرضا (۱۳۹۲)، برنامه‌ریزی راهبردی و بلندمدت، چاپ نهم، تهران: انتشارات سمت.
- خلج، حمید و طرفدارمقدم، پرینا (۱۳۹۱)، بررسی نقش جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی در گسترش فرهنگ رقابت‌پذیری جهانی در بنگاه‌های کشور، مجله تدبیر، ش ۲۵۰: ۶۴ - ۶۷.
- رازانی، عبدالمحمد (۱۳۸۱)، آشنایی با برتری سازمانی، تهران: انتشارات مام.
- شفیعی‌زاده، مهدی (۱۳۹۱)، ارزیابی جهانی سازمان دانشی برتر (MAKE) و تحلیلی بر نتایج حاصل شده از برگزاری نخستین دوره جایزه جهانی MAKE در ایران، مجله تدبیر، شماره ۲۷: ۲۴۲.
- کهن‌دژ، محمدعلی و شروین تاج‌دینی (۱۳۹۵)، تأثیر مدیریت دانش بر خلاقیت و نوآوری کارکنان سازمان‌ها، همایش پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران، مؤسسه پژوهشی مدیریت مدبر، دانشگاه تهران.
- میرکمالی، سیدمحمد؛ حمیدی‌زاده، محمدرضا و نارنجی‌ثانی، فاطمه (۱۳۹۳)، عوامل مرتبط با دانش‌آفرینی در دانشگاه‌ها: پژوهش کیفی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره ۲۱، شماره ۳: ۱۳۷ - ۱۲۱.
- Akbari, P., Eslampanah, M., Baharestan, O., & Mohammadi, S. (2012). The study of relationship between organizational structure and strategic knowledge management in Islamic Azad University, Kermanshah Branch. *Management. Science Letters* 2 (2012)1921-1930.
- Corbin, J. & Strauss, A. L. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage. London.

- Farzin, M., Safarikahre, M., Heshan, M., & Khalouei, A. (2014). A survey of Critical Success Factors for Strategic Knowledge Management implementation: applications for Service Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109 (2014) 595 – 599.
- Hamidzadeh, M.R. & Fadaeinejad, M. E. (2010). A Knowledge Management Approach to Format the Financial World-Class Policies, *Int'l Journal of Management and Information Systems*, Vol.14, No. 5: 69-78.
- Kim. (2003). **Knowledge Strategy planning: Methodology and Case**, Expert system with application.
- Lendzion, J. P. (2015). **Human Resources Management in the System of Organizational Knowledge Management**. *Procedia Manufacturing*, 3, 674-680.
- Lopez-Nicol.s, C., & Merono-Cerd.n. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management* 31 (2011) 502–509.
- Mamaghani, N. D., Samizadeh, R., & Saghafi, F. (2011). Evaluatng the readiness of Iranian research centers in knowledge management. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3(1), 203–212.
- Nicolescu, Ovidiu (2007), **Knowledge cycle and strategic knowledge within company**, Academy of Economic Studies Buncharest.
- Petrova, G. I., Smokotin, V. M., Kornienko, A. A., Ershova, I. A., & Kachalov, N. A. (2015). Knowledge management as a strategy for the administration of education in the research university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 166, 451-455.
- Uçaktürk, A., & Villard, M. (2013). The effects of management information and ERP systems on strategic knowledge management and decision-making. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 1035-1043.
- Zack, M. H. (2002). **Developing a knowledge strategy: Epilogue**. In. Bontis & CW Choo (Eds.), the strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: A collection of readings.