

## ارائه مدلی جهت ارزیابی سامانه‌های مدیریت دانش با استفاده از کارت امتیازی متوازن در شرکت پارس خودرو

رکسانا فکری  
دانشگاه پیام‌نور، شهری، ایران  
r.fekri@pnu.ac.ir

بهزاد حسنی<sup>\*</sup>  
دانشگاه پیام‌نور، شهری، ایران  
behzadehasani23273@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۱۹

تاریخ اصلاحات: ۱۴۰۱/۰۲/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۲۸

### چکیده

این مقاله با هدف شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای سامانه‌های مدیریت دانش با استفاده از کارت امتیازی متوازن در شرکت پارس خودرو تهیه شده است. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی و نوع تحقیق توسعه‌ای-کاربردی و روش تحقیق رتبه‌بندی فریدمن و AHP و بصورت سؤال‌محور طراحی شده است. جامعه آماری شامل کلیه کارشناسان ارشد و مدیران شرکت پارس خودرو به تعداد ۱۵۷ نفر بوده و حجم نمونه براساس فرمول کوکران به تعداد ۱۱۱ آزمودنی تعیین گردید. برای گردآوری داده‌ها با طراحی پرسشنامه توسط مطالعات پیشین و نظر خبرگان استفاده شد. برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها از شاخص روایی محتوایی CVR و جهت سنجش میزان پایایی از ضریب آلفای کرونباخ با مقدار ۰/۷۲۸ استفاده شد. داده‌ها پس از جمع‌آوری با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و EXPERT CHOICE تحلیل شدند. نتایج نشان دادند که: اولویت منظرهای BSC به ترتیب منظر مالی، مشتری، رشد و یادگیری و فرایندهای داخلی می‌باشد. در منظر مالی دانش مالی مدیر عامل بالاترین و اجتناب از تکرار هزینه‌ها پایین‌ترین رتبه و از منظر مشتری معیار افزایش کیفیت خدمات برای مشتری بیشترین و دانش از مشتری کمترین اولویت را داشته و از منظر رشد یادگیری گویه توسعه و پرورش نیروی انسانی پر اهمیت‌ترین و تغییرات سامانه در جهت بهبود کم اهمیت‌ترین بوده و در آخرین منظر، منظر فرایند داخلی میزان اثربخشی سامانه در تحقق اهداف سازمانی دارای بیشترین اقبال و حجم اسناد داوری شده دارای کمترین توجه را داشته‌اند.

### واژگان کلیدی

مدیریت دانش؛ سامانه‌های مدیریت دانش؛ کارت امتیازی متوازن؛ شرکت پارس خودرو؛ ارزیابی سامانه‌ها.

آن باعث می‌گردد، شرکت به درستی نتواند فعالیت‌های خود را پیش ببرد و به موفقیت دست یابد [۲].

در ادبیات مدیریت راهبردی، دانش مهم‌ترین منبع افزایش مزیت رقابتی پایدار است. مدیریت دانش در سال‌های اخیر علاقه‌ای زیادی را به خود جلب کرده است و می‌توان آن را در هر بخشی از سازمان پیاده‌سازی کرد. در مطالعات مختلف، عموماً تأکید شده است، که برای توسعه شبکه‌های بین سازمانی کارآمد و پایدار، بایستی با استفاده از سیستم‌های مدیریت دانش، جهت رفع این موانع بهره برد. امروزه به منظور بهره‌مندی از دانش راهبردی در سازمان اشتراک گذاشتن آنها در میان کارکنان و پیاده‌سازی سامانه‌های مدیریت دانش یک ضرورت به حساب می‌آید. [۳ و ۴ و ۵].

لذا با توجه به موارد ذکر شده، در این مطالعه، به ارزیابی وضعیت سامانه‌های مدیریت دانش در شرکت پارس خودرو پرداخته خواهد شد. در نتیجه، این شرکت ملزم به استفاده از دانش منحصر به فرد خود به‌عنوان دارایی راهبردی و برای رقابت در دنیای کسب و کار است. ایجاد بخش رقابتی مولد و انعطاف‌پذیر، بخش مهمی برای حمایت از هدف دولت برای دستیابی به توسعه اقتصادی

### ۱- مقدمه

سامانه مدیریت دانش، سیستمی از سیستم‌های فناوری اطلاعات است، که از چرخه‌حیات مدیریت دانش سازمان حمایت می‌کند. و پیاده‌کننده بخشی از اقدامات مدیریت دانش در سازمان می‌باشد. ارزیابی عملکرد دوره‌ای به شرکت‌ها کمک می‌کند تا نقشه‌های خاص و فعالیت‌هایی را طراحی کنند، که برای ارتقای مهارت و دانش کارکنان ضروری باشد، کارت امتیازی متوازن به هماهنگ کردن اهداف کلی شرکت کمک می‌کند [۱]. سازمان‌های مبتنی بر اقتصاد دانشی با بهره‌گیری از دانش منحصر به فرد خود و توانایی در یادگیری مزیت رقابتی خود را حفظ می‌کنند. شرکت پارس خودرو، با چالش‌های اقتصاد مبتنی بر دانش رو به رو است، و نیازمند تکامل در تولید دانش، یکپارچه‌سازی دانش و آگاهی از سازمان می‌باشد. از این‌رو، این شرکت باید به‌طور مداوم بر روی قابلیت‌های خاص خود، برای رقابتی ماندن، تمرکز نماید؟

در این سازمان، اثربخشی به شدت به این بستگی دارد که چگونه دانش بین افراد، تیم‌ها، و یا واحدها به اشتراک گذاشته شود. و عدم دستیابی به

\* نویسنده مسئول

کارت امتیازی متوازن یک ابزار اندازه‌گیری مدیریت عملکرد است که از چهار دیدگاه، ارزش مالی، ارزش مشتری، فرایند کسب و کار و یادگیری و رشد برای ارزیابی عملکرد در یک شرکت استفاده می‌کند [۱۶]:

کارت امتیازی متوازن یک راه مؤثر برای تعریف و جذب دارایی‌های نامشهود است که در سازمان‌ها ارزش دارند [۱۷].

### ۱۳- پژوهش‌های پیشین

#### ۳-۱- پژوهش‌های داخلی:

بررسی عوامل مؤثر برای طراحی الگوی سامانه مدیریت دانش در سازمان‌های انتظامی کشورهای مختلف و ارائه مدل (مورد مطالعه: نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران) [۸]. که دستاورد این پژوهش افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد کارکنان است که بدلیل امنیتی بودن و محدودیت‌های استفاده از فناوری و سلسله‌مراتبی بودن دسترسی به اطلاعات، طراحی سامانه‌های مدیریت دانش تفاوت بارزی با سایر سامانه‌های مدیریت دانش دارد.

بررسی اثربخشی مدیریت دانش در زنجیره تأمین (مورد مطالعه: نمایندگی‌های شرکت ایران خودرو در شهرستان شاهرود) [۹].

واکاوی عوامل بازدارنده تأثیرگذار در پیاده‌سازی سامانه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دانش‌مدار (مطالعه موردی مرکز اسناد آستان قدس رضوی ۱۳۹۹) که در آن سازگاری سامانه‌های مدیریت دانش را با ساختار سازمان را مؤلفه اصلی سامانه‌های مدیریت دانش می‌داند [۱۰].

تدوین نقشه راهبرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی در بیمارستان منتصریه) [۴].

بررسی مدیریت دانش در مدیریت زنجیره تأمین پایدار با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری (مورد مطالعه: شرکت ایران خودرو) [۱۱].

#### ۳-۲- پژوهش‌های خارجی:

طراحی و پیاده‌سازی یک سامانه مدیریت دانش در راستای بکارگیری آموزش تحت وب در مراکز دانشگاهی (مطالعه موردی دانشگاه تسینگو) [۱۸].

نقش دانش فرایند مدیریت دانش و سرمایه‌ای هوشمند به‌عنوان متغیرهای مداخله‌ای بین توانمندسازی مدیریت دانش و عملکرد سازمان [۱۹].

روش‌های چندگانه برای راهبرد مدیریت دانش نقشه جاده راه دانش دولتی مدیریت سرمایه انسانی [۲۰].

چگونگی انتخاب سامانه‌های مدیریت دانش: یک چارچوب برای پشتیبانی از مدیران [۲۱].

چهارگانه کارت امتیازی متوازن به صورت زیر می‌باشند:

۱- کارت امتیازی مالی

۲- کارت امتیازی مشتری

۳- کارت امتیازی فرایندهای داخلی

۴- کارت امتیازی دانش، رشد و یادگیری

متعادل و استانداردهای بالاتر در زندگی در تمامی سطوح جامعه است. واضح است که شرکت پارس خودرو نیز نقش مهمی در رشد اقتصادی کشور دارد.

### ۴- تعاریف

#### ۴-۱- تعریف مدیریت دانش:

مدیریت دانش مجموعه‌ای از فرایندها برای فهم و بکارگیری منبع راهبردی دانش در سازمان است.

مدیریت دانش رویکردهای یکپارچه و مشترک را برای روند ایجاد دارایی اطلاعات، ضبط، سازماندهی، دسترسی و استفاده از آن در سازمان را ترویج می‌کند [۱۲] و برای سازمان بسیار مهم است که عوامل و مراحل مدیریت دانش خود را در اولویت قرار دهد [۲۲].

مدیریت دانش رویکردی ساختاریافته است که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و بکارگیری دانش به منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد و مدیریت دانش به‌دنبال کسب ارزش حداکثری از دانش موجود سازمان است [۱۰].

#### ۴-۲- سامانه‌های مدیریت دانش:

سامانه مدیریت دانش، سامانه‌ای مبتنی بر فناوری اطلاعات است که برای پشتیبانی از فرایند مدیریت دانش در سازمان ایجاد می‌شود. که اخیراً با پیشرفت‌های فناوری اطلاعات مؤلفه‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها قابل وصول شده است [۱۰]. سامانه مدیریت دانش، رویکرد یا ابزاری است که به‌وسیله آن خلق، نگهداری و تسهیم دانش ضمنی و صریح به‌طور همزمان انجام می‌گیرد [۶]. نقش فناوری اطلاعات در مدیریت دانش بسیار گسترده‌است. و به اشتراک‌گذاری مستندات دانش در تیم‌ها کمک می‌کند [۱۴]. و با تأکید بر ایجاد فناوری، دانش را به موجودی سازمان یافته، منظم و هدف‌گرا تبدیل می‌کند [۱۳].

فعالیت‌های خاص مدیریت دانش به تمرکز سازمان در دستیابی، ذخیره‌سازی و استفاده از دانش برای مواردی مانند حل مسأله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری کمک می‌کند [۱۳].

سامانه‌های مدیریت دانش به طبقه‌ای از سیستم‌های اطلاعاتی متعلق است که برای مدیریت دانش سازمانی کاربرد دارد. آنها می‌توانند سیستم‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات باشند که برای پشتیبانی و تقویت فرایندهای سازمانی ایجاد دانش، ذخیره‌سازی / بازیابی، انتقال و کاربرد استفاده می‌شوند [۱۴].

پیشرفت‌های اخیر در فناوری اطلاعات، امکان ذخیره‌سازی، پردازش، بازیابی و انتقال دانش را فراهم ساخته است. به همین سبب شده، بسیاری از سازمان‌ها به استفاده از سامانه‌های مدیریت دانش روی می‌آورند [۷].

#### ۴-۳- کارت امتیازی متوازن:

کارت امتیازی متوازن ابزاری مناسب و چند بعدی در ارزیابی عملکرد و کنترل مدیریت است که معیارهای عملکردی را با راهبردهای سازمان همسو می‌سازد [۱۵].

#### ۴- روش پژوهش و تحلیل داده‌ها:

تحقیق حاضر از نظر هدف، نوع تحقیق توسعه‌ای و کاربردی است. و به لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی پیمایشی و از نقطه نظر قطعیت، کمی می‌باشد.

در این تحقیق، ابتدا برای تعیین معیارها و زیرمعیارها از روش کارت امتیازی متوازن و برای تحلیل داده‌های بدست آمده از نمونه‌ها، هم از روش‌های آمار توصیفی و هم از روش‌های آمار استنباطی استفاده شده است.

برای بررسی مشخصات پاسخ‌دهندگان از آمار توصیفی و شاخص‌های آمار توصیفی نظیر شاخص‌های مرکزی (میانگین، مد و میانه) و شاخص‌های پراکندگی (انحراف معیار و واریانس) استفاده گردیده است.

همچنین برای بررسی و رتبه‌بندی معیارها و زیرمعیارها از آزمون t تک نمونه‌ای و آزمون فریدمن و نرم‌افزار SPSS؛ و برای بررسی دقیق‌تر رتبه‌بندی معیارها و زیرمعیارها از روش AHP و نرم‌افزار Expert choice استفاده شده است.

#### • تکنیک کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup>

سیستم کارت امتیازی متوازن یک روش اندازه‌گیری عملکرد فراگیر و یکپارچه است.

سیستم کارت امتیازی متوازن یک روش اندازه‌گیری عملکرد فراگیر و یکپارچه است.

کارت امتیازی متوازن یک سیستم مدیریتی با رویکرد جدید مدیریت راهبردی می‌باشد [۱۴]. و از آن زمان تاکنون یکی از مهم‌ترین ابزارهای کسب و کار برای سازمان‌ها در سراسر جهان بوده است:

چهارگانه کارت امتیازی متوازن به صورت زیر می‌باشند:

۱- کارت امتیازی مالی

۲- کارت امتیازی مشتری

۳- کارت امتیازی فرایندهای داخلی

۴- کارت امتیازی دانش، رشد و یادگیری.

جدول ۱- زیرمعیارهای سامانه‌های مدیریت دانش در منظر مالی

ردیف	کد	زیرمعیارهای معیار دیدگاه مالی	منبع
۱.	A1	جبران خسارت‌های گذشته	سهرابی و دارمی (۱۳۸۹)
۲.	A2	افزایش کارایی داخلی	سهرابی و دارمی (۱۳۸۹)
۳.	A3	دانش مالی مدیرعامل	سهرابی و دارمی (۱۳۸۹)
۴.	A4	اجتناب از تکرار هزینه‌ها	سهرابی و دارمی (۱۳۸۹)
۵.	A5	افزایش سودآوری	سهرابی و دارمی (۱۳۸۹)
۶.	A6	ایجاد فرصت‌های نوآوری برای بازدهی بیشتر	سهرابی و دارمی (۱۳۸۹)

جدول ۲- زیرمعیارهای سامانه‌های مدیریت دانش در منظر مشتری

ردیف	کد	زیرمعیارهای معیار دیدگاه مالی	منبع
۱.	B1	دانش برای مشتری	بواس و سوگماران (۲۰۰۳)
۲.	B2	دانش از مشتری	بواس و سوگماران (۲۰۰۳)
۳.	B3	دانش درباره مشتری	بواس و سوگماران (۲۰۰۳)
۴.	B4	افزایش رقابت در بازارها	ساجدیفر و همکاران (۱۳۹۱)
۵.	B5	افزایش کیفیت خدمات برای مشتری	راد و همکاران (۲۰۰۹)
۶.	B6	حفظ روابط بلندمدت با مشتری	ساجدیفر و همکاران (۱۳۹۱)

جدول ۳- زیرمعیارهای سامانه‌های مدیریت دانش در فرایندهای داخلی.

ردیف	کد	زیرمعیارهای معیار دیدگاه مالی	منبع
۱.	C1	بهنگام‌سازی اسناد دانشی	بواس (۲۰۰۴)
۲.	C2	فعالیت گروه‌های داخلی در سامانه	بواس (۲۰۰۴)
۳.	C3	حجم اسناد داوری شده	بواس (۲۰۰۴)
۴.	C4	بهنگام‌سازی نقش‌های دانش	بواس (۲۰۰۴)
۵.	C5	تطابق سامانه با اهداف و راهبردهای دانش	بواس (۲۰۰۴)
۶.	C6	میزان اثربخشی سامانه در تحقق اهداف سازمانی	بواس (۲۰۰۴)
۷.	C7	کمک به مدیران ارشد در تصمیم‌گیری	بواس (۲۰۰۴)
۸.	C8	روند داوری دانش	بواس (۲۰۰۴)
۹.	C9	یکپارچگی سامانه	بواس (۲۰۰۴)
۱۰.	C10	امنیت اطلاعات در سامانه	بواس (۲۰۰۴)

جدول ۴- زیرمعیارهای سامانه‌های مدیریت دانش در رشد و یادگیری.

ردیف	کد	زیرمعیارهای معیار دیدگاه مالی	منبع
۱.	D1	تغییرات سامانه در جهت بهبود	بواس (۲۰۰۴)
۲.	D2	درج اخبار مرتبط دانشی	بواس (۲۰۰۴)
۳.	D3	شناسایی و جذب خبرگان	اخوان و باقری (۱۳۹۸)
۴.	D4	نگهداری و حفظ خبرگان	اخوان و باقری (۱۳۹۸)
۵.	D5	توسعه و پرورش نیروی انسانی	اخوان و باقری (۱۳۹۸)
۶.	D6	افزایش قابلیت‌های رهبری سازمان	اخوان و باقری (۱۳۹۸)
۷.	D7	امکانات جانبی (ایمیل، چت، گفتگو، اتاق‌های مجازی و ...)	بواس (۲۰۰۴)
۸.	D8	وضعیت دانش سازمان	بواس (۲۰۰۴)

## ۴-۱- آمار توصیفی

مقدار معیار پذیرش برای این شاخص ۰/۷ می‌باشد. که از نظر پایایی نمره قبولی می‌گیرد.

## ۴-۴- نتایج رتبه‌بندی معیارهای سامانه مدیریت دانش.

جدول ۱۰- رتبه‌بندی زیرمعیارهای دیدگاه مالی

رتبه	کد	زیرمعیارهای معیار دیدگاه مالی	میانگین رتبه
1	A3	دانش مالی مدیرعامل	۴/۵۵
2	A5	افزایش سودآوری	۴/۵
3	A6	ایجاد فرصت‌های نوآوری برای بازدهی بیشتر	۳/۵۱
4	A2	افزایش کارایی داخلی	۲/۹۳
5	A1	جبران خسارت‌های گذشته	۲/۷۷
6	A4	اجتناب از تکرار هزینه‌ها	۲/۷۳

جدول ۱۱- رتبه‌بندی زیرمعیارهای دیدگاه مشتری

رتبه	کد	زیرمعیارهای معیار دیدگاه مشتری	میانگین رتبه
1	B5	افزایش کیفیت خدمات برای مشتری	۴/۳۶
2	B3	دانش درباره مشتری	۳/۹۱
3	B6	حفظ روابط بلندمدت با مشتری	۳/۷۶
4	B4	افزایش رقابت در بازارها	۳/۲۰
5	B1	دانش برای مشتری	۰/۹۲
6	B2	دانش از مشتری	۲/۸۴

جدول ۱۲- رتبه‌بندی زیرمعیارهای دیدگاه فرایند داخلی

رتبه	کد	زیرمعیارهای معیار دیدگاه فرایند داخلی	میانگین رتبه
1	C6	میزان اثربخشی سامانه در تحقق اهداف سازمانی	۶/۶۸
2	C5	تطابق سامانه با اهداف و راهبردهای دانش	۶/۲۱
3	C8	روند داوری دانش	۵/۸۴
4	C4	بهنگام‌سازی نقش‌های دانش	۵/۷۳
5	C9	یکپارچگی سامانه	۵/۷۲
6	C1	بهنگام‌سازی اسناد دانشی	۵/۵۵
7	C10	امنیت اطلاعات در سامانه	۵/۱۶
8	C7	کمک به مدیران ارشد در تصمیم‌گیری	۴/۹۹
9	C2	فعالیت گروه‌های داخلی در سامانه	۴/۸۳
10	C3	حجم اسناد داوری‌شده	۴/۲۹

جدول ۱۳- رتبه‌بندی زیرمعیارهای دیدگاه رشد و یادگیری

رتبه	کد	زیرمعیارهای معیار دیدگاه رشد و یادگیری	میانگین رتبه
1	D5	توسعه و پرورش نیروی انسانی	۵/۶۰
2	D3	شناسایی و جذب خبرگان	۵/۱۴
3	D4	نگهداری و حفظ خبرگان	۵/۰۳
4	D2	درج اخبار مرتبط دانشی	۴/۴۴
5	D7	امکانات جانبی (ایمیل، چت، گفتگو، اتاق‌های مجازی و ...)	۴/۴۳
6	D8	وضعیت دانش سازمان	۴/۳۵
7	D6	افزایش قابلیت‌های رهبری سازمان	۳/۸۸
8	D1	تغییرات سامانه در جهت بهبود	۳/۱۳

جدول ۵- جنسیت پاسخ‌دهندگان

جنسیت پاسخ‌دهندگان	فراوانی
مرد	۷۹
زن	۳۲
مجموع	۱۱۱

جدول ۶- تحصیلات پاسخ‌دهندگان

تحصیلات پاسخ‌دهندگان	فراوانی
دیپلم و پایینتر	۲
فوق‌دیپلم	۳
لیسانس	۵۵
فوق‌لیسانس	۴۱
دکتری	۱۰
مجموع	۱۱۱

جدول ۷- سابقه کار پاسخ‌دهندگان

سابقه کار پاسخ‌دهندگان	فراوانی
زیر ۵ سال	۵
بین ۵-۱۰ سال	۳۲
بین ۱۰-۱۵ سال	۴۱
بین ۱۵-۲۰ سال	۲۵
بالای ۲۰ سال	۸
مجموع	۱۱۱

## ۴-۲- نتایج بررسی روایی

جهت بررسی روایی از شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR) استفاده شده است.

جدول ۸- شاخص نسبت روایی محتوایی (CVR)

تعداد متخصمین	مقدار CVR	تعداد متخصمین	مقدار CVR	تعداد متخصمین	مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۱۱	۰/۵۹	۲۵	۰/۳۷
۶	۰/۹۹	۱۲	۰/۵۶	۳۰	۰/۳۳
۷	۰/۹۹	۱۳	۰/۵۴	۳۵	۰/۳۱
۸	۰/۷۵	۱۴	۰/۵۱	۴۰	۰/۲۹
۹	۰/۷۸	۱۵	۰/۴۹		
۱۰	۰/۶۲	۲۰	۰/۴۲		

مقدار CVR محاسبه‌شده در این پژوهش ۰/۰۵۶ به‌دست آمده است که نشان می‌دهد پرسشنامه از روایی قابل قبول برخوردار است زیرا برای تعداد ۳۰ نفر، حداقل CVR قابل قبول برابر ۰/۳۳ است که مقدار به‌دست آمده در این تحقیق از مقدار CVR جدول بالاتر است.

## ۴-۳- نتایج بررسی پایایی

جدول ۹- نتایج الفای کربناخ

تعداد آیتم‌ها	الفای کربناخ
۳۰	۰/۷۲۸

## ۵- جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

مدیریت دانش به الگوهای تعامل میان فناوری‌ها، فنون و افراد شکل می‌بخشد. تجربیات به‌دست‌آمده حاکی از آن است که سازمان‌هایی که به‌صورت بسته و برای رفع نیازهای بلندمدت از مدیریت دانش استفاده می‌کنند، در روابط اجتماعی و فنی خود محتاط هستند. هرچند که از این طریق دستیابی به راه‌حل‌های فنی امکان‌پذیر است، اما برای تحقق مدیریت دانش در سازمان، باید محیط مشارکت، همکاری و اشتراک دانش را به وجود آورد. پنجاه درصد از متخصصان بر این باورند که تغییر رفتار بشر یکی از مسائل اجرایی مدیریت دانش است [۱۵]. به همین دلیل در پروژه‌های مدیریت دانش بر تغییر روندهای سنتی و تقویت ساختارها و فناوری‌های جدید تأکید می‌شود.

تحقیق حاضر با هدف ارائه مدلی برای ارزیابی وضعیت سامانه‌های مدیریت دانش در شرکت پارس خودرو با استفاده از کارت امتیازی متوازن انجام گردید. بنابراین ابتدا معیارها توسط وجه‌های ۴ گانه کارت امتیازی متوازن شناسایی گردید. این معیارها شامل:

۱) معیار دیدگاه مالی؛

۲) معیار دیدگاه مشتری؛

۳) معیار دیدگاه فرایندهای داخلی

و ۴) معیار دیدگاه رشد و یادگیری می‌باشند.

سپس توسط مطالعات پیشین، زیرمعیارهای تحقیق که مربوط به سامانه‌های مدیریت دانش هستند شناسایی گردید. پس از آن، معیارها و زیرمعیارهای شناسایی‌شده توسط آزمون t تک نمونه و آزمون فریدمن بررسی و رتبه‌بندی شد. سپس جهت اثبات درستی نتایج، این معیارها و زیرمعیارها توسط روش AHP نیز رتبه‌بندی گردید.

نتایج رتبه‌بندی معیارها نشان داد که رتبه‌بندی معیارها به صورت زیر است:

۱. دیدگاه مالی

۲. دیدگاه مشتری

۳. دیدگاه رشد و یادگیری

۴. دیدگاه فرایندهای داخلی

بنابراین معیار دیدگاه مالی بالاترین اهمیت را در میان سایر معیارهای کارت امتیازی متوازن دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که سامانه‌های مدیریت دانش بیشتر تحت تأثیر دیدگاه مالی هستند.

از میان زیرمعیارهای دیدگاه مالی زیرمعیار دانش مالی مدیرعامل دارای بالاترین اهمیت و زیرمعیار اجتناب از تکرار هزینه‌ها دارای کم‌ترین اهمیت می‌باشند. این نتیجه نشان می‌دهد که با اهمیت‌ترین موضوعی که برای بهبود مدیریت دانش در سازمان وجود دارد دانش مالی مدیرعامل است. چنانچه مدیرعامل سازمان دانش مالی کافی برای انجام امورات و افزایش بازدهی سازمان داشته باشد، می‌تواند مدیریت دانش را در سازمان خود نیز ارتقا بخشد که در نهایت منجر به افزایش سودآوری و بهبود عملکرد سازمان می‌گردد. بنابراین این هدف، با اهداف راهبردی شرکت

پارس خودرو که برای افزایش درآمد می‌باشد همسو است. زیرا دانش مالی مدیرعامل منجر به افزایش درآمد از محصولات و درآمد کل شرکت می‌گردد. همچنین هدف دیگری که در شرکت پارس خودرو دنبال می‌شود، مدیریت هزینه‌ها می‌باشد. چنانچه مدیرعامل از دانش مالی کافی برخوردار باشد امکان مدیریت هزینه‌ها برای تیم مدیریت شرکت بسیار آسان‌تر خواهد بود. بنابراین این زیرمعیار که بالاترین اولویت را دارد در راستای تحقق اهداف شرکت پارس خودرو می‌باشد.

از میان زیرمعیارهای دیدگاه مشتری زیرمعیار افزایش کیفیت خدمات برای مشتری دارای بالاترین اهمیت و زیرمعیار دانش از مشتری دارای کمترین اهمیت می‌باشند. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت که چنانچه کیفیت خدمات برای مشتری‌های سازمان بهبود یابد، مشتری‌های سازمان تبدیل به مشتری‌های وفادار و بلندمدت شده و در خریدهای بعدی خود نیز به سازمان موردنظر مراجعه می‌کنند. بنابراین مطابق با نتیجه پیشین که دانش مالی مدیرعامل است، لازم است مدیرعامل با دانش مالی خود و ارتقای آن کیفیت خدمات را برای مشتریان نیز ارتقا بخشد. زیرمعیار افزایش کیفیت خدمات نیز در راستای تحقق هدف راهبردی شرکت پارس خودرو یعنی افزایش رضایت مشتریان و افزایش سهم بازار می‌باشد. چنانچه کیفیت خدمات برای مشتری بهبود افزایش یابد، رضایت مشتریان نیز بیشتر شده و بنابراین با افزایش تقاضای مشتریان، سهم شرکت پارس خودرو در بازار نیز افزایش می‌یابد. در اینجا زیرمعیار دانش از مشتری کمترین اهمیت را دارد. زیرا در کشور ما به دلیل مشتریان متعددی که شرکت‌های خودروسازی دارند، داشتن اطلاعات از مشتریان کار بسیار سختی است. لذا به جای افزایش دانش درباره مشتری بهتر است کیفیت خدمات را افزایش داد تا برای هرگونه از سلیقه و ترجیحات مورد پسند واقع شود.

از میان زیرمعیارهای دیدگاه فرایندهای داخلی زیرمعیار میزان اثربخشی سامانه در تحقق اهداف سازمانی دارای بالاترین اهمیت و زیرمعیار حجم اسناد داوری شده دارای کمترین اهمیت می‌باشند. در تبیین نتیجه بدست آمده می‌توان اظهار داشت که چنانچه هر سازمان سامانه‌های خود و مدیریت دانش را در تحقق اهداف سازمان به‌کار ببرد می‌تواند عملکرد بهتری نیز داشته باشد. بنابراین لازم است مدیرعامل سازمان با دانش‌های مدیریت دانشی خود پیش از هر اقدامی برنامه‌ها و اهداف سازمان را به روشنی ترسیم نموده و در جهت تحقق آنها گام بردارد. از آنجا که اهداف راهبردی شرکت پارس خودرو در بهبود عملکرد سازمان بسیار حائز اهمیت است، لذا اثربخشی سامانه در تحقق اهداف سازمانی بالاترین اهمیت را داشته است. این زیرمعیار نیز متناسب با اهداف راهبردی شرکت پارس خودرو است. از میان زیرمعیارهای دیدگاه رشد و یادگیری زیرمعیار توسعه و پرورش نیروی انسانی دارای بالاترین اهمیت و زیرمعیار تغییرات سامانه در جهت بهبود دارای کمترین اهمیت می‌باشند. این نتیجه نشان می‌دهد که نیروی انسانی کارآمد و آموزش دیده تا چه حد می‌تواند بر مدیریت دانش سازمان و عملکرد بالای آن تأثیرگذار

- Management Center of Tsinghua University. Retrieved September 9, 2018.
- 19- Abualoush, S., Masa'deh, R. E., Bataineh, K., & Alrowwad, A. The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 13, 279-309. (2018).
- 20- Cahyaningsih, E., Sensuse, D. I., & Noprisson, H. Multi Methods for Knowledge Management Strategy Roadmap of Government Human Capital Management. *Procedia Computer Science*, 124, 496-503. (2017).
- 21- Greco, M., Grimaldi, M., & Hanandi, M. How to select knowledge management systems: a framework to support managers. *International Journal of Engineering Business Management*, 5(Godište 2013), 5-6. (2013).
- 22- Chen, S. C., Yang, C. C., Lin, W. T., Yeh, T. M., & Lin, Y. S. Construction of key model for knowledge management system using AHP-QFD for semiconductor industry in Taiwan. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(5), 576-597. (2007). Debowski, S. (2006). *Knowledge management*. Australia: John Wiley & Sons Australia.
- باشند. لذا چنانچه نیروی انسانی آموزش ببینند، سرمایه انسانی در سازمان افزایش می‌یابد. افزایش سرمایه انسانی علاوه بر بهبود وضعیت سازمان، به رشد اقتصادی کشور نیز کمک می‌کند. یکی از اهداف راهبردی که در شرکت پارس خودرو بسیار حائز اهمیت است، متناسب‌سازی نیروی انسانی می‌باشد. بنابراین نتیجه بدست‌آمده منطبق با اهداف راهبردی شرکت است.
- #### ۶- مراجع
- ۱- حسن‌زاده، محمد، مروری بر پیوند مدیریت دانش با علوم ارتباطات در "مدیریت دانش و علوم اطلاعات: پیوندها و برهم کنش، تهران، انتشارات کتابدار، (۱۳۸۸).
- ۲- سبزعلی، میثم. تعیین و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد فرایند توسعه محصول جدید مبتنی بر روش کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی: شرکت سینجر)، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد دانشگاه پیام‌نور، (۱۳۹۱).
- ۳- علمشاهی، احمد. بومی‌سازی شاخص‌های نظام ارزیابی عملکرد دانشگاه پیام‌نور براساس مدل کارت امتیازی متوازن، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد دانشگاه پیام‌نور، (۱۳۹۰).
- ۴- زمردی نیت، هادی، ابراهیمی‌پور، حسین، هوشمند، الهه، و وفایی نجار، علی. تدوین نقشه استراتژی با رویکرد کارت امتیازی متوازن (مطالعه موردی در بیمارستان منتصریه)، راهبردهای مدیریت در نظام سلامت، ۲(۳)، ۱۷۳-۸۰، (۱۳۹۶).
- ۵- عطایی، مرتضی. فرایند اجرایی مدیریت دانش در سازمان‌ها، مجله گسترش صنعت، ۴(۱۸۲)، (۱۳۸۶).
- ۶- اخوان، پیمان، باقری، روح‌الله، مدیریت دانش، از ایده تا عمل، انتشارات آتی‌نگو، (۱۳۹۸).
- ۷- صمیمی، یاسر، آقایی، عبدالله ارائه چارچوبی برای ارزیابی عملکرد سیستم‌های مدیریت دانش: فصل‌نامه مدیریت صنعتی شماره ۱۰، (۱۳۸۸).
- ۸- افجهای، زهرا؛ و افجهای، فاطمه (۱۳۹۷) بررسی عوامل مؤثر برای طراحی الگوی سامانه مدیریت دانش در سازمان‌های (فصلنامه مدیریت و پژوهش‌های دفاعی انتظامی [https://journals.ihu.ac.ir/article\\_202049.html](https://journals.ihu.ac.ir/article_202049.html)
- ۹- عباسی، راحله. بررسی رابطه تناسب نقشه دانش و موفقیت سیستم مدیریت دانش در شرکت‌های ایرانی، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد دانشگاه الزهراء، (۱۳۸۹).
- ۱۰- مرجانی، سیدعباس، زارعی، عاطفه، واکاوی عوامل باز دارنده تأثیرگذار در پیاده‌سازی سامانه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دانش‌مدار (مطالعه موردی مرکز اسناد آستان قدس رضوی) (۱۳۹۹)
- ۱۱- هرج حسن‌آبادی، فهیمه. بررسی مدیریت دانش در مدیریت زنجیره تأمین پایدار با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری (مورد مطالعه: شرکت ایران‌خودرو)، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد دانشگاه بین‌المللی امام‌خمینی (ره)، (۱۳۹۷).
- ۱۲- فلاح، محمدرضا، شناسایی و تبیین پیشایندهای توانمندسازی منبع انسانی با رویکرد مدیریت دانش، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام‌حسین (ع)، (بهار ۱۳۹۷).
- 13- Nazim, M., & Mukherjee, B. History and Evolution of Knowledge Management Systems, *Knowledge Management in Libraries*, DOI: 10.1016/B978-0-08-100564-4.00002-8, 2016.
- 14- Halawi, L., McCarthy, R., & Aronson, J. Success Stories in Knowledge Management Systems. *Issues in Information Systems*, 18(1), 64. (2017).
- 15- Ahn, H. Apply the balanced scorecard concept: An Experience Report, *Journal of Long Range Planning*, 2001.
- 16- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Rugelsjoen, B. Managing alliances with the balanced scorecard. *Harvard business review*, 88(1), 114-120, (2010).
- 17- Kaplan R. S. and Norton D. P., *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*: Harvard Business Press, (2004).
- 18- Zhang, X., Jiang, D., & Peng, J. Design and implement a knowledge management system to support web-based learning in higher education. Beijing, China: Computer and Information