

نقش مدیریت دانش در کنترل راهبردی سازمان (مطالعه موردی: ستاد یک وزارتخانه دولتی)

ابراهیم محمودزاده^۱؛ مرتضی اشنه‌در^۲؛ محمدمهدی قوچانی‌نژاد^۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۲۰

چکیده

یکی از دلایل عدم توفیق مدیریت و کنترل راهبردی در انتخاب راهبردهای مناسب، اجرا و کنترل مؤثر آن‌ها، ضعف در تعیین دانش مورد نیاز و به تبع آن اتخاذ رویکرد مدیریت دانش و همچنین تعیین و ایجاد نظام دانشی و اطلاعاتی مناسب با آن در سطح راهبردی می‌باشد. مقاله حاضر با هدف تعیین میزان اثرگذاری رویکردهای متفاوت مدیریت دانش بر عوامل کنترل راهبردی جهت تقویت نظام کنترل راهبردی به رشته تحریر درآمده است. روش تحقیق در این پژوهش، توصیفی پیمایشی است. با توجه به نرمال نبودن داده‌ها از آزمون فریدمن برای تعیین ارجحیت رویکردهای مختلف مدیریت دانش استفاده شد. جامعه آماری، شامل ۵۵ نفر از خبرگان وزارتخانه مورد مطالعه و بعضی از سازمان‌های تابعه آن در امور راهبردی و مدیریت دانش بوده که ۴۷ نفر از ایشان به سئوالات پرسشنامه پاسخ داده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد که "رویکرد انسان‌گرا" نسبت به "رویکرد فناوری‌گرا" اثر بیشتری بر عوامل و نظام کنترل راهبردی دارد..

کلیدواژه‌ها: کنترل راهبردی، مدیریت دانش، قابلیت جذب، رویکردهای مدیریت دانش.

۱- دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

۲- دانشجوی دوره دکتری مدیریت راهبردی دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی و نویسنده

مسئول (رایانامه: mortezaashnedar95@gmail.ir)

۳- دانشجوی دوره دکتری رشته مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی (رحمه‌الله‌علیه)

مقدمه

یکی از دلایل عدم توفیق مدیریت راهبردی در اتخاذ راهبردهای مناسب، اجرا و کنترل مؤثر آنها، ضعف در تعیین نوع دانش مورد نیاز در سطح راهبردی و به تبع آن تعیین و ایجاد نظام دانشی و اطلاعاتی مناسب با آن می‌باشد. این مسئله علاوه بر هدر رفتن منابع صرف شده در فرایند تدوین استراتژی، قابلیت‌های سازمان را نیز در شرایط رقابتی و همچنین در مواجهه با شرایط پیش‌آمده کاهش می‌دهد. از طرف دیگر به دلیل عدم وجود نظام کنترل راهبردی جامع، مقتدر و مبتنی بر یک نظام دانشی مناسب و توانمند جهت ارزشیابی و انتخاب گزینه‌های راهبردی، مدیران اجرایی بر مبنای شناخت و ارزش‌های (ذهنی خود) به این انتخاب‌های راهبردی مبادرت می‌نمایند. در همین مسیر است که مفهوم تشخیص مدیریتی، نمود بیشتری پیدا می‌کند، چرا که با ویژگی‌های شخصیتی و عوامل محیطی و سازمانی در ارتباط است (فینکل اشتاین و همبریک، ۱۹۹۶).

هامل و پراهلاد (۱۹۸۹) بر گزینه‌های هدفمند و نیروهای پنهان در درون سازمان‌ها توجه می‌نمایند. آگو (۱۹۸۶) و شارمر (۲۰۰۱)، ادعا می‌نمایند وقتی که سطح نااطمینانی به دلیل وجود داده‌های ناقص، مبهم و نامتناجس زیاد می‌شود، قابلیت لازم برای انجام پیش‌بینی از بین خواهد رفت و لذا با وجود گزینه‌های قابل انتخاب متعدد، بررسی گزینه‌ها به دلیل محدودیت زمانی مقدور نبوده و هزینه شکست زیاد می‌شود، در نتیجه تصمیم‌گیران اغلب بر شهود و برداشت‌های شخصی خود بیشتر اتکا می‌نمایند. با توجه به این شرایط، شناخت شهودی مبتنی بر تجربه در محیط تصمیم‌گیری، اهمیت یافته و عوامل محیطی و موقعیتی نیز مدیران را مجبور می‌کند که بیشتر بر این توانایی تمرکز و تکیه نمایند.

مسئله‌ای که موجب انجام پژوهش حاضر شده است، عدم توفیق نظام‌های کنترل راهبردی در سازمان مورد مطالعه، علی‌رغم صرف زمان و هزینه‌های زیاد بوده است. این مسئله همچنین موجب ضعیف شدن نظام تصمیم‌گیری و مدیریت سازمان، عدم توفیق اجرای راهبردها و دستیابی به اهداف نیز گردیده است. مهم‌ترین عامل در این نظام‌ها، اطلاعات و دانشی است که از وضعیت سازمان (شرایط داخلی سازمان) و همچنین شرایط خارجی و محیطی سازمان در اختیار مدیران و تصمیم‌گیران قرار می‌گیرد. حال در صورتی که دانش و اطلاعات حصولی متناسب با سطوحی که به اطلاعات و دانش مذکور نیاز دارند نباشد نه تنها سودمند نیستند بلکه مشکلاتی را هم در نگهداری و هم در بهره‌برداری از آنها برای سازمان به وجود می‌آورند و موجب افزونگی اطلاعات و سردرگمی افراد و ضعف در شناسایی صحیح شرایط محیطی، اتخاذ تصمیمات و راهبردهای

مناسب می‌شود. به‌نظر می‌رسد، رویکردهای موجود در مدیریت دانش و اطلاعات مورد نیاز سازمان به‌خصوص در قالب نظام‌های کنترل راهبردی نتوانسته پاسخ‌گو و تأمین‌کننده اطلاعات مورد نیاز در سطوح راهبردی بوده و در نتیجه باعث عدم‌استقبال و بهره‌برداری ناقص از نظام‌های کنترل راهبردی موجود وضعف بیشتر آن‌ها شده است. این پژوهش به دنبال کارآتر شدن نظام کنترل راهبردی با اتخاذ رویکرد مدیریت دانش متناسب با آن و در نتیجه انتخاب ابزار، روش‌ها و نوع دانش و اطلاعات مقتضی است.

همچنین نظامات کنترلی موجود بر مبنای مفروضات غلط و برداشت‌های ناصحیح از اطلاعات و دانش مورد نیاز ایجاد شده اند که علاوه بر ایجاد ضعف در نظام‌های کنترلی، موجب بی‌اعتمادی و بی‌اعتنایی به روش‌ها، ابزار و رویکردهای جدید مدیریتی نیز شده‌اند. اشتباه در انتخاب ابزار و راهبرد مناسب منجر به کم‌اثر شدن و یا حتی بی‌اثر شدن نظام‌های کنترل راهبردی شده و یا می‌شود.

همچنین در خصوص اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر می‌توان بیان نمود که با انجام این پژوهش تعیین می‌شود که چه رویکردی از رویکردهای مدیریت دانش، منجر به تولید و بهره‌برداری از دانشی می‌شود که اثر بیشتری بر نظام کنترل راهبردی داشته و کارآمدی آن را بیشتر خواهد نمود. تعیین این نکته که چه رویکردی از مدیریت دانش برای کدام سطح از سازمان مناسب است، باعث اتخاذ و انتخاب ابزار مناسب برای همان سطح شده و دانش و اطلاعات مناسب و مورد نیاز برای همان سطح را پیشنهاد خواهد داد و از آرایه اطلاعات اضافی و ناکارآمد و در یک جمله از افزونگی اطلاعات جلوگیری نموده و اثربخشی بیشتر نظام کنترل راهبردی را در پی خواهد داشت. از طرفی، توجه به لزوم وجود تناسب بین رویکردهای مدیریت دانش و سطوح سازمانی مورد نظر، می‌تواند موجب بسط زمینه‌های علمی و پژوهشی در مدیریت دانش بشود و عدم‌انجام این پژوهش و در نتیجه عدم‌تعیین نوع دانش و رویکرد مدیریتی مناسب با آن در سطح کنترل راهبردی، منجر به توسعه نظام‌های دانشی و اطلاعاتی می‌شود که ممکن است موجب ایجاد زیرساخت‌هایی برای جمع‌آوری اطلاعات زیاد و نامناسب برای سطوح راهبردی شده و از جمع‌آوری و احصاء بسیاری از نیازهای اطلاعات و دانشی ضروری و موردنیاز غفلت شود. عدم‌توجه به این عامل تأثیرگذار بر کارآمدی نظام‌های کنترل راهبردی، موجب ضعف نظام‌های کنترلی و در نتیجه کاهش پاسخ‌گویی دست‌اندرکاران و مدیران راهبردی نسبت به انتخاب صحیح و اجرای مناسب راهبردها می‌شود. همچنین عدم‌تعیین سازوکار مناسب برای جمع‌آوری و کسب اطلاعات و دانش‌ها، موجب مراجعه

مکرر جهت کسب اطلاعات شده، که قاعداً موجب خستگی نیروهای سازمان و اختلال در فرایندها و روندهای سازمان می‌شود.

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی تحقیق کنترل راهبردی

کنترل راهبردی به‌عنوان بخشی از فرایند کلی مدیریت راهبردی مطرح است که در کل جریان طرح‌ریزی راهبردی و اجرای راهبردی و سپس ارزیابی راهبردی حضور دارد. استفن بانگی و میخائیل گولد (۱۹۹۱)^۱ کنترل‌های استراتژیک را ارزیابی عملکرد غیر مالی می‌دانند؛ که این شاخص‌های غیرمالی از ارزش‌های مختلفی در اعمال کنترل، مانیتور نمودن و هدایت توسعه در واحدهای عملیاتی در سازمان‌های مختلف برخوردارند. نامبردگان سه گام را برای کنترل راهبردی در نظر می‌گیرند: اول؛ تمرکززدایی در فرایند تبیین استراتژی و واگذاری این مسئولیت به واحدها؛ گام دوم، توسعه فرایند برنامه‌ریزی رسمی برای ایجاد مهارت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در واحدها و ایجاد پایه‌ها و اصول لازم برای ایجاد ارتباط واحدها با مرکز است و سوم؛ این گام تا ۱۹۹۱ میلادی عملاً خیلی عمومی نشده بود، کاهش رسمیت طرح‌ها و تغییر یافتن تمرکز بر روی کنترل‌ها می‌باشد.

شاندل و هافر (۱۹۷۹)^۱ کنترل استراتژیک را جزیی از فرایند کلی مدیریت استراتژیک دانسته و معتقدند که آخرین وظیفه در فرایند مدیریت راهبردی، کنترل راهبردی است. نامبردگان کنترل راهبردی را متمرکز بر روی دو موضوع می‌دانند؛ ۱- راهبرد به همان شکلی که طراحی شده اجرا شود؛ ۲- نتایج عملکرد همان چیزی باشد که راهبرد به همان منظور طراحی شده بود و اگر انحرافی واقع شود، بازخوردهای ارائه شده منجر به ایجاد تغییرات مناسب خواهد شد (هریسون، ۱۹۹۱).

ای. فرانک هریسون (۱۹۹۱)^۲ که عامل را به‌عنوان عوامل مؤثر در کنترل راهبردی مشخص و مدل مفهومی فرایند کنترل راهبردی خود را ارائه می‌دهد و معتقد است که نیاز به کنترل راهبردی از ضروریات ذاتی و طبیعی در تمام فرایندهای مدیریت راهبردی است. کنترل به دنبال اندازه‌گیری و سنجش و ارزیابی اثربخشی راهبردهای مدیریتی انتخاب شده بوده و بر دستیابی به اهداف مدیریتی

1- Stephen Bungay and Michael Goold (1991)
2- D. E. Schendel and C. W. Hofer (1979)
3- E. Frank Harrison, (1991)

توجه ویژه‌ای دارد. مدیریت نمی‌تواند سیستم کنترلی‌ای را طراحی نماید که دارای عملکرد و نقشی مستقل باشد؛ این سیستم باید قسمتی از زنجیره فرایندی مدیریت راهبردی بوده و به شکلی طراحی شود که بتواند نحوه پیشرفت سازمان را در جهت اهداف اقتصادی کسب‌وکار روشن نماید. کنترل استراتژیک بدین سبب طراحی و بکار گرفته می‌شود که برای مدیران این اطمینان را ایجاد کند که پیامدهای واقعی و به‌دست‌آمده با پیامدهایی که در گزینه‌های استراتژیک در نظر گرفته شده بود، هم‌خوانی دارند. نیاز به کنترل راهبردی همچنین نتیجه‌ی تغییرات اجتناب‌ناپذیر محیط بیرون سازمان نیز می‌باشد. مفهوم کنترل راهبردی همچنین مؤید این مطلب است که هم فرایند و هم نتیجه مدیریت راهبردی بایستی به‌صورت دوره‌ای مورد ارزیابی قرار گیرد. اهمیتی ندارد راهبردهای مدیریتی چگونه فهمیده شود، اجرای مؤثر آن به‌عنوان بخشی از کوشش‌های طراحی شده، بستگی دارد به ارزیابی و کنترل؛ تا جایی که استراتژی به‌طور موفقیت‌آمیزی اجرا شده، جایگزین گردیده و یا کنار گذاشته و رها شود. کنترل راهبردی از بالاترین نقطه و راس هرم یک سیستم سه سطحی کنترلی یعنی مدیران ارشد آغاز شده و از مدیران میانی عبور نموده و به طرف پائین سازمان توسعه می‌یابد (هریسون، ۱۹۹۱)

فاتح راد و همکاران (۱۳۹۰) اهداف کنترل راهبردی را شامل مواردی نظیر؛ ۱- هم‌افزایی (در نظام‌های تنوع‌یافته)؛ ۲- تشخیص دو حد افراط و تفریط و ارائه علائم هشداردهنده اولیه جهت اخذ تصمیمات و انجام اقدامات چاره‌ساز به مدیران؛ ۳- حفظ تعادل بین دو نوع ثبات داخلی و خارجی دانسته و چارچوبی چهاربُعدی برای اجرای کنترل راهبردی ارائه نموده‌اند که این ابعاد عبارتند از: اصول، محتوی، ساختار و زمینه‌ها.

- کنترل راهبردی متوجه کلیت نظام و یا کلیت یک زیرنظام است.

- عملکرد مدیران را کنترل می‌نماید.

- اطلاعات در کنترل راهبردی مربوط به نتیجه مجموعه‌ای از عملیات در یک دوره زمانی، کلی و تقریبی است.

- کنترل راهبردی به کنترل فرایند و کنترل خروجی‌های نظام مربوط می‌شود.

- کنترل راهبردی به ایجاد توازن بین نوآوری و رشد پایدار، برقراری توازن بین نتایج کوتاه‌مدت و قابلیت‌ها و فرصت‌های رشد بلندمدت، ایجاد توازن میان انتظارات ذی‌حقان و ذی‌نفعان مختلف و نهایتاً ایجاد توازن میان تمرکز و فرصت‌یابی کمک می‌نماید (فاتح‌راد و همکاران، ۱۳۹۰).

رویکردهای کنترل راهبردی

مایکل کاکر و اسون سِیوربو (۲۰۱۳)^۱ رویکرد کنترل را به دو دسته تقسیم نمودند؛ ۱- کنترل‌های مبتنی بر رویکرد فن‌سالارانه و یا به اصطلاح (تکنوکراتیک) که موجب جنبه توانمندسازی در مدیریت "خویش‌فرما" می‌شود؛ ۲- کنترل‌های عقیدتی- اجتماعی محور که ماهیتی غیرمستقیم داشته و موجب بالارفتن ظرفیت و توانمندی کنترل و امکان مانیتور نمودن و هماهنگی راهبردی در سازمان‌ها می‌شود. نامبردگان با استفاده از رویکرد جامع‌نگر به تبیین نقش و نحوه تعامل بین ساختار سازمان، کنترل عقیدتی- اجتماعی محور و کنترل فن‌محور از طریق یک مطالعه کیفی موردی پرداختند. این پژوهش نقش اساسی کنترل‌های عقیدتی- اجتماعی محور در ایجاد هماهنگی‌های راهبردی را مورد تأیید قرار دادند، همچنین نقش اعتماد در ارائه رهنمودهای تجربی به زیردستان و مدیران پائین‌دست را نیز برجسته نمود. کنترل مبتنی بر رویکرد فن‌سالارانه دربردارنده اطلاعاتی است که این اطلاعات، شرایط مشاهده فعالیت‌های داخلی (پائین‌دست) را فراهم نموده و جهت ایجاد ارتباطات سلسله‌مراتبی، مفید و قابل استفاده می‌باشند. تعامل و رابطه متقابل بین کنترل‌های مبتنی بر رویکرد فن‌سالارانه و رویکرد عقیدتی- اجتماعی، بستگی به طرح ساختار سازمان و زمان و چگونگی کنارهم‌قرارگیری آن‌ها دارد. بنابراین با استفاده از قابلیت مانیتورینگ می‌توان به ظرفیت ارتباطی بالایی دست یافت، بدون اینکه نیازی به ایجاد توانمندی بیشتر کارکنان نیز باشد که اگر توانمندی مذکور به درستی مدیریت نشود، منجر به بروز نابسامانی‌های احتمالی در سازمان می‌شود.

مدل‌های مفهومی کنترل راهبردی از نظر ایتنر و لارکر شامل سه جزء "راهبرد، اجرا و نظارت" است. شریوگ و اشتاینمن سه فرایند عمده "پیاده‌سازی راهبردی، جستجو، مراقبت داخلی و دیده‌بانی خارجی" را مدنظر قرار داده‌اند (غنی‌زاده و طائی، ۱۳۹۰: ۹۳).

در یک جمع‌بندی در خصوص مدل‌های کنترل راهبردی عناصر مدل‌های مختلف، شامل موارد ذیل دانسته شده است:

- ۱- نظارت بر شکل‌گیری راهبرد و تعیین مسیر راهبرد؛
- ۲- نظارت بر تعیین فرضیات که بر مبنای تدوین برنامه است؛
- ۳- نظارت بر انجام راهبرد و اجرای راهبرد که کنترل راهبردی اجرای راهبرد نامیده می‌شود؛
- ۴- نظارت بر عملکرد و نتیجه اجرای راهبردها که به آن ارزیابی عملکرد گفته می‌شود؛

¹ Mikael Ca`ker & Sven Siverbo

۵- نظارت بر تغییرات و حوادث محیطی برای ایجاد آمادگی و انجام اقدامات اصلاحی لازم در راهبردها و یا بازنگری در مفروضات اولیه، که اصطلاحاً به آن نظارت بیرونی گفته می‌شود (همان: ۹۳).

نظام جامع کنترل راهبردی

چهار نوع نظام جامع کنترل راهبردی به شرح ذیل مطرح می‌باشند:

۱- کنترل فرضیات: کنترل فرضیات با هدف تعیین این‌که فرضیاتی که در مرحله تدوین و اجرا در نظر گرفته شده‌اند همچنان معتبر باشند و همچنین اگر یک فرض حیاتی اعتبار خود را از دست داده باشد و در صورت تغییر راهبرد، کنترل فرضیات انجام می‌شود. هرچه زودتر و سریع‌تر یک مفروض نامعتبر تشخیص داده شود، شانس بیشتری برای اعمال تغییرات قابل قبول در راهبرد طراحی شده، وجود خواهد داشت.

۲- کنترل اجرا: کنترل اجرای راهبرد، برای این است که تشخیص دهیم آیا راهبرد اصلی در مواجهه با رخدادها و نتایج ناخواسته همراه با اقدامات تدریجی اجرایی جهت پیاده‌شدن راهبرد باید تغییر کند یا خیر؟ این کنترل شامل دو اقدام است: ۱- نظارت بر برنامه‌های مهم و کلیدی؛ ۲- بازبینی مراحل مهم. موضوعات مورد کنترل در این نوع کنترل؛ "کنترل تعهدات"، "کنترل سرمایه‌گذاری‌ها"، "کنترل برنامه‌ها" و "کنترل اقدامات" است.

۳- نظارت راهبردی: برخلاف کنترل مفروضات و کنترل اجرای راهبرد که ماهیتاً از نوع کنترل‌های متمرکزند و اهداف خاصی را دنبال می‌کنند، نظارت راهبردی مانند رادار عمل می‌کند و دائماً دامنه وسیعی از رویدادهای داخلی و خارجی را پایش می‌کند؛ رویدادها و روندهایی که احتمالاً در صورت وقوع بر راهبرد تأثیر می‌گذارند. ایده اساسی این نوع کنترل تشویق نوعی از نظارت همگانی با توجه به منابع اطلاعاتی مختلف است؛ البته با این هدف خاص که اطلاعات مهم و پیش‌بینی نشده را بتوانیم به دست آوریم. نظارت راهبردی باید تا آنجا که امکان دارد بر موارد خاص متمرکز نشود و به گونه‌ای طراحی شود که امکان بررسی دامنه کاملی از رویدادهای پدیدار شونده که مؤثر بر راهبرد هستند را فراهم سازد. به عبارتی هدف اصلی فراهم کردن یک مراقبت مستمر و وسیع در عملیات روزانه برای به دست آوردن اطلاعات کشف‌نشده است. اطلاعاتی که برای راهبرد سازمان مفید هستند.

۴- **کنترل ویژه بحران:** کنترل عواملی که اهمیت بالایی (مثبت یا منفی) در پیشبرد اهداف دارند، اما احتمال رخ دادن آن‌ها کم است، "کنترل ویژه بحران" نام دارد. البته بعضاً به عواملی که اهمیت کم دارند ولی احتمال رخ دادن آن‌ها زیاد است نیز اشاره دارد. در این نوع کنترل، خطرات خاص مورد توجه بوده و نیاز به تجدیدنظر همه‌جانبه و اغلب سریع راهبرد اصلی در مقابل حوادث ناگهانی و غیرمنتظره وجود دارد (حسن‌بیگی، ۱۳۹۰: ۴۶۱).

مشخصات نظام کنترلی راهبردی

در خصوص مشخصات نظام کنترلی راهبردی می‌توان موارد ذیل را بیان نمود:

- ۱- درست بودن اطلاعات مربوط به عملیات (ارزیابی اعتبار اطلاعات یکی از مهم‌ترین وظایف است)؛
- ۲- به‌موقع بودن اطلاعات که مستلزم سرعت در جمع‌آوری اطلاعات مقتضی و استفاده و بهره‌برداری اطلاعات است و نتیجه آن‌ها نیز انجام اقدام به‌موقع قبل از دست رفتن فرصت اصلاح و تغییر است؛
- ۳- قابل درک بودن؛ هر قدر افراد مسئول در نظام کنترل آگاهی و دانش بیشتری از کار خود داشته باشند، اشتباه و سوءتفاهم کمتری ایجاد خواهد شد؛
- ۴- توجه به نقاط مهم و راهبردی کنترل که شامل توجه بیشتر به نقاطی که در آن‌ها امکان انحراف بیشتر از استاندارد وجود دارد و یا نقاطی که انحرافات احتمالی خسارت بیشتری به بار می‌آورد و یا به نقاطی که اصولاً اصلاح‌پذیر بوده و امکان اصلاح داشته باشند؛
- ۵- اقتصادی بودن؛ در این مقوله، باید هزینه اعمال کنترل از نظر اقتصادی کمتر یا برابر با منافع اقتصادی ناشی از نظام کنترل باشد؛
- ۶- هماهنگی با جریان کار؛
- ۷- مقبولیت نظام کنترلی؛ برای مقبول بودن نظام کنترلی و پذیرش آن توسط اعضای جامعه، باید کنترل با اهداف شناخته شده مرتبط باشد (همان: ۴۶۴).

مدیریت دانش

در عصر تحولات و تغییرات سریع، سازمان‌هایی در جرگه مؤسسات موفق قرار می‌گیرند که مرتباً دانش جدید تولید نموده، آن را در سطح سازمان گسترش داده و با سرعت زیاد از آن در تصمیم‌گیری‌ها، تولید محصولات و خدماتی که ارائه می‌دهند، استفاده می‌نمایند. به همین دلیل

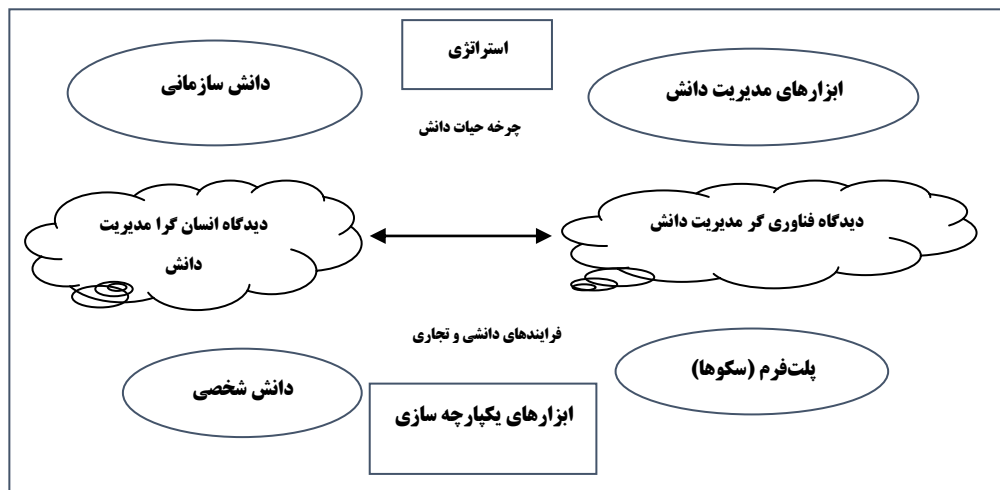
براساس واقعیت‌های مذکور بود که در اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی و با توسعه نظریه مهندسی مجدد فرایند، اولین گام‌ها برای ایجاد سازوکارهای احصاء، ذخیره‌سازی و استفاده از دانش در سازمان برداشته شد و سپس مجموعه این فعالیت‌ها عنوان "مدیریت دانش" را به خود گرفت. بدین ترتیب مدیریت دانش را می‌توان مفهومی برای توصیف فرایندهایی دانست که از طریق آن سازمان‌ها به شناسایی، جمع‌آوری، سازماندهی، ذخیره و تسهیم دانش با هدف خلق ارزش و دستیابی به مزیت رقابتی می‌پردازند (اخوان و همکار ۱۳۸۹: ۱۶).

در تعریفی دیگر اسمیت (۲۰۰۱) می‌گوید: مدیریت دانش با ایجاد یک محیط کاری جدید موجب تسهیل در به‌اشتراک‌گذاری دانش گردیده و جاری شدن دانش را به فرد مناسب در زمان مناسب برای فعالیت کارآتر و اثربخش‌تر باعث می‌گردد.

داونپورت و پروساک (۲۰۰۰) نیز مدیریت دانش را مفهومی برای توصیف فرایندهایی دانسته‌اند که از طریق آن‌ها سازمان به توسعه، سازماندهی و به‌اشتراک‌گذاری دانش با هدف دستیابی به مزیت رقابتی می‌پردازد.

رویکردهای مدیریت دانش

اجزاء مدیریت دانش عبارتند از: افراد، فرایندها و فناوری که مانند هر پدیده دیگری از زوایای متفاوتی بدان نگریسته شده و هر پژوهشگر یا نظریه‌پردازی به یکی از این اجزاء توجه بیشتری داشته و اهمیت و وزن بیشتری را نیز برای آن عامل یا جزء خاص قائل می‌شود و همچنین توقعات و انتظارات و اهداف متفاوتی را نیز دنبال می‌نمایند. دو نوع از مهم‌ترین دیدگاه‌های موجود را رونالد مایر (۲۰۰۳) با نام دیدگاه انسان‌گرا و دیدگاه فناوری‌گرا مطرح نموده است (ای.پتريدس لزا و آرنودین تاد، ۲۰۰۳: ۱۵).



شکل ۱. دیدگاه انسان‌گرا مدیریت دانش در مقابل دیدگاه فناوری‌گرا

رویکرد فناوری‌گرا از دیدگاه فناوری اطلاعات به مسئله نگاه کرده و بیشترین توجهش بر مدیریت داده و اطلاعات است؛ این گروه از پژوهشگران، معمولاً موضوع مدیریت اطلاعات را طوری گسترش می‌دهند که شامل دانش نیز می‌شود. اطلاعات و دانش موجود در ذهن افراد، از نظر ایشان باید به کمک سامانه‌های اطلاعاتی و ارتباطی ذخیره شده و منتشر شود. بعضی از نظریه‌پردازان این رویکرد، سامانه‌های مدیریت دانش یا فناوری‌هایی که از مدیریت دانش حمایت می‌کنند را تلویحاً به‌عنوان "مدیریت دانش" تعریف می‌کنند. مدیریت دانش، مدیریت داده، اطلاعات و فرایندهای دانشی را در سازمان با هم ترکیب می‌نماید. دانش و اطلاعات می‌توانند به‌صورت عمومی در ابزارهای ذخیره‌سازی دانش یا اطلاعات ذخیره شوند (اخوان و همکار ۱۳۸۹: ۴۹). به‌عبارت دیگر می‌توان گفت که بیشترین تأکید و اتکای این گروه به دانش صریح بوده و به زیرساخت‌های فناورانه اهمیت می‌دهند.

مدیریت دانش انسان‌گرا به سازمان به‌عنوان یک سیستم پیچیده می‌نگرد که ویژگی‌هایش را از محیطی که در آن توسعه‌یافته است، دریافت می‌کند. بر این مبنا هیچ تعریف واحدی را نمی‌توان برای آن متصور بود. مدیریت دانش در اینجا به‌عنوان یک چارچوب و روش در نظر گرفته می‌شود که افراد سازمان را توانمند می‌سازد به‌طوری‌که بتوانند دانش مناسب را به‌دست آورده و آن چیزهایی را هم که می‌دانند جهت بهره‌برداری دیگران به اشتراک بگذارند و این اقدامات منجر به بهره‌برداری هرچه بیشتر از دانش و نهایتاً بهبود محصولات و خدمات می‌شود. این رویکرد، انسان

و دانش ضمنی وی و در مجموع، توانمندسازی انسان را مورد تأکید قرار می‌دهد (ای. پتریدس لیزا و آر. نودین تاد. ۲۰۰۳: ۱۱).

البته رویکرد دیگری نیز وجود دارد که به هر دو رویکرد فوق اهمیت داده و ترکیب بهینه آن‌ها را مورد توجه قرار می‌دهد.

رویکرد چهارگانه‌ای را نیز شارما (۲۰۰۴) با عناوین رویکرد مکانیستیک، رویکرد نظام‌مند، رویکرد مزیت رقابتی و رویکرد رفتاری/ فرهنگی مطرح نموده است که شرح آن بدین صورت می‌باشد:

- **رویکرد مکانیستیک:** رویکرد مکانیستیک که به آن نگاه سخت نیز گفته می‌شود، اشاره به بهره‌برداری از فناوری و منابع برای انجام بهتر کارها دارد. مفروضات اصلی آن عبارتند از: دسترسی بهتر به اطلاعات بسیار حیاتی و کلیدی است و این دسترسی مستلزم بهبود روش‌های دسترسی و استفاده مجدد از اسناد و منابع دانشی است.

- **رویکرد نظام‌مند:** رویکرد نظام‌مند متوجه عملیات نظامندی است که با انتشار و رساندن دانش و اطلاعات به افراد مناسب، در زمان مقتضی، منجر به ایجاد ارزش می‌گردد. نظام مدیریت دانش شامل نمایش، اکتساب، خلق، استفاده و تکامل دانش در قالب اشکال و مدل‌های مختلف، تحلیل و طراحی سیستم‌های فنی برای پشتیبانی از تمام وجوه مدیریت دانش است و مفروضات اصلی آن عبارتند از: مهم‌ترین هدف دستیابی به پیامدها و خروجی‌های مناسب است و نه داشتن فرایندهای خوب (ارجحیت نتیجه به فرایند)، وجود فناوری و یا حضور افراد. مدیریت یک منبع، بدون داشتن مدل، ممکن نیست. به هر حال، بسیاری از وجوه دانش سازمانی قابل مدل‌سازی به صورت منابع صریح و ملموس هستند. همچنین راه‌حل‌ها را می‌توان در دامنه گسترده‌ای از نظامات و فناوری‌ها جستجو نمود و ممکن است با بررسی مجدد ادبیات دانشی و برای حل مسائل مربوط به آن بتوان از تحلیل‌ها و روش‌های سنتی بهره گرفت. بنابراین موضوعات فرهنگی بسیار مهم هستند ولی تحلیل آن‌ها باید به صورت نظام‌مند انجام پذیرد. این امکان وجود دارد که بعضی تغییرات در میان کارکنان به وقوع بپیوندد اما، سیاست‌ها و روندها قطعاً نیازمند تغییرند. همچنین ممکن است برای حل موفق مشکلات و مسائل دانشی از فناوری استفاده شود

- **رویکرد مزیت رقابتی:** رویکرد مزیت رقابتی بر این نکته تأکید دارد که یکی از راه‌های مدیریت سازمان‌های دانش‌محور توسعه و گسترش قابلیت رقابتی دانش است. قابلیت عملکردی اصلی و قابلیت دانشی اصلی دو مفهوم کاملاً مجزا از یکدیگر هستند، اگر چه نقش تکاملی دارند اما هر کدام به‌طور مجزا یک المان و هویت سازمانی هستند. این رویکرد، نظامی را برای تبدیل

قابلیت دانشی اصلی سازمان به کالاها و خدمات ارائه می‌دهد. قابلیت عملکرد اصلی شامل فرایندهایی است که سازمان را قادر می‌سازد تا کالاها و خدماتش را با کیفیت بالا، با بیشترین سرعت و با کارایی به مشتریانش ارائه نماید. این قابلیت‌ها شامل ارائه سریع محصولات جدید به بازار، تولید سفارشی برای مشتریان، مدیریت پشتیبانی و لجستیکی بهینه، بکارگیری و به‌خدمت‌گیری کارکنان خوب و مناسب، تسری چشم‌انداز در کل سازمان و تعلیم آن به همگان که تمامی این‌ها برای موفقیت سازمان‌ها کلیدی هستند.

- رویکرد رفتاری / فرهنگی: رویکرد رفتاری / فرهنگی که ریشه در تغییر مدیریت و مهندسی مجدد فرآیند کسب‌وکار دارد به دانش به‌عنوان یک موضوع مدیریتی نگاه می‌کند. بر مبنای این رویکرد، اگرچه فناوری برای مدیریت منابع دانش صریح لازم است، ولی تنها ابزار و راه برای مدیریت دانش نیست. بر این مبنای، توجه و تمرکز بیشتر بر نوآوری، خلاقیت و یادگیری سازمانی است به جای اینکه بر روی دستکاری و سازماندهی دانش صریح و یا خلق دانش تمرکز نماید. توزیع و انتشار و به‌اشتراک‌گذاری دانش در درون تعاملات و شبکه‌ها در میان مردم و گروه‌های نهادینه شده آن‌ها نظیر تیم‌ها، سازمان‌ها و ... نهفته است و منجر به توانمند شدن افراد برای دستیابی به منابع و آگاهی‌های گوناگون می‌شود. فرضیات اصلی این رویکرد عبارتند از:

الف) در محیط‌های مملو از اطلاعات و در جایی که سازمان‌ها کارایی و بهره‌وری‌شان را در راستای اهداف سازمانی از دست می‌دهند، ایجاد تغییرات در فرهنگ و رفتار سازمانی حیاتی به‌نظر می‌رسد.

ب) زمانیکه راه‌حل‌ها و فناوری‌های سنتی به انتها و به اصطلاح به مرز اثربخشی خود می‌رسند، رفتار و فرهنگ سازمان‌ها مستلزم تغییرات می‌شوند.

ج) در زمان حاضر، عوامل فرهنگی که دارای نقش مهمی در تغییرات سازمانی هستند، بی‌اهمیت شده‌اند، بنابراین ممکن است بکارگیری عوامل فرهنگی / رفتاری منجر به فوایدی برای سازمان شود (سیماراصل و رحمان‌سرشت، ۲۰۰۷).

جدول ۲. رویکردهای مختلف مدیریت دانش

ردیف	نام پژوهشگر	رویکردها	عناصر و عوامل
۱	رونالد مهیر، ۲۰۰۳	فناوری گرا	<ul style="list-style-type: none"> ابزارهای مدیریت دانشی پلت فرم (سکوها)
		انسان گرا	<ul style="list-style-type: none"> دانش سازمانی دانش شخصی
۲	نسترن سیماراصل و حسین رحمان سرشت، ۲۰۰۷	مکانیستیک	<ul style="list-style-type: none"> دسترسی بهتر به اطلاعات بهبود روش های دسترسی استفاده مکرر از اسناد
		نظام مند	<ul style="list-style-type: none"> نتایج پایدار وجود فناوری یا حضور دائم افراد داشتن مدل تحلیل نظام مند مسائل فرهنگی
		مزیت رقابتی	<ul style="list-style-type: none"> وجود سازوکاری جهت تبدیل قابلیت های دانشی رقابتی به محصول و خدمات
		رفتاری/فرهنگی	<ul style="list-style-type: none"> تغییر رفتار و فرهنگ سازمانی
۳	براون و دوگوید، ۲۰۰۰	فرایند مدار	<ul style="list-style-type: none"> توجه به دانش نهفته توجه به متخصصان رایانه رویکرد فناورانه
		عمل گرا	<ul style="list-style-type: none"> توجه به فرایندهای اجتماعی توجه به تغییرات محیطی توجه اجتماعی - فنی

با توجه به فرضیات اصلی رویکردهای فوق شاید جامع و مانع‌ترین دسته‌بندی مربوط به رونالد مهیر (۲۰۰۳) باشد. اما توجه به این نکته مهم است که در هر یک از رویکردهای فوق توجهات اصلی معطوف به نوع دانشی است که باید مدیریت شود. رویکردهای انسان‌گرایانه با محور قراردادن انسان بیشترین توجه‌شان به دانش ضمنی انسان بوده و به دنبال قابلیت‌سازی و افزایش توانمندی‌ها برای بهره‌برداری از این نوع دانش هستند. در مقابل رویکرد فناوری‌محور بیشترین توجهش معطوف به دانش صریح (اعم از اطلاعات و داده) بوده و پیشنهاد می‌نماید قابلیت‌های فناورانه و زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی مورد تقویت قرار بگیرد. موضوعی که در پژوهش حاضر مورد نظر است این است که خروجی و محصول کدام یک از این رویکردها یعنی دانش ضمنی و دانش عینی یا صریح (که بیشتر به داده و اطلاعات اطلاق می‌شود) بر عوامل کنترل راهبردی اثر بیشتری می‌گذارند.

مدیریت دانش و مدیریت راهبردی

در این بخش با استفاده از ادبیات موضوع به تبیین رابطه مدیریت دانش و مراحل مختلف مدیریت راهبردی نظیر نقش مدیریت دانش در فرموله‌نمودن و تدوین استراتژی، تولید گزینه‌های استراتژیک و انتخاب گزینه برتر، ارزیابی و نظارت راهبردی و تغییرات استراتژیک در راستای انجام اقدامات اصلاحی در فرایند کنترل راهبردی پرداخته می‌شود.

لذا تعیین و تعریف دقیق رابطه بین مدیریت راهبردی و مدیریت دانش می‌تواند به نوعی تعیین رابطه بین مدیریت دانش و کنترل راهبردی نیز باشد. راوی شانکار، ام. دی. سینگ، آمول گپتا، و راکش ناراین (۲۰۰۳)^۱ به تبیین رابطه بین مدیریت دانش و فرایند استفاده از دانش سازمانی برای حصول مزیت رقابتی در کسب و کار پرداختند.

ریتا اسنی من و گرنلیوس یوهانس کروگر (۲۰۰۴)^۲ با اشاره به تغییر روش فرموله نمودن استراتژی از اواسط دهه ۱۹۹۰ بر مهم‌تر شدن نقش اطلاعات و دانش در فرایند جدید، تأکید نموده و سعی در ارایه‌ی یک دید جامع‌نگر و به اصطلاح "دید پرنده" به متفکرین و تصمیم‌گیرندگان استراتژیک از طریق نشان دادن تعامل و ارتباط متقابل مدیریت راهبردی و مدیریت راهبردی دانش نمودند. کیم و همکاران (۲۰۰۳)^۳ نیز اعتقاد دارند که برای اینکه موسسات در بهره برداری از سرمایه‌های

¹ Ravi Shankar , M.D singh, Amol Gupta, &Rakesh Narain

² Retha Snyman& Cornelius johannes kruger

³ Kim, Y.-G., Yu, S. -H. & Lee, J. -H

دانشی خود موفق باشند یک تناظر مناسب بین اهداف و ماموریت‌های سازمان و استراتژی مدیریت دانش آن بایستی وجود داشته باشد. این بدین معنا است که اهداف و استراتژی‌های مدیریت دانش بایستی منعکس‌کننده اهداف و استراتژی‌های سازمان باشد.

تیوانا (۲۰۰۰)^۱ بیان می‌کند که دانش استراتژی را هدایت می‌کند و استراتژی نیز هدایت‌کننده دانش می‌باشد. ایشان حتی پا را از این هم فراتر گذاشته و می‌گوید بدون وجود یک ارتباط روشن بین مدیریت دانش و استراتژی کسب‌وکار، حتی بهترین سیستم‌های مدیریت دانش جهان نیز بیهوده خواهند بود.

باتر (۱۹۹۹)^۲ وقتی صف‌بندی بین استراتژی مدیریت دانش و استراتژی کسب‌وکار به‌وجود آمد، بیان نمود که سیستم مدیریت دانش به مسیری حرکت می‌کند که باعث به‌وجود آمدن یک مزیت رقابتی بادوام خواهد شد.

ادواردو بنو کامپوس و ام. پاس سالمادور سانچز (۲۰۰۳)^۳ درصدد روشن نمودن نقش مدیریت دانش در ایجاد و تبیین استراتژی بودند.

جودیت ام. اُتسون و پنلوپه هاو (۲۰۰۹)^۴ معتقد بودند که نتایج ارزیابی‌ها به‌عنوان نیازهای اطلاعاتی و اصلی‌ترین ورودی برای کنترل راهبردی سازمان است.

سارا سی. بلیک و جودیت ام. اُتسون (۲۰۰۹)^۵ در مقاله‌ای با عنوان "بهره‌برداری از دانش: جهت ارزیابی" به سابقه طولانی ارزیابان در فهم و کشف فواید دانش و بهره‌برداری از می‌پردازند.

مالز و اسنو (۲۰۰۰)^۶ قائل به وجود تفاوت معنی‌دار بین ظرفیت‌های مدیریت دانش و جهت‌گیری‌های استراتژیک آن‌ها بوده و معتقد بودند که جهت‌گیری‌های استراتژیک جستجوگر و اکتشافی اغلب هماهنگی نزدیک‌تر و بیشتری با اکتساب دانش، تبدیل دانش و کاربرد دانش دارند (گریفیت و همکار؛ ۲۰۱۲)^۷.

آیرن گُل، نانسی براون جانسون، و عبدل‌ای. رشید (۲۰۰۶)^۸ در مطالعه‌ای جهت تعیین رابطه بین ظرفیت دانشی، تغییرات استراتژیک و عملکرد، دریافتند که ظرفیت‌های دانشی بر روی تغییر

¹ Tiwana, a.

² Bater, b.

³ Eduardo Bueno Compus & M Paz Salmador Sanchez

⁴ Judith M. Ottoson; Penelope Hawe

⁵ Blake, S. C, & Ottoson, J' M.

⁶ Miles and Snow

⁷ David A. Griffith, Timothy Kiessling, Marina Dabic

⁸ Irene Goll, Nancy Brown Johnson, & Abdul A. Rasheed

راهبردها اثر می‌گذارد که در واقع تأثیر بر روی عملکرد شرکت، کنترل راهبردی، ارزیابی و یا ارزشیابی راهبردها است.

جدول ۳. رابطه بین مدیریت دانش و مدیریت راهبردی

ردیف	نام پژوهشگر/پژوهشگران	رابطه مدیریت دانش و عوامل مختلف مدیریت راهبردی
۱	راوی شانکار، ام. دی. سینگ، آمول کاپتا، و راکیش ناراین (۲۰۰۳)	رابطه بین مدیریت دانش و حصول مزیت رقابتی در کسب و کارها
۲	ریتا اسنی من و گرنلیوس یوهانس کروگر (۲۰۰۴)	رابطه بین مدیریت دانش و روش فرموله کردن استراتژیک (کمک به تبیین مناسب راهبردها)
۳	(کیم و همکاران، ۲۰۰۳)	تناظر و تناسب بین اهداف و مأموریت‌های سازمان و استراتژی‌های مدیریت دانش
۴	تیوانا (۲۰۰۰)	رابطه بین دانش و استراتژی
۵	(باتر، ۱۹۹۹)	رابطه بین مزیت رقابتی پایدار و مدیریت دانش
۶	ادواردو بنو کامپوس و ام. پاس سالمادور سانجس (۲۰۰۳)	نقش مدیریت دانش در تبیین استراتژی
۷	جودیت ام. اُتسون و پیلوپه هاو (۲۰۰۹)	نتایج ارزیابی‌ها به عنوان نیازهای اطلاعاتی اصلی‌ترین ورودی کنترل راهبردی (نقش اطلاعات بازخوردی- دانش و نقش آن در تغییر و اصلاحات)
۸	مالز و اسنو	رابطه بین مدیریت دانش و جهت‌گیری‌های استراتژیک
۹	آیرن گُل، نانسی براون جانسون، و عبدل ای. رشید (۲۰۰۶)	رابطه ظرفیت دانش و تغییرات استراتژیک و عملکرد

طبق جدول فوق رابطه مدیریت دانش و عوامل مدیریت راهبردی مورد توجه قرار گرفته و در این راستا بعضی از عوامل مستقیماً معطوف به یکی از مراحل است که کنترل راهبردی از مدیریت دانش و اطلاعات حاصله تحت تأثیر قرار می‌گیرد؛ شبیه پژوهش انجام شده توسط جودیت ام. اُتسون و پیلوپه هاو (۲۰۰۹). در این مطالعه فرضیات محققین بر این مبناست که عوامل مدیریت

دانش هر یک نقش‌ها و تأثیرات متفاوتی بر عوامل کنترل راهبردی دارند.

پیشینه نظری پژوهش

با بررسی ادبیات موجود در زمینه مدیریت دانش و همچنین کنترل راهبردی سازمان پژوهش مستقلی با عنوان تأثیر یا نقش مدیریت دانش در کنترل راهبردی سازمان انجام نگرفته است؛ اما پژوهش‌های زیادی در خصوص ارزیابی و رابطه آن با مدیریت دانش و همچنین رابطه مدیریت دانش و اثر آن بر عملکرد سازمان صورت گرفته است. در جدول شماره ۴ پیشینه‌های موجود در خصوص رابطه متقابل مدیریت دانش و مدیریت راهبردی (فرموله کردن استراتژی و ارزیابی استراتژی) و در جدول شماره ۵ پیشینه‌های موجود در خصوص کنترل استراتژیک ارائه شده است.

جدول ۴. پیشینه‌های موجود در خصوص رابطه متقابل مدیریت دانش و مدیریت راهبردی

ردیف	عنوان	پژوهشگر	اهداف	نتایج
۱	برنامه‌ریزی راهبردی برای بکارگیری مدیریت دانش در شرکت‌های مهندسی	راوی شانکار، ام.دی. ینگ، آمول کاپتا، و راکش ناراین (۲۰۰۳)	تعریف فرایند استفاده از دانش سازمانی برای حصول مزیت رقابتی در کسب و کار بوده و مبتنی بر استراتژی کسب و کار	دلیل اصلی بسیاری از شکست‌های پروژه‌های مدیریت دانش عدم تعریف یک طرح راهبردی مناسب است که بتواند اجرا و بکارگیری خوب مدیریت دانش را هدایت و راهبری نماید.
۲	تعامل میان مدیریت راهبردی دانش و مدیریت راهبردی	ریتا اسنی من و گرنلیوس یوهانس کروگر (۲۰۰۴)	پشتیبانی از متفکران راهبردی با از طریق برقراری روابط و ارتباطات درونی بین مدیریت راهبردی و مدیریت دانش راهبردی	نتیجه این پژوهش توسعه یک مدل پایه جهت ترکیب فرموله نمودن راهبردی دانش در درون فرموله سازی راهبردی کسب و کار بوده است
۳	روند هم تکاملی پژوهش در مدیریت	بو برهارد نیلسن، ۲۰۰۵	جستجوی روند تکاملی پژوهش در حوزه مدیریت دانش و	- جنبه‌های راهبردی اصلی در ادبیات کسب و کار در زمان (پژوهش) تعیین گردیدند و

ردیف	عنوان	پژوهشگر	اهداف	نتایج
	راهبردی و مدیریت دانش		مدیریت راهبردی طی چهار دهه گذشته و با تأکید بر نقش دانش در تنظیمات مشترک درون سازمانی بوده است.	سپس این جنبه‌ها با ابعاد مدیریت دانش ترکیب شدند. - نشان داده شد که اغلب پژوهش‌های مدیریت دانش راهبردی در قالب پارادایم‌های رایج مدیریت راهبردی هدایت شدند. - یک جنبه جدید و پویاتری از مدیریت دانش، با تأکید بر هم‌افزایی قابلیت‌های دانش پایه معرفی گردید. که نحوه شکل‌گیری و توجیه اقتصادی تنظیمات جمعی راهبردی را توضیح می‌دهد.
۴	رابطه بین ظرفیت دانشی، تغییرات استراتژیک و عملکرد شرکت در صنایع هوایی ایالات متحده	آیرن گُل، نانسی براون جانسون، و عبدال‌ای. رشید (۲۰۰۶)	جستجوی راهی جهت تعیین روابط بین ظرفیت دانشی، تغییرات راهبردی و عملکرد صنعت خطوط هوایی ایالات متحده از ایجاد و تنظیم مقررات تا مقررات‌زدایی	محیط به صورت یک تعدیل کننده در رابطه بین تغییرات راهبردی و عملکرد شرکت، عمل می‌کند.
۵	اثرگذاری مدیریت دانش در بهبود بخشیدن در جهت‌گیری‌های استراتژیک	جودیت ام. اتسون و پنلوپه‌ها (۲۰۰۹)	تعیین میزان اثرگذاری مدیریت دانش در بهبود بخشیدن در جهت‌گیری‌های استراتژیک و به منظور ارتقاء نوآوری و نهایتاً تأثیر این سه	یافت مدیریت دانش اثربخشی مثبتی بر روی جهت‌گیری‌های استراتژیک دارد. اگر چه مدیریت دانش بر روی نوآوری بصورت مستقیم و مشخصی تأثیر نمی‌گذارد، اما ارتباط آن‌ها با در نظر گرفتن نقش

ردیف	عنوان	پژوهشگر	اهداف	نتایج
			عامل (مدیریت دانش، بهبود جهت گیری های راهبردی) در ارتقاء عملکرد سازمان	میانجی متغیر جهت گیری استراتژیک نمایان می شود. به همین صورت مدیریت دانش بطور مستقیم بر روی عملکرد سازمانی تأثیر نمی گذارد، اما این رابطه بصورت آماری زمانی نمایان می شود که متغیرهای جهت گیری استراتژیک و نوآوری به عنوان متغیر واسط مطرح می گردند.
۶	بررسی ارتباط بین شرایط بازار محلی و جهت گیری های استراتژیکی و چگونگی اثرگذاری جهت گیری استراتژیک بر ظرفیت های مدیریت دانش	الکس ای. فرارسی، کارلوس ا. گوانت، سیلویو ای. دو سن تئس و جوز آر. فرگا (۲۰۱۲)	بررسی ارتباط بین شرایط بازار محلی و جهت گیری های استراتژیکی، و چگونگی اثرگذاری جهت گیری استراتژیک بر روی ظرفیت های مدیریت دانش در شرکت های تابعه و فرعی بنگاه های چندملیتی	تفاوت معنی داری بین ظرفیت های مدیریت دانش در میان شرکت های تابعه با توجه به جهت گیری های استراتژیک آنها وجود دارد و جهت گیری های استراتژیک جستجوگر و اکتشافی اغلب هماهنگی نزدیکتر و بیشتری با اکتساب دانش، تبدیل دانش و کاربرد دانش دارند.
۷	تبیین وابستگی متقابل بین استراتژی کسب و کار و استراتژی مدیریت دانش	تیوانا (۲۰۰۰)	تبیین وابستگی متقابل بین دو استراتژی (استراتژی کسب و کار و استراتژی مدیریت دانش)	مدیریت دانش و استراتژی دانش بایستی همدیگر را به حرکت درآورند، این هنگام ممکن است که هر دو کاملاً در توافق باشند.
۸	استراتژی با وجود دانش	مانویلو فونت (۱۹۹۶)	تبیین رابطه دانش و استراتژی	- استراتژی های مبتنی بر دانش با استراتژی شروع می شوند نه با

ردیف	عنوان	پژوهشگر	اهداف	نتایج
	اهمیت می‌یابد			دانش. - اگر یک شرکت زیرساخت‌ها را در جای خود نداشته باشد، همه پایگاه‌های دانش، تکنولوژی اطلاعات و یادگیری سازمانی بلااستفاده خواهند بود. یک شرکت بایستی انواع ارزش‌هایی را که می‌خواهد ایجاد نماید و کسانی را که در این ارزش‌آفرینی مؤثر هستند

جدول ۵. پیشینه‌های موجود در خصوص کنترل استراتژیک

ردیف	عنوان	پژوهشگر	اهداف	نتایج
۱	ایجاد نظام کنترل راهبردی	استفن بانگی و میخائیل گولد (۱۹۹۱)	توصیف فرایندهای کنترل راهبردی و همچنین اجرا و اعمال آن است.	- فرایند در نظر گرفتن تمرکززدایی در اجرای مسئولیت تبیین استراتژی و واگذاری این مسئولیت به واحدهایی که تاحدی قابلیت و توانایی اجرا بصورت مستقل را دارا هستند. - توسعه فرایند برنامه‌ریزی رسمی برای ایجاد مهارت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در واحدها و ایجاد پایه‌ها و اصول لازم برای ایجاد ارتباط واحدها با مرکز - کاهش رسمیت طرح‌ها و تغییر یافتن تمرکز بر روی کنترل‌ها
۲	کنترل راهبردی در سطح مدیران	فرانک هریسون (۱۹۹۱)	شناسایی، معرفی و تأیید آن دسته از عوامل	- نه عامل از میان عوامل مختلف کنترل راهبردی، از نظر

ردیف	عنوان	پژوهشگر	اهداف	نتایج
	ارشد		کنترل راهبردی انجام گرفته است که به طور مستقیم بر روی موفقیت تصمیمات راهبردی که در سطوح بالای سازمان گرفته شده و سپس توسط سطوح پایین تر در کل سازمان به منصفه اجرا گذارده می شود.	خبرگان به عنوان عوامل اصلی و مهم در کنترل راهبردی انتخاب و معرفی گردیدند... - بر اساس عوامل نه گانه معرفی شده، یک مدل مفهومی جهت کنترل راهبردی ارائه گردید.
۳	برنامه ریزی و کنترل: چارچوب تحلیلی	آنتونی (۱۹۶۵)	دستیابی به الگوی کنترل راهبردی	الگوی سلسله مراتبی سه سطحی کنترل به صورت؛ برنامه ریزی راهبردی، کنترل مدیریتی و کنترل عملیاتی
۴	ارزیابی عملکرد: اصلی ترین ویژگی کنترل استراتژیک	دنالد ال. کارو و جان اچ. هامفریس (۲۰۰۸)	تیین و نشان دادن نیاز و همچنین ارزیابی استاندارد منسجم تر و هماهنگ تر جهت انجام ارزیابی به منظور ارتقاء مکاتبه کنترل استراتژیک مؤثر	- در جائیکه ارزیابی عملکرد در ادبیات منابع انسانی به عنوان یک آزمون کاملاً خردمندانه پذیرفته شده، تعریف و تبیین راهنماهای صریح برای انسجام آن با کنترل استراتژیک کافی نیست. - بدون وجود یک هماهنگی توافق شده بین این نقش ها، ارزیابی عملکرد به یک کار بهبوده تبدیل خواهد شد به جای اینکه یک ابزار حیاتی و مهم برای کنترل باشد و نتیجه آن نه تنها موجب نارضایتی پرسنل می شود، بلکه همچنین، مهمتر از آن موجب ایجاد موانع

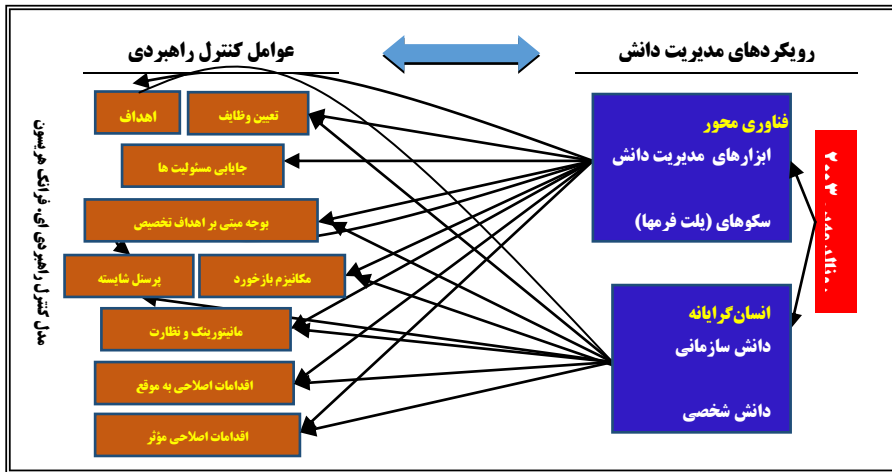
ردیف	عنوان	پژوهشگر	اهداف	نتایج
				و مقاومت‌هایی در اجرای استراتژی‌ها نیز می‌گردد.
۵	بررسی و تحلیل متغیرهای کنترل راهبردی در فرایند کوچک سازی در سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران	محمد رضا طبیبی و محمد شتا دادفر (۱۳۸۹)	بررسی نقش کنترل راهبردی در فرایند کوچک سازی	نتایج پژوهش نشان داد که مدیران استانداری مازندران و سازمان‌های تابعه در هر دو سطح فردی، سازمانی و نیز فردی و سازمانی فرایند کوچک‌سازی، بر کنترل راهبردی به تأکید دارند
۶	تبیین نقش کنترل راهبردی در نقشه جامع علمی کشور	فاتح‌راد، ایزدخواه و روح‌اللهی (۱۳۹۰)	تبیین نقش کنترل راهبردی در نقشه جامع علمی کشور	ارائه چارچوبی چهاربعدی برای اجرای کنترل راهبردی، که این ابعاد عبارتند از: اصول، محتوی، ساختار و زمینه‌ها
۷	هم‌راهی راهبردی در سازمان‌های غیرمتمرکز	مایکل کاکر و ایسون سیور بو (۲۰۱۳)	کنترل‌های مبتنی بر رویکرد فن‌سالارانه و یا به اصطلاح (تکنوکراتیک) که موجب جنبه توانمندسازی در مدیریت "خویش‌فرما" می‌شود و کنترل‌های اجتماعی- عقیدتی محور	- ماهیت غیرمستقیم بودن کنترل‌های عقیدتی - اجتماعی موجب بالا بردن ظرفیت و توانمندی کنترلی در مانیتور نمودن و هماهنگی راهبردی در سازمانها اقدام می‌شود. - نقش اساسی کنترل‌های اجتماعی- عقیدتی محور در ایجاد هماهنگی‌های راهبردی را مورد تأیید قرار گرفت. - نقش اعتماد در ارائه رهنمودهای تجربی به زیردستان و مدیران پائین دست مورد تأکید قرار گرفت. - تعامل و رابطه متقابل بین کنترل‌های مبتنی بر رویکرد

ردیف	عنوان	پژوهشگر	اهداف	نتایج
				<p>فن‌سالارانه و رویکرد اجتماعی - عقیدتی، به طرح ساختار سازمان و با توجه به زمان و چگونگی همسایگی و کنارهم قرار گیری آنها دارد.</p> <p>- استفاده از قابلیت مانیتورینگ می تواند منجر به دستیابی به ظرفیت ارتباطی بالایی شود، بدون اینکه نیازی به ایجاد توانمندی بیشتر کارکنان باشد، توانمندی که در صورت عدم مراقبت خود منجر به بروز نابسامانی‌های احتمالی در سازمان می شود.</p>
۸	استراتژی کنترل از طریق مدیریت دیالکتیکی	ویل سیل و روث ماتیمو (۲۰۱۴)	رفع تنش‌های موجود در سازمان از طریق "مدیریت تنش"	<p>- تخصصی نمودن عملکردی به‌عنوان یک مانع جدی و ایجاد کننده فاصله و خدشه در انسجام سازمانی می شود.</p> <p>- با عملیاتی نمودن اصول مدیریت دیالکتیکی، تنش بین بخش‌های عملکردی مختلف در سازمان می تواند موجب بهبود و ارتقاء توسعه و کنترل راهبردی شود..</p>

همانگونه که در جداول شماره ۴ و ۵ مشاهده شد کنترل راهبردی از جنبه‌های گوناگون هم از نظر اثرگذاری آن بر ابعاد مختلف سازمان و مدیریت و هم اثرپذیری آن از عوامل مختلف مورد توجه قرار گرفته است. نوآوری پژوهش حاضر در نگاه چندجانبه به رویکردهای مختلف مدیریت دانش از یک‌سو، سطوح متناسب با هر نگرش و در نتیجه نوع دانش و ابزار مدیریتی متفاوت از سوی دیگر می‌باشد.

چارچوب نظری پژوهش

در این پژوهش با توجه به رویکردهای فناورانه و انسان‌گرایانه ارائه شده توسط رونالد مایر (۲۰۰۳) و عوامل کنترل راهبردی ارائه شده توسط ای. فرانک هریسون به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عوامل کنترل راهبردی پرداخته خواهد شد.



نمودار ۲. چارچوب نظری پژوهش

روش‌شناسی تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش توصیفی پیمایشی بوده و از نظر رویکرد کمی است. ابتدا به بررسی منابع و ادبیات موجود در زمینه‌های مدیریت و کنترل راهبردی و رویکردهای مدیریت دانش پرداخته شد و سپس با تکمیل چارچوب نظری پژوهش و به‌منظور ارزیابی آن، به جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز در قالب سئوالات تعریف شده در پرسشنامه (از نظر خبرگان در ستاد وزارتخانه‌ی مورد مطالعه)، اقدام گردید. روایی و پایایی نتایج به‌دست‌آمده در پرسشنامه، با استفاده از روش‌های آماری مورد آزمون قرار گرفت. در ادامه با انجام آزمون کولموگراف-اسمیرنوف نرمال بودن یا نبودن داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت و از آنجایی‌که نتایج آزمون کولموگراف-اسمیرنوف، مبین بر نرمال نبودن داده‌ها بود، از میان آزمون‌های ناپارامتریک، آزمون فریدمن که یک آزمون ناپارامتریک و معادل آنالیز واریانس با اندازه‌های تکراری (درون گروهی) بوده؛ برای مقایسه میانگین رتبه‌ها در بین k متغیر (گروه) استفاده می‌شود، مناسب تشخیص داده شد. با استفاده از آزمون فریدمن اولویت و ارجحیت و به‌عبارتی میزان اثرگذاری هر یک از دو رویکرد مدیریت

دانش از نظر پاسخ‌دهندگان مورد آزمون قرار گرفت. ابزار اصلی در انجام تحلیل‌های آماری فوق نرم‌افزار SPSS 21 بوده است.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۵۵ نفر از خبرگان وزارتخانه مورد مطالعه در حوزه‌های مدیریت راهبردی در سطح ستاد و مدیریت دانش در سطح ستاد و سازمان‌های تابعه آن بوده که ۴۷ نفر از ایشان به سئوالات پرسشنامه پاسخ داده‌اند که مطابق با استاندارد تعیین شده در جدول کوکران است.

همچنین به منظور بررسی پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ بهره گرفته شد که بر اساس محاسبات صورت گرفته، پایایی پرسشنامه برابر ۰/۷۵۶ برآورد گردید، بنابراین پایایی پرسشنامه تائید گردید.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

ویژگی‌های جمعیتی خبرگان و جامعه نمونه به شرح جدول ذیل (جدول شماره ۶) می‌باشد:

جدول ۶. ویژگی‌های جمعیتی پاسخ‌دهندگان

۴۵ سال		میانگین سنی
۲۵ سال		میانگین سن خدمتی
۶۹	دانشجوی دکتری و دکتری (به درصد)	مقطع تحصیلی
۳۱	کارشناسی ارشد (به درصد)	

جهت شناسایی و تعیین ارجحیت یکی از دو رویکرد انسان‌گرایانه و یا فناوری‌گرایانه مدیریت دانش بر عوامل کنترل راهبردی، ابتدا با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف، مشخص گردید که داده‌ها نرمال نیستند، به همین خاطر از آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی بهره گرفته شد.

آزمون فریدمن

بر اساس آزمون فریدمن مشخص گردید که رویکرد انسان‌گرا با میانگین (۳/۷۷) نسبت به رویکرد فناوری‌گرا (۳/۰۲) از نظر خبرگان رأی بیشتری گرفته است که نشانگر اثرگذاری بیشتر رویکرد مدیریت دانش انسان‌گرا نسبت به مدیریت دانش فناوری‌گرا بر روی عوامل و نظام کنترل راهبردی از نظر خبرگان است.

نتیجه گیری و پیشنهادی

الف) نتیجه گیری

شکی نیست که انتخاب رویکردهای مدیریت دانش به نوع نگاه و تصور از دانش نیز بستگی دارد؛ طبعاً اگر دانش به عنوان تبیین کننده حقایق واقعی از جهان در نظر گرفته شود؛ با اینکه دانش به عنوان تفاسیر اجتماعی و برداشت‌های افراد متفاوت تصور شود، دارای تمایزاتی خواهند بود. به تبع هر یک از رویکردها نیز نظام‌های دانشی متفاوتی را برای مدیریت دانش موردنظر، مؤثر می‌دانند. نظام مدیریت دانش نیازمند یک رویکرد و توجه نظام‌مند است تا بتواند موجب توسعه قابلیت‌هایی شود که در تبدیل دانش به یک منبع سازمانی کلیدی، مؤثر واقع شود و از همین رهگذر موجب بهبود و بهینه‌سازی نظامات مختلف در سازمان نظیر نظام کنترل راهبردی گردد.

وجود دانش به‌طورمستقیم در تمامی فرایندها اثرگذار است، اما مدیریت دانش است که باعث هدایت، جریان‌یابی صحیح، کاربرد و بهره‌برداری بهتر و مؤثر از این دانش می‌شود. وجود دانش لازم و مقتضی در سازمان ظرفیت جذب سازمان را افزایش داده و این افزایش ظرفیت جذب، موجب تسریع در درک تغییرات محیطی و شناخت علل آن‌ها، تسریع در شناسایی و تشخیص راه‌حل‌ها و راهکارهای بهینه و نهایتاً تسریع در انجام اقدامات اصلاحی در چرخه مدیریت و کنترل راهبردی می‌گردد؛ لذا اثر مدیریت دانش بر کنترل راهبردی اثری غیرمستقیم ارزیابی می‌گردد. فی‌الواقع مدیریت دانش بر روی قابلیت و ظرفیت و پویایی سازمان تأثیر می‌گذارد. اما با توجه به نیاز به وجود قدرت جذب، درک و شناخت محرک‌های محیطی و عوامل و شرایط راهبردی درون سازمان و محیط آن و همچنین نیاز به وجود قدرت و ظرفیت تحلیلی بالا در مدیریت و کنترل راهبردی، مدیریت دانش با رویکرد انسان‌گرا می‌تواند نقش مهم‌تری را ایفا نماید که این پژوهش نیز بر اساس نظر خبرگان، همین موضوع را مورد تأیید قرار داده است.

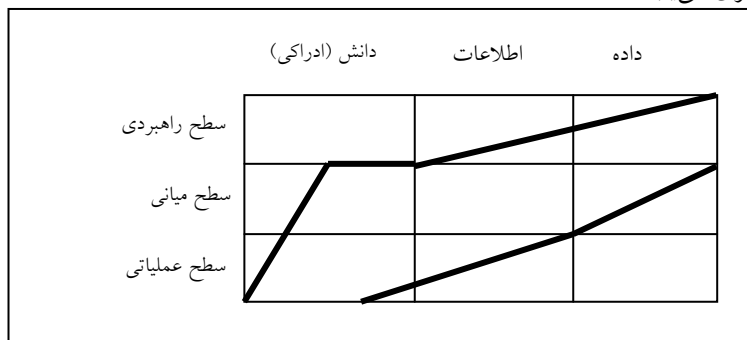
رویکرد مدیریت دانش فناوری‌گرا با تمرکز توجهات به دو عامل ابزارها و سکوها (پلت‌فرم‌ها) باعث بهبود در فرایندها و شرایط شناسایی، کسب، به‌اشتراک‌گذاری و بهره‌برداری از داده‌ها، اطلاعات و دانش (عمدتاً صریح که به تعبیر نگارنده همان اطلاعات است تا دانش) می‌گردد. اما اگر بهترین داده‌ها و اطلاعات به بهترین شکل در اختیار افراد مختلف قرار بگیرد، تمامی موارد به یک اندازه قدرت درک و بکارگیری آن را نداشته و نمی‌توانند از آن‌ها بهره‌برداری نمایند. لذا آن‌چیزی که باعث تفاوت در بهره‌برداری از اطلاعات در کنترل راهبردی می‌شود پلت‌فرم‌ها و ابزار فناورانه مدیریت دانش و زیرساخت‌های فناورانه نیستند، بلکه وجود توانمندی درک، فهم و

استفاده از علائم محیطی که به شکل داده و اطلاعات در اختیار قرار می‌گیرند، است که اهمیت بیشتری می‌یابد. به عبارتی می‌توان گفت؛ دادن ابزار آرایشگری به باغبان (کسی که مهارت و دانش ضمنی لازم را ندارد)، فایده‌مندی ابزار آرایشگری را از بین خواهد برد و هیچ تأثیری نیز بر بهبود کسب‌وکار باغبانی ندارد، بنابراین زمانی که قدرت جذب و توان تحلیلی انسانی بالا باشد در آن صورت ابزار فناورانه می‌تواند با تسهیل نمودن مراحل دریافت، پردازش، تحلیل و بکارگیری داده‌ها، اطلاعات و دانش در اثربخشی کنترل راهبردی نقش لازم را ایفا نماید. لذا کمترین تفاوت در نقش و میزان اثرگذاری رویکردهای فوق در بهبود نظام کنترل راهبردی را می‌توان در اولویت سلسله‌مراتبی آن‌ها ملاحظه نمود. همچنین در کنترل راهبردی، دانش ضمنی افراد است که ابزار فناورانه را سودمند می‌سازد، بنابراین ماشینی نمودن کنترل راهبردی با نگاه فناورانه، اثربخشی کنترل راهبردی را تضمین نمی‌کند.

یکی دیگر از علل ارجحیت نگاه انسان‌گرایانه مدیریت دانش در کنترل راهبردی این است که اصولاً کنترل راهبردی امری است پیچیده، شهودی، استانداردناپذیر و هنرمندانه و به شدت متأثر از محیط، به همین دلیل نمی‌توان با بهره‌گیری صرف از فناوری‌ها و الگوریتم‌ها در قالب نگاه فناورانه این وظیفه را به خوبی به انجام رسانید و به نظر می‌رسد در این رویکرد تمام ارزش‌های تعاملاتی انسان و دانش ضمنی وی نادیده گرفته شده و از بین می‌رود به‌ویژه دانش‌هایی که انسان در شرایط خاص و به‌طور شهودی به آن‌ها دست می‌یابد که نتایج تحقیق حاضر این موضوع را تأیید می‌نماید.

همچنین می‌توان بیان نمود که توجه به انطباق و همگرایی بسیار جالب غالب نیازهای دانشی و اطلاعاتی در سطوح سلسله‌مراتبی سازمان؛ کارکنان صفی، مدیران میانی و مدیران کلان و راهبردی به ترتیب به داده، اطلاعات، و دانش؛ نشانگر لزوم وجود تفاوت در رویکردهای مدیریت دانش و همچنین روش‌ها، ابزار و مدل‌های در سطوح مختلف است. به این صورت که هر چه از سطوح پائین سازمان به سمت سطوح بالاتر سازمان حرکت شود از نقش داده و اطلاعات کاسته شده و دانش (به خصوص دانش ضمنی) اهمیت بیشتری می‌یابد و بالعکس (این موضوع با بهره‌گیری از مدل کت و کوهن در قالب شکل زیر تبیین شده است). در همین راستا توجه به نقش و اثرگذاری رویکرد فناوری‌گرا نسبت به رویکرد انسان‌گرا از سطوح پائین سازمان به سمت سطوح بالای سازمان افزایش یافته و نقش رویکرد فناوری‌گرا از سطوح بالا و راهبردی به سمت سطوح عملیاتی و پائین‌تر سازمان بیشتر می‌شود؛ چرا که نیاز سطوح پائین‌تر بیشتر معطوف به داده و اطلاعات بوده

و برای استفاده از آن‌ها به دانش ضمنی و ادراک بالا نیاز کمتری وجود داشته و ایجاد زیرساخت‌های فناورانه نظیر؛ شبکه‌ها، سامانه‌ها، بانک‌های اطلاعاتی و در یک کلام فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند فرایندهای تولید، ذخیره‌سازی، به‌اشتراک‌گذاری و استفاده از آن‌ها را تسهیل نموده و بهبود ببخشد، ولی در سطوح راهبردی دارا بودن قدرت جذب و تحلیل بالا اهمیت بیشتری می‌یابد.



شکل ۳. ارائه شده توسط نگارندگان با الگو برداری از مدل kats & kohn

یکی دیگر از عوامل بسیار مهمی که اثر رویکرد فناورانه را در مقابل رویکرد انسان‌گرایانه در مدیریت و کنترل راهبردی پائین‌تر می‌آورد، عدم‌ضرورت وجود داده‌ها و اطلاعات برخلاف در بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها در سطوح کلان و راهبردی است و بسیاری از اطلاعات و داده‌ها مورد نیاز، غیر "برخط" بوده و مشمول زمان هستند که در بازه‌های زمانی مختلف گردآوری شده‌اند و با همین شرایط در تحلیل‌های راهبردی و شناسایی انحرافات راهبردی و ارائه و تبیین برنامه‌ها و اقدامات اصلاحی از آن‌ها استفاده می‌شود؛ در نتیجه در اینجا وجود افراد با دانش ضمنی و قدرت جذب و تحلیل بالاتر اهمیت بیشتری از ابزار و ادوات و فناوری‌هایی است که زمینه گردآوری، ذخیره‌سازی، انجام تحلیل‌های ساده و بسیار ابتدایی را فراهم می‌آورند و در مقابل در اجرای برنامه‌های عملیاتی در سطوح پائین‌تر عدم‌انتقال داده‌های برخلاف ممکن است مشکلات جدی را ایجاد نماید. به‌عنوان مثال در یک بنگاه تولیدی؛ نیاز به اطلاعات رویه‌ای و زمان‌مند در مورد شرایط کلی بازار و مشتریان جهت اتخاذ راهبردهای مقتضی و انجام برنامه‌های راهبردی بسیار مهم‌تر از داده‌های مربوط به میزان فروش و یا موجودی انبار قطعات و لوازم و یا محصولات آماده در یک روز خاص است. در مقابل در سطوح عملیاتی اگر مسئولین خطوط تولیدی، داده‌ها و اطلاعات برخلاف و بروز (در قالب بازه‌های زمانی کوتاه) از میزان موجودی قطعات یک روز خاص

را در اختیار نداشته باشند؛ ممکن است موجب اختلال در برنامه‌های تولیدی و ارسال به‌موقع محصولات و خدمات به بازار شده و موجب آسیب دیدن برند شرکت شود.

نتیجه اینکه رویکردی از مدیریت دانش می‌تواند در کنترل راهبردی مؤثرتر باشد و یا حداقل اولویت بالاتری داشته باشد که موجب افزایش دانش شخصی و دانش سازمانی شود و به عبارتی به این طریق ظرفیت جذب و حساسیت محیطی مدیران راهبردی را برای کنترل امور، افزایش داده و همچنین موجب بالارفتن قدرت تحلیل ایشان گردد (رویکرد انسان‌گرایانه).

بنا به نظر جودیت ام. اُتسون و پِنلویه هاو (۲۰۰۹) مدیریت دانش بر روی نوآوری به‌صورت مستقیم اثر نمی‌گذارد. به نظر می‌رسد که اثر غیرمستقیم مدیریت دانش بر روی کنترل راهبردی نیز بیشتر باشد، چرا که مدیریت دانش موجب بالارفتن قابلیت پویایی سازمان در زمان برخورد با شرایط متغیر محیطی، فرایند درک محیط، شناسایی تغییرات احتمالی در مفروضات اولیه، چه در زمان تعیین گزینه‌های استراتژیک و چه در زمان انتخاب گزینه استراتژیک برتر می‌شود. همچنین موجب سرعت در شناسایی عوامل احتمالی در اجرای صحیح راهبردها مطابق گونه‌ای که طراحی شده بودند و یا تسریع در فهم اینکه نتایج ناشی از اجرای راهبردها با اهداف از قبل تعیین شده هم‌جهت و منطبق هستند یا خیر و نهایتاً ایجاد سرعت لازم در انجام اقدامات و عکس‌العمل‌های اصلاحی می‌شود. انتخاب رویکرد مناسب مدیریت دانش می‌تواند با تعیین میزان دانش موجود و دانش مورد نیاز، تعیین مناسبیت این دانش‌ها با اهداف سازمان و تعیین نحوه مطلوب ساماندهی و سازماندهی دانش و چگونگی بهره‌برداری از آن، موجب اثربخشی هرچه بیشتر نظام کنترل راهبردی سازمان شود.

(ب) پیشنهاد

(۱) پیشنهادات در بُعد پژوهشی

- در این پژوهش سعی گردید تفاوت رویکردهای مدیریت دانش در سطوح مختلف یک سازمان، به‌خصوص در سطح راهبردی آن (کنترل راهبردی) مورد بررسی قرار بگیرد، در ادامه پژوهش حاضر می‌توان تفاوت مدیریت دانش با رویکردهای انسان‌گرا و فناوری‌گرا را در بین سازمان‌ها مختلف با مأموریت‌های متفاوت بررسی نمود. آیا تفاوت سازمان‌ها از نظر مأموریتی می‌تواند بر انتخاب نوع رویکرد مدیریت دانش شان اثر بگذارد؟

- بررسی و تعریف رابطه بین نوع مأموریت سازمان و رویکرد مدیریت دانش آن با توجه به سئوالات ذیل پیشنهاد می شود:
- رویکرد مدیریت دانش انسان‌گرا بر کنترل راهبردی در چگونه سازمان‌هایی بیشتر مناسب است؟
 - رویکرد مدیریت دانش فناوری‌گرا بر کنترل راهبردی در چگونه سازمان‌هایی بیشتر مناسب است؟
- پیشنهاد می‌شود متغیرهای میانجی دیگری نیز که در تأثیر گذاری رویکردهای مختلف مدیریت دانش بر روی نظام کنترل راهبردی در پژوهش‌های دیگری مورد بررسی قرار بگیرند. نظیر:
- بررسی مناسبت رویکردهای متفاوت مدیریت دانش در کنترل راهبردی سازمان‌های رسمی و غیررسمی (متغیر میانجی میزان رسمیت سازمان)؛
 - بررسی مناسبت رویکردهای متفاوت مدیریت دانش در کنترل راهبردی سازمان‌ها با توجه به ابعاد، اندازه و بزرگی یا کوچکی سازمان (متغیر اندازه سازمان)؛
 - بررسی مناسبت رویکردهای متفاوت مدیریت دانش در کنترل راهبردی سازمان‌ها با توجه میزان تمرکز سازمان (متغیر تمرکز).

۲) پیشنهادات در بُعد مدیریتی

- در سطوح پائین‌تر و محدوده‌های عملیاتی که بیشتر نیازمند اطلاعات برخط است و وجود زیرساخت‌های فناورانه تأثیر بیشتری بر سرعت‌بخشی در دستیابی به داده‌ها و اطلاعات مذکور دارد، رویکرد فناوری‌گرایانه مدیریت دانش مورد توجه قرار بگیرد.
- در سطوح بالاتر که نقش و اهمیت دانش در مدیریت و کنترل راهبردی بیشتر از اطلاعات و داده است و نیاز به فناوری‌هایی که باعث ایجاد سرعت در دسترسی به داده‌ها و اطلاعات می‌شود کم‌تر می‌گردد، پیشنهاد می‌شود؛ روش‌های رویکرد انسان‌گرایانه که به بالا رفتن دانش ضمنی، ظرفیت جذب و قدرت تحلیل مدیران راهبردی توجه داشته و موجب اثربخشی بیشتر فرایند مدیریت و کنترل راهبردی می‌شود، مورد توجه باشد.

منابع و مأخذ

الف) منابع فارسی

- ابطحی، سیدحسین؛ صلواتی عادل (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان، تهران: انتشارات پیوند نو.
- اخوان، پیمان؛ باقری، روح‌الله (۱۳۸۹). مدیریت دانش؛ از ایده تا عمل، تهران: انتشارات آتی‌نگر.
- حسن‌بیگی، ابراهیم (۱۳۹۰). مدیریت راهبردی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- فاتح‌راد، م؛ ایزدخواه، ر؛ روح‌اللهی، م (۱۳۹۰). «ارائه مبنا و چارچوبی برای تدوین نظام کنترل راهبردی نقشه جامع علمی کشور»، فصلنامه راهبرد فرهنگ، شماره چهاردهم و پانزدهم.
- طیبی، محمدشتا و دادفر، م (۱۳۹۱). «بررسی و تحلیل متغیرهای کنترل راهبردی در فرایند کوچک‌سازی در سازمان‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران از دیدگاه مدیران و کارشناسان استانداری مازندران و سازمان‌های تابعه»، فصلنامه برنامه‌ریزی و بودجه، سال هفدهم، شماره ۲.
- غنی‌زاده، مسعود؛ طائبی، غلامرضا (۱۳۹۰). «الگوی ارزیابی و کنترل راهبردی تحقق چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران»، فصلنامه مدیریت راهبردی دفاع ملی، سال اول، شماره ۱.

ب) منابع انگلیسی

- Alex A. Ferraresi, Carlos O. Quandt, Silvio A. dos Santos and Jose´ R. Frega (2012). "Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance" JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT j VOL. 16 NO. 5 2012, pp. 688-701, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270 page 688.
- Bater, b. (1999). knowledge management: a model approach", managing information Vol. 6 No. 8 pp. 38-41.
- Blake, S. C, & Ottoson, M. (2009). Knowledge utilization: Implications for evaluation.
- David A. Griffith, Timothy Kiessling, Marina Dabic (2012). Aligning strategic orientation with local market conditions Implications for subsidiary knowledgemanagement" ; International Marketing Review Vol. 29 No. 4, 2012 pp. 379-402 r Emerald Group Publishing Limited 0265-1335 DOI
- D. E. Schendel and C. W. Hofer (1979). Strategic Management, p. 18, Little. Brown, Boston.

- Donald L. Caruth and John H. Humphreys; (2008). "Performance appraisal: essential characteristics for strategic control"; MEASURING BUSINESS EXCELLENCE VOL. 12 NO. 3 2008, pp. 24-32, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1368-3047.
- Eduardo Bueno Compus& M Paz Salmador Sanchez (2003). "knowledge management in the emerging strategic business process: information complexity and imagination" , JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL.7 NO. 2 2003, PP. 5- 17.
- E. Frank Harrison, (1991). "Strategic Control at theCEO. Level".Long Range Planning, Vol. 24, No. 6, pp. 78 to 87.
- Irene Goll,Nancy Brown Johnson ,&Abdul A. Rasheed (2006). "Knowledge capability, strategic change, and firm performance The moderating role of the environment"Management Decision Vol. 45 No. 2, 2007 pp. 161-179 q Emerald Group Publishing Limited.
- J. M. Higgins, (1985). Strategy: Formulation, Implementation, and Control, Dryden Press, Hinsdale, IL.
- Judith M. Ottoson Penelope Hawe (2009). "Knowledge Utilization, Diffusion, Implementation, Transfer, and Translation: Implications for Evaluation" Copyright ©2009 Wiley Periodicals, Inc., A Wiley Company, and the American Evaluation Association.
- Kimiz Dalkir; (2005). "knowledge management in theory and practice"; McGill University; usa.
- Kim, Y.-G., Yu, S. -H. & Lee, J. -H. (2003). "knowledge strategy planning: methodology and case", expert system with applications, Vol. 24, pp. 295-307.
- Lisa A. Petrides & Thad R. Nodine (2003). Knowledge Management in Education: defining the landscape. Institute for the Study of Knowledge Management in Education.
- M. Ottoson& P. Hawe (Eds.), Knowledge utilization, diffusion, implementation, transfer, and translation: Implications for evaluation. New Directions for Evaluation, 124, 7-20.
- M. Ottoson & P. Hawc (Eels.), Knowledge utilization, diffusion, implementation, trasfer, and translation: Implications jillevaluation. New Directions for Evalliation, 124, 21-34.
- Mikael Ca"ker& Sven Siverbo ,(2013). "Strategic alignment in decentralized organizations — The case of SvenskaHandelsbanken";

Scandinavian Journal of Management 30, 149—162 ; journal homepage: <http://www.elsevier.com/locate/scaman>.

- Mintzberg, H and Waters, J.A (1985). “ of strategies, deliberate or emergent”, Strategic Management Journal. Vol. NO. 3, July-September, pp. 257- 272.

- Murray E. Jennex; (2005). “case studies in knowledge management”; San Diego State University, usa.

- Ottoson,]’ M. (2009). Knowledge-for-action theories in evaluation: Knowledge utilization,diffusion, implementation, transfer, and translation. In.

- P. Lorange, (1984). Corporate Planning: An Executive Viewpoint,Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ (1980). P. Lorange (Ed.),Implementation of Strategic Planning,Prentice-Hail, EnglewoodCliffs.

- Pearce, J.A. and Robinson, R.B. (2000). “strategic management, formulation, implementation and 125ohanne”, 7th ed., McGraw-Hill, Boston, MA.

- Prahalad, C.K and Hamel, G (1990). “the core competence of the corporation”, Harvard Business Review, Vol. 68, May-June, pp. 77-91.

- R. N. Anthony, (1965). Planning and ControlSystems: A Framework forAnalysis, Division of Research, Harvard University, Boston.

- Rajogapalan, N. and Spreitzer, G.M. (1996). “towards a theory of strategic change: a muti-lens perspective and integrative 125ohannes125” , Academy of Management Review, Vol. 22 NO. 1, pp. 48-80.

- Ravi Shankar , M.D singh, Amol Gupta, &RakeshNarain (2003). ”sttategic planning for knowledge management implementation in engineering firms”; WORK STUDY, volume 52 nuumber 4 , 2003,pp 190-200 ; <http://www.Emeraldinsight.com/0043-8022.htm>.

- RethaSnyman& Cornelius 125ohanneskruger (2004). “the interdependency between strategic management and strategic knowledge management” , JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL.8 NO. 1 2004, PP. 5- 1p; Emerald Group Publishing Limited, issn 1367-3270.

- Roberts, M. (1998), “ strategic thinking: domination for winning companies”, Management today, May, pp. 14-18.

- Simar Asl, Nastaran & Rahmanseresht, hossein. (2007). Knowledge Management Approach and Knowledge Gaps in Organization. Managing Worldwide Operation & Communicatins with Information Technology. Tehran Univesity .

- Stephen Bungay and Michael Goold (1991). "Creating a Strategic Control System". Long Range Planning, Vol. 24, No. 3, pp. 32 to 39.
- Tiwana, a. (2000). "the knowledge management toolkit: practical techniques for building a knowledge management system", Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Will Seal, Ruth Mattimoe ,(2014). Controlling strategy through dialectical management " ,Management Accounting Research. journal homepage: www.elsevier.com/locate/mar