

بررسی نقش مدیریت دانش در تحقق استراتژی کسب و کار

(مطالعه موردی: شرکت مهد کهن تجارت)

محمد رضا نادی *^۱

۱- دکتری مدیریت اجرایی راهبردی

Phd.nadi@yahoo.com

چکیده

مدیریت دانش به معنای جمع‌آوری، ذخیره‌سازی و به‌اشتراک‌گذاری تجربیات و اطلاعات در سازمان است تا فرایند یادگیری و تصمیم‌گیری بهبود یابد. استراتژی کسب و کار نیز به تعیین اهداف کلان، مسیر حرکت و روش‌های دستیابی به مزیت رقابتی برای موفقیت و رشد سازمان می‌پردازد. هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش مدیریت دانش در تحقق استراتژی کسب و کار (مطالعه موردی: شرکت مهد کهن) می‌باشد. در این پژوهش از مدل ISM استفاده شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی - نظری و از نظر روش، توصیفی - تحلیلی است. اطلاعات و داده‌های موردنیاز از طریق روش کتابخانه‌ای جمع‌آوری شده است. نتایج نشان می‌دهد که مولفه‌های مدیریت دانش همچون خلق، ذخیره‌سازی، انتقال و به‌کارگیری دانش، به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر تحقق مؤثر استراتژی‌های کسب‌وکار شرکت تأثیرگذار هستند. با استفاده از مدل ISM، روابط میان این مولفه‌ها و تأثیر آن‌ها بر استراتژی شرکت مهد کهن به صورت سلسله‌مراتبی شناسایی گردید و نقش کلیدی مدیریت دانش در افزایش مزیت رقابتی و تحقق اهداف استراتژیک سازمان مورد تأکید قرار گرفت.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، استراتژی کسب و کار، شرکت مهد کهن، مدل ISM

امروزه محیط کسب و کار، محیطی پویا و در حال تغییر، همراه با رقابت شدید بین شرکت ها است، لذا این امر نیازمند مدیران به انتخاب استراتژی های مناسب برای استفاده حداکثری از فرصت های محیطی را، افزایش می دهد (فتحه و رحمانی دارنجانی، ۱۴۰۲: ۲۳۷). در سال های اخیر مدیریت دانش به یک موضوع مهم و حیاتی مورد بحث در سازمان تبدیل شده است. جوامع علمی و تجاری هر دو بر این باورند که سازمان ها با قدرت دانش می توانند برتری های بلند مدت خود را در عرصه های رقابتی حفظ کنند. منابع نقد و بررسی و چشم اندازهای رقابتی سازمان ها نشان دهنده تأثیرات این دیدگاه در عرصه های استراتژیک سازمان های تجاری است (عربیون و همکاران، ۱۳۹۵: ۳). در عصر حاضر قرن ۲۱ مهمترین موضوع برای هر سازمان یا نهاد و یا بنگاه و شرکت، اعم از دولتی و غیر دولتی یا انتفاعی و غیرانتفاعی، مدیریت بر دارایی های استراتژیک است چونکه دارایی های استراتژیک، پایه های مزیت های رقابتی هستند که یک مجموعه (سازمان و...) بدون داشتن آنها امکان ادامه حیات در این عصر پر تکاپو را نخواهند داشت. از بین دارایی های استراتژیک، دانش سازمانی، از مهمترین هاست و به همین دلیل، مدیریت دانش و مسائل مرتبط با آن مثل استراتژی های دانشی از ضرورت های اجتناب ناپذیر است (یاری شریفی، ۱۴۰۰: ۳). در عصر حاضر، داده های بزرگ به عنوان یک منبع استراتژیک در ایجاد ارزش برای کسب و کارها می شوند. این روند، نقش مدیریت دانش را در استفاده از داده های بزرگ برای ارزش آفرینی کسب و کار به شکلی قابل توجه تقویت کرده است (Ciampi,etal2020:16). در دهه اخیر، پدیده داده های بزرگ به یکی از مهم ترین عناصر تأثیرگذار بر استراتژی های کسب و کار و مدیریت دانش تبدیل شده است. با پیشرفت های چشمگیر در فناوری اطلاعات و ارتباطات، سازمان ها اکنون قادر به جمع آوری، ذخیره سازی، و تحلیل حجم عظیمی از داده ها هستند که از منابع متنوعی از جمله تراکنش های آنلاین، شبکه های اجتماعی، سنسورها و دستگاه های هوشمند به دست می آید (Wu,etal2022:45). در واقع مدیریت دانش یکی از مفاهیم جدید در عرصه مدیریت و فناوری اطلاعات است که به تازگی مورد توجه قرار گرفته است. ادبیات موجود بر این مفهوم اتفاق نظر دارند که با حاکمیت دانش و مدیریت صحیح آن در هر سازمانی می توان موفقیت امور و پروژه ها را تضمین نمود. در این راستا موفقیت پروژه در گرو برآوردن انتظارات ذینفعان می باشد و تحقق این هدف مستلزم حضور فرایندهای مشخصی در پروژه می باشد (نایب اصل، ۱۳۹۹: ۴۷). هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش مدیریت دانش در تحقق استراتژی کسب و کار (مطالعه موردی: شرکت مهد کهن) می باشد. در دنیای پرقاب و پویای امروزی، سازمان ها برای دستیابی به موفقیت بلندمدت و تحقق اهداف استراتژیک خود، نیازمند بهره گیری مؤثر از منابع دانش و تجربیات داخلی هستند. مدیریت دانش به عنوان یکی از عوامل کلیدی در ارتقاء عملکرد سازمانی شناخته می شود و نقش مهمی در هدایت سازمان به سوی نوآوری، سازگاری با تغییرات محیطی و خلق مزیت رقابتی ایفا می کند. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش

مدیریت دانش در تحقق استراتژی کسب و کار شرکت مهد کهن انجام شده است تا ارتباط میان فرآیندهای مدیریت دانش و موفقیت استراتژیک این شرکت را بررسی و تبیین نماید.

پیشینه پژوهش

باتمانی و حسینی صدر، (۱۳۹۸) پژوهشی با عنوان؛ رابطه استراتژی های مدیریت دانش و مهارت کارآفرینی با اثر بخشی سازمانی به این نتیجه رسیدند که استراتژی های مدیریت دانش و مهارت های کارآفرینی دو عامل کلیدی در افزایش اثربخشی سازمانی هستند. مدیریت دانش به سازمان ها کمک می کند تا دانش موجود خود را به طور مؤثر مدیریت و از آن بهره برداری کنند، در حالی که مهارت های کارآفرینی به سازمان ها در نوآوری، سازگاری با تغییرات و ایجاد فرصت های جدید کمک می کند.

عظیم زاده، (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان؛ بررسی رابطه خلاقیت با استراتژی کسب و کار مدیریت دانش و مهندسی ارزشها (مورد مطالعه: هتل کوثر رامسر) به این نتیجه رسیده است که این پژوهش با هدف بررسی رابطه خلاقیت با استراتژی کسب و کار مدیریت دانش و مهندسی ارزشها (مورد مطالعه: هتل کوثر رامسر) انجام خواهد گرفت. هدفار انجام آن کاربردی می باشد و از روش تحقیق توصیفی-پیمایشی انجام می گیرد. جامعه آماری آن را مدیران و کارکنان به تعداد ۲۱۵ نفر که از طریق روش نمونه گیری غیرتصادفی هدفمند، و با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۱۳۶ نفر تعیین می گردد، و تعدادی از مشتریان هتل ۳ ستاره کوثر واقع در شهرستان رامسر می باشند.

قاسمی نجار کلانی و همکاران، (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان؛ بررسی استراتژی های مدیریت دانش برای بهره برداری از داده های بزرگ در ارزش آفرینی کسب و کار به این نتیجه رسیدند که هدف از این مطالعه، بررسی و تحلیل نحوه ای است که استراتژی های مدیریت دانش می توانند در بهره برداری موثر از داده های بزرگ برای ایجاد ارزش در کسب و کارها، نوآوری و بهبود تصمیم گیری های استراتژیک نقش داشته باشند. این تحقیق با رویکرد کیفی انجام شده و داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۲۵ شرکت کننده از حوزه های مختلف کسب و کار جمع آوری شده اند.

غلامی، (۱۴۰۳) پژوهشی با عنوان؛ بررسی تاثیر مدیریت دانش بر موفقیت شرکت و استراتژی کسب و کار در پتروشیمی تبریز به این نتیجه رسیده است که روش تحقیق حاضر از لحاظ هدف کاربردی می باشد، و از لحاظ شیوه جمع آوری داده ها از نوع توصیفی همبستگی می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان و کارشناسان پتروشیمی تبریز می باشد. که تعداد آن بر اساس استعلام از سازمان در حدود ۵۵۰ نفر بوده و نمونه آماری بر اساس فرمول مدلیابی معادلات ساختاری ۲۹۷ نفر در نظر گرفته شد. نتایج به دست آمده نشان داد که مدیریت دانش بر موفقیت شرکت و استراتژی کسب و کار در پتروشیمی تبریز تاثیر دارد.

سالانا و همکاران، (۲۰۱۷) در تحقیقات خود به بررسی استراتژی مبتنی بر نوآوری پرداخته اند. این مقاله یک مدل از رقابتی مبتنی بر نوآوری بوده و نشان می دهد که شرکت های خدمات کارآفرینی به دنبال ایجاد، گسترش و اصلاح نوآوری برای رسیدن به استراتژی پویا می باشند.

گواچی و پاتر، (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان؛ بررسی تاثیر منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن نقش میانجی مدیریت دانش به این نتیجه رسیدند که نتایج نشان داد که مدیریت دانش بر توسعه و بهبود عملکرد سازمان نقش مثبت ایفا می نماید. از فعالیت های مدیریت منابع انسانی نیز کارمندیابی، آموزش، ارزیابی عملکرد و مشارکت بر مدیریت دانش تاثیر مثبت دارند. همچنین کارمندیابی، آموزش و مشارکت نیز بر عملکرد سازمان تاثیر مثبت داشتند. نتایج این پژوهش مدیران سازمان را در دستیابی به یک طرح بهینه برای کسب مزیت رقابتی در سازمان رهنمون می سازد.

مبانی نظری

امروزه مدیریت دانش، مهمترین دارایی برای سازمانها محسوب می شود. مدیریت دانش فرایند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، تعلیم و نگهداری، ارزیابی و به کارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان است که از طریق ایجاد پیوند بین منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت می گیرد (عباس آبادی، ۱۳۹۹: ۳۵). به علاوه تنها از طریق ایجاد یک نظام منسجم برنامه ریزی است که مدیران قادر به انجام صحیح مجموعه وظایف خود می باشند و با تبیین و تعیین اهداف و روشن ساختن راه های دستیابی به آن، اهداف شرکت ها قابل حصول است (Herusetya & Suryadinata, 2022: 45). منظور از فرآیند برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، دستیابی به یک توافق مقدماتی بر سر شکل و محتوای نظام برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک است، به نحوی که حمایت و تعهد لازم را در تصمیم گیرندگان کلیدی و رهبران اصلی مجموعه صنعت مورد مطالعه پدید آورد (Marfoo & Shakri, 2019: 230). در سال های کنونی، مفهوم استراتژی کسب و کار به وسیله پژوهشگران مالی به صورت قابل ملاحظه ای مورد توجه قرار گرفته است. استراتژی کسب و کار عواملی مانند نوع انتخاب استراتژی های مختلف، نحوه تصمیم گیری در مسائل حساس، مسائل کارآفرینی و اجرایی شرکت را توصیف می کند (ایوانی و همکاران، ۱۴۰۳: ۱۲۶). امروزه سازمان ها برای بقاء در عرصه رقابت توجه به اطلاعات و دانش مشتریان را به عنوان منبعی مهم و ضروری دانسته که نقش تعیین کننده ای در عملکرد سازمانی ایفا می کند و موجب ظهور رویکردهای جدیدی در زمینه نوآوری و خلق ارزش می شود (طلایی فرد و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۴۹). توجه به جایگاه و نقش شرکت های دانش بنیان در پیشبرد اهداف اقتصادی و اجتماعی کشور بسیار مهم جلوه می کند. از طرفی مطرح شدن موضوع پویایی و آشفتگی در بازارهای کنونی، لزوم توجه به این کسب و کارها را بیش از پیش پررنگ تر می کند. شرکت های دانش بنیان بر پایه نوآوری در کسب و کارها بنا شده اند. این در حالی است که وجود آشفتگی در بازارها و رقابت، توجه به ابعاد

استراتژی های نوآوری را در شرایط مختلف محیطی مهم جلوه می دهد و کسب و کار دانش بنیانی که نوآوری را همسو با شرایط محیط مدنظر نداشته باشد در نوآوری شکست خواهد خورد و عملکرد خوبی نخواهد داشت (رحیم نیا و قادری، ۱۴۰۰: ۲۱). امروزه تمرکز صرف بر جنبه ملموس کارها برای زنده ماندن سازمان ها در تغییرات سریع فناوری ها و محیط کسب و کار، کافی نیست. یکی از ابزارهایی که سازمان ها با آن می توانند به مزیت رقابتی پایدار دست یابند، مدیریت دانش است. استراتژی ها در سه سطح تدوین و اجرا می شوند که در این پژوهش با استراتژی سطح کسب و کار به بررسی رابطه متغیرها پرداخته شده است (جامی پور و همکاران، ۱۳۹۷: ۸۳۸). در حال حاضر جوامع علمی و صنعتی به این نتیجه رسیده اند که سازمان ها با تکیه بر دانش و تقویت و ترویج دانش و فعالیت های دانشی در درون خود می توانند برتری های بلند مدت خود را در عرصه های رقابتی حفظ کنند. چرا که دانش، یک محرک کلیدی در کسب مزیت رقابتی پایدار و یکی از چالش های سازمان های امروز محسوب می شود (هلاکوپور و حمیدی زاده، ۱۳۹۵: ۲۱۱).

روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، نظری - کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی - تحلیلی می باشد. در تنظیم اطلاعات و محاسبات در این پژوهش از مدل ISM فازی استفاده شده است. اطلاعات و داده های مورد نیاز از طریق روش کتابخانه ای جمع آوری شده است. در شیوه کتابخانه ای ابتدا به منظور بررسی سوابق و پیشینه موضوع و تبیین چارچوب نظری - مفهومی پژوهش، کتب مقالات و پایان نامه های موجود مورد مطالعه قرار گرفته است.

یافته های پژوهش

مدل سازی ساختاری تفسیری^۱

سیج مدل سازی ساختاری تفسیری را در سال ۱۹۷۷ ارائه کرده است. این روش به طبقه بندی عوامل و شناسایی روابط بین معیارها می پردازد. رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری یک متدولوژی موثر و کارا برای موضوعاتی است که در آن متغیرهای کیفی در سطوح مختلف اهمیت بر یکدیگر آثار متقابل دارند. با استفاده از این تکنیک می توان ارتباطات و

¹ Interpretive Structural Modelling

وابستگی‌های بین متغیرهای کیفی مساله را کشف کرد (چاران و همکاران، ۲۰۰۸). در ذیل تمامی مراحل که برای توسعه مدل مورد نظر با استفاده از تکنیک ISM مورد نیاز است، معرفی می‌شود (گویندان و همکاران، ۲۰۱۲).

۱- تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM)

در این گام خبرگان معیارها را به صورت زوجی با یکدیگر در نظر می‌گیرند و بر اساس طیف زیر به مقایسات زوجی پاسخ می‌دهند.

- V: عامل سطر i باعث محقق شدن عامل ستون j می‌شود.
- A: عامل ستون j باعث محقق شدن عامل سطر i می‌شود.
- X: هر دو عامل سطر و ستون باعث محقق شدن یکدیگر می‌شوند (عامل i و j رابطه دوطرفه دارند).
- O: بین عامل سطر و ستون هیچ ارتباطی وجود ندارد.

۲- بدست آوردن ماتریس دستیابی اولیه

با تبدیل نمادهای ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک بر اساس زیر ماتریس دستیابی اولیه بدست می‌آید.

- اگر نماد خانه ij حرف V باشد در آن خانه عدد ۱ و در خانه قرینه عدد صفر گذاشته می‌شود.
- اگر نماد خانه ij حرف A باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه قرینه عدد ۱ گذاشته می‌شود.
- اگر نماد خانه ij حرف X باشد در آن خانه عدد ۱ و در خانه قرینه نیز عدد ۱ گذاشته می‌شود.
- اگر نماد خانه ij حرف O باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه قرینه نیز عدد صفر گذاشته می‌شود.

۳- سازگار کردن ماتریس دستیابی

ماتریس دستیابی اولیه باید این قانون بررسی شود که اگر $i, k=1 \rightarrow j, k=1$, $i, j=1$. یعنی اگر معیار A با معیار B رابطه داشته باشد و معیار B نیز با معیار C رابطه داشته باشد آن گاه معیار A نیز باید با C رابطه داشته باشد.

۴- تعیین سطح متغیرها

در این گام مجموعه معیارهای ورودی (پیش نیاز) و خروجی (دستیابی) برای هر معیار را محاسبه می کنیم و سپس عوامل مشترک را نیز مشخص می کنیم در این گام معیاری دارای بالاترین سطح است که مجموعه خروجی (دستیابی) با مجموعه مشترک برابر باشد. پس از شناسایی این متغیر یا متغیرها، سطر و ستون آن‌ها را از جدول حذف می کنیم و عملیات را دوباره بر روی دیگر معیارها تکرار می کنیم.

۵- ترسیم شبکه تعاملات

در این گام با توجه به سطوح معیارها و روابط بین آن‌ها ترسیم شبکه تعاملات ایجاد می شود.

یافته های پژوهش

نتایج روش ISM

در این بخش از روش بهترین بدترین فازی جهت وزن دهی و اولویت بندی به عوامل پژوهش استفاده می شود.

جدول ۱: معرفی عوامل پژوهش

ردیف	معرفی عوامل پژوهش
۱	ایجاد پایگاه داده دانش (C1)
۲	دسترسی سریع به اطلاعات (C2)
۳	مستند سازی فرایندها (C3)
۴	آموزش کارکنان (C4)
۵	بهبود تصمیم گیری (C5)
۶	افزایش نوآوری (C6)
۷	ارتقا فرهنگ یادگیری (C7)
۸	شناسایی خبرگان سازمانی (C8)
۹	به کارگیری فناوری اطلاعات (C9)
۱۰	بهبود خدمات مشتری (C10)
۱۱	کاهش خطاهای تکراری (C11)
۱۲	حمایت مدیریت ارشد (C12)
۱۳	انتقال دانش بین واحدها (C13)

در گام اول ماتریس خودتعاملی ساختاری پژوهش را با استفاده از نظر پاسخ دهندگان تشکیل می دهیم که در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۲: ماتریس خودتعاملی ساختاری

	C13	C12	C11	C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1
C1	V	V	V	O	V	V	V	X	V	X	V	V	
C2	V	V	O	V	X	A	V	V	O	X	V		
C3	O	V	V	V	X	V	V	X	X	V			
C4	V	X	V	O	V	X	V	V	X				
C5	V	O	O	X	V	X	V	X					
C6	O	A	O	V	A	X	A						
C7	X	A	V	V	X	X							
C8	A	A	X	V	V								
C9	A	A	X	X									
C10	V	O	V										
C11	V	X											
C12	V												
C13													

در گام دوم باید ماتریس دستیابی اولیه را با تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به اعداد صفر و یک تشکیل داد.

جدول ۳: ماتریس دستیابی اولیه

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13
C1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
C2	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1
C3	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
C4	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
C5	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1
C6	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0
C7	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1
C8	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0
C9	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0
C10	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1
C11	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
C12	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1
C13	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0

در گام سوم باید ماتریس دستیابی اولیه را سازگار کرد این سازگاری با استفاده از روابط ثانویه که ممکن است وجود نداشته باشند به ماتریس دستیابی اولیه افزوده می شوند. در جدول ۴ سلول های که با 1* نشان داده شد روابطی هستند که در ماتریس سازگار شده ایجاد شده اند.

جدول ۴: ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13
C1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	1	1	1
C2	1*	1	1	1	1*	1	1	1*	1	1	1*	1	1
C3	1*	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1*
C4	1	1	1*	1	1	1	1	1	1	1*	1	1	1
C5	1*	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	1*	1
C6	1	1*	1	1*	1	1	1*	1	1*	1	1*	1*	1*
C7	1*	1*	1*	1*	1*	1	1	1	1	1	1	1*	1
C8	1*	1	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	1*
C9	1*	1	1	1*	1*	1	1	1*	1	1	1	1*	1*
C10	0	1*	1*	1*	1	1*	1*	1*	1	1	1	1*	1
C11	0	1*	1*	1*	1*	1*	1*	1	1	1*	1	1	1
C12	1*	1*	1*	1	1*	1	1	1	1	1*	1	1	1
C13	0	1*	1*	1*	1*	1*	1	1	1	1*	1*	0	1

در گام چهارم باید بر اساس ماتریس دستیابی سازگار شده سطوح هر متغیر را بدست آورد مجموع متغیرهای ورودی و خروجی و اشتراک را محاسبه میکنیم در هر تکرار اگر متغیر خروجی با متغیر اشتراک برابر بود آن تکرار سطح ۱ام می باشد. سپس در تکرار بعد سطر و ستون آن متغیر از ماتریس حذف می شود و دوباره محاسبات صورت می گیرد. نتایج در زیر آورده شده است.

جدول ۵: معیارهای سطح ۱

نام معیار	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
C1	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C12	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C12	
C2	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	1
C3	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	1
C4	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	1

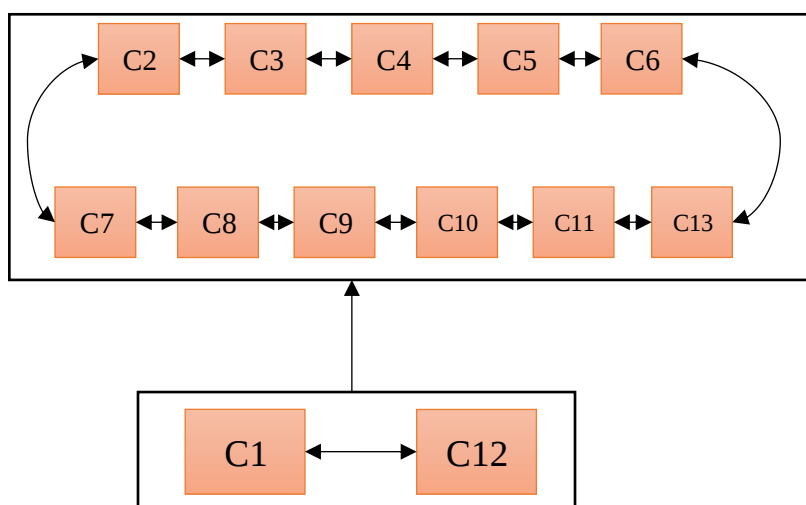
C5	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	1
C6	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	1
C7	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	1
C8	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	1
C9	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	1
C10	C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	1
C11	C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	1
C12	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	
C13	C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13	1

جدول ۶: معیارهای سطح ۲

نام معیار	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
C1	C1C2	C1C2	C1C2	2
C12	C1C2	C1C2	C1C2	2

در گام پنجم با استفاده از سطوح بدست آمده از معیارها، شبکه تعاملات ISM رسم می‌شود. اگر بین دو متغیر i و j رابطه باشد آن را به وسیله یک پیکان جهت دار نشان می‌دهیم. دیاگرام نهایی ایجاد شده که با حذف حالت‌های تعدی و نیز با

استفاده از بخش‌بندی سطوح بدست آمده است در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: مدل ISM پژوهش

نتیجه گیری

مدیریت دانش (Knowledge Management) به مجموعه‌ای از فرایندها و فعالیت‌ها اشاره دارد که با هدف شناسایی، خلق، سازماندهی، انتقال و به‌کارگیری دانش در سطح سازمان انجام می‌شود. این مفهوم در پی آن است که دارایی‌های دانشی سازمان، اعم از دانش آشکار و ضمنی، به صورت نظام‌مند جمع‌آوری و مدیریت شوند تا بتوان از آن‌ها برای افزایش اثربخشی و بهره‌وری فعالیت‌های سازمانی بهره برد. مدیریت دانش با تسهیل اشتراک‌گذاری تجربیات و آموخته‌ها بین افراد و بخش‌های مختلف، زمینه‌ساز نوآوری، بهبود تصمیم‌گیری و حل مسائل پیچیده در سازمان است. در ادبیات نظری، مدل‌های مختلفی برای مدیریت دانش ارائه شده‌اند، از جمله مدل نوناکا و تاکوچی که بر چرخش دانش بین چهار حالت اجتماعی‌سازی، برون‌سازی، ترکیب‌سازی و درونی‌سازی تأکید دارد. در کنار این موضوع، استراتژی کسب و کار (Business Strategy) به عنوان برنامه‌ای کلان برای دستیابی به اهداف اصلی سازمان و ایجاد مزیت رقابتی تعریف می‌شود. استراتژی کسب و کار شامل تعیین مسیر حرکت سازمان، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، بهره‌گیری از نقاط قوت و جبران ضعف‌هاست تا سازمان بتواند در بازار رقابتی جایگاه مطلوب خود را حفظ کند. مکاتب فکری مختلفی در حوزه استراتژی وجود دارد که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به مکتب برنامه‌ریزی (مدل پورتر)، مکتب منبع محور و مکتب

تأثیر محیط اشاره کرد. ارتباط بین مدیریت دانش و استراتژی کسب و کار بسیار نزدیک و تنگاتنگ است به طوری که مدیریت اثربخش دانش، زیرساخت مناسبی برای تدوین و اجرای موفقیت آمیز استراتژی های سازمانی فراهم می آورد. با مدیریت صحیح دانش، سازمان می تواند شناخت بهتری از محیط، رقبا و نیازهای مشتریان پیدا کند و استراتژی های متناسب تری تدوین کند. به طور کلی، امروزه بسیاری از پژوهشگران معتقدند که مدیریت دانش، نقشی کلیدی در تحقق اهداف کلان و افزایش پایداری و سودآوری سازمان ها ایفا می کند. هدف پژوهش حاضر، بررسی نقش مدیریت دانش در تحقق استراتژی کسب و کار (مطالعه موردی: شرکت مهد کهن) می باشد. در این پژوهش از مدل ISM استفاده شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی - نظری و از نظر روش، توصیفی - تحلیلی است. اطلاعات و داده های مورد نیاز از طریق روش کتابخانه ای جمع آوری شده است. بر اساس یافته های این پژوهش و با بهره گیری از مدل ساختاری تفسیری (ISM)، می توان نتیجه گرفت که مدیریت دانش نقشی اساسی و چندلایه در تحقق استراتژی کسب و کار شرکت مهد کهن ایفا می کند. نتایج مدل ISM نشان داد که مؤلفه های مدیریت دانش همچون خلق، ذخیره سازی، اشتراک گذاری و به کارگیری دانش، تأثیرات مستقیمی بر پیاده سازی موفق استراتژی های کسب و کار در این شرکت دارند. ارتباطات سلسله مراتبی بین این مؤلفه ها شناسایی شد و مشخص گردید که برخی از ابعاد مدیریت دانش نقش پایه ای و زیربنایی در حرکت سازمان به سمت اهداف استراتژیک دارند. در شرکت مهد کهن، استقرار نظام مدیریت دانش منجر به ارتقاء سطح یادگیری سازمانی، افزایش سرعت واکنش به تغییرات محیطی و بهبود نوآوری شد؛ این عوامل زمینه را برای تحقق سریع تر و مؤثرتر استراتژی های کسب و کار فراهم کردند. همچنین، با تقویت نظام مدیریت دانش، بهبود رقابت پذیری و افزایش مزیت رقابتی شرکت نسبت به رقبا قابل مشاهده بود. در نهایت، می توان تاکید نمود که پذیرش رویکرد نظام مند در مدیریت دانش (بر اساس مدل ISM) به شرکت مهد کهن کمک کرده است تا هماهنگی بیشتری بین منابع دانشی و اهداف استراتژیک خود ایجاد کند و گام های موثرتری در مسیر رشد پایدار بردارد.

منابع

- ایوانی، فرزاد، فرامرزی، شکوفه، خیراللهی، فرشید، عبدی، حدیث، (۱۴۰۳)، تأثیر استراتژی های کسب و کار بر افشا ریسک، فصلنامه حسابداری و منافع اجتماعی، دوره ۱۴، شماره ۱.
- باتمانی، فردین، حسینی صدر، سید محمد جواد، (۱۳۹۸)، رابطه استراتژی های مدیریت دانش و مهارت کارآفرینی با اثر بخشی سازمانی، فصلنامه تحقیقات جدید در علوم انسانی، دوره جدید شماره نوزدهم.
- جامی پور، مونا، عصاریان، محمد، یزدانی، حمید رضا، (۱۳۹۷)، بررسی تأثیر گرایش استراتژیک کسب و کار بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی مدیریت دانش، فصلنامه مدیریت بازرگانی، دوره ۱۰، شماره ۴.
- رحیم نیا، فریرز، قادری، فرشاد، (۱۴۰۰)، تناسب استراتژیک بین استراتژی های نوآوری و عملکرد کسب و کارهای دانش بنیان، فصلنامه رشد فناوری، سال هفدهم، شماره ۶۶.
- طلایی فرد، نسرين، سنجرى، فرهاد، صالحى، نادر، (۱۳۹۸)، تأثیر مدیریت دانش مشتری بر عملکرد کسب و کار با نقش میانجی قابلیت نوآوری در صنعت بیمه، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال هجدهم.
- عظیم زاده، فرناز، (۱۴۰۲)، بررسی رابطه خلاقیت با استراتژی کسب و کار مدیریت دانش و مهندسی ارزشها (مورد مطالعه: هتل کوثر رامسر)، پایان نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما: مریم پوریزدانی کجور، موسسه آموزش عالی روزبهان.
- عباس آبادی، داود، (۱۳۹۹)، تأثیر استراتژی سازمانی و جایگاه مدیریت دانش بر عملکرد کسب و کار سازمانهای خصوصی (مورد مطالعه: نمایندگی های بیمه آسیا در شهر تهران)، استاد راهنما: دکتر امیر حسین امیر خانی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار (MBA) دانشگاه پیام نور ورامین.
- عربیون، ابوالقاسم، عبدی جمایران، علی، مومنی فر، مریم، بهزاد نیا، پریسان، (۱۳۹۵)، مدیریت دانش و نقش آن در کارآفرینی سازمانی، پنجمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
- غلامی، منیره، (۱۴۰۳)، بررسی تأثیر مدیریت دانش بر موفقیت شرکت و استراتژی کسب و کار در پتروشیمی تبریز، پایان نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما: سید علی فاروغ، موسسه آموزش عالی چرخ نیلوفری آذربایجان.
- فتحیه، محمد حسین، رحمانی دارنجانی، پریسا، (۱۴۰۲)، حاکمیت شرکتی و استراتژی تهاجمی کسب و کار شرکت ها، فصلنامه اقتصاد پولی، مالی، سال سی ام، دوره جدید شماره ۱.

قاسمی نجار کلائی، سید مصطفی، حسین زاده، ارشیا، شکرالهی، نوذر، (۱۴۰۳)، بررسی استراتژی های مدیریت دانش برای بهره برداری از داده های بزرگ در ارزش آفرینی کسب و کار، فصلنامه تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک، دوره دوم، شماره چهارم.

هلاکوپور، مریم، حمیدی زاده، محمد رضا، (۱۳۹۵)، تبیین و ارزیابی استراتژی های کسب و کار دانشی و استراتژی های توسعه دانش، دو فصلنامه علمی پژوهشی کاوشهای مدیریت بازرگانی، سال هشتم، شماره ۱۶.

نایب اصل، سید رامین، (۱۳۹۹)، تاثیر ابعاد مدیریت دانش بر موفقیت پروژه و استراتژی های کسب و کار، فصلنامه چشم انداز حسابداری و مدیریت، دوره ۳، شماره ۲۵.

یاری شریفی، مجتبی، (۱۴۰۰)، استراتژی های مدیریت دانش، هفتمین کنفرانس ملی مطالعات مدیریت در علوم انسانی.

Charan, P., Shankar, R. and Baisya, R.K., 2008. Analysis of interactions among the variables of supply chain performance measurement system implementation. *Business Process Management Journal*, 14(4), pp.512-529.

Ciampi, F., Marzi, G., Demi, S., & Faraoni, M. (2020). The Big Data-Business Strategy Interconnection: A Grand Challenge for Knowledge Management. A Review and Future Perspectives. *Journal of Knowledge Management*.

Gucci ,Potter (2018) Review the impact of strategic human resources on the organization's performance by considering the role of the mediating role of knowledge management.

Govindan, K., Palaniappan, M., Zhu, Q. and Kannan, D., 2012. Analysis of third party reverse logistics provider using interpretive structural modeling. *International Journal of Production Economics*, 140(1), pp.204-211.

Herusetya, A., & Suryadinata, M. (2022). "Business strategy typologies: do the board of commissioners and audit committee concern about prospector-type strategies?", *Asian Journal of Accounting Research*, Vol. ahead-of-print No.

Salana. Y. & Vardi y. (2017) "Relationships between job organization and career commitments and work out comes: An integrator approach". *Organizational Behavior and Human performance* vol. 26.

Wu, X., Liang, L., & Chen, S. (2022). How Big Data Alters Value Creation: Through the Lens of Big Data Competency. *Management Decision*.

Examining the role of knowledge management in realizing business strategy (Case study: Mahd Kohan Company)

Mohammad Reza Nadi ¹

1- PhD in Strategic Executive Management, Islamic Azad University of Tehran, Tehran, Iran
Phd.nadi@yahoo.com

Abstract

Knowledge management means collecting, storing, and sharing experiences and information in an organization to improve the learning and decision-making process. Business strategy also determines the macro goals, direction, and methods of achieving competitive advantage for the success and growth of the organization. The purpose of this study is to examine the role of knowledge management in realizing business strategy (case study: Mahd Kohan Company). The ISM model was used in this study. This study is applied-theoretical in terms of purpose and descriptive-analytical in terms of method. The required information and data were collected through the library method. The results show that knowledge management components such as knowledge creation, storage, transfer, and application directly and indirectly affect the effective realization of the company's business strategies. Using the ISM model, the relationships between these components and their impact on Mahd Kohan Company's strategy were identified in a hierarchical manner, and the key role of knowledge management in increasing competitive advantage and achieving the organization's strategic goals was emphasized.

Keywords: Knowledge Management, Business Strategy, Mahd Kohan Company, ISM Model