دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی ساری
راهبردهای کارآفرینی در کشاورزی

"مقاله پژوهشی"

تدوین راهبرد دانشی برای صندوق حمایت از توسعه صنعت زنبورداری کشور

لیلا جباری[۱] و حسن منطق[۲]

۱- دانشجوی دکتری مدیریت اطلاعات و دانش دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران، (نویسنده مسوول: le_jabbari@yahoo.com)
۲- دانشجوی دکتری مدیریت اطلاعات و دانش دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۴/۳۱
صفحه: ۳۳ تا ۴۶

چکیده مبسوط

مقدمه و هدف: سازمان‌ها برای انجام پروژه‌های مدیریت دانش، نیازمند تدوین استراتژی مدیریت دانش هستند. با توجه به نقش و اهمیتی که صندوق حمایت از توسعه صنعت زنبورداری کشور در توسعه و پیشرفت زنبورداری کشور دارد، این مطالعه به دنبال تدوین استراتژی دانش برای این سازمان است.

مواد و روش‌ها: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است که با استفاده از روش ترکیبی (کیفی و کمی) و ابزار پرسش‌نامه و مصاحبه در چارچوب الگوی مفهومی تحقیق انجام شد. همچنین، جامعه آماری تحقیق نیز شامل دو گروه بودند. گروه اول کارکنان صندوق حمایت از توسعه زنبورداری به تعداد ۱۶ نفر و گروه دوم مدیران، کارشناسان و خبرگان و صاحب‌نظران حوزه زنبورداری به تعداد ۸ بودند که با استفاده از تکنیک دلفی، مصاحبه و پرسش‌نامه‌ای در اختیار آنان قرار گرفت.

یافته‌ها: در این مقاله با استفاده از شاخص‌های مدل سازمان بهره‌وری آسیایی ابعاد "رهبری، فرآیندها، افراد، فناوری، فرآیندهای دانشی، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش" در سازمان مذکور مورد ارزیابی قرار گرفت. با توجه به نتایج پرسش‌نامه‌ها، امتیاز سازمان زنبورداری که حاصل نمرات ابعاد فوق بود برابر ۱۱۳/۶ به دست آمد. نمره به‌دست‌آمده نشان داد که میزان آمادگی صندوق زنبورداری در زمینه مدیریت دانش در سطح دوم یعنی «شروع» قرار دارد.

نتیجه‌گیری: نتایج ارزیابی صندوق از دیدگاه دانشی (K-SWOT) نشان داد صندوق از نظر عوامل داخلی (ضعف و قوت) دارای تا حدودی قوت است. ولیکن صندوق از لحاظ عوامل خارجی (فرصت و تهدید) تا حدودی از یک موقعیت متعادل (حدوسط) برخوردار است یعنی در استفاده از فرصت‌ها و پرهیز از تهدیدها تقریباً در حد وسط و شکننده قرار دارد؛ بنابراین ضروری است توسط مدیران صندوق تمهیداتی اندیشیده شود.

واژه‌های کلیدی: استراتژی دانش، استراتژی کسب‌وکار، تحلیل SWOT، زنبورداری، صندوق حمایت، مدیریت دانش

مقدمه

از دهه ۱۹۷۰ میلادی با پیشرفت فناوری در جهان، به‌ویژه در زمینه‌های ارتباطات و رایانه، الگوی رشد اقتصادی جهان تغییر کرد و به دنبال آن، از دهه ۱۹۹۰ میلادی، دانش به‌عنوان سرمایه جایگزین سرمایه‌های پولی و فیزیکی شد (۶).

سیستم‌های مدیریت دانش با هدف تأثیرگذاری بر شناسایی، خلق، ذخیره‌سازی، بازیابی، تسهیم و به‌کارگیری دانش موردنیاز در سازمان به وجود آمدند. مدیریت دانش می‌تواند عملکرد سازمانی را افزایش دهد، کیفیت خدمات را بهبود بخشد و مزیت رقابتی سازمان را حفظ کند (۱۱). در حال حاضر سازمان‌هایی که مدیریت دانش را به کار می‌گیرند به‌طور گسترده‌ای برای بهبود دانش در شرکت‌های خود تلاش می‌کنند. مدیریت دانش رویکردی یکپارچه برای تشخیص، تسخیر، بازیابی، به اشتراک‌گذاری و ارزیابی دارایی‌های اطلاعاتی سازمان است (۲۲).

مدیریت دانش به سازمان کمک می‌کند تا از تجارب خود، شناخت و بینش به دست آورد و فعالیت خود را بر کسب ذخیره‌سازی و استفاده از دانش متمرکز کند تا بتواند در حل مشکلات، آموزش پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری، از این دانش بهره گیرد. مدیریت دانش نه‌تنها از زوال دارایی‌های فکری و مغزی جلوگیری می‌کند، بلکه به‌طور مداوم بر این ثروت می‌افزاید.

مدیریت دانش بسیار ساده به نظر می‌رسد؛ اما شرکت‌هایی که سعی دارند به شرکت‌هایی دانش‌بنیان تبدیل شوند با مشکلات اساسی روبه‌رو هستند. نخست اینکه پاسخ صحیحی برای همه مشکلاتی که با آن مواجه هستند، وجود ندارد؛ همچنین دستورالعمل خاصی برای اجرای روش‌ها و مفاهیم مختلف و متنوع مدیریت دانش موجود نیست. برای مواجه با این مسائل موضوع ایجاد استراتژی برای مدیریت دانش یا استراتژی سازی مدیریت دانش به یکی از دغدغه‌های پژوهشگران این حوزه تبدیل شده است (۱۶). یکی از مهم‌ترین موارد در ایجاد استراتژی مدیریت دانش آن است که این استراتژی و اهداف مربوط به آن باید نمایانگر استراتژی و اهداف سازمانی باشد. آن‌ها باید قادر باشند که اثربخشی و کارایی فرایندهای کسب‌وکار و در نهایت عملکرد سازمانی را بهبود بخشند (۲۱). بقا و دوام سازمان‌ها و همچنین توسعه آن‌ها نیازمند درک بهنگام فرصت‌های محیطی، تغییرات در بازار و برنامه‌ریزی استراتژیک و انتخاب استراتژی مناسب و اثربخش است (۱۵). مدیریت تأثیرگذار با استراتژی مناسبی آغاز می‌شود. برای اطمینان از اجرای موفق مدیریت دانش، مسئله مهم قبل از اجرا، انتخاب استراتژی مدیریت دانش مناسب است. انتخاب یک استراتژی مدیریت دانش مناسب به سازمان در جهت دستیابی به عملکرد برتر در طول زمان کمک می‌کند (۲۳). استراتژی مدیریت دانش مشخص می‌کند که فرآیندهای موردنیاز برای جذب دانش خارج از سازمان چه هستند، چگونه می‌شود خلق دانش در سازمان را بهبود بخشید، از چه سازوکارهایی برای سازماندهی و ذخیره‌سازی دانش باید استفاده کرد و فرآیند انتشار دانش چگونه باید باشد (۹). به‌عبارت‌دیگر، سازمان‌ها به کمک استراتژی دانش می‌توانند مزیت رقابتی مناسب کسب کنند و آن را حفظ نمایند (۳۴). استراتژی دانش شامل ملاحظه نیازمندی‌های دانش در آینده و ایجاد تدابیری در جهت پر کردن فاصله مابین دانش جاری و دانش مطلوب است. به‌بیان‌دیگر، استراتژی دانش

[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-08]
[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.18.4.4]
[DOI: 10.52547/jea.9.18.33]

به‌صورت ایجاد توازن میان قابلیت‌ها و منابع دانشی و دانش موردنیاز برای تهیه محصولات و خدمات به روشی برتر از رقبا تعریف می‌شود. استراتژی دانش، نقطه اتصال فرایند دانش با فرایند استراتژی سازمان می‌باشد (۲۴). استراتژی سازمان نشانگر استراتژی دانش است و استراتژی مدیریت دانش به‌عنوان یک عامل مؤثر بر استراتژی سازمان رفتار می‌کند؛ بنابراین، استراتژی دانش بخشی از استراتژی سازمان محسوب می‌شود که باهدف ایجاد مزیت رقابتی، خطرپذیری بالقوه محیطی و بررسی آن‌ها، در کنار ضعف‌های احتمالی، سازمان را در مقابل تهدیدهای محیطی ایمن می‌سازد (۳۳).

صندوق حمایت از توسعه صنعت زنبورداری یک نهاد متولی در راستای تحقق اهداف توسعه زنبورداری دانش بینان و کارآفرین در کشور است. این صندوق با ارتقا مستمر نرخ رشد و کیفیت سرمایه‌گذاری در حوزه زنبورداری کشور نقش بسزایی در توسعه و صادرات تولیدات حاصل از انواع محصولات این صنعت را دارد.

امروزه صنعت زنبورداری ایران، به‌واسطه محدودیت‌های روزافزون گریبان گیر آن و به‌مثابه سایر زیر بخش‌های کشاورزی بیش از هر زمان دیگری نیازمند عبور از شرایط تولید معیشتی به‌سوی تولید بهره‌ور و رقابتی هستند، از طرفی تولید رقابتی و بهره‌ور در سایه بازگشت ارزش‌افزوده واقعی تولید، به تولیدکننده، می‌تواند تعیین‌کننده و راهگشا باشد (۴)؛ بنابراین صندوق حمایت از توسعه صنعت زنبورداری می‌تواند با ارائه راه‌حل‌های نوآورانه به ارتقا محصولات و صادرات کمک شایانی نماید؛ بنابراین با توجه به نقش و اهمیت صندوق حمایت از توسعه صنعت زنبورداری کشور، این مطالعه به دنبال تدوین استراتژی دانش برای آن و پاسخگویی به سؤالات زیر است:

۱- میزان آمادگی صندوق حمایت از توسعه صنعت زنبورداری کشور جهت استقرار نظام مدیریت دانش براساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی چقدر است؟

۲- نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌های صندوق حمایت از توسعه صنعت زنبورداری کشور از دیدگاه دانشی کدام‌اند؟

۳- استراتژی‌های دانشی مناسب برای استقرار نظام مدیریت دانش در «صندوق حمایت از توسعه صنعت زنبورداری کشور» کدام‌اند؟

پژوهش‌های زیادی در زمینه استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها و ارائه راهبرد دانش صورت گرفته است که در ادامه به تعدادی از آن‌ها اشاره شده است.

بهرامی و خدیور (۳) در پژوهشی به ارائه مدل انتخاب راهبرد مدیریت دانش در زنجیره تأمین پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که راهبرد مناسب برای این زنجیره راهبرد سامانه گرا است و درنهایت راه‌کارهای مدیریت دانش زنجیره تأمین برای اساس راهبرد انتخاب شده به شرکت مورد مطالعه، ارائه شده است. سامانه پیشنهادی در این پژوهش می‌تواند به‌منظور انتخاب راهبرد مدیریت دانش در هر زنجیره تأمینی مورد استفاده قرار گیرد.

دانش‌فرد (۷) در پژوهشی به تحلیل عوامل مؤثر بر راهبرد استقرار شرکت‌های دانش‌بنیان و ارائه الگوی مناسب پرداخت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که شش عامل اصلی بررسی شده، در ارتباط معنی‌دار با اجرای استراتژی شرکت‌های دانش‌بنیان در دانشگاه آزاد اسلامی بوده‌اند اما عامل توانمند سازها اولویت اول و نقشه راه در اجرا آخرین رتبه را به خود اختصاص داده است. ارائه الگوی بومی و توجه خاص به فرایندها که به‌طور عمده به‌صورت توانمند سازها در این الگو خود را نشان داده‌اند نتیجه کلی تحقیق است.

حمیدی و همکاران (۱۷) در پژوهشی به تدوین نقشه راهبرد فدراسیون ورزش دانش‌آموزی با رویکرد کارت امتیازی متوازن پرداختند. هدف این پژوهش، تدوین نقشه راهبردی فدراسیون ورزش دانش‌آموزی کشور با استفاده از کارت امتیازی متوازن بود. مدل ارائه شده در این پژوهش به دلیل ارتباط بین چشم‌انداز و راهبردها با اهداف راهبردی، سنجه‌ها و ابتکارات فدراسیون در منظرهای مختلف این قابلیت را دارد که در ایجاد زمینه اجرایی نقشه راهبردی به کار گرفته شود.

رحیمی و همکاران (۲۸) در پژوهشی به ارائه الگوی راهبردی مدیریت دانش در اداره امور فرهنگی و تربیتی پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که طراحی الگوی راهبردی مدیریت دانش در اداره امور فرهنگی و تربیتی زندان‌های استان تهران در صورتی موفقیت‌آمیز است که مؤلفه‌های مربوط شناسایی‌شده و در آن سازمان استقرار و به کار گرفته شوند.

چانگ و وانگ (۵) یک چارچوب پیش‌بینی مبتنی بر رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی را به‌منظور کمک به سازمان‌ها در آگاهی از عوامل مؤثر حیاتی (بحرانی) در موفقیت اجرای مدیریت دانش، سنجش احتمال موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش و همچنین شناسایی راهبرد دانشی توسعه داده‌اند. آن‌ها عوامل مؤثر را از طریق مصاحبه با افراد خبره و بررسی مبانی نظری موضوع استخراج کردند که این فاکتورها شامل خصوصیت‌های کارکنان، راهبرد، خصوصیت‌های مدیر، ممیزی و ارزیابی، فرهنگ‌سازمانی و شیوه‌های عملیاتی و فناوری اطلاعات بود (۵).

رمادحنی، هیداجت و توها (۲۹) سطح بلوغ دانش را دانشگاه فناوری اندونزی با استفاده از الگوی بلوغ بهره‌وری آسیایی (APO) در سطح شروع ارزیابی نمود. در این تحقیق مواردی چون تشویق و درک مناسب از بهبود سطح اجرا، اشاعه دانش و خلق و نوآوری دانش و نیز سرمایه‌گذاری کم در این حوزه را مهم‌ترین مسائل دانشگاه در توسعه مدیریت دانش عنوان شده است.

آریا — پرز و دورانگوا — پیس (۲۵) با استفاده از الگوی پنج مرحله‌ای کورگر به بررسی بلوغ مدیریت دانش در شرکت‌های بزرگ مدیلند، کولومبیا پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که تنها دو شرکت در مرحله سوم یعنی توسعه بودند و سایر شرکت‌ها در مرحله شروع قرار داشتند.

موجامد (۲۰) در تحقیق خود به بررسی بلوغ مدیریت دانش در شرکت‌های اندونزی پرداخت. در این مطالعه چهار سطح از مدیریت دانش ارائه شد. نتایج این تحقیق نشان داد که از شرکت‌های مورد بررسی، تنها پنج شرکت در سطح بلوغ مدوام قرار داشتند.

فقیهی و همکاران (۱۰) در تحقیقی به طراحی الگوی راهبرد دانش برای صنعت برق تا افق ۱۴۰۴ پرداخته‌اند.

[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-08]
[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.18.4.4]
[DOI: 10.52547/jea.9.18.33]

در این تحقیق راهبردهای دانشی در صنعت برق با استفاده از روش دلفی فازی فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌های دانش بررسی شده‌اند و سپس با استفاده از نظر خبرگان، راهبردهای دانشی شناسایی و با روس تحلیل شبکه‌ای، اولویت‌بندی شده‌اند.

کرمی (۱۲) در تحقیقی به بررسی سطح بلوغ مدیریت دانش در صنعت برق با استفاده از مدل بلوغ سازمان بهره‌وری آسیایی پرداخت. نتایج این پژوهش نشان داد مدیریت دانش و فرآیندهای پنج‌گانه دانشی درست، پایدار و به‌صورت نظام‌مند اجرا گردیده است. مشابه این تحقیق به‌صورت مطالعه موردی برای برق منطقه‌ای تهران (۸) و شرکت‌های تولید برق هرمزگان (۲) انجام شده است که ارزیابی بلوغ مدیریت دانش به ترتیب مراحل شروع و توسعه برآورد شده است.

خدیور و عباسی (۱۴) با استفاده از الگوی ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش و کیفیت و بهره‌وری آمریکا به بررسی بلوغ مدیریت دانش در ۳۰۰ شرکت برتر ایرانی پرداخته‌اند. بررسی ابعاد بلوغ مدیریت دانش نشان داد به ترتیب عوامل فرهنگ، فناوری، فرآیند، رهبری و ارزیابی وضعیت بهتری داشتند. همچنین متوسط بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی بر روی سطح سوم یعنی توسعه برآورد شد.

قلیچ لی و ابراهیمی (۲۷) در پژوهشی به امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش با رویکرد سازمان بهره‌وری آسیایی[1] شرکت دامداران پرداخته‌اند. در این مطالعه ابتدا مدل ارزیابی مدل مدیریت سازمان بهره‌وری آسیایی توصیف شده و سپس آمادگی سازمان برای استقرار مدیریت دانش توسط پرسشنامه و انجام مطالعات میدانی مشخص شده است. یافته‌های این تحقیق نشان داد که سطح بلوغ مدیریت دانش در شرکت دامداران در سطح واکنش قرار دارد. مشابه همین نتیجه در بررسی سطح بلوغ دانشگاه افسری امان علی (ع) توسط ملکی و لطفی (۱۹) به دست آمد.

سرمدی و عفتی (۳۰) در تحقیقی به ارزیابی بلوغ مدیریت دانش با استفاده از مدل سازمان بهره‌وری آسیایی (مطالعه موردی: شهرداری تهران) پرداخته‌اند. نتایج این تحقیق نشان داد که شهرداری تهران در سطح دوم بلوغ مدیریت دانش قرار دارد.

شفیعی و همکاران (۳۲) با استفاده از الگوی بلوغ مدیریت دانش بهره‌وری آسیایی به ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در کتابخانه عمومی کرمانشاه پرداختند که میزان آمادگی و سطح بلوغ کتابخانه برای قبول مدیریت دانش در مرحله شروع (درک نیاز به مدیریت دانش) ارزیابی شد. مشابه چنین نتیجه توسط شفیعی و همکاران (۳۱) برای کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌های دانشگاه رازی و نیز کشاورزی و رادسرشت (۱۳) برای هوانجا به دست آمد. با این تفاوت که در کتابخانه‌های موردبررسی از هفت معیار موردبررسی، فناوری اطلاعات، بالاترین رتبه، حال آنکه در هوانجا این امتیاز به معیار فرآیند اختصاص یافته است. وضعیت معیار رهبری و کارکنان به ترتیب در مطالعات مربوط به کتابخانه‌های موردبررسی و هوانجا در پایین‌ترین رتبه قرارگرفته‌اند. همچنین ارزیابی فرآیندهای پنج‌گانه چرخه دانشی در مطالعه مربوط به هوانجا حاکی از آن بود که دارای نقاط ضعف فراوان است.

به‌طورکلی بررسی پیشینه‌های تحقیق نشان می‌دهد که بیشتر مطالعات مربوط به ارزیابی سطح بلوغ و میزان آمادگی سازمان‌ها برای پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش سازمانی در بخش‌های آموزشی و صنعتی بوده است و مطالعه‌ای برای سازمان‌های اجرایی در ارتباط با مسائل کشاورزی به محوریت صنعت زنبورداری صورت نگرفته است.

بنابراین با توجه به لزوم استقرار مدیریت دانش در کلیه سازمان‌های کشور، براساس قوانین بالادستی (قانون چهارم و ششم توسعه اقتصادی کشور، نقشه راه اصلاح نظام اداری)، صندوق حمایت از توسعه زنبورداری کشور را بر آن داشته تا پیاده‌سازی مدیریت دانش را به‌عنوان ابزاری کارآمد در دستیابی به بهبود عملکرد در دستور کار قرار دهد.

ازاین‌رو صندوق حمایت از توسعه زنبورداری کشور به‌عنوان یک سازمان حمایتی–خدماتی با توجه به چشم‌انداز ترسیم‌شده سازمانی درحرکت به‌سوی سازمان دانش‌محور، لازم است قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش و ترسیم نقشه راه دانش، از وضعیت بلوغ دانش خود مطلع گردد. بر همین اساس آمادگی صندوق برای استقرار مدیریت دانش با استفاده از چارچوب بلوغ سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) بررسی می‌شود.

در این پژوهش برای اندازه‌گیری سطح بلوغ مدیریت دانش صندوق حمایت از توسعه صنعت زنبورداری کشور از چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا بهره گرفته شده است. این مدل شرح مختصری از عناصر اصلی، مفاهیم و اصولی است که باید در هنگام اجرای مدیریت دانش در نظر گرفته شود. طراحی این مدل به‌گونه‌ای است که تمامی جنبه‌های مدیریت دانش را در نظر گرفته است (سازمان بهره‌وری آسیایی، ۲۰۱۵). جامع و کاربردی بودن، سادگی و تمرکز بر بهره‌وری از ویژگی اصلی این مدل است.

تبیین و تدوین چشم‌اندازها، مأموریت، اهداف و جهت‌گیری راهبردها، نقطه شروع چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا است. این مهم به سازمان‌ها در شناخت هسته رقابتی و قابلیت‌های موجود در سازمان و یا در صورت نیاز به توسعه کمک می‌کند. کارکنان، فرآیندها، فناوری و رهبری، به‌عنوان شتاب‌دهنده‌های چهارگانه در توفیق پیاده‌سازی پنج فرآیند اصلی مدیریت دانش شامل: شناسایی، ایجاد، ذخیره‌سازی، به اشتراک‌گذاری و اعمال دانش می‌باشند (۳۵). این فرآیندها به همراه یادگیری و نوآوری و خروجی و پیامدهای مدیریت دانش از لایه‌های دیگر چارچوب هفته طبقه‌ای سازمان بهره‌وری آسیا است. شاخص‌های هفت‌گانه این مدل عبارت است از (۳۵):

شاخص اول. رهبری مدیریت دانش: این طبقه، قابلیت و توانمندی رهبری سازمان در پاسخ به چالش‌های دانش پایه را ارزیابی می‌کند؛

شاخص دوم. فرآیندها: چگونگی استفاده از دانش در مدیریت، اجرا و بهبود فرایند انجام کارهای کلیدی سازمان را ارزیابی می‌کند؛

[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-08]
[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.18.4.4]
[DOI: 10.52547/jea.9.18.33]

شاخص سوم. افراد: توانایی سازمان برای ایجاد و حفظ فرهنگ‌سازمانی دانش‌محور و ارتقاء و توسعه کارکنان دانشی در این طبقه ارزیابی می‌شود؛
شاخص چهارم. فناوری: توانایی سازمان برای توسعه و ارائه راه‌حل‌های مبتنی بر دانش، ایجاد و حفظ سازمان مبتنی بر همکاری وسیع در اشتراک‌گذاری دانش و نیز کیفیت سیستم‌های سخت‌افزار و نرم‌افزار در این طبقه ارزیابی می‌شود؛
شاخص پنجم. فرآیندهای دانشی: ارزیابی توانایی سازمان برای شناسایی، ایجاد، ذخیره، به اشتراک‌گذاری دانش و نیز استفاده از دانش سازماندهی شده در این طبقه صورت می‌گیرد؛
شاخص ششم: یادگیری و نوآوری: توانایی سازمان برای تشویق، حمایت و تقویت یادگیری و نوآوری از طریق فرآیندهای نظام‌یافته دانش در این طبقه ارزیابی می‌شود؛
شاخص هفتم. نتایج و پیامدهای مدیریت دانش: در این طبقه، توانایی سازمان در افزایش بهره‌وری، کیفیت، سودآوری و حفظ رشد از طریق استفاده مؤثر از منابع به‌عنوان یک نتیجه از یادگیری و نوآوری، مشخص می‌شود.

براساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی سطح آمادگی مدیریت دانش در سازمان از سطح واکنش در پایین‌ترین سطح خود شروع و تا سطح بلوغ در بالاترین حد ادامه پیدا می‌کند. درمجموع ۵ سطح وجود دارد که از پایین‌ترین سطح به بالاترین سطح عبارت‌اند از:
۱- واکنش (محدوده امتیاز: ۸۳-۴۲)؛
۲- شروع (محدوده امتیاز: ۱۲۵- ۸۴)؛
۳- توسعه (محدوده امتیاز: ۱۴۶- ۱۲۶)؛
۴- کنترل (محدوده امتیاز: ۱۸۸- ۱۴۷)؛
۵- بلوغ (محدوده امتیاز: ۲۱۰- ۱۸۹).

جدول ۱- معیارهای سنجش سطح آمادگی مدیریت دانش
Table 1. Criteria for measuring the level of preparation of knowledge management

محدوده امتیاز	سطح	وضعیت سازمان
۸۳-۴۲	واکنش	از چیستی "مدیریت دانش" و اهمیت آن شناختی وجود ندارد.
۱۲۵-۸۴	شروع	آغاز به رسمیت شناختن نیاز به مدیریت دانش
۱۴۶- ۱۲۶	توسعه	مدیریت دانش برخی از حوزه‌ها
۱۸۸-۱۴۷	کنترل یا پالایش	مدیریت دانش به‌طور مداوم ارزیابی و بهبود می‌یابد.
۲۱۰-۱۸۹	بلوغ	مدیریت دانش در سازمان نهادینه‌شده است.

منبع جدول: (۳۰)

براساس چارچوب سازمان بهره‌وری آسیا، سه گام اصلی برای تدوین چشم‌انداز و راهبرد مدیریت دانش در هر سازمانی شامل مراحل زیر می‌باشد:
الف). ارزیابی و رتبه‌بندی شاخص‌های هفت‌گانه؛
ب). تعیین سطح آمادگی مدیریت دانش؛
ج). شناسایی فوت‌ها و فرصت‌ها.

چارچوب سوات[1] و راهبرد دانشی سوات[2]

الگوی تحلیلی سوات اولین بار توسط اسمیت و کریستنسن مطرح گردید. این الگو یکی از ابزارهای مهم استراتژیک به‌منظور تطابق نقاط ضعف و قوت درونی با فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی است و روش نظام‌یافته‌ای را برای شناسایی عوامل و انتخاب استراتژی مناسب حاصل از تطابق بین آن‌ها است (۲۸). این الگو، یک استراتژی مناسب قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند. بدین منظور، نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی در چهار حالت کلی به هم پیوند داده‌شده، گزینه‌های استراتژی خلق و انتخاب می‌شوند (۱۰).
در جدول ۲، ماتریس سوات به‌صورت کلی به نمایش درآمده است. این ماتریس دارای ۹ خانه، شامل چهارخانه عوامل اصلی (یعنی خانه‌های T,O,W,S) و چهارخانه راهکار (WT,ST,WO, SO) است.

جدول ۲- جدول تجزیه‌وتحلیل سوات
Table 2. SWOT analysis table

عوامل داخلی / عوامل خارجی	فهرست قوت‌ها (S)	فهرست ضعف‌ها (W)
فهرست فرصت‌ها (O)	با استفاده از فرصت‌ها و با به‌کارگیری نقاط قوت، راهبردهای SO پیشنهاد می‌شود.	با استفاده از مزیت‌هایی که در فرصت‌ها نهفته است برای جبران نقاط ضعف، راهبردهای WO پیشنهاد می‌شود.
فهرست تهدیدات (T)	با استفاده از نقاط قوت و برای جلوگیری از تهدیدها، راهبردهای ST پیشنهاد می‌شود.	برای به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف، راهبردهای WT پیشنهاد می‌شود.

منبع: (۱۸)

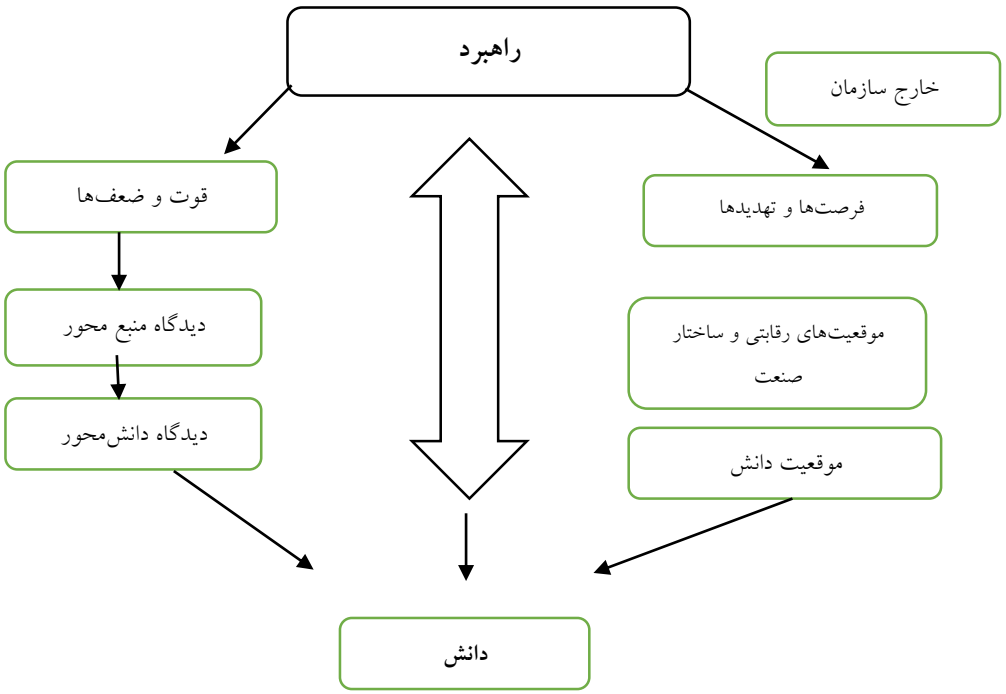
همان‌طور که در جدول ۲ تجزیه‌وتحلیل سوات ملاحظه می‌شود؛ برای ایجاد یک ماتریس سوات، مراحل زیر صورت می‌گیرد:
۱- فهرستی از قوت درونی تهیه می‌شود (S).
۲- فهرست از ضعف‌های درونی تهیه می‌شود (W)
۳- فهرستی از فرصت‌ها تهیه می‌شود (O)
۴- فهرستی از تهدیدها موجود تهیه می‌شود (T).
۵- نوشتن راه‌کارهای خلق‌شده در خانه SO از مقایسه نقاط قوت درونی و فرصت‌های بیرونی

[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-08]
[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.18.4.4]
[DOI: 10.52547/jea.9.18.33]

۶- نوشتن راه‌کارهای خلق‌شده در خانه WO از مقایسه نقاط ضعف درونی با فرصت‌های بیرونی
۷- نوشتن راه‌کارهای خلق‌شده در خانه ST از مقایسه نقاط قوت درونی، با تهدیدهای بیرونی.
۸- نوشتن راه‌کارهای خلق‌شده در خانه WT از مقایسه نقاط ضعف درونی با تهدیدهای بیرونی (۳۳).

برای تدوین راهبرد سازمان، استفاده از چارچوب سوات می‌تواند به ابزار تعادل بین نقاط قوت و ضعف با فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی سازمان به کار گرفته شود؛ بنابراین جهت دستیابی به موقعیت مطلوب راهبردی سازمان در بازار کسب‌وکار رقابتی، لازم است که سازمان نیازهای دانشی خود را بشناسد یعنی سازمان برای ماندن در محیط به‌شدت رقابتی امروزه، ضروری است که فعالیت‌ها و فرآیندهای داخلی خود را ارتقا دهد که لازمه آن شناسایی و پر کردن شکاف دانشی درون و بیرون سازمان است.

زاک تطبیق چارچوب سوات با استراتژی دانش را پیشنهاد کرده است. به عقیده وی لازم است که سازمان‌ها، فرصت‌های رقابتی را ارزیابی کنند تا با استفاده درست از دانسته‌های خود به ارائه خدمات مطلوب‌تر بپردازند و آنچه را که می‌دانند، مورد بهره‌برداری قرار داده و ارتقاء دهند و درعین‌حال، با کسب دانش جدید قادر باشند تا در فضای به‌شدت رقابتی باقی بمانند. در تلاش برای پیوند راهبرد با دانش و ایجاد یک راهبرد جدید، زاک یک چارچوب K-SWOT از ترکیب دو دیدگاه مختلف یعنی الگو نیروی پنج‌گانه پورتر و دیدگاه منبع محور و دانش‌محور ارائه کرده است. از ترکیب این دو الگو یک چارچوب یکپارچه در شکل ۱ ارائه شده است (۳۴).



شکل ۱- چارچوب K-SWOT (۲۰)
Model 1. K-SWOT framework (20)

الگوی نیروهای پنج‌گانه پورتر، راهبرد سازمان را با توجه به شرایط محصول یا موقعیت بازار بررسی می‌کند. این الگو بیشتر بر تأثیر عوامل خارجی در ایجاد راهبرد متمرکز است و کمک می‌کند تا سازمان‌ها به تجزیه‌وتحلیل آن عوامل تأثیرگذار در صنعت بپردازند. درواقع راهبرد حاکم و جوهره‌ی این الگو، انتخاب صنعت مناسب و موقعیت سازمان در صنعت است که براساس پنج نیروی زیر تعیین می‌گردد:

۱- داوطلبان جدید
۲- قدرت چانه‌زنی تأمین‌کننده
۳- قدرت چانه‌زنی مشتری
۴- تهدید محصولات یا خدمات جایگزین
۵- رقابت سنتی داخل و خارج یک صنعت (۲۶).

الگوی پورتر، درواقع یک روش عملی و قابل‌فهم و تفکری اقتصادی به مدیریت راهبردی است. به این الگو انتقادهایی وارد شده است. ازجمله این‌که این الگو سودآوری صنایع و شرکت‌ها را برای بازارهای خاص نشان می‌دهد و کمکی به شرکت‌ها در سایر بازارهای رقابتی برای شناسایی مزیت رقابتی پایدار نمی‌کند. این در حالی است که در اقتصاد دانش‌محور، ویژگی‌های منحصربه‌فردی، شرکت‌ها را ازنظر عملکرد مالی و خلق ارزش خاص، متفاوت می‌کند. امروزه در حوزه مدیریت راهبردی و نظریه‌های اقتصادی، تمرکز بر محیط داخلی سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بدین معنا که از دیدگاه منبع محور، شرکت‌ها به‌جای محصولات و خدمات حاصل از آن قابلیت‌ها، باید موقعیت راهبردی خود را

1- SWOT
2- K-SWOT

[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-08]
[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.18.4.4]
[DOI: 10.52547/jea.9.18.33]

براساس توانایی‌ها و منابع ارزشمند و منحصربه‌فرد خود نشان دهند. براساس این رویکرد، محصولات و بازارها ممکن است بیایند و بروند اما منابع و امکانات سازمان‌ها است که پایدار باقی می‌ماند؛ بنابراین در این دیدگاه راهبردی، اعمال‌نفوذ منابع و امکانات در بسیاری از بازارها و محصولات به‌جای هدف قرار دادن محصولات خاص برای بازارهای خاص (الگو پورتر)، نوعی محرک راهبردی محسوب می‌شود.

این دو دیدگاه از راهبرد، گرچه ممکن است متفاوت از هم به نظر برسند، اما به ترکیب و یکپارچه شدن در یک الگوی یکپارچه (راهبرد دانشی سوات) مکمل هم می‌شوند. همان‌طور که در شکل ۱ ملاحظه شد، دیدگاه پورتر به سازمان کمک می‌کند تا سازمان ساختار صنعت و محیط رقابتی موجود خود را درک کند؛ درحالی‌که دیدگاه منبع محور به سازمان کمک می‌کند تا توانایی خود را برای بهره‌برداری از نقاط قوت و پاسخگویی به نقاط ضعف، بشناسد و ارزیابی کند.

الگوی راهبرد دانشی سوات یک دیدگاه عملی برای ایجاد ارتباط بین راهبرد و دانش است که به ارزیابی منابع درون‌سازمانی و محیط بیرونی آن ازنظر مدیریت دانش می‌پردازد. تفاوت این الگو با الگوی سنتی سوات این است که عوامل خارجی و داخلی در مدیریت دانش از عوامل داخلی و خارجی کلی سازمان متفاوت است و با توجه به نیازهای دانشی سازمان، شناسایی می‌شوند. فرصت‌ها و تهدیدها در این الگو نیز با در نظر گرفتن دانش به‌عنوان پایه‌ای مهم برای توصیف و ارزیابی موقعیت راهبردی در صنایع و فرصت‌ها و تهدیدهای دانش‌محور مرتبط، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. در این الگو فاصله میان آنچه که سازمان باید برای پشتیبانی از موقعیت رقابتی خود بداند و آنچه که می‌داند، فاصله دانش راهبردی سازمان است، درحالی‌که در تحلیل‌های سوات به‌صورت سنتی، فاصله بین میان آنچه که سازمان انجام می‌دهد با آنچه که سازمان باید انجام دهد، فاصله موقعیتی راهبردی است.

مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر ازنظر هدف کاربردی و از نوع روش ترکیبی است و در بخش کمی از نوع روش توصیفی – پیمایشی است. روش گردآوری اطلاعات شامل مطالعات کتابخانه‌ای با استفاده از فیش‌برداری از پایگاه‌های اطلاعاتی (اینترنتی)، کتب و مقالات علمی فارسی و لاتین، اسناد تحقیقاتی مرتبط با مورد مطالعه و نیز مطالعات میدانی با استفاده از ابزار پرسشنامه و مصاحبه است.

در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر از پرسشنامه استاندارد سازمان بهره‌وری آسیایی استفاده شد. نمره کل ارزیابی ۲۱۰ و متوسط نمره هر یک از معیارهای اصلی ۳۰ بود. پرسشنامه از هفت معیار اصلی و ۴۲ سؤال تشکیل شده است. سؤالات در قالب طیف پنج ارزشی لیکرت تنظیم شد. پایایی پرسشنامه از پیش‌آزمون و با استفاده از نرم‌افزار SPSS24 از طریق آلفای کرونباخ و میزان ضریب آلفای ۰/۹۵ محاسبه گردید.

جامعه آماری تحقیق نیز شامل دو دسته هستند:

۱) دسته اول، کلیه کارکنان صندوق حمایت از توسعه صنعت زنبورداری به تعداد ۱۶ نفر بودند که جهت سنجش وضعیت مدیریت دانش صندوق، پرسشنامه‌ها توسط همه آنان تکمیل شدند.

۲) دسته دوم، مدیران، کارشناسان و خبرگان و صاحب‌نظران حوزه زنبورداری به تعداد ۸ نفر که ترکیبی از جامعه مدیران به تعداد ۲ نفر و کارشناسان ۴ نفر و ۲ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران حوزه زنبورداری بودند که به‌منظور یافتن فرصت‌ها و تهدیدهای برون‌سازمانی و همچنین نقاط قوت و ضعف شرکت از دیدگاه دانشی، با استفاده از تکنیک دلفی، پرسشنامه‌ای با سؤال‌های باز تدوین شد و در اختیار آنان قرار گرفت. بدین ترتیب که از آنان خواسته شد تا نهایت دقت و تعمق موشکافانه تا حد امکان همه‌ی فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف شرکت را از دیدگاه مدیریت دانش شناسایی نمایند و عنوان کنند. پرسشنامه تدوین‌شده در سال ۱۴۰۰ توزیع و جمع‌آوری شد.

نتایج و بحث

الف) یافته اول تحقیق: در ارتباط با تعیین میزان آمادگی صندوق حمایت از توسعه صنعت زنبورداری کشور برای استقرار نظام مدیریت دانش براساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی است. در جدول ۳ ابتدا آماره‌های مرکزی شاخص‌های مدل APO آورده شده است.

جدول ۳- آماره‌های مرکزی شاخص‌های مدل APO (سازمان بهره‌وری آسیایی)

Table 3. Central statistics of APO model indicators (Asian Productivity Organization)

شاخص	میانگین	مد	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
رهبری	۲/۶۰	۱/۳۳	۰/۸۹۴	۱/۳۳	۳/۶۷
فرآیندها	۲/۷۷	۲/۵۰	۰/۷۵۵	۱/۳۳	۳/۶۷
افراد	۲/۱۴	۱	۰/۹۳۷	۱	۳/۳۳
فناوری	۳/۵۵	۴/۶۷	۰/۹۱۸	۲/۱۷	۴/۶۷
فرآیندهای دانشی	۲/۶۵	۳	۰/۸۲۳	۱/۵۰	۳/۶۷
یادگیری و نوآوری	۲/۶۹	۳/۵۰	۰/۸۳۳	۱/۳۳	۳/۵۰
نتایج مدیریت دانش	۲/۶۳	۳/۱۷	۰/۸۱۷	۱/۱۷	۳/۸۳

منبع: (۲۷)

همان‌طور که در جدول ۳ ملاحظه می‌گردد؛ بالاترین میانگین مربوط به شاخص "فناوری" و پایین‌ترین میانگین مربوط به شاخص "افراد" است. میانگین شاخص فناوری بالاتر از سطح متوسط ۳ است؛ ولیکن میانگین سایر شاخص‌ها

[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-08]
[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.18.4.4]
[DOI: 10.52547/jea.9.18.33]

از مقدار متوسط ۳ کمتر است؛ بنابراین می‌توان گفت که در صنعت زنبورداری به جزء شاخص فناوری، سایر شاخص‌ها (رهبری، فرآیندها، افراد، فرآیندهای دانشی، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش) از سطح مطلوبیت پایین‌تری برخوردارند. در ادامه، امتیازات شاخص‌های هفت‌گانه و نمره کل صندوق جهت ارزیابی میزان آمادگی صندوق جهت استقرار نظام مدیریت دانش در جدول زیر ذکر شده است.

جدول ۴- امتیازات طبقات هفت‌گانه صندوق براساس مدل APO

Table 4. Ratings of the seven classes of the fund based on the APO model

شماره ابعاد	نام ابعاد	نمره کسب‌شده	حداقل نمره ممکن	حداکثر نمره ممکن	رتبه‌بندی ابعاد (از بالاترین ۱ تا پایین‌ترین ۷)
۱	رهبری	۱۵/۵۷	۶	۳۰	۵ (مشترک با بعد ۵).
۲	فرآیندها	۱۶/۶۲	۶	۳۰	۲
۳	افراد	۱۲/۲۹	۶	۳۰	۶
۴	فناوری	۲۱/۴۳	۶	۳۰	۱
۵	فرآیندهای دانشی	۱۵/۵۷	۶	۳۰	۵ (مشترک با بعد ۱).
۶	یادگیری و نوآوری	۱۶/۱۲	۶	۳۰	۳
۷	نتایج مدیریت دانش	۱۶	۶	۳۰	۴

جمع نمرات: ۱۱۳/۶

با توجه به نتایج پرسشنامه‌ها، امتیاز صندوق که حاصل نمرات هفت شاخص رهبری، فرآیندها، افراد، فناوری، فرآیندهای دانشی، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش است برابر ۱۱۳/۶ به دست آمده است که این امتیاز نشان می‌دهد، میزان آمادگی سازمان در زمینه مدیریت دانش در سطح دوم یعنی «شروع» قرار دارد (طبق نتایج جدول ۱)؛ یعنی سازمان شروع به تشخیص نیاز به مدیریت کردن دانش کرده است یا ممکن است پروژه آزمایشی مدیریت دانش را شروع کرده باشد.

ب) یافته دوم تحقیق: در ارتباط با شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای برون‌سازمانی و همچنین نقاط قوت و ضعف صندوق حمایت از توسعه زنبورداری کشور از دیدگاه دانشی است. بدین منظور با استفاده از تکنیک دلفی، پرسشنامه‌ای با سؤالات باز تدوین گردید و در اختیار مدیران، کارشناسان و خبرگان و صاحب‌نظران حوزه زنبورداری قرار گرفت. پس از آن، مطالب حاصل از پرسشنامه با رویکردی تطبیقی مورد تحلیل قرار گرفت و با پالایش، تلخیص یافته‌ها، فهرستی جامع از عوامل چهارگانه تهیه شد. همچنین جهت بررسی اهمیت و اثربخشی نسبی (وزن) و نوع و میزان کارایی (امتیاز) هر یک از عوامل، مجدداً با استفاده از تکنیک دلفی پرسشنامه‌ای براساس طیف ساعتی و مقایسات زوجی تهیه شد. با توجه به اطلاعات حاصل از پرسشنامه‌ها، ضریب وزنی، امتیاز وضع موجود و امتیاز وزن‌دار هر یک از عوامل محیط داخلی (قوت و ضعف) و محیط خارجی (فرصت و تهدید) محاسبه گردید که در جداول زیر آورده شده است.

جدول ۵- ضرایب ارزیابی عوامل داخلی از دیدگاه دانشی

Table 5. Evaluation coefficients of internal factors from a knowledge point of view

قوت‌ها	ضریب وزنی	امتیاز وضع موجود	امتیاز وزن‌دار
درک اهمیت سرمایه‌های دانشی و ضرورت مدیریت آن برای رشد و ارتقای کیفیت محصولات زنبورداری	۰/۰۷۵	۳	۰/۲۲۵
تمایل افراد به فرهنگ کار گروهی و تیمی و نیز مهارت در برقراری ارتباطات شخصی و کاری.	۰/۱	۴	۰/۴
فراهم بودن سازوکار لازم برای دریافت ایده‌ها در قالب پیشنهادها و انتقادات از سوی تمامی کارکنان، مشتریان و ذی‌نفعان صندوق	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
استفاده مؤثر از نیروی خبره و نوآور در صندوق	۰/۰۵	۴	۰/۲
وجود مرکز رشد در صندوق برای امکان استقرار شرکت‌های دانش‌بنیان	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵
استفاده از دانش فنی موجود در صندوق برای ظهور و توسعه محصولات نوآورانه و فناورانه	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
کسب درآمد از فروش دانش فنی تولیدشده در صندوق	۰/۰۷۵	۴	۰/۳
کاربردی سازی اختراعات و تحقیقات صورت گرفته در صندوق	۰/۰۵	۴	۰/۲
تجاری‌سازی دانش فنی داخلی	۰/۰۲۵	۳	۰/۱۵
مطرح شدن برند صندوق در کنار برندهای شرکت‌های دانش‌بنیان	۰/۰۲۵	۳	۰/۱۵
کارآفرینی دانش‌بنیان برای صندوق	۰/۰۲۵	۳	۰/۰۷۵
جمع امتیازات قوت‌ها			۲/۰۷۵
ضعف‌ها	**ضریب وزنی**	**امتیاز وضع موجود**	**امتیاز وزن‌دار**
حاکم بودن رویکرد سنتی برای انتقال و توسعه دانش	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
ترویج ناخواسته فرهنگ یادگیری فردی به‌جای یادگیری گروهی و سازمانی	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
قاعده‌مند نبودن نظام پاداش‌دهی در امر انتقال دانش	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
ضعف در آموزش نیروی انسانی (شامل کارکنان و زنبورداران کشور) و ارتقای سطح دانش آن‌ها	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
نبود نظام ارزیابی عملکرد دانشی کارکنان	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
نداشتن واحد تحقیق و توسعه (R & D) یا عدم استفاده از خبرگان در آن واحد	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
تضاد منافع سازمان و اعضای مؤسس شرکت‌های دانش‌بنیان	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
امکان ترک سرمایه انسانی از صندوق به علت تشکیل شرکت‌های دانش‌بنیان	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
به خطر افتادن حاشیه امنیت صندوق به علت تأسیس شرکت‌های دانش‌بنیان توسط اعضای هیات علمی	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
سیاست‌های انگیزشی ضعیف برای ترغیب اعضای صندوق به تشکیل شرکت‌های دانش‌بنیان وابسته به سازمان	۰/۰۳	۲	۰/۰۶
نارسایی سازمان در برند سازی و صادرات	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
جمع امتیازات ضعف‌ها			۰/۶۵
جمع کل	۱	–	۲/۷۲۵

[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-08]
[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.18.4.4]
[DOI: 10.52547/jea.9.18.33]

همان‌طور که در جدول ۵ ملاحظه می‌شود؛ مجموع امتیازات وزن‌دار عوامل داخلی سازمان برابر با ۲/۷۲۵ می‌باشد که با توجه به میانگین (۲/۵)، نشان‌دهنده آن است که صندوق از یک موقعیت متعادل (بالاتر از حد وسط) در صنعت برخوردار است؛ یعنی صندوق از نظر عوامل داخلی دارای تا حدودی قوت است و در این میان، تمایل افراد (کارکنان) به فرهنگ کار گروهی و تیمی و نیز مهارت در برقراری ارتباطات شخصی و کاری در صندوق با ضریب وزنی ۰/۱ مهم‌ترین نقطه قوت صندوق است؛ درحالی‌که سایر عوامل مطرح‌شده از ضریب وزنی مناسب برخوردار نیستند. همچنین در زمینه مهم‌ترین نقاط ضعف دو عامل ضعف در آموزش نیروی انسانی و ارتقای سطح دانش آن‌ها و نبود نظام ارزیابی عملکرد دانشی کارکنان از مهم‌ترین نقاط ضعف مطرح‌شده در این جدول است که ضروری است برای برطرف نمودن این ضعف‌ها اقداماتی در صندوق صورت پذیرد.

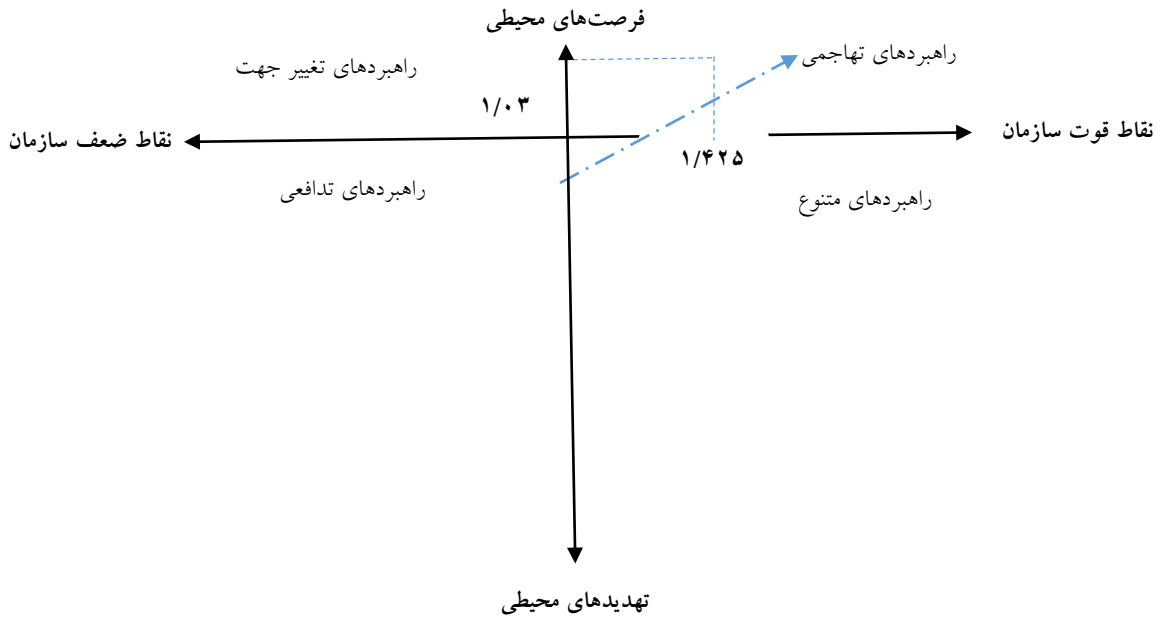
جدول ۶- ضرایب ارزیابی عوامل خارجی از دیدگاه دانشی
Table 6. Evaluation coefficients of external factors from a scientific point of view

فرصت‌ها	ضریب وزنی	امتیاز وضع موجود	امتیاز وزن‌دار
حمایت از طرح‌های نوآورانه دانش‌بنیان در کشور	۰/۰۸	۴	۰/۳۲
ظهور بازارهای جدید و در حال رشد در زمینه محصولات زنبورداری دانش‌بنیان	۰/۰۷	۴	۰/۲۸
خواست و تأکید مسئولان کشوری بر اقتصاد دانش‌بنیان به‌ویژه در حوزه تولید و فروش محصولات کشاورزی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
نیاز صنایع کشور به واحدهای تحقیق و توسعه برای تولید محصولات نوآورانه و فناورانه	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
کسب درآمد از شرکت‌های دانش‌بنیان اعضا	۰/۱	۴	۰/۴
حسن اعتماد ذی‌نفعان و مشتریان و به‌تبع آن علاقه‌مندی و استقبال آنان در اشتراک‌گذاری دانسته‌ها، مستندات و تجربیات با صندوق	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
وجود آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها و اسناد بالادستی در حمایت از نظام دانشی صندوق	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
وجود متخصصان دانشگاهی حوزه مدیریت دانش جهت راه‌اندازی استقرار نظام مدیریت دانش در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
جمع امتیازات فرصت‌ها			۱/۷۵
تهدیدها	**ضریب وزنی**	**امتیاز وضع موجود**	**امتیاز وزن‌دار**
ورود کالاهای قاچاق مشابه محصولات دانش‌بنیان به قیمت ارزان‌تر	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
فرایند پیچیده یا کمبود تسهیلات مالی برای تأسیس شرکت‌های دانش‌بنیان	۰/۰۶	۱	۰/۱۲
شفافیت اندک ساختارند نبودن اقتصاد کشور در استفاده از محصولات دانش‌بنیان	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
لزوم سرمایه‌گذاری بالا در انتقال فن‌آوری و دانش روز زنبورداری	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
عدم وجود پایگاه جامع دانشی در ارتباط با صنعت زنبورداری کشور و عدم دسترسی به دانش روز زنبورداری	۰/۰۸	۱	۰/۰۸
آسیب‌پذیری صنعت زنبورداری به علت وارد نشدن فن‌آوری‌ها و دانش نوین به این صنعت و به‌کارگیری آن.	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
عدم‌حمایت مالی در انتقال فن‌آوری و دانش‌های نوین توسط بانک‌ها و موسسه‌های مالی دولتی و غیردولتی.	۰/۰۵	۲	۰/۱
پیش گرفتن رقبای خارجی در تولید دانش صنایع زنبورداری از قبیل دانش ارتقا بهره‌وری، کیفیت، بسته‌بندی و ... و کسب بازارهای بین‌المللی	۰/۰۵	۲	۰/۱
جمع امتیازات تهدیدها			۰/۷۲
جمع کل	۱	-	۲/۴۷

همان‌طور که نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد؛ مجموع امتیازات وزن‌دار عوامل خارجی برابر با ۲/۴۷ است که با توجه به میانگین ۲/۵، نشان‌دهنده این نکته است که صندوق تا حدودی از یک موقعیت متعادل (حد وسط) برخوردار است یعنی در استفاده از فرصت‌ها و پرهیز از تهدیدها تقریباً در حد وسط قرار دارد. به عبارتی، صندوق می‌تواند در اولویت اقدام با جلوگیری از ورود کالاهای قاچاق مشابه ارزان‌قیمت و بی‌کیفیت و همچنین با اخذ تسهیلات مالی (جهت تأسیس شرکت‌های دانش‌بنیان در این صنعت) می‌تواند تأثیرات تهدیدات موجود را کمتر یا حذف نماید.

به‌طورکلی با جمع‌بندی نتایج حاصل از جداول ارزیابی عوامل داخلی و خارجی، موقعیت راهبردی صندوق با توجه به شکل شماره ۲، در وضعیت: ۱- غلبه فرصت‌ها بر تهدیدهای محیطی و ۲- غلبه نقاط قوت بر نقاط ضعف قرار گرفته است.

[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-08]
[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.18.4.4]
[DOI: 10.52547/jea.9.18.33]



شکل ۲- تعیین موقعیت و راهبرد دانشی صندوق زنبورداری براساس نمودار K-SWOT
Model 2. Determining the position and knowledge strategy of the beekeeping fund based on the K-SWOT diagram

در ادامه از ماتریس داخلی – خارجی (IE Matrix) برای فرموله کردن راهبرد در سطح صندوق استفاده شد. در این ماتریس موقعیت و وضعیت یک سازمان در محیط عملکردی در یک جدول شماتیک مورد بررسی قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه مجموع امتیازهای وزن‌دار حداقل ۱ و حداکثر ۴ است، خانه‌های این ماتریس به سه ناحیه اصلی تقسیم می‌شوند. هر ناحیه، مستلزم بیان راهبردهای خاص خود به شرح جدول زیر است.

جدول ۷- ماتریس عوامل داخلی – خارجی از دیدگاه دانشی و موقعیت صندوق
Table 7. Matrix of internal-external factors from the knowledge point of view and the position of the fund

		مجموع امتیازات موزون عوامل داخلی		
		قوی: ۴- ۲/۶۶	متوسط: ۲/۶۶- ۱/۳۳	ضعیف: ۱/۳۳-۱
مجموع امتیازات موزون عوامل خارجی	زیاد: ۴- ۲/۶۶	خانه ۱	خانه ۲	خانه ۳
	متوسط: ۲/۶۶- ۱/۳۳	خانه ۴ عوامل داخلی = ۲/۷۲ عوامل خارجی= ۲/۴۷	خانه ۵	خانه ۶
	کم: ۱/۳۳- ۱	خانه ۷	خانه ۸	خانه ۹

رشد و توسعه ثبات و حفظ وضع موجود کاهش و رهاسازی

- در خانه‌های ۱، ۲ و ۴ می‌توان راهبردهای رشد و توسعه را به اجرا درآورد. ازجمله این راهبردها، می‌توان به افزایش نفوذ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول و خدمات، راهبردهای یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین و یکپارچگی افقی اشاره کرد.
- در خانه‌های ۳، ۵ و ۷ باید راهبردهای حفظ و نگهداری وضع موجود، شامل حفظ بازارهای موجود با تأکید بر تبلیغات و بازاریابی برای جایگزینی سهم بازار احتمالی از دست رفته، تداوم تولید محصولات فعلی با تأکید بر افزایش بهره‌وری و نگهداری تأسیسات و تسهیلات، مورد استفاده قرار گیرند.
- در خانه‌های ۶، ۸ و ۹ باید راهبردهای عقب‌نشینی و رها کردن را به اجرا درآورد (۱).

با توجه به اینکه طبق جدول شماره ۵، مجموع امتیازات عوامل داخلی برابر با ۲/۷۲۵ و امتیازات عوامل خارجی براساس جدول شماره ۶، برابر ۲/۴۷ می‌باشد، می‌توان نتیجه گرفت که صندوق زنبورداری در خانه ۴ جدول بالا (شماره ۷) و در موقعیت راهبردی رشد و توسعه قرار می‌گیرد.

ج) یافته سوم تحقیق: با توجه به ساخت ماتریس نه خانه‌ای عوامل داخلی و خارجی و قرار گرفتن صندوق در منطقه رشد و توسعه، راهبردهای مرتبط با این منطقه در جدول ماتریس سوات زیر ارزیابی و انتخاب شدند.

[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-08]
[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.18.4.4]
[DOI: 10.52547/jea.9.18.33]

جدول ۸- انتخاب راهبردها (براساس ماتریس عوامل داخلی و خارجی)
Table 8. Selection of strategies (based on the matrix of internal and external factors)

	قوت‌ها (S)	ضعف‌ها (w)
فرصت‌ها (O)	پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش همسو با راهبردهای کسب‌وکار صندوق باهدف کسب و تقویت دانش زنبورداری کشور و اشاعه آن؛ اجرای راهبرد تعاملی جهت جلب حمایت متخصصان، مشتریان، کارکنان و به ذینفعان صندوق برای اشاعه دانش؛ استفاده از دانش و راهبردهای مدیریت نوین برای بهره‌برداری بهینه از طرح‌های مرتبط با زنبورداری در دست اقدام؛ افزایش تمایل یادگیری و ارتقا دانش کارکنان و کارگران صنعت زنبورداری در پی دستیابی آن‌ها به فناوری‌های جدید و روزآمد حوزه زنبورداری	راهبرد ارتقاء یادگیری گروهی و سازمانی به‌جای فردی؛ پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش با تأکید بر منبع دانش بیرونی و درعین‌حال کنترل و نظارت بر فرآیندهای کسب و انتقال دانش؛ بهبود نظام مدیریتی برنامه‌ها با استفاده از همکاری کارشناسان خبره و متخصص داخل و خارج کشور؛ یادگیری و انتقال دانش بر خواسته از تجارب زنبورداران به‌منظور اجتناب از حل مجدد مسائل با استفاده از امکانات نوین؛
تهدیدها (T)	پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش بر پایه دانش درون و بیرون سازمانی و حداکثر کنترل و نظارت بر ورود و خروج دانش (ممیزی دانش)؛ ارتقاء دانش شغلی کارکنان و توانمندسازی آنان؛ استفاده از افراد متخصص و توانمندسازی زنبورداران جهت ایجاد نوآوری و خلاقیت در حوزه صنعت زنبورداری؛ استفاده از امکانات مالی صندوق حمایت از زنبورداران جهت ایجاد انگیزه و رشد صنعت زنبورداری؛	جلوگیری از روزمرگی و تغییر رویه‌ها؛ تدوین استانداردهای بهداشتی برای نهادهای تولیدی عسل و برخورد قانونی با تولیدکنندگان عسل تقلبی؛ تخصیص سهمیه سوخت برای زنبورداران کشور جهت جلوگیری از کوچ زنبورداران و ضرر دهی این صنعت؛

نتایج و بحث

مطالعه حاضر با هدف بررسی استراتژی دانش صندوق حمایت از توسعه صنعت زنبورداری کشور انجام شد. در این مقاله با استفاده از شاخص‌های مدل سازمان بهره‌وری آسیایی ابعاد «رهبری، فرآیندها، افراد، فناوری، فرآیندهای دانشی، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش» در صندوق زنبورداری مورد بررسی قرار گرفت.

یافته‌های تحقیق نشان داد که، در بعد رهبری صندوق از ۳۰ امتیاز، ۱۵/۵۷ را کسب کرده است؛ بنابراین امتیاز سازمان در این بعد متوسط به بالا است. این مسئله نشان می‌دهد که رهبری سازمان صنعت زنبورداری کشور از اهمیت مدیریت دانش آگاه است و در مورد ارزش دانش برای انجام مأموریت سازمان قانع شده است. در بعد فرآیندها از ۳۰ امتیاز صندوق امتیاز ۱۶/۶۲ را کسب کرده است که این امر نشان می‌دهد، طراحی و ارائه محصول و خدمات کلیدی سازمان و فرآیندهای پشتیبانی، نظام‌مند بوده یا به‌طور مؤثری به کار گرفته می‌شود.

در بعد افراد، امتیاز صندوق برابر با ۱۲/۲۹ حاصل شد که امتیاز متوسط به پایین است که این امر نشان می‌دهد که افراد آگاهانه دانش خود را حفظ می‌کنند یا زمانی که از آن‌ها خواسته می‌شود، تسهیم دانش کنند، این کار را به‌اکراه انجام می‌دهند؛ اگر تسهیم دانش انجام شود، محدود به تعداد کمی از افراد است؛ یادگیری فردی به‌ندرت به یادگیری سازمانی تبدیل می‌شود؛ زمانی که کارکنان سازمان را ترک می‌کنند، دانش آنان از دست می‌رود.

همچنین امتیاز صندوق در بعد فناوری ۲۱/۴۳ به دست آمد که در وضعیت خوب قرار داشت. این امر نشان‌دهنده استفاده مطلوب از رایانه‌ها، اینترنت و اینترانت یا دیگر شبکه‌ها برای بهبود ارتباطات، تسهیم اطلاعات، ایجاد پایگاه‌های اطلاعات و مانند آن‌ها یا ارتباطات شفاهی در زمینه اطلاعات و دانش است. در بعد فرآیندهای دانشی صندوق امتیاز ۱۵/۵۷ را کسب کرد که در وضعیت متوسط به بالا قرار داشت. این نتیجه نشان می‌دهد که در صندوق دوباره‌کاری‌ها کمتر است، ولیکن اشتباه‌ها دوباره و چندباره به‌طور متوسط رخ می‌دهد.

صندوق در بعد یادگیری و نوآوری از ۳۰ امتیاز ۱۶/۱۲ امتیاز کسب کرد؛ بنابراین امتیاز صندوق در این بعد متوسط به بالا است که این امر نشان می‌دهد، سازوکارهای پاسخ سازمانی به مشکلات تا حدودی اثرگذار و سودمندتر است.

امتیاز صندوق در بعد نتایج مدیریت دانش از ۳۰ امتیاز ۱۶ امتیاز به دست آمد؛ بنابراین امتیاز صندوق در این بعد متوسط به بالاست که این امر نشان می‌دهد، صندوق از سابقه نتایج قبلی، ازجمله اطلاعات تطبیقی در مقایسه با الگوها، برای هریک از حوزه‌های عملکردی مهم برای انجام مأموریت خود نگهداری می‌کند.

به‌طورکلی ارزیابی صندوق زنبورداری براساس مدل سازمان بهره‌وری آسیا نشان می‌دهد که سطح بلوغ دانشی صندوق زنبورداری در سطح دوم (شروع) قرار دارد؛ یعنی صندوق از سطح اول (مرحله واکنشی) عبور نموده و نسبت به استقرار نظام مدیریت دانش احساس نیاز می‌کند. براساس مطالعات انجام‌شده شفیعی و همکاران (۳۱)، شفیعی و همکاران (۳۲)، کشاورزی و رادسرشت (۱۳)، قلیج لی و ابراهیمی (۲۷)، ملکی و لطفی (۱۹)، دشتی و همکاران (۸)، سرمدی و عفتی (۳۰) وضعیت صندوق زنبورداری از منظر بلوغ مدیریت دانش در مقایسه با بسیاری از سازمان‌های آموزشی، صنعتی و نظامی در کشور مشابه و یکسان است.

همچنین نتایج ارزیابی معیارهای هفت‌گانه مدل سازمان بهره‌وری آسیا نشان داد که بالاترین میانگین امتیاز مربوط به بعد «فناوری» و پایین‌ترین میانگین مربوط به بعد «افراد» است. همچنین به‌جز بعد فناوری، سایر ابعاد (رهبری، فرآیندها، افراد، فرآیندهای دانشی، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش) از سطح مطلوبیت پایین‌تری برخوردار هستند. اختصاص بالاترین رتبه برای فناوری اطلاعات علاوه بر این تحقیق در مطالعات نظیر شفیعی و همکاران (۳۱)، شفیعی و همکاران (۳۲) و ارزانی و سایه‌بانی (۲)، سرمدی و عفتی (۳۰) که در محیط‌های آموزشی، صنعتی و خدماتی بوده است؛ تائید

[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-08]
[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.18.4.4]
[DOI: 10.52547/jea.9.18.33]

شده است که نشان از وجود زیرساخت‌های مناسب فناوری اطلاعات برای توسعه مدیریت دانش در این سازمان‌ها است. درنهایت نتایج سایر یافته‌های تحقیق نشان داد که صندوق ازنظر عوامل داخلی (ضعف و قوت) دارای تا حدودی قوت است. ولیکن صندوق ازلحاظ عوامل خارجی (فرصت و تهدید) تا حدودی از یک موقعیت متعادل (حد وسط) برخوردار است یعنی در استفاده از فرصت‌ها و پرهیز از تهدیدها تقریباً در حد وسط و شکننده قرار دارد؛ بنابراین ضروری است توسط مدیران صندوق تمهیداتی اندیشیده شود.

پیشنهادها

الف) راهکارهای پیشنهادی مرتبط با سؤال اول تحقیق: ۱. صندوق باید یک نگرش نظام‌مند برای ارزیابی و بهبود فرآیندهای کلیدی خود به کار گیرد و نسبت به ارتقاء فرهنگ یادگیری سازمانی و گروهی اقدام نماید. ۲. با توجه به نقش فناوری اطلاعات به‌عنوان عاملی مناسب برای ارتباطات اطلاعاتی درون و برون‌سازمانی و انجام کارها به‌صورت گروهی، پیشنهاد می‌شود، فرهنگ استفاده از شبکه‌های داخلی نظیر اینترانت، شبکه‌های اطلاع‌رسانی، پورتال سازمان، پست‌های الکترونیکی و گروه‌افزارها به‌منظور تسهیل در امر ارتباطات میان اعضای سازمان به‌صورت عمودی و افقی ایجاد شود. ۳. برای ارتقای بیشتر بعد فرآیندهای دانشی پیشنهاد می‌شود که صندوق هر چه سریع‌تر شروع به توسعه و اجرای فرآیندهایی برای تولید، سازماندهی، تسهیم و استفاده بیشتر از دانش کند. ۴. نقشه دانشی در صندوق ایجاد شود. ایجاد نقشه دانش از طریق ایجاد بانک‌های اطلاعاتی مشخص می‌کند کدام‌یک از کارکنان در چه موضوعی و در چه بخشی از سازمان، دانش خاصی را دارا هستند تا در صورت نیاز بتوان به آن دسترسی یافت و از آن‌ها جهت حل مشکلات سازمان بهترین استفاده را کرد.

ب) راهکاری‌های پیشنهادی مرتبط با سؤال دوم تحقیق: با توجه به ماتریس عوامل داخلی و خارجی، راهبردهای زیر پیشنهاد می‌شوند:

- کسب و خلق دانش تخصصی زنبورداری بر پایه ثبت و سازماندهی اطلاعات بر خواسته از تجربیات زنبورداران موفق کشور و استقرار اولیه نظام مدیریت دانش.

- راهبرد تعاملی جهت جلب حمایت متخصصان، مشتریان، کارکنان و همه ذینفعان صندوق.

- گسترش فرهنگ یادگیری گروهی و سازمانی در صندوق.

ج) راهکارهای پیشنهادهای مرتبط با سؤال سوم تحقیق: همچنین پس از تحلیل کسب‌وکار سوات (K-SWOT) و ارزیابی عوامل داخلی – خارجی، راهبرد تهاجمی و اتکا بر نقاط قوت داخلی جهت استفاده از فرصت‌های محیطی به‌عنوان راهکار به صندوق ارائه می‌شود. در همین راستا می‌توان برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری زیر را انجام داد:

– تدوین سیاست‌های پرورش و توسعه منابع انسانی با توجه به اهداف راهبردی سازمان و مدیریت دانش؛

– تدوین برنامه‌های انگیزشی برای ایجاد تمایل در منابع انسانی برای مثال در نظر گرفتن پاداش ویژه و با برگزاری مراسم رسمی تشکر برای کارکنانی که بیشترین مشارکت و نقش را در کسب، تولید، انتقال و به‌کارگیری دانش داشته‌اند؛

– برگزاری جلسه‌های مشترک میان کارکنان واحدها و بخش‌های مختلف سازمان برای هم‌اندیشی و انتقال تجربه‌ها و پیشنهادهای سازنده؛

– افزایش ارتباطات سازمانی در راستای تحقق اهداف مدیریت دانش در سازمان و توجه به محتوای دوره‌های آموزشی براساس نیاز واقعی کارکنان سازمان.

به‌طورکلی برای صندوق زنبورداری راهبردهای دانشی براساس کسب و خلق دانش تخصصی (بر پایه ثبت و سازماندهی اطلاعات بر خواسته از تجربیات زنبورداران موفق کشور) و استقرار اولیه نظام مدیریت دانش پیشنهاد می‌شود. در همین راستا صندوق (زنبورداری) می‌تواند با استفاده از راهبرد تعاملی نسبت به جلب حمایت متخصصان، مشتریان، کارکنان و سایر ذینفعان صندوق و گسترش فرهنگ یادگیری سازمانی اقدام نماید.

منابع

1. Ahmadi, A., A.M. Ebrahimi and H. Malekan. 2004. Strategic planning of information and communication technology. Knowledge Production Publications, Tehran (In Persian).
2. Arzani, A. and N. Saye Bani. 2015. A Study of Knowledge Management Maturity in Power Generation Companies Based on APO Model (Case Study: Hormozgan Power Generation Management Company), 8th National Conference and 2nd International Knowledge Management Conference, Tehran (In Persian).
3. Bahrami, S. and A. Khadivar. 2020. Provide a model for selecting knowledge management strategy in the supply chain. Organizational Knowledge Management, 3(9): 97-136 (In Persian).
4. Bankipour, B. 2018. Development patterns of the country's beekeeping industry and its requirements, National Conference on Bee Products from the Perspective of Biology. Health and Economy. Isfahan. https://civilica.com/doc/909638.
5. Chang, T.H. and T.Wang. 2009. Using the fuzzy multi criteria decision making approach for measuring the possibility of successful knowledge management. The Journal of Information Sciences, 179: 355-370.
6. Chen, J., Z. Zhu and H.Y. Xie. 2004. Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. Journal of Intellectual Capital, 5(1): 195-212.
7. Daneshfard, K. 2015. Analyzing the effective factors on the strategy of establishing knowledge-based companies and presenting an appropriate model. Strategic Management Research, 22(61): 29-53 (In Persian).

[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-08]
[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.18.4.4]
[DOI: 10.52547/jea.9.18.33]

8. Dashti, A.S., F. Sadeghi, S. Agha Hassan Shirazi and K. Khodamradi. 2014. Knowledge management evaluation based on APO model (Case study: Tehran Regional Electricity Company), available through: http: // www. Civilica.com/paper/ikmco8ikmco8_334.html.
9. Elahi, S., A.A. Rastegar and M. Nikubadi. 2014. Investigating the effect of knowledge management process capabilities on innovation performance with the mediating effect of innovation process in organizations with advanced technology. Technology Development Management, 1(4): 105-129 (In Persian).
10. Faqihi, A.H., G. Memarzadeh, S. Safari and H. Taheri Goodarzi. 2013. Designing a knowledge strategy model for Iranian government organizations (a study in the electricity industry). Journal of Management Improvement, Seventh Year, 2: 5-30 (In Persian).
11. Jasimuddin, S. 2012. Special Issue on Knowledge Management (KM). Information Resources Management Journal, 29(1): 1490-1500.
12. Karami, S. 2015. The need to implement knowledge management based on the APO framework in the electricity industry. Electronic Journal of Knowledge Management Studies. 24: 16-20 (In Persian).
13. keshavarzi, A.H. and M. Radsresht. 2018. Assessing the level of knowledge management maturity and presenting programs for improvement (Case study: Hwanaja). Scientific Journal of Organizational Knowledge Strategy Management, 1(1): 11-47 (In Persian).
14. Khadivar, A. and F. Abbasi. 2016. Assessing the maturity of knowledge management in the top 300 Iranian companies. New decision research. 3: 23-41 (In Persian).
15. Ko, A.S.O. and S.F. Lee. 2000. Implementing the strategic formulation framework for the banking industry of Hong Kong. Managerial Auditing Journal, 15: 469-477.
16. Kubo, L. 2006. An inquiry into knowledge worker motivation in the Japanese financial benefits. Journal of Knowledge acquisition, 6(3): 262-271.
17. Hamidi, M., H. Rajabi, E. Ali Doost and M. Zeinizadeh. 2018. Develop a strategy plan for the Student Sports Federation with a balanced scorecard approach. Sports management studies, 10(49): 139-158 (In Persian).
18. Mahmoudzadeh, E., M. Kashtkar and M. Mohammadi Almouti. 2014. Assessing the preparation of the organization's knowledge management system deployment strategy. Strategic Management Studies, (23): 61-79.
19. Maleki, M. and A. Lotfi. 2016. Assessing the level of knowledge management in Imam Ali (AS) Military University. Quarterly Journal of Military Management, 61: 135- 157 (In Persian).
20. Mochamad, A.W. 2019. Knowledge Management Maturity in Construction Companies (Hasil Review dan Kelengkapan).
21. Nahapiet, J. and S. Ghoshal. 1998. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. Academy of Management Review, 23(2): 242-266.
22. Newman, B. and K. Conrad. 2000. A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies, Proc. of the Third Int. Conf. on Practical Aspects of Knowledge Management.
23. Ng, A.H., M.W.Yip, S. Binti and N.A. Bakar. 2012. Integrated knowledge management strategy: a preliminary literature review. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 57: 209-214.
24. Nikokar, G.H. and A. Hakim. 2012. Model of strategic alignment of knowledge management in the organization. Management Research in Iran, 16(1): 167-188 (In Persian).
25. Perez, J.E. and C.M. Durango. 2015. Exploring knowledge management maturity from funcionalist and interpretivist perspectives. Entramado, 11(1): 94-104.
26. Porter, M. 1987. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review, 43-59.
27. Qelich Lee, B. and S. Ebrahimi. 2016. Feasibility study of establishing knowledge management with the approach of the Asian Productivity Organization (APO). Public Management Perspectives, 25: 95-114 (In Persian).
28. Rahimi, M., H. Razzaq, A.A. Farhangi and N. Mohaghegh. 2020. Strategic model of knowledge management in the management of cultural and educational affairs. Tomorrow management, 19(62): 59-72 (In Persian).
29. Ramadhani, S., J. Hidajat Tjakraatmadja and N. Thoha. 2012. Knowledge management maturity level assessment (case study of of PT. XYZ). The Indonesian Journal of Business Administration, 1(9): 672-679.
30. Sarmadi, M.R. and F. Efti. 2019. Assessing the maturity of knowledge management using the Asian Productivity Organization model (Case study: Tehran Municipality). Scientific Studies, 6(21): 1-23 (In Persian).
31. Shafi'i, S., M. Moradi and H. Ahmadi. 2018. Assessing the level of knowledge management maturity based on the APO framework (Case study of central libraries and faculties of Razi University. Quarterly Journal of National Library and Information Organization Studies, 29(4): 143-155 (In Persian).

[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-08]
[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.18.4.4]
[DOI: 10.52547/jea.9.18.33]

32. Shafi'i, S., M. Moradi and M. Jafari. 2019. Assessing the maturity of knowledge management in libraries and information centers (research sample: Kermanshah public libraries). Strategic Management of Organizational Knowledge, 2(6): 77-109 (In Persian).
33. Taybi, S.J. and M.R. Maleki. 2005. Strategic planning and performance measurement. Farhang TV Publications, Tehran (In Persian).
34. Wong, K.Y. 2005. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. Industrial Management & Data Systems, 105(3): 261-79.
35. Young, R. 2010. Knowledge Management Tools and techniques Manual. Published by the Asian productivity organization. Chiyoda-ku, Tokyo, 93-102.

[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.18.4.4]
[DOI: 10.52547/jea.9.18.33]

Developing a Knowledge Strategy for Apiculture Industry Development and Advocacy Fund (AIDAF)

Leila Jabbari[1] and Hassan Mantegh[2]

1- PhD Student in Information and Knowledge Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
(Corresponding author: le_jabbari@yahoo.com)
2- PhD Student in Information and Knowledge Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
Received: 25 January, 2022 Accepted: 22 July, 2022

Extended Abstract

Introduction and Objective: To carry out knowledge management projects, organizations need to develop a knowledge management strategy. Considering the important role of the Apiculture Industry Development and Advocacy Fund (AIDAF), this article seeks to develop a knowledge management strategy for this organization.

Material and Methods: The present paper is an applied study that was conducted using a mixed method (qualitative and quantitative), questionnaire, and interview within the conceptual model of the research. The statistical population of the study is comprised of two groups. The first group consisted of 16 employees of AIDAF and the second group consisted of eight managers and experts interviewed using the Delphi technique.

Results: AIDAF was assessed using the Asian Productivity Organization Framework categories (Leadership, processes, people, technology, knowledge processes, learning, innovation, and knowledge management outcomes). According to the results of the questionnaires, the score obtained for AIDAF was 113.6 indicating that AIDAF readiness for knowledge management is at the initiation level.

Conclusion Based on K-SWOT analysis, AIDAF is relatively strong in terms of internal factors (weakness and strength) while, it is in a moderate and almost fragile position in terms of external factors (opportunities and threats). Therefore, AIDAF managers need to take the necessary actions to improve knowledge management.

Keywords: Beekeeping, Business Strategy, Knowledge Strategy, Knowledge Management, Support Fund, SWOT Analysis

[Downloaded from jea.sanru.ac.ir on 2026-11-08]

[DOR: 20.1001.1.25383426.1401.9.18.4.4]

[DOI: 10.52547/jea.9.18.33]