



The Effect of Infrastructure Capabilities of Knowledge Management and Business Strategy on Organizational Performance through the Mediating Variable of Knowledge Management Process Capabilities

Abbas Ali Rastgar¹

Taha J'afari²

Abstract

Nowadays, organizational knowledge management is considered as an essential strategy for complex, dynamic and uncertain environments, which leads to survival, competitive advantages and improvement of organizational performance. Furthermore, choosing a business strategy tailored to the organization's requirements is a key challenge for managers for the achievement of the desired status among competitors. This research is intended to find out the effect of knowledge management infrastructure capabilities and business strategy on organizational performance mediated by knowledge management process capability. This developmental applied research follows a descriptive survey method for data collection. The statistical population of the study includes 320 managers of Abbasabad industrial district from whom 175 persons were selected as the sample. A questionnaire was used as the tool for data gathering whose validity was confirmed by the experts, and whose reliability was testified by computing Cronbach's alpha. Confirmatory factor analysis was used to identify the key factors of each component, and structural equation modeling and LISREL software were used to affirm the fitness of the research model. Findings of the research indicated that the infrastructure capabilities of knowledge management and business strategy affect the process capabilities positively and significantly. Furthermore, process capabilities affect the performance of the organization positively and significantly. Moreover, differentiation strategy and human resources impose the most important effects on the process capabilities of knowledge management, and knowledge creation and storage affect the performance of the organization deeply.

Keywords: organizational performance, knowledge management, process capabilities, infrastructure capabilities, business strategy.

1. Associate Prof at the Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan. Iran.

2. Corresponding author: PhD candidate at the Department of Industrial Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan. Iran. tahajafari@semnan.ac.ir



تأثیر قابلیت‌های زیرساختی مدیریت‌دانش و راهبرد کسب‌وکار بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن متغیر میانجی قابلیت‌های فرایندی مدیریت‌دانش

عباسعلی رستگار* و طه جعفری**

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۲۰

چکیده

امروزه مدیریت دانش سازمانی را به‌مثابه یک راهبردی ضروری برای محیط‌های پیچیده، پویا و دارای عدم‌اطمینان می‌دانند که موجب بقا، کسب مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان می‌شود. ضمن اینکه انتخاب راهبرد کسب‌وکار متناسب با وضعیت سازمان، یکی از چالش‌های اساسی مدیران برای رسیدن به جایگاه مطلوب در میان رقبا است. هدف این پژوهش بررسی تأثیر قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش و راهبرد کسب‌وکار بر عملکرد سازمان با میانجی‌گری قابلیت فرایندی مدیریت دانش است. پژوهش براساس روش گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع پیمایشی و از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی است. جامعه آماری پژوهش، ۳۲۰ نفر از مدیران شرکتهای شهرک صنعتی عباس‌آباد بودند که ۱۷۵ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه است که برای تعیین روایی از نظر خبرگان و به‌منظور تعیین میزان پایایی آن، آلفای کرونباخ محاسبه شد. برای مشخص‌سازی عوامل کلیدی هر مؤلفه، از آزمون تحلیل عاملی تأییدی و برای بررسی برازش الگوی پژوهش از الگویابی معادلات ساختاری و نرم‌افزار LISREL استفاده گردید. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که قابلیت‌های زیرساختاری مدیریت دانش و راهبرد کسب‌وکار بر قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش و قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد؛ ضمناً راهبرد تمایز و منابع انسانی بیشترین تأثیر را بر قابلیت فرایندی مدیریت دانش دارد و خلق و ذخیره دانش، بیشترین تأثیر را بر عملکرد سازمان دارد.

کلیدواژه‌ها: عملکرد سازمان، مدیریت دانش، قابلیت فرایندی، زیرساختی، راهبرد کسب‌وکار.

* دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

** نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان،

ایران.

مقدمه

سنجش و ارزیابی عملکرد فعالیتهای سازمان از دیرباز موضوع بحث مدیران و پژوهشگران بوده است. یکی از مهمترین وظایف مدیر، ارزیابی و کنترل عملکرد سازمان است؛ چرا که اگر اهداف سنجش‌پذیر باشد، دست‌یافتنی و قابل کنترل و مدیریت خواهد بود (لین و همکاران، ۲۰۱۱). عملکرد سازمانی به دو جزء تقسیم می‌شود: کارایی که توصیف‌کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است؛ یعنی رابطه ترکیب واقعی و مطلوب درونداها برای تولید برون‌دادهای معین و اثربخشی که توصیف‌کننده درجه رسیدن به اهداف سازمانی است (سن‌فورد، ۲۰۰۹؛ راس و همکاران، ۲۰۱۲). عملکرد سازمانی بدون شک مهمترین معیار سنجش موفقیت در شرکتها به شمار می‌آید (ابزری و همکاران، ۱۳۸۸).

امروزه سازمانها به طور فزاینده‌ای با محیط‌های پویا و در حال تغییر روبه‌رو هستند و به منظور بقا و حفظ پویایی خود مجبورند آمادگی سازگاری و مدیریت تغییرات را در خود ایجاد کنند (سبک‌رو و همکاران، ۱۳۹۷). این آمادگی، تنها درباره فناوری و تجهیزات نیست. اهمیت روزافزون دانش، که عامل تعیین‌کننده موفقیت و رقابت‌پذیری سازمان به شمار می‌رود، موجب شکل‌گیری اقتصاد دانش‌محور شده و مدیریت این دارایی مهم را به اساسی‌ترین وظیفه سازمان تبدیل کرده است (قاسم‌زاده‌علیشاهی، ۱۳۹۴). مدیریت دانش فرایند تلاش برای فراهم‌آوردن دانش مناسب در زمان مناسب و در موقعیت مناسب است که به کسب مزیت رقابتی برای سازمانها منجر می‌شود (کاروالیو و گومز، ۲۰۱۷). مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار، بسیار اثرگذار است (داونپورت و گروور، ۲۰۰۱). قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش شامل خلق دانش، ذخیره‌سازی دانش، تسهیم دانش و کاربرد دانش نیازمند قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش شامل ساختار دانش‌محور، فرهنگ دانش‌محور، منابع انسانی دانش‌محور و فناوری دانش‌محور (تیسنگ، ۲۰۱۶، شیه و تیسائی، ۲۰۱۶، الارج و همکاران، ۲۰۱۶) است تا شرکتها بتوانند فعالیتهای خود را با موفقیت انجام دهند. یکی از دلایل مشکلات سازمانهای ایرانی، ضعف روشها و فرایندهای مدیریت دانش در راستای خلق، نگهداری و کاربرد و انتقال دانش است که

خود سبب وجود شکافهای گسترده میان دانش موجود و مورد نیاز سازمانها می شود و پیامدهایی از جمله وقوع اشتباهات مکرر در کار، دوباره کاریها، افزایش هزینهها، افت کیفیت محصولات و خدمات، نارضایتی مشتریان درونی و بیرونی و نبود قدرت رقابتی در عرصه ملی و بین المللی را در پی دارد (محمدمقدم و همکاران، ۱۳۹۲). توسعه قابلیت های زیرساختی مدیریت دانش از جمله فرهنگ، ساختار و فناوری، موجب تقویت قابلیت های فرایندی مدیریت دانش، و در پی آن غلبه بر بحرانهای سازمانی و بهبود عملکرد ممکن می شود (تین و شو، ۲۰۱۱). قابلیت های زیرساختی مدیریت دانش، مجموعه ای از عوامل است که به منظور حمایت از قابلیت های فرایندی ضروری است. برخی از این قابلیت ها باید ایجاد شود؛ اما برخی در سازمان وجود دارد و باید با اهداف دانشی هماهنگ شود (ژی پینگ و همکاران، ۲۰۰۹). پورتر معتقد است مزیت رقابتی نصیب سازمانی می شود که برای مشتریانش ارزش قائل شود؛ با این هدف، وی سه راهبرد کسب و کار را به منظور کسب مزیت رقابتی معرفی می کند: تمرکز، تمایز و رهبری هزینه. به دلیل هر کدام از راهبردهای رقابتی پورتر، روشها و اقدامات خاصی باید مدنظر قرار بگیرد (اعرابی، مقدم، ۱۳۸۶).

یکی از مسائل مهمی که شرکتهای مستقر در شهرک صنعتی عباس آباد با آن روبه رو هستند، میزان عملکرد شرکت است. عواملی مانند سود، بازگشت سرمایه، رضایت مشتری و... از مسائل مورد توجه صاحبان این شرکتهای است و استفاده از معیارهای مناسب و کاربردی برای اندازه گیری آنها، حیاتی است؛ در عین حال نظر به اهمیت روزافزون توجه به مدیریت دانش و داشتن دیدگاه راهبردی، هدف و نوآوری این پژوهش بررسی نقش قابلیت های زیرساختی مدیریت دانش و راهبرد کسب و کار در ارتقای عملکرد با در نظر گرفتن متغیر میانجی قابلیت های فرایندی مدیریت دانش در شرکتهای شهرک صنعتی عباس آباد است. مرور ادبیات و پیشینه موضوع نشان می دهد، پژوهشهای پیشین ترکیب همه عوامل ذکر شده در بررسی عملکرد سازمان را در کنار هم، مورد توجه قرار نداده است. با توجه به تغییرات پرشتاب، عدم اطمینان و پیچیدگی محیط سازمان، این نوآوری و تلفیق عوامل، می تواند دیدگاه جامعتری را برای پژوهشگران به منظور بررسی هرچه دقیقتر و واقعی تر عوامل مختلف دخیل در عملکرد سازمان فراهم آورد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت دانش

در حال حاضر دانش، مهمترین منبع سازمان به شمار می‌رود؛ از همین رو موفقیت در مدیریت دانش نیز پیش زمینه موفقیت در فعالیتهای سازمانی است (پارسائیان و ریاحی‌نیا، ۱۳۹۳). هدف اصلی مدیریت دانش تبدیل دانش پنهان^۱ به دانش آشکار^۲ و انتشار آن به صورت اثربخش است تا فرصت مناسبی را برای ایجاد مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان فراهم کند (دوراسامی و همکاران، ۲۰۱۳).

قابلیت‌های مدیریت دانش

قابلیت‌های مدیریت دانش را به دو دسته فرایندی و زیرساختی تقسیم می‌کنند. توسعه قابلیت‌های مدیریت دانش به افزایش عملکرد سازمانی کمک می‌کند (جیسون و اولسون، ۲۰۱۵، قربانی‌زاده و اکبری، ۱۳۹۱).

قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش^۳: قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش دارای چهار رکن خلق دانش، تسهیم دانش، به‌کارگیری دانش و ذخیره‌سازی دانش (محمدی‌مقدم و همکاران، ۱۳۹۲) است. نیومندر (۱۹۹۹) الگوی عمومی مدیریت دانش، شامل چهار گام خلق و اکتساب دانش، تسهیم دانش، سازماندهی و ذخیره‌سازی دانش و کاربرد دانش را مطرح کرد (منوریان و خمداد، ۲۰۱۰). گلد و همکاران (۲۰۰۱) چهار مرحله کسب، ذخیره‌سازی، تسهیم و به‌کارگیری دانش را قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش معرفی می‌کنند. تیسنگ (۲۰۱۶) این قابلیت‌ها را شامل اکتساب، تبدیل، به‌کارگیری و حفاظت از دانش می‌داند. قابلیت‌های فرایندی با کسب دانش از منابع مختلف آغاز، و با اشتراک میان اعضای سازمان دانش جدید خلق می‌شود و توسط اعضای سازمان استفاده می‌شود (الارج و همکاران، ۲۰۱۶). در پژوهشی دیگر قابلیت‌های فرایند مدیریت دانش شامل کسب، خلق و تولید دانش، سازماندهی، نگهداری و انبار، استفاده، کاربرد و

۱. Tacit Knowledge

۲. Explicit Knowledge

۳. Process capability of Knowledge Management

بهره‌برداری، انتقال، اشتراک و توزیع، ارزیابی و بازخور است (درستکار احمدی و شفیع نیک‌آبادی، ۱۳۹۴).

قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش^۱: این قابلیت‌ها به مواردی اطلاق می‌شود که سبب آسان‌سازی و ارتقای قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش می‌شود. این اجزا شامل ۱. فرهنگ دانش‌محور: براساس مطالعات، فرهنگ سازمانی در آسان‌سازی فرایند خلق دانش در سازمان نقش مهمی ایفا می‌کند. فرهنگ سازمانی از طریق تأثیرگذاری بر شیوه‌های رایج یادگیری و تسهیم دانش، فرایندهای دانشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. فرهنگ و خلق دانش به چهار طریق با یکدیگر در ارتباط است. فرهنگ سازمان تعیین می‌کند که چه دانشی، مطلوب به‌شمار می‌آید. فرهنگ مناسب، برقراری ارتباط میان دانش فردی و دانش سازمانی را تسهیل می‌کند. یادگیری، مستلزم تعامل اجتماعی است. این تعاملات بر مبنای فرهنگ سازمان شکل می‌گیرد (دایان و همکاران، ۲۰۱۷). ۲. ساختار دانش‌محور: رابطه دوسویه ساختار و فرهنگ سازمان موجب می‌شود که ساختار در کنار فرهنگ سازمان به عاملی حیاتی در موفقیت فرایندهای دانشی سازمان بدل شود. اگرچه ساختارهای سنتی سلسله‌مراتبی، امکان انتقال دانش از طریق زنجیره فرماندهی را فراهم می‌آورد، مانع انتقال دانش در سطح افقی سازمان و بین واحدهای وظیفه‌ای می‌شود. چنین ساختاری موجب افزایش رقابت و تعارض میان واحدهای مختلف می‌شود و ممکن است سبب کندشدن روند به‌کارگیری فناوریهای ارتباطی (فناوریهای لازم به‌منظور گسترش دانش در سازمان) شود. از همین‌روست که از دیدگاه صاحب‌نظران، ایجاد ساختار سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر، که امکان برقراری ارتباط و تعامل مناسب میان افراد و گروه‌های سازمانی را فراهم آورد از ضروریات موفقیت مدیریت دانش در سازمانها به‌شمار می‌آید (هیزینگ، ۲۰۰۹). ۳. فناوری: براساس مطالعات، اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در گرو تغییر رفتارهای سازمانی و نیز تغییر فناوریهای اطلاعاتی مورد استفاده است. فناوریهای اطلاعاتی نمی‌تواند پاسخگوی تمامی نیازهای مدیریت دانش باشد؛ لیکن ابزاری مهم در اجرای فرایندهای دانشی به‌شمار می‌آید

۱. Infrastructure capability of Knowledge Management

(دایان و همکاران، ۲۰۱۷). سامانه‌های اطلاعاتی به‌هم پیوسته، که با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات به وجود آمده است، ابزار با ارزشی برای ایجاد سامانه دانشی پویا است (هیزینگ، ۲۰۰۹). ۴. منابع انسانی: این کارکنان هستند که دانش را خلق می‌کنند و به اشتراک می‌گذارند. در واقع، توانایی تبدیل داده به اطلاعات و دانش و استفاده از آن به منظور تأمین منافع شرکت، کارمندان را به عامل اولیه شکل‌گیری دانش در شرکت تبدیل می‌کند (لی و چوی، ۲۰۰۳). در مطالعاتی که به‌منظور تعیین شیوه‌های مناسب مدیریت منابع انسانی برای پیشبرد فرایندهای مدیریت دانش در سازمان صورت گرفته به مدیران توصیه شده است تا با اجرای برنامه‌های توانمندسازی و نیز تأکید بر گروه‌سازی در سازمان، ویژگیهایی چون قدرت و استقلال عمل، توانایی کار گروهی و خلاقیت را در کارکنان خود ایجاد کنند (شی و تیسائی، ۲۰۱۶).

در این پژوهش برای ارزیابی قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش از چهار شاخص فرهنگ دانش‌محور، ساختار دانش‌محور، فناوری و منابع انسانی استفاده، و برای بررسی قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش چهار عامل خلق دانش، کاربرد دانش، ذخیره دانش و تسهیم دانش به کار گرفته شده که در پژوهشهای گذشته بیشترین کاربرد و تکرار را داشته، و بعضاً جداگانه تأثیر آنها بر عملکرد سازمان بررسی شده است.

راهبرد کسب‌وکار

پورتر بیان کرد که شرکتها برای غلبه بر نیروهای رقابتی و پیشی بر رقیبان می‌توانند سه‌گونه راهبرد در پیش گیرند: ۱. رهبری هزینه: این راهبرد شیوه‌ای است برای دستیابی به پیشرو بودن کلی در هزینه از طریق برخی راهکارهای عملکردی که برای رسیدن به این هدف طراحی شده است. رهبری هزینه مستلزم تدارک تجهیزات کارآمد، تلاش فراوان برای کاهش هزینه از طریق تجربه، کنترل شدید بر مخارج و هزینه‌های جاری و... است. هزینه کم شرکت در مقایسه با دیگر رقبا عاملی است که باید همواره مدنظر قرار گیرد. ۲. تمایز: این راهبرد به دنبال ایجاد تفاوت در عرضه کالاها و خدمات منحصر به فرد از حیث طرح، نام تجاری، فناوری، خدمات پس از فروش، شبکه تحویل و نظایر آن است به طوری که برای خریداران این تفاوت بین محصولات شرکت با

رقیبان قابل درک باشد. محصولات و خدمات این راهبرد به مشتریانی عرضه می‌شود که نسبت به قیمت حساسیتی ندارند. ۳. تمرکز: در این راهبرد تمرکز بر گروه خاصی از خریداران، بخشی از خط تولید و یا بازار جغرافیایی است. تمرکز می‌تواند به شکلهای گوناگونی صورت گیرد. راهبرد تمرکز بر این اصل استوار است که شرکت از این طریق می‌تواند مؤثرتر و کارآمدتر از رقبای دیگر - که در سطح گسترده‌ای رقابت می‌کنند - به اهداف خود دست یابد (پورتر، ۱۳۹۱). طبق نظر پورتر، عملکرد بیش از متوسط را تنها با تعهد شرکت به حداقل یک راهبرد عمومی می‌توان به دست آورد (تنسی و همکاران، ۲۰۱۴). تنها خلوص راهبرد به عملکرد برتر منجر، و ترکیب راهبردها به در میانه راه‌ماندن و عملکرد ضعیف منجر می‌شود. پورتر تأکید می‌کند هنگام به‌کارگیری این راهبردها در شرکتها و واحدهای تجاری موجود و بالقوه برای ارزیابی مشارکت در فرصتها از شیوه تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت استفاده شود. مشارکت در فرصتها و منابع امکان می‌دهد با استفاده از مزیت‌های رقابتی، هزینه‌ها را کاهش داد یا محصولات و خدماتی متفاوت و متمایز تولید و عرضه کرد. او علاوه بر تشویق به مشارکت در فرصتها، تأکید می‌کند شرکتها برای بهره‌مند شدن از مزیت‌های رقابتی می‌توانند تخصص‌ها و مهارتها را بین واحدهای تجاری مستقل به شیوه‌ای اثربخش مبادله کنند. با توجه به عواملی مانند نوع صنعت، اندازه و بزرگی شرکت و ماهیت رقابت، می‌توان با استفاده از راهبردهای گوناگون به مزایای خاصی دست یافت (سالوو و هالیکیاس، ۲۰۰۹). در این پژوهش از سه راهبرد رهبری هزینه، تمایز و تمرکز پورتر به عنوان راهبردهای کسب‌وکار استفاده شده که از معتبرترین راهبردهای کسب‌وکار و قابل اجرا در شرکت‌های شهرک صنعتی عباس‌آباد است.

عملکرد سازمان

عملکرد سازمانی به چگونگی مأموریتها، وظایف و فعالیتهای سازمانی و نتایج آنها اطلاق می‌شود. در تعریفی دیگر، عملکرد سازمانی، دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آنها و انجام مسئولیتهایی است که سازمان به عهده دارد (بوسی و بیتسی، ۲۰۰۶). عملکرد سازمانی شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف سازمان یا مؤسسه را اندازه‌گیری می‌کند (میلر

و استیونز، ۲۰۱۲). سنجش عملکرد، فرایند حصول اطمینان از این است که سازمان راهبردهایی را دنبال کند که به تحقق اهداف منجر شود (باستین و موچلیش، ۲۰۱۲). در تعریف دیگر از سنجش عملکرد بر چگونگی مدیریت و ارزش آفرینی تأکید شده است: ارزشیابی چگونگی مدیریت سازمانها و ارزش آفرینی آنها برای مشتریان و دیگر بهره‌وران (آماراتونگا و بالدی، ۲۰۰۲). اندازه‌گیری عملکرد، مجموعه‌ای از اندازه‌گیری مالی و غیرمالی را دربر می‌گیرد. مشاوران و دانشگاهیان معتقدند که عملکرد غیرمالی تمرکز بر عوامل کسب‌وکار طولانی‌مدت مانند رضایت مشتری، فرایند کسب‌وکار داخلی، نوآوری و یادگیری است که حمایت از این عوامل می‌تواند به عملکرد سازمانی بهتر منجر شود. متغیرهای مالی عملکرد سازمانی شامل طیف گسترده‌ای از اندازه‌گیریها شامل رشد و تنوع در سود (به طور معمول به داراییها، سرمایه‌گذاری و یا حقوق صاحبان سهام)، بازگشت سرمایه، بازده حقوق صاحبان سهام، فروش و ارزش بازار است (پائو و لو، ۲۰۱۶، اویمومی و همکاران، ۲۰۱۶). مطالعات متعددی درباره‌ی طراحی و تعیین شاخصهای ارزیابی عملکرد صورت پذیرفته است. مهمترین بحث در زمینه شاخصهای ارزیابی عملکرد، متناسب بودن شاخصها با اهداف سازمانی، همسو بودن با راهبردهای سازمان، اعتبار در طول زمان و امکان بازخورد سریع و دقیق است. گاروین (۱۹۹۳) در مطالعات خود شاخصهای عملکرد را به تفصیل ارائه کرده است. در این مطالعات پنج معیار پیشنهاد شده که عبارت است از: کیفیت، هزینه، تحویل بموقع، خدمات و انعطاف. در پژوهشی دیگر، کسب مزیت رقابتی، تغییر در سهم بازار، تغییر در سود، تغییر در هزینه، تغییر در درآمد و تغییر در رضایت‌مندی مشتریان را در زمره شاخصهای عملکرد به کار گرفته است (موسی‌خانی و همکاران، ۱۳۸۶). سازمانها نظامهای زیادی را برای ارزیابی عملکرد مالی توسعه داده‌اند؛ اما از دهه ۱۹۸۰ صنایع با تغییرات در نواحی غیرمالی مانند کیفیت یا رضایت مشتری تحریک می‌شدند. در گذشته، شاید سازمانها اهمیت معیارهای غیرمالی را درک می‌کردند؛ اما قادر به ترکیب آنها با گزارشهای عملکرد مربوط به سطوح ارشد نبودند؛ چون این معیارها نسبت به معیارهای مالی، شفافیت کمتری دارد و مدیریت ارشد در استفاده از آنها مهارت کمتری دارد. لطیفا و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود، عملکرد مؤسسه را

به دو بخش مالی و غیرمالی تقسیم کردند. هدف اصلی این مطالعه این بود که به صورت تجربی، رابطه قابلیت یادگیری در سازمانها و عملکرد شرکت را ارزیابی کنند. در این پژوهش برای ارزیابی عملکرد شرکتهای شهرک صنعتی عباسآباد از دو معیار مالی و غیرمالی به دلیل آسانی کاربرد و اندازه گیری و هم چنین تکرار فراوان در پژوهشهای پیشین، استفاده شده است.

پیشینه تجربی پژوهش

در این بخش به خلاصه‌ای از پیشینه پژوهشهای داخلی و خارجی مرتبط با موضوع اشاره می‌شود. قربانی‌زاده و اکبری (۱۳۹۱) در پژوهش خود نشان دادند که قابلیت‌های زیرساختی و فرایندی مدیریت دانش بر اثربخشی سازمان تأثیر دارد. محمدی‌مقدم و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی به نام الگوی به کارگیری قابلیت‌های مدیریت دانش در دانش‌آفرینی و نوآوری‌های پلیسی، اثر قابلیت‌های زیرساختی و فرایندی مدیریت دانش را بر دانش‌آفرینی و نوآوری سازمانی بررسی کردند. آنها یافتند که قابلیت‌های مدیریت دانش، اعم از فرایندی و زیرساختی به دو طریق بر نوآوری سازمانی پلیس تأثیرگذار بوده است: ابتدا به صورت غیرمستقیم از طریق تأثیرگذاری بر تولید دانش پلیسی، سپس به صورت مستقیم و بی‌واسطه بر نوآوری پلیس تأثیر می‌گذارد. نوع‌پسند و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود نشان دادند که اقدامات مدیریت منابع انسانی به توسعه نیروی انسانی کمک می‌کند و به طور مستقیم نگرش و رفتار کارکنان را طوری تحت تأثیر قرار می‌دهد که از این طریق ملزومات عملی شدن راهبرد کسب‌وکار فراهم، و در نتیجه، مأموریت و اهداف سازمانی محقق شود و عملکرد سازمان بهبود یابد. لشکری و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی به بررسی یافتن مناسبترین راهبرد کسب‌وکار مؤثر در عملکرد بهتر سازمانها پرداختند. نتایج نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین راهبردهای عمومی پورتر و عملکرد سازمانی وجود دارد. متمایزگران و رهبران هزینه، عملکرد بهتری نسبت به ترکیب‌کنندگان راهبرد دارند. اعرابی و مصطفوی (۱۳۹۴) در پژوهش خود الگوی یکپارچه راهبردهای تولید بازاریابی و کسب‌وکار و تأثیر آنها را بر عملکرد سازمان بررسی کردند و نشان دادند که شرکتهایی که ترکیب هماهنگی از

راهبردهای تولید، کسب‌وکار و بازاریابی دارند، عملکرد بهتری خواهند داشت. محرابی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان بررسی امکان‌سنجی استقرار سامانه مدیریت دانش در استانداری همدان، نشان دادند که قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش بر عملکرد سازمان تأثیر دارد. تین و شو (۲۰۱۱) تأثیر قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش را بر عملکرد سازمان با میانجی‌گری توانهای فرایندی مدیریت دانش بررسی کردند. لی و تان (۲۰۱۳) در پژوهش خود نشان دادند که جور شدن شخصیت مدیر ارشد اطلاعات و راهبرد کسب‌وکار می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری داشته باشد. اویمومی و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان چگونه تسهیم دانش و فرایندهای کسب‌وکار در عملکرد سازمان نقش دارد، نشان دادند که هماهنگی در به اشتراک‌گذاری دانش و فرایندهای کسب‌وکار موجب بهبود عملکرد سازمان می‌شود. الارج و همکاران (۲۰۱۶) به بررسی تأثیر قابلیت‌های زیرساختی و فرایندی مدیریت دانش با میانجی‌گری اعتماد سازمانی بر عملکرد سازمان پرداختند. موتولو و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان با مطالعه موردی در کشور مالزی، نشان دادند که اگر سازمانها راهبردی مشخص برای مدیریت دانش داشته باشند، می‌توان هر دو بعد ملموس و غیرملموس عملکرد سازمانی را بهبود بخشید. ژانگ و همکاران (۲۰۱۸) تأثیر خطر را بر عملکرد سازمان با میانجی‌گری ظرفیتهای مدیریت دانش بررسی کردند و نشان دادند که چگونه برون‌سپاری فرایندهای کسب‌وکار با درنظر گرفتن مدیریت دانش می‌تواند عملکرد سازمانهای طرح‌محور را افزایش دهد. مارتینز و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان عوامل دانشی به‌عنوان هدایت‌کنندگان پایداری محیط و عملکرد کسب‌وکار به بررسی عوامل دانشی در ایجاد و بروزرسانی دانش محیطی شرکت پرداختند که بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر دارد. آیلندر و همکاران (۲۰۱۹) رابطه تجزیه‌وتحلیل کسب‌وکار و عملکرد سازمان را با میانجی‌گری فرایندهای کسب‌وکار بررسی کردند و به این نتیجه رسیدند که با توجه به رشد استفاده از تجزیه‌وتحلیل کسب‌وکار و مدیریت دانش (به‌عنوان یکی از عوامل اصلی آن)، فرایندهای کسب‌وکار در عملکرد سازمانی نقشی تعیین‌کننده دارند.

پس از مرور مبانی نظری و تجربی پژوهش، خلاصه برخی از پژوهشهای داخلی و خارجی در جدول شماره ۱ گردآوری شده است:

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهشهای داخلی و خارجی

عنوان پژوهش	پژوهشگر و سال	روش پژوهش	دستاورد پژوهش
الگوی به کارگیری توانایی مدیریت دانش در دانش آفرینی و نوآوریهای پلیسی	محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۲)	توصیفی پیمایشی	توجه به تعامل با محیط سازمان و درون آن که خود را در قابلیت‌های زیرساختی و فرایندی مدیریت دانش نشان می‌دهد بر دانش آفرینی سازمانی و در پی آن بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.
بررسی نقش راهبرد کسب و کار بر رابطه اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی	نوع‌پسند، مرادی و دقیقی (۱۳۹۳)	توصیفی همبستگی	اقدامات مدیریت منابع انسانی به توسعه نیروی انسانی کمک می‌کند و به طور مستقیم نگرش و رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد که از این طریق، ملزومات عملی شدن راهبرد کسب و کار فراهم، و در نتیجه، مأموریت و اهداف سازمانی محقق می‌شود.
بررسی تأثیر سبکهای رهبری بر عملکرد سازمانی با میانجیگری یادگیری و نوآوری سازمانی	یعقوبی و همکاران (۱۳۹۴)	توصیفی پیمایشی	اگر در سازمان رهبری تحولی باشد، آن سازمان به سمت نوآوری و تبدیل به سازمان یادگیرنده پیش خواهد رفت. نوآوری و یادگیری سازمانی و غلبه بر موانع و مشکلات سازمان در نهایت موجب افزایش عملکرد سازمانی می‌شود.
بررسی امکان سنجی استقرار سیستم مدیریت دانش در استانداری	محرابی و همکاران (۱۳۹۶)	توصیفی پیمایشی	اگر قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش (عوامل سازمانی متعدد از جمله منابع انسانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، چگونگی جریان اطلاعات و ارتباطات) از انسجام و هماهنگی لازم برخوردار باشد بر عملکرد سازمان تأثیر دارد.
پیامدهای فرایندهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمان	تین و شو (۲۰۱۱)	توصیفی پیمایشی	قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش با میانجی‌گری قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش بر عملکرد سازمان تأثیر دارد. از طریق فرایندهای مدیریت دانش،

تأثیر قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش و راهبرد کسب‌وکار بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن متغیر میانجی...

سازمانها می‌توانند اطلاعات بیشتری در اختیار داشته باشند تا سطح بالایی از مدیریت را اعمال کنند.			
--	--	--	--

ادامه جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهشهای داخلی و خارجی

عنوان پژوهش	پژوهشگر و سال	روش پژوهش	دستاورد پژوهش
تأثیر مدیریت دانش ضمنی بر عملکرد سازمان: نمونه‌ای از مالزی	موتولو و همکاران (۲۰۱۷)	توصیفی پیمایشی	این پژوهش اهمیت ایجاد دانش و مدیریت آن، بویژه دانش ضمنی را برای عملکرد بهتر سازمان توضیح می‌دهد. همچنین مشخص می‌کند که یکی از مهمترین مزایایی که هر سازمان می‌تواند از کارکنان به دست آورد، داشتن توانایی تصمیم‌گیری مناسب است. البته فقط کسانی که دانش و تجربه کافی دارند، می‌توانند چنین تصمیمی بگیرند.
تأثیر ریسک بر عملکرد فرایند کسب‌وکار پروژه‌های برون‌سپاری شده: نقش میانجی توانایی مدیریت دانش	ژانگ و همکاران (۲۰۱۸)	توصیفی پیمایشی	فرهنگ، فناوری و ساختار به همراه قابلیت‌های مدیریت دانش تأثیرات منفی خطر سیستمی را کاهش می‌دهد و موجب افزایش عملکرد سازمان می‌شود.
تجزیه و تحلیل کسب‌وکار و عملکرد شرکت: نقش میانجی عملکرد فرایند کسب‌وکار	آیلندر و همکاران (۲۰۱۹)	توصیفی پیمایشی	ابزار تجزیه و تحلیل کسب‌وکار، مدیریت دانش و فرایندهای کسب‌وکار در عملکرد سازمانی نقشی تعیین کننده دارد. سرمایه‌گذاری و استفاده رو به رشد از این ابزار وجود فرایندهای مدیریت دانش موجب ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود.

مرور پژوهشهای داخلی و خارجی، عوامل مختلف مؤثر بر عملکرد سازمان را نشان می‌دهد؛ اما هر کدام تنها برخی از عوامل را مشخص می‌کند. هدف این پژوهش این است که دیدگاه جامعی در مورد عوامل تأثیرگذار بر عملکرد سازمان فراهم شود و با ایجاد چتری گسترده بر پژوهشها الگوی کاملتری نسبت به موارد پیشین برای ارزیابی عملکرد با در نظر گرفتن قابلیت‌های

مدیریت دانش و راهبرد کسب و کار ارائه شود.

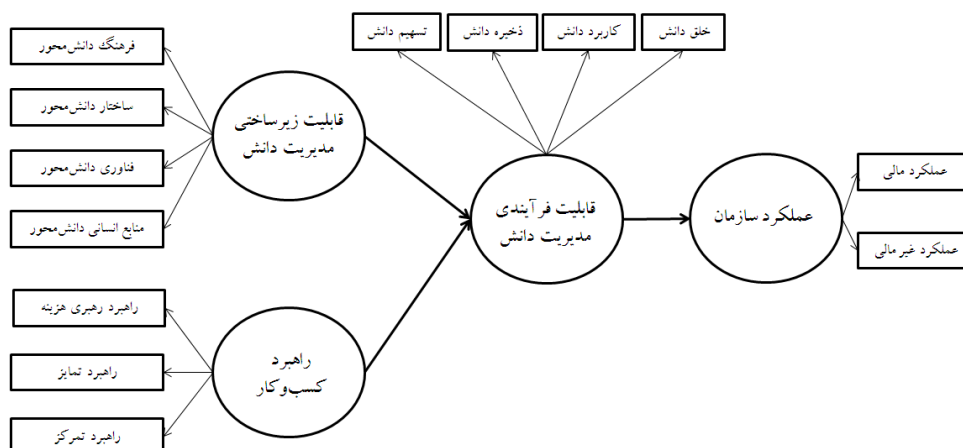
توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

با توجه به تعریف ارزیابی عملکرد، که توسط پژوهشگران مختلف صورت گرفته است و مطالعه جامع در ادبیات موضوع، متغیرهای مختلفی برای ارزیابی عملکرد سازمان معرفی شده بود که در نهایت براساس نظر خبرگان و پیشینه نظری و تجربی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش و الگوی مفهومی به صورت زیر ارائه شده است:

- طبق پژوهشهای قربانی‌زاده و اکبری (۱۳۹۱)، محمدی‌مقدم و همکاران (۱۳۹۲)، تین و شو (۲۰۱۱) و الارج و همکاران (۲۰۱۶) فرضیات یک تا چهار به این شرح است:
- فرضیه ۱. فرهنگ دانش محور بر قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش تأثیر معناداری دارد.
 - فرضیه ۲. ساختار دانش محور بر قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش تأثیر معناداری دارد.
 - فرضیه ۳. فناوری دانش محور بر قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش تأثیر معناداری دارد.
 - فرضیه ۴. منابع انسانی دانش محور بر قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش تأثیر معناداری دارد.
- درباره راهبرد کسب و کار، پژوهشهای نوع‌پسند و همکاران (۱۳۹۳)، نوع‌پسند و همکاران (۱۳۹۳)، لشکری و همکاران (۱۳۹۳)، اعرابی و مصطفوی (۱۳۹۴)، زات و امیت (۲۰۰۸)، یانگ (۲۰۱۰)، چانگ و چونگ (۲۰۱۱)، ژانگ (۲۰۱۶)، جامی‌پور و عساریان (۲۰۱۸)، آیلندر و همکاران (۲۰۱۹) موجب می‌شود به فرضیه‌های ذیل دست یافت:
- فرضیه ۵. راهبرد رهبری هزینه بر قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش تأثیر معناداری دارد.
 - فرضیه ۶. راهبرد تمایز بر قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش تأثیر معناداری دارد.
 - فرضیه ۷. راهبرد تمرکز بر قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش تأثیر معناداری دارد.
- براساس کارهای مهربابی و همکاران (۱۳۹۶)، لی و چوی (۲۰۰۳)، هیزینگ (۲۰۰۹)، منوریان و خمدا (۲۰۱۰)، تین و شو (۲۰۱۱)، لی و تان (۲۰۱۳)، جیسون و اولسون (۲۰۱۵)، لیو و همکاران (۲۰۱۶)، الارج و همکاران (۲۰۱۶)، موتولو و همکاران (۲۰۱۷)، دایان و همکاران (۲۰۱۷)،

ژانگ و همکاران (۲۰۱۸)، مارتینز و همکاران (۲۰۱۹)، به این نتیجه می‌رسیم که: فرضیه ۸. قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش بر عملکرد سازمان تأثیر معناداری دارد.

بنابراین الگوی مفهومی پژوهش به این صورت خواهد بود:



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

در جدول شماره ۲ منابع پژوهشی که ابعاد الگوی مفهومی از آنها استخراج شده به شرح ذیل آمده است:

جدول ۲. منابع ابعاد الگوی مفهومی

منبع	بعد الگوی مفهومی
ابراهیمیان جلودار، ابراهیمیان جلودار و ابراهیمیان جلودار (۱۳۹۱)، محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۲)، پارسائیان و ریاحی نیا (۱۳۹۳)، علوی و لیندر (۲۰۰۱)، لی و چوی (۲۰۰۳)، هیزینگ (۲۰۰۹)، تیسائی (۲۰۱۶)، دایان و همکاران (۲۰۱۷)	قابلیت زیرساختی مدیریت دانش
افرازه (۱۳۸۴)، محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۲)، درستکار احمدی و شفیع نیک آبادی (۱۳۹۴)، گلد و همکاران (۲۰۰۱)، کنگ پیچایان موند (۲۰۰۹)، منوریان و خمدا (۲۰۱۰)، جنت و همکاران (۲۰۱۳)، تیسنگ (۲۰۱۶)، الارج و همکاران (۲۰۱۶)	قابلیت فرایندی مدیریت دانش
خسروی (۱۳۸۸)، اعرابی و مصطفوی (۱۳۹۰)، پورتر (۱۳۹۱)، لشکری و همکاران (۱۳۹۳)، نانگ (۲۰۰۲)، رانجیت و ولا (۲۰۰۸)، سالوو و هالیکیاس (۲۰۰۹)، تنسی و همکاران (۲۰۱۴)	راهبرد کسب و کار

<p>عملکرد سازمان</p>	<p>موسی‌خانی و همکاران (۱۳۸۶)، نمازی و مقیمی (۱۳۹۷)، و گگونر و همکاران (۱۹۹۹)، هوگ (۲۰۰۵)، ادول و اسچوایگر (۲۰۰۵)، نیکلاس و سردان (۲۰۱۱)، بکوئیچ (۲۰۱۶)، اویومی و همکاران (۲۰۱۶)، لطیف و همکاران (۲۰۱۷)</p>
----------------------	---

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش براساس روش گردآوری داده‌ها، توصیفی، و از نوع پیمایشی و از نظر هدف، توسعه‌ای - کاربردی است. راهبرد پژوهش از نوع ترکیبی یا آمیخته است؛ بنابراین برای رسیدن به اجماع درباره عوامل اثرگذار بر عملکرد سازمان و طراحی پرسشنامه از شیوه دلفی که روشی کیفی است، استفاده شده و برای تجزیه و تحلیل داده‌های پرسشنامه نهایی، روش کمی به کار گرفته شده است. برای کاربرد شیوه دلفی در ابتدا گروه اجرا و نظارت بر اجرای دلفی تشکیل شد. ۱۲ نفر از خبرگان و دانشگاهیان به عنوان اعضای کار گروه دلفی انتخاب شدند. در دور اول، پرسشنامه تنظیم شده برای اعضا فرستاده شد. در این مرحله ابهامات استنباطی رفع شد و چارچوب کلی شکل گرفت. بعد از جمع‌بندی پیشنهادهای دور اول و بازنگری‌های توصیه شده برای بار دوم پرسشنامه برای اعضای کارگروه فرستاده و سپس جمع‌آوری شد و براساس اجماع، پرسشنامه نهایی و متغیرها به دست آمد.

این پژوهش در دو بخش انجام شده است: بخش اول، مطالعات کتابخانه‌ای، شامل بررسی پیشینه پژوهش، مطالعه کتابها، مقالات و پایان‌نامه‌های داخلی و خارجی و استفاده از نظر خبرگان به منظور تأیید الگوی مفهومی پیشنهادی است و بخش دوم، مطالعات میدانی که با هدف بررسی فرضیه‌های پژوهش انجام شده است. به منظور گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه بسته و طیف لیکرت استفاده شده که روایی ظاهری و محتوایی آن با توجه به ادبیات تحقیق و نظر خبرگان به تأیید رسیده است.

جامعه آماری پژوهش بر مبنای فرمول نمونه‌گیری از جامعه محدود و با روش نمونه‌گیری تصادفی از میان ۳۲۰ نفر از مدیران شرکتهای شهرک صنعتی عباس‌آباد بودند که ۱۷۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. مهمترین ویژگی و مبنای انتخاب افراد جامعه آماری برای این مطالعه، دسترسی داشتن به جامعه‌ای آشنا به مباحث مدیریت‌دانش و راهبردهای کسب‌وکار بوده است که

می‌شد در آنجا فرضیه‌های پژوهش را آزمون، و از کاربردی بودن آنها اطمینان حاصل کرد. برای بررسی فرضیات پژوهش از روشهای آماری و آزمونهای متفاوت با استفاده از نرم‌افزار SPSS22 و LISREL8.54 به گونه‌ای که ذکر می‌شود، استفاده گردید. برای بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کلموگروف - اسمیرنف، از آزمون تحلیل عاملی تأییدی برای تأیید روایی سؤالات و مشخص‌سازی عوامل کلیدی هر مؤلفه و از الگویابی معادلات ساختاری^۱ به منظور بررسی برازش الگوی پژوهش با داده‌های جمع‌آوری شده استفاده گردیده است.

یافته‌های پژوهش

اطلاعات جمعیت‌شناختی پژوهش به این شرح است:

جدول ۳. توزیع فراوانی افراد پاسخ‌دهنده از نظر جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۱۰۶	۶۰/۵۷
زن	۶۹	۳۹/۴۳
جمع	۱۷۵	۱۰۰

جدول ۴. توزیع فراوانی افراد پاسخ‌دهنده از نظر میزان تحصیلات

متغیر	حجم نمونه	درصد فراوانی
کارشناسی	۶۵	۳۷/۱۴
کارشناسی ارشد	۸۱	۴۶/۲۸
دکتری	۲۹	۱۶/۵۷
جمع کل	۱۷۵	۱۰۰

بررسی نرمال بودن داده‌ها

۱. Structural Equation Modeling

به منظور بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف استفاده شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف متغیرهای پژوهش

نتیجه	سطح معناداری	آماره آزمون K-S	انحراف معیار	میانگین	حجم نمونه	متغیر
نرمال	۰/۰۵۹	۱/۰۰۹	۰/۳۵۲	۳/۹۳	۱۷۵	ظرفیتهای ساختاری
نرمال	۰/۲۶۵	۰/۸۷۵	۰/۵۸۶	۳/۴۶	۱۷۵	راهبرد کسب و کار
نرمال	۰/۰۸۸	۱/۰۶۳	۰/۶۸۰	۳/۴۳	۱۷۵	مدیریت دانش
نرمال	۰/۰۵۹	۱/۳۲۷	۰/۶۲۳	۳/۳۵	۱۷۵	عملکرد سازمان

همان‌طور که از جدول شماره ۵ مشخص است، سطح معناداری برای تمامی متغیرهای پژوهش بزرگتر از مقدار ۰/۰۵ و دارای توزیع نرمال است.

آزمون کفایت نمونه

هنگام تحلیل عاملی باید از این مسئله اطمینان حاصل شود که آیا تعداد داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب است؛ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شده است.

جدول ۶. آزمون KMO و بارتلت برای سؤالات پرسشنامه

۰/۶۱۹	آزمون KMO		پرسشنامه مدیریت دانش
۷۰۰۷/۴۷۳	χ^2	آزمون بارتلت	
۱۲۲۵	درجه آزادی		
۰/۰۰۱	Sig		

براساس این دو آزمون، داده‌ها زمانی برای تحلیل عاملی مناسب است که شاخص KMO بیشتر از ۰/۶ و معناداری آزمون بارتلت از ۰/۰۵ کمتر باشد (مهدی‌زاده اشرفی و حسینی، ۱۳۸۵). با توجه به جدول شماره ۶ هر دو معیار تأیید شده است.

تحلیل عاملی متغیرهای مستقل

در این پژوهش از ابزار پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. بنابراین با

استفاده از تحلیل عاملی تأییدی ساختار کلی پرسشنامه پژوهش مورد روایی سنجی قرار گرفته است.

جدول ۷. مقادیر بارعاملی، آماره معناداری، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE برای متغیرهای مستقل

سازه	عنوان	بارعاملی	آماره معنی داری	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
فرهنگ دانش محور (CUL)	CUL1	۰/۸۵	۱۳/۳۴	۰/۹۰۴	۰/۹۲۵	۰/۷۱۲
	CUL2	۰/۸۸	۱۴/۰۳			
	CUL3	۰/۸۰	۱۲/۰۵			
	CUL4	۰/۹۲	۱۵/۰۰			
	CUL5	۰/۷۶	۱۱/۲۸			
ساختار دانش محور (STR)	STR1	۰/۸۸	۱۳/۷۷	۰/۸۹۷	۰/۹۲۴	۰/۷۵۳
	STR2	۰/۸۶	۱۳/۳۳			
	STR3	۰/۸۹	۱۴/۰۹			
	STR4	۰/۸۴	۱۲/۷۹			
فناوری دانش محور (TEC)	TEC1	۰/۷۹	۱۱/۵۹	۰/۸۸۳	۰/۹۰۱	۰/۶۴۵
	TEC2	۰/۸۶	۱۳/۲۶			
	TEC3	۰/۷۸	۱۱/۴۱			
	TEC4	۰/۷۴	۱۰/۶۴			
	TEC5	۰/۸۴	۱۲/۸۹			
منابع انسانی دانش محور (HUR)	HUR1	۰/۸۱	۱۲/۰۴	۰/۸۷۲	۰/۸۹۰	۰/۷۳۰
	HUR2	۰/۹۰	۱۳/۹۱			
	HUR3	۰/۸۵	۱۲/۹۲			
راهبرد هزینه کم (LCS)	LCS1	۰/۸۳	۱۲/۶۳	۰/۸۷۶	۰/۸۹۷	۰/۶۸۶
	LCS2	۰/۷۸	۱۱/۵۳			
	LCS3	۰/۸۹	۱۳/۹۹			
	LCS4	۰/۸۱	۱۲/۱۴			
راهبرد تمایز (DS)	DS1	۰/۸۲	۱۲/۵۹	۰/۹۱۲	۰/۹۲۰	۰/۷۴۲
	DS2	۰/۸۸	۱۳/۹۷			
	DS3	۰/۹۳	۱۵/۲۷			
	DS4	۰/۸۱	۱۲/۱۴			
راهبرد تمرکز (FS)	FS1	۰/۹۰	۱۴/۳۷	۰/۸۸۹	۰/۹۱۵	۰/۷۳۱

			۱۵/۲۵	۰/۹۳	FS2	
			۱۱/۱۳	۰/۷۶	FS3	
			۱۲/۴۸	۰/۸۲	FS4	

برای تحلیل عاملی تأییدی و الگویابی معادلات ساختاری، بارعاملی استاندارد و آماره معناداری t متغیرهای مستقل محاسبه شده است. براساس جدول شماره ۷ مشخص می‌شود که بار عاملی برای هیچ سؤالی کمتر از مقدار $۰/۵$ و آماره معناداری کمتر از $۱/۹۶$ نیست. بنابراین هیچ سؤالی از تحلیل حذف نخواهد شد (مهدی‌زاده اشرفی، حسینی، ۱۳۸۵). همان‌طور که در جدول شماره ۷ آمده، آلفای کرونباخ و مقادیر پایایی ترکیبی برای همه سازه‌ها بیش از $۰/۷$ است که اعتبار همگرایی زیادی را نشان می‌دهد و بیان می‌کند که سازه‌ها از اعتبار زیادی به منظور برازش الگو برخوردار است.

روایی واگرا با استفاده از فورنل و لارکر به منظور تصدیق اینکه دو سازه با شاخصهای خود تعامل بیشتری دارد تا با سازه‌های دیگر محاسبه شود. این ماتریس به شرح جدول شماره ۸ است.

جدول ۸. نتایج بررسی روایی واگرا (فورنل لارکر) متغیرهای مستقل

شاخصها	CUL	STR	TEC	HUR	LCS	DS	FS
CUL	۰/۸۴۴						
STR	۰/۳۳	۰/۸۶۸					
TEC	۰/۳۲	۰/۳۴	۰/۸۰۳				
HUR	۰/۲۷	۰/۳۳	۰/۲۸	۰/۸۵۴			
LCS	۰/۳۲	۰/۲۸	۰/۲۷	۰/۲۸	۰/۸۲۸		
DS	۰/۴۷	۰/۳۴	۰/۳۱	۰/۳۱	۰/۳۸	۰/۸۶۱	
FS	۰/۴۰	۰/۳۰	۰/۳۴	۰/۳۶	۰/۳۲	۰/۵۵	۰/۸۵۵

اعداد روی قطر اصلی جذر AVE هر یک از الگوهای اندازه‌گیری، و دیگر سلولهای ماتریس فورنل و لارکر حاصل همبستگی بین سازه‌ها است. از آنجا که مقادیر روی قطر اصلی از

مقادیر زیرین خود بیشتر است، روایی و اگر تأیید می‌شود (مهدی‌زاده‌اشرفی و حسینی، ۱۳۸۵).

تحلیل عاملی متغیرهای وابسته

بار عاملی استاندارد و مقادیر آماره معناداری متغیرهای وابسته به شرح جدول شماره ۹ است.

جدول ۹. مقادیر بارعاملی، آماره معناداری، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس

متغیرهای وابسته

سازه	عنوان	بارعاملی	آماره معنی‌داری	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
خلق دانش (CHO)	CHO1	۰/۷۶	۱۰/۳۴	۰/۸۲۱	۰/۸۳۰	۰/۶۱۹
	CHO2	۰/۸۲	۱۱/۳۳			
	CHO3	۰/۷۸	۱۰/۷۰			
کاربرد دانش (ACC)	ACC1	۰/۸۹	۱۳/۹۹	۰/۸۸۷	۰/۹۱۲	۰/۷۷۵
	ACC2	۰/۹۰	۱۴/۴۰			
	ACC3	۰/۸۵	۱۳/۰۹			
ذخیره دانش (STO)	STO1	۰/۸۵	۱۳/۲۵	۰/۸۷۶ (۰/۸۹۰)	۰/۸۹۶ (۰/۹۲۶)	۰/۶۴۵ (۰/۷۵۸)
	STO2	۰/۹۱	۱۴/۷۱			
	STO3	۰/۸۵	۱۳/۱۳			
	STO4	۰/۴۴	۵/۶۹			
	STO5	۰/۸۷	۱۳/۷۰			
تسهیم دانش (SHA)	SHA1	۰/۸۷	۱۳/۷۶	۰/۹۲۷	۰/۹۳۵	۰/۷۸۴
	SHA2	۰/۸۷	۱۳/۶۸			
	SHA3	۰/۸۹	۱۴/۳۳			
	SHA4	۰/۹۱	۱۴/۷۴			
عملکرد مالی (FP)	FP1	۰/۷۴	۸/۵۷	۰/۶۸۱ (۰/۷۵۹)	۰/۶۸۶ (۰/۷۶۴)	۰/۴۴۸ (۰/۶۱۸)
	FP2	۰/۳۳	۳/۸۰			
	FP3	۰/۸۳	۹/۳۸			
عملکرد غیرمالی (NFP)	NFP1	۰/۹۱	۱۳/۵۵	۰/۸۳۴	۰/۸۴۷	۰/۶۵۱
	NFP2	۰/۷۴	۱۰/۴۲			

			۱۰/۶۲	۰/۷۶	NFP3	
--	--	--	-------	------	------	--

(اعداد داخل پرانتز بعد از حذف سؤالات با بار عاملی کمتر از ۰/۵ محاسبه شده است)

مشخص می شود که بار عاملی برای سؤال چهارم (۰/۴۴) از شاخص ذخیره سازی دانش و سؤال دوم (۰/۳۳) از شاخص عملکرد مالی از مقدار ۰/۵ کمتر است و این سؤالات از تحلیل حذف خواهد شد. بعد از حذف سؤالات با بار عاملی کمتر از ۰/۵، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی سازه ها از ۰/۷ بیشتر است که از اعتبار همگرایی زیاد و برازش مناسب الگو حکایت می کند.

ماتریس فورنل و لارکر برای بررسی روایی واگرا متغیرهای وابسته به شرح جدول شماره (۱۰) است.

جدول ۱۰. نتایج بررسی روایی واگرا (فورنل لارکر) متغیرهای وابسته

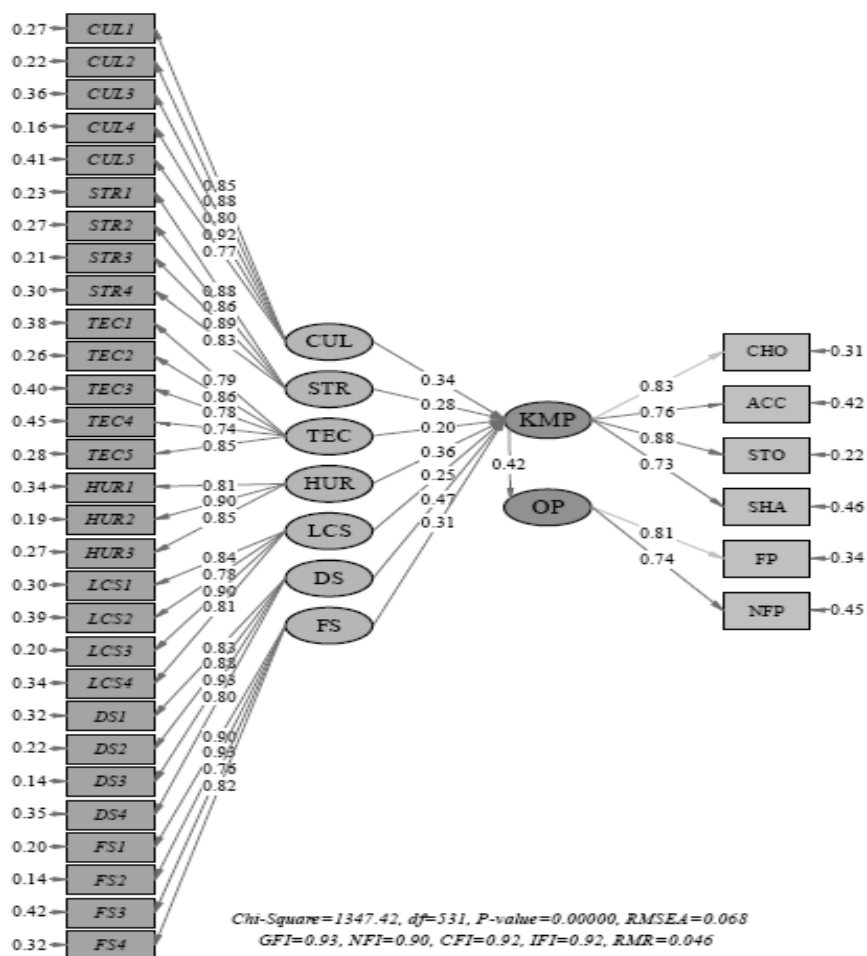
NFP	FP	SHA	STO	ACC	CHO	شاخصها
					۰/۷۸۷	CHO
				۰/۸۸۰	۰/۳۲	ACC
			۰/۸۰۳	۰/۳۵	۰/۳۲	STO
		۰/۸۸۵	۰/۴۹	۰/۴۲	۰/۲۸	SHA
	۰/۷۸۶	۰/۳۷	۰/۱۸	۰/۳۰	۰/۲۹	FP
۰/۸۰۷	۰/۳۹	۰/۳۷	۰/۴۵	۰/۳۶	۰/۴۰	NFP

مطابق جدول شماره ۱۰، مقادیر روی قطر اصلی از مقادیر زیرین خود بیشتر است؛ بنابراین روایی واگرا تأیید می شود.

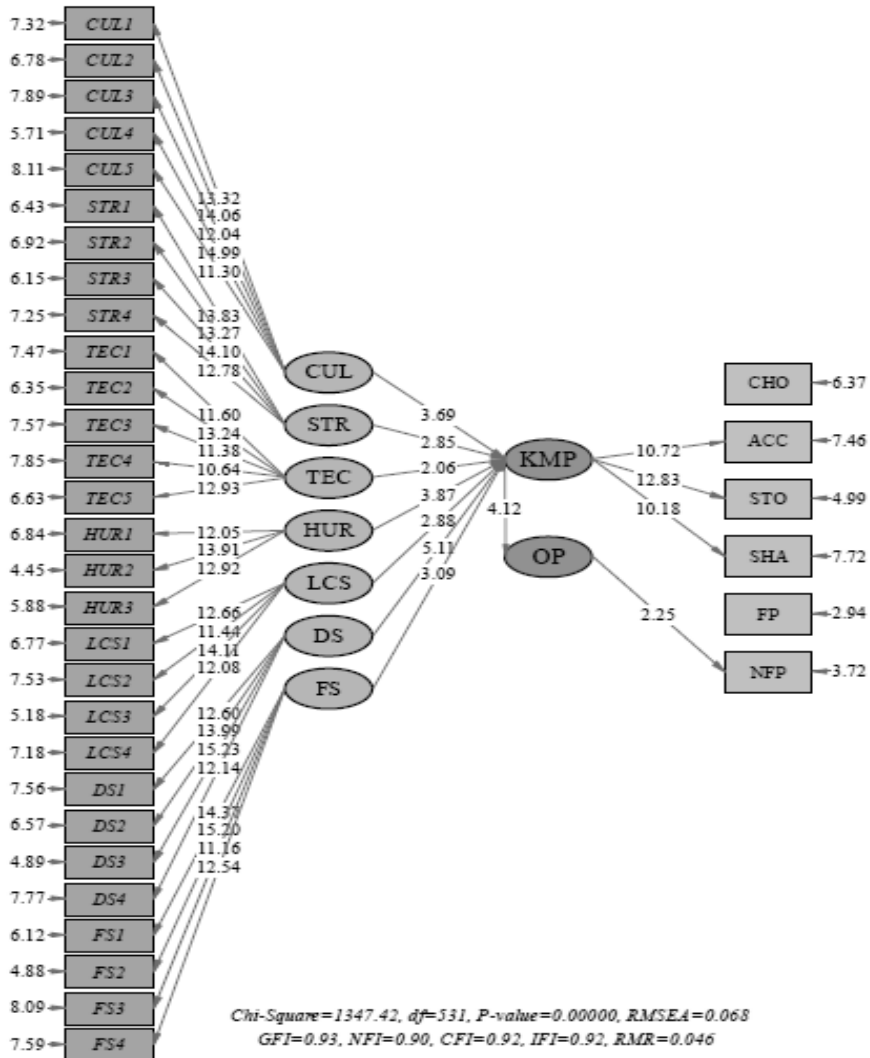
آزمون برازش الگوی مفهومی

هدف ارزیابی برازش کل الگو این است که مشخص شود تا چه حد کل الگو با داده های تجربی مورد استفاده سازگاری و توافق دارد. در این بخش، الگوی مفهومی پژوهش در قالب

دیاگرام مسیر ترسیم، و با استفاده از روشهای مختلف، برازش آن سنجیده می‌شود. الگوی کامل معادلات ساختاری در واقع بیانگر آمیزه‌ای از نمودار مسیر و تحلیل عاملی تأییدی است (مهدی‌زاده‌اشرفی و حسینی، ۱۳۸۵).



شکل ۲. ضرایب مسیر استاندارد الگوی ساختاری پژوهش



شکل ۳. اعداد معنی‌داری الگوی ساختاری پژوهش

بر اساس شکل شماره ۲ و ۳ مشخص می‌شود که رابطه تمامی مؤلفه‌ها، که در الگوی ابتدایی پژوهش آمده بود، مثبت و معنادار است؛ بنابراین الگوی پژوهش تأیید می‌شود.

نیکویی برازش الگو

برای برازش الگوی ساختاری پژوهش از برخی شاخصهای نیکویی برازش استفاده شده است. جدول شماره ۱۱ بیانگر مهمترین شاخصهای برازش است.

جدول ۱۱. شاخصهای برازش الگوی ساختاری

شاخص برازش	χ^2/df	GFI	RMSEA	RMR	NFI	IFI	CFI
مقدار مطلوب	< ۳/۰۰	> ۰/۹۰	< ۰/۰۸	< ۰/۰۵	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰	> ۰/۹۰
مقدار بدست آمده	۲/۶۲۴	۰/۹۳	۰/۰۶۸	۰/۰۴۶	۰/۹	۰/۹۲	۰/۹۲

جدول شماره ۱۱ نشان می‌دهد که الگوی مفهومی پژوهش به منظور تبیین و برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است. برای آزمون معنی‌داری، ضرایب مسیر و نتایج مربوط به معناداری آنها در جدول شماره ۱۲ نشان داده شده است.

جدول ۱۲. نتایج ارزیابی الگوی ساختاری

ردیف	مسیر		تایید
	از متغیر	به متغیر	
۱	فرهنگ دانش محور	توان فرایندی مدیریت دانش	تایید
۲	ساختار دانش محور	توان فرایندی مدیریت دانش	تایید
۳	فناوری دانش محور	توان فرایندی مدیریت دانش	تایید
۴	منابع انسانی دانش محور	توان فرایندی مدیریت دانش	تایید
۵	راهبرد هزینه کم	عملکرد سازمان	تایید
۶	راهبرد تمایز	عملکرد سازمان	تایید
۷	راهبرد تمرکز	عملکرد سازمان	تایید
۸	توان فرایندی مدیریت دانش	عملکرد سازمان	تایید

فرضیه اول: فرهنگ دانش محور (CUL) بر قابلیت فرایندی مدیریت دانش (KMP) در سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. مطابق جدول شماره ۱۲، آماره معنی داری بین فرهنگ دانش محور و قابلیت فرایندی مدیریت دانش برابر $3/69$ است که از مقدار $1/96$ بزرگتر، و در سطح اطمینان 95% معنی دار است. همچنین ضریب مسیر این دو متغیر برابر $0/34$ است؛ به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در فرهنگ دانش محور، موجب افزایش $0/34$ واحدی در قابلیت فرایندی مدیریت دانش خواهد شد.

فرضیه دوم: ساختار دانش محور (STR) بر قابلیت فرایندی مدیریت دانش (KMP) در سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. مطابق جدول شماره ۱۲، آماره معنی داری بین ساختار دانش محور و قابلیت فرایندی مدیریت دانش برابر $2/85$ است که از مقدار $1/96$ بزرگتر، و در سطح اطمینان 95% معنی دار است. هم چنین ضریب مسیر این دو متغیر برابر $0/28$ است؛ به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در ساختار دانش محور، موجب افزایش $0/28$ واحدی در قابلیت فرایندی مدیریت دانش خواهد شد.

فرضیه سوم: فناوری دانش (TEC) محور بر قابلیت فرایندی مدیریت دانش (KMP) در سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. مطابق جدول شماره ۱۲، آماره معنی داری بین فناوری دانش محور و قابلیت فرایندی مدیریت دانش برابر $2/06$ است که از مقدار $1/96$ بزرگتر، و در سطح اطمینان 95% معنی دار است. هم چنین ضریب مسیر این دو متغیر برابر $0/20$ است؛ به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در فناوری دانش محور، موجب افزایش $0/20$ واحدی در قابلیت فرایندی مدیریت دانش خواهد شد.

فرضیه چهارم: منابع انسانی دانش محور (HUR) بر قابلیت فرایندی مدیریت دانش (KMP) در سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. مطابق جدول شماره ۱۲، آماره معنی داری منابع انسانی دانش محور و فرایند مدیریت دانش برابر $3/87$ است که از مقدار $1/96$ بزرگتر، و در سطح اطمینان 95% معنی دار است. هم چنین ضریب مسیر این دو متغیر برابر $0/36$ است؛ به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در منابع انسانی دانش محور، موجب افزایش $0/36$ واحدی در قابلیت فرایندی مدیریت

دانش خواهد شد.

فرضیه پنجم: راهبرد هزینه کم (LCS) بر قابلیت فرایندی مدیریت دانش (KMP) در سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. مطابق جدول شماره ۱۲، آماره معنی‌داری راهبرد هزینه کم و فرایند مدیریت دانش برابر ۲/۸۸ است که از مقدار ۱/۹۶ بزرگتر، و در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار است. هم‌چنین ضریب مسیر این دو متغیر برابر ۰/۲۵ است؛ به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در راهبرد هزینه کم، موجب افزایش ۰/۲۵ واحدی در قابلیت فرایندی مدیریت دانش خواهد شد.

فرضیه ششم: راهبرد تمایز (DS) بر قابلیت فرایندی مدیریت دانش (KMP) در سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. مطابق جدول شماره ۱۲، آماره معنی‌داری راهبرد تمایز و قابلیت فرایندی مدیریت دانش برابر ۵/۱۱ است که از مقدار ۱/۹۶ بزرگتر، و در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار است. هم‌چنین ضریب مسیر این دو متغیر برابر ۰/۴۷ است؛ به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در راهبرد تمایز، موجب افزایش ۰/۴۷ واحدی در قابلیت فرایندی مدیریت دانش خواهد شد.

فرضیه هفتم: راهبرد تمرکز (FS) بر قابلیت فرایندی مدیریت دانش (KMP) در سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. مطابق جدول شماره ۱۲، آماره معنی‌داری راهبرد تمرکز و قابلیت فرایندی مدیریت دانش برابر ۳/۰۹ است که از مقدار ۱/۹۶ بزرگتر، و در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار است. هم‌چنین ضریب مسیر این دو متغیر برابر ۰/۳۱ است؛ به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در راهبرد تمرکز، موجب افزایش ۰/۳۱ واحدی در قابلیت فرایندی مدیریت دانش خواهد شد.

فرضیه هشتم: قابلیت فرایندی مدیریت دانش (KMP) بر عملکرد سازمان (OP) تأثیر مثبت و معناداری دارد. مطابق جدول شماره ۱۲، آماره معنی‌داری بین قابلیت فرایندی مدیریت دانش و عملکرد سازمان برابر ۴/۱۲ است که از مقدار ۱/۹۶ بزرگتر، و در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار است. هم‌چنین ضریب مسیر این دو متغیر برابر ۰/۴۲ است؛ به عبارتی دیگر یک واحد تغییر در قابلیت فرایندی مدیریت دانش، موجب افزایش ۰/۴۲ واحدی در عملکرد سازمان خواهد شد.

نتیجه گیری و پیشنهادها

امروزه دانش به عامل تعیین کننده‌ای در موفقیت و کسب قدرت رقابت پذیری سازمانها تبدیل شده و مدیریت دانش یکی از مباحث مهم سازمانی در علم مدیریت است. سازمانها برای بهبود جایگاه رقابتی و عملکرد خود مجبور هستند مدیریت دانش و راهبردهای کسب و کار را به کار گیرند. در این پژوهش به بررسی تأثیر قابلیت های زیر ساختی مدیریت دانش و راهبرد کسب و کار بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن متغیر میانجی مدیریت دانش در شرکتهای شهرک صنعتی عباس آباد پرداخته شد.

یافته های آزمون فرضیه های اول، دوم، سوم و چهارم نشان داد که قابلیت های زیرساختی مدیریت دانش بر قابلیت فرایندی مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج با نتایج پژوهشهای قربانی زاده و اکبری (۱۳۹۱)، محمدی مقدم و همکاران (۱۳۹۲)، مهرابی و همکاران (۱۳۹۶)، الارج و همکاران (۲۰۱۶)، موتوولو و همکاران (۲۰۱۷)، خان (۲۰۱۸)، ژانگ و همکاران (۲۰۱۸)، شنگ (۲۰۱۹) مطابقت دارد.

نتایج مربوط به آزمون فرضیه های پنجم، ششم و هفتم نشان داد که راهبردهای کسب و کار بر قابلیت های فرایندی مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد. یافته ها در راستای نتایج پژوهشهای نوع پسند و همکاران (۱۳۹۳)، لشکری و همکاران (۱۳۹۳)، الیاسی، و همکاران (۱۳۹۵)، تین و چانگ (۲۰۱۱)، باستین و موچلیش (۲۰۱۲)، لی و تان (۲۰۱۳)، دایان و همکاران (۲۰۱۷)، آیلندر و همکاران (۲۰۱۹) است.

آزمون فرضیه هشتم نشان داد که قابلیت فرایندی مدیریت دانش بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج با نتایج پژوهشهای ابراهیمیان جلودار و همکاران (۱۳۹۱)، قربانی زاده و اکبری (۱۳۹۱)، نوع پسند و همکاران (۱۳۹۳)، لی و چوی (۲۰۰۳)، یانگ (۲۰۱۰)، جیسون و اولسن (۲۰۱۵)، الارج و همکاران (۲۰۱۶)، ابوبکر و همکاران (۲۰۱۷)، لطیفا و همکاران (۲۰۱۷)، موتوولو و همکاران (۲۰۱۷)، شنگ (۲۰۱۹) مطابقت دارد.

با توجه به نتایج تحلیل عاملی، منابع انسانی دانش محور، فرهنگ سازمانی و راهبرد تمایز

بیشترین تأثیر را بر قابلیت فرایندی مدیریت دانش از دیدگاه شرکت کنندگان در پژوهش دارد و خلق و ذخیره دانش، مهمترین تأثیر را بر عملکرد شرکتهای شهرک صنعتی عباس آباد دارد. براساس فرضیه شماره یک، فرهنگ دانش محور بر قابلیت فرایندی مدیریت دانش تأثیر دارد. وجود فرهنگ اعتماد، مشارکت، ارتباطات دوستانه و نظریه پروری که لازمه اجتناب ناپذیر استقرار مدیریت دانش است. به مدیران این شرکتهای پیشنهاد می شود با کمک به ایجاد و حفظ فرهنگ سازمانی متناسب و حامی انتقال دانش بین سطوح مختلف سازمان، موجب شوند افراد با میل و رغبت، دانش خود را در اختیار همکاران قرار دهند. فرضیه شماره دو، نشان داد که ساختار دانش محور بر قابلیت فرایندی مدیریت دانش تأثیرگذار است. نظر به اینکه اجرای مدیریت دانش در سازمان به شکل قابل توجهی بر تعهد مدیران و حمایت آنها از روشهای مدیریت دانش مبتنی است، پیشنهاد می شود مدیران از طریق شیوه‌های مختلف از جمله مشارکت فعال در مراحل مختلف فرایند اجرای مدیریت دانش، تأثیر دادن میزان عملکرد دانشی افراد در سامانه‌های ارزیابی عملکرد، ارتقا، پاداش دهی و گروه سازی و تشکیل گروه‌های فراوظیفه‌ای و پرهیز از رویکرد جزیره‌ای عمل کردن واحدها در برخورد با دانش به بازسازی ساختارها اقدام کنند. انعطاف پذیری و چابکی ساختار سازمانی، که با پیچیدگی، تمرکز و رسمیت کمتر همراه است، پاسخی است به نیازهای رقابتی محیط و افزایش امکان اجرای مدیریت دانش. طبق فرضیه شماره سه، فناوری بر قابلیت فرایندی مدیریت دانش تأثیرگذار است. توجه دائمی به فناوری اطلاعات و ارتباطات و مفاهیم آن به عنوان یکی از ابزارهای اساسی در قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش، بسیار کارگشاست. برای شناسایی فرصتها و تهدیداتی که متوجه سازمان می شود، می توان از فناوری پیشرفته رایانه‌ای، هوش مصنوعی، هوشمندی کسب و کار^۱ و تجزیه و تحلیل داده‌های انبوه^۲ استفاده کرد بویژه اینکه زیرساختهای فناوری اطلاعات و ارتباطات در شهرک صنعتی عباس آباد مهیاست. براساس فرضیه شماره چهار، منابع انسانی دانش محور، بر قابلیت فرایندی مدیریت دانش تأثیر

۱. Business Intelligence

۲. Big Data

دارد. برای توانمندسازی منابع انسانی باید دوره‌های مفید و گونه‌گون آموزشی برگزار کرد. ایجاد فرصت یادگیری، احساس شایستگی (باور به توانایی خود)، معنادار بودن (باور به مهم بودن وظایف شغلی)، مؤثر بودن (باور به توانایی ایجاد تغییر در جهت مطلوب) و اطمینان (باور به رفتار منصفانه) موجب افزایش عملکرد سازمان می‌شود. فرضیه‌های شماره پنج، شش و هفت نشان داد که راهبردهای کسب‌وکار بر قابلیت فرایندی مدیریت دانش مؤثر است. سازمانهایی که از دانش به‌طور کارآمد و مؤثر استفاده می‌کنند از راهبرد اصلی کسب‌وکار و راهبرد پشتیبانی کمک می‌گیرند. یک پیشنهاد به مدیران شرکتها این است که تا حد امکان، بستری هماهنگ را (با توجه شرایط محیطی و امکانات داخلی) به‌منظور تدوین راهبردهای سطوح مختلف سازمانی ایجاد کنند تا تمام تلاشها به هم‌افزایی و افزایش عملکرد منجر شود. سازمانها می‌توانند با تهیه محصولات سفارشی برای پاسخگویی به نیازهای خاص مشتری، تمرکز بر بخشهای خاصی از بازار که متقاضی محصولات خاص، گوناگون و گرانتر هستند و یا تمرکز بر بخشهای خاصی از بازار که متقاضی محصولات ارزان‌قیمت هستند و در نهایت استفاده از پژوهشهای بازاریابی در مناطق جغرافیایی مختلف و تولید براساس تقاضا و سلیقه هر یک از این مناطق، عملکرد را افزایش دهند. فرضیه شماره هشت مشخص کرد، قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش بر عملکرد سازمان تأثیرگذار است. پیشنهاد می‌شود سازمان برای بهبود عملکرد در برخی موارد، دانش سازمانی خود را آگاهانه کنار بگذارد (فراموشی سازمانی)^۱ و دانش جدیدی را به‌وجود آورد. البته خلق دانش نیازمند انعطاف‌پذیری، تأکید کمتر بر مقررات کاری و کاهش تمرکز در ساختار سازمانی است. عواملی مانند پشتیبانی از واحد پژوهش و توسعه، قرار دادن افراد مختلف با دیدگاه‌های متفاوت در کنار هم، حمایت از شبکه‌های غیررسمی و خودسامان‌یافته درون سازمان، تقویت روحیه نقدپذیری، استفاده از کارکنان، مهارتهای گوناگون و تشویق کارکنان به مشارکت فعال، موجب خلق هر چه بیشتر دانش در سازمان می‌شود. به‌منظور ذخیره‌سازی بهتر دانش، پیشنهاد می‌شود به کارکنان آموزش داده شود تا در زمینه گزارش‌نویسی مهارت لازم را کسب، و اسناد را براساس

۱. Organizational Forgetting

استانداردهای موجود تدوین کنند. تدوین نقشه دانش (مانند نقشه منع دانش، دارایی دانش، ساختار دانش، فرایند دانش) در این راستا بسیار راهگشاست. نرم‌افزارهای کاربردی مدیریت دانش تهیه شود تا هر فرد بتواند دانش خود را وارد کند و تمام افرادی که به این دانش نیاز دارند از ورود آن به سامانه آگاه گردند و به آن دسترسی پیدا کنند. این سامانه‌ها و نقشه‌های دانش، امکان سازماندهی و جستجوی دانش مورد نیاز را برای کاربران فراهم می‌سازد. استفاده از شکلها، ثبت دقیق جزئیات، سبک داستانگویی و پرهیز از پیچیده‌نویسی در فرایند ذخیره‌سازی دانش مهم است. پژوهش نشان می‌دهد به کارگیری دانش از تجربیات گذشته و سرمایه‌گذاری در پژوهش و توسعه در افزایش عملکرد سازمان بسیار مهم است. سه مفهوم مدیریت دانش، یادگیری سازمانی^۱ و سازمان یادگیرنده^۲ همگی بر اهمیت به کارگیری دانش تأکید می‌کند، امروزه در سازمانهای موفق، شناسایی نیازهای دانشی، حیاتی است. سازمان باید با مشارکت مدیران، کارشناسان و نخبگان حوزه‌های مختلف، نیازسنجی دانشی به عمل آورد و براساس آنها اهداف دانشی سازمان را تعیین، و برای تحقق اهداف، راهبردهای مناسب را تدوین کند. اشتراک دانش باعث افزایش یادگیری جمعی و هم‌افزایی در گروه‌ها، و موجب ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود؛ بنابراین باید در سازمان بستری فراهم شود که در آن تسهیم دانش و مبادله افکار ارزشمند تلقی گردد. آگاه‌سازی مدیران از مزایای تسهیم دانش، ایجاد فضای باز، خیرخواهانه، آزاد، امن و سازنده توسط مدیریت برای به اشتراک‌گذاری دانش کارکنان، پرورش درک مشترک سازمانی از دانش از طریق بحث و گفتگو، ایجاد ساختار سازمانی باز و انعطاف‌پذیر برای بهبود وضعیت تسهیم دانش، استفاده از اعضای مشترک بین گروه‌ها، به کارگیری فناوری مناسب که سازگاری بین افراد و سازمان ایجاد کند، ارائه روشهای مشخص برای تسهیم دانش، لحاظ کردن فعالیتهای تسهیم دانش کارکنان به عنوان معیاری در ارزیابی عملکرد و ایجاد پایگاه داده متمرکز از جمله راهکارهایی است که می‌تواند موجب آسان‌سازی در به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان شود.

۱. Organizational Learning

۲. Learning Organization

یکی از مهمترین محدودیتهای پژوهشهای علوم انسانی، تأثیر متغیرهای خارج از کنترل پژوهشگر است و امکان تأثیرگذاری آنها بر نتایج پژوهش دور از ذهن نیست. این محدودیت می تواند در تکمیل پرسشنامه تأثیرگذار باشد. ویژگیهای جامعه و نمونه و روش نمونه گیری نیز از دیگر محدودیتهای این پژوهش است.

به پژوهشگران آینده پیشنهاد می شود این پژوهش در نمونه هایی با حجم بزرگتر در مکانهای مختلفی تکرار، و نتایج با نتایج این پژوهش مقایسه شود و تعمیم پذیری آنها و روایی بیرونی مورد بررسی قرار گیرد که محدودیتهای ذکر شده را برطرف می کند. ابزار این پژوهش برای جمع آوری داده پرسشنامه بسته بود که علاوه بر نقاط قوت، دارای نقاط ضعف و محدودیتهایی هم هست؛ بنابراین به نظر می رسد کاربرد دیگر ابزارهای جمع آوری داده و مقایسه نتایج با نتایج این پژوهش می تواند قابل توجه باشد.

منابع

- ابراهیمیان‌جلودار، یاسر؛ ابراهیمیان‌جلودار، روح‌الله؛ ابراهیمیان‌جلودار، محمود (۱۳۹۱). بررسی اثربخشی مدیریت دانش (با مروری بر توانمندیها و فرایند مدیریت دانش). *فصلنامه توسعه سازمانی پلیس*. ش ۴۱ (۲): ۱۰۴ - ۸۹.
- ابزری، مهدی؛ رنجبران، بهرام؛ فتحی، سعید؛ قربانی، حسن (۱۳۸۸). تأثیر بازاریابی داخلی بر بازاریابی و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری. *چشم‌انداز مدیریت*. ش ۸ (۳۱): ۴۲ - ۲۵.
- اعرابی، سیدمحمد؛ مقدم، علیرضا (۱۳۸۶). هماهنگ کردن استراتژی منابع انسانی، استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*. ش ۴ (۸): ۱۳۵ - ۱۰۳.
- الیاسی، مهدی؛ مقیمی‌شهری، بهزاد؛ فتاح‌زاده، مهدی (۱۳۹۵). بررسی تأثیر راهبردهای کسب‌وکار بر عملکرد سازمان. *نخستین کنفرانس بین‌المللی پارادایم‌های نوین مدیریت*. تهران: سی‌ام اردیبهشت، دانشگاه شهیدبهشتی.
- پارسائیان، مریم؛ ریاحی‌نیا، نصرت (۱۳۹۳). سنجش میزان تأثیر عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی استان یزد. *مطالعات کتابداری و علم اطلاعات*. ش ۶ (۲): ۳۶ - ۱۹.
- پورتر، مایکل (۱۳۹۱). *راهبرد رقابتی تکنیکهای تحلیل صنعت و رقبا*. ج چهارم. ترجمه جهانگیر مجیدی و عباس مهرپویا. تهران: مؤسسه فرهنگی رسا.
- درستکاراحمدی، ناهید؛ شفیعی‌نیک‌آبادی، محسن (۱۳۹۴). ارائه یک الگوی هوشمند فازی برای ارزیابی فرایندهای مدیریت دانش در زنجیره تأمین (مورد مطالعه: شرکت ایران خودرو). *چشم‌انداز مدیریت صنعتی*. ش ۱۸: ۱۷۵ - ۱۵۳.
- سبک‌رو، مهدی؛ صفری‌شاد، فرانک؛ رحیمی، ابراهیم؛ عباسی‌رستمی، نجیبه (۱۳۹۷). بررسی هوش تجاری بر ساختار نوآوری باز. *فصلنامه آینده پژوهی مدیریت*. ش ۱۱۳ (۲): ۳۲ - ۲۱.
- قاسمزاده‌علیشاهی، ابوالفضل (۱۳۹۴). نقش سرمایه فکری و فرهنگ سازمان یادگیرنده بر ظرفیت یادگیری سازمانی. *مجله دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه*. ش ۱۳ (۳): ۱۸۸ - ۱۸۰.
- قربانی‌زاده، وجه‌الله؛ اکبری، فرید (۱۳۹۱). تأثیر تواناییهای مدیریت دانش بر اثر بخشی سازمانی، *منابع انسانی ناچا*. ش ۷ (۲۷): ۴۱ - ۲۵.
- لشکری، محمد؛ سامی، ابوالفضل؛ ارشادی، زهرا (۱۳۹۳). ارزیابی راهبردهای رقابتی و عملکرد سازمانی. *مطالعات مدیریت راهبردی*. ش ۵ (۱۷): ۵۰ - ۳۹.
- محمدی‌مقدم، یوسف؛ محبی، علی؛ محمدی‌مقدم، یحیی (۱۳۹۲). الگوی به‌کارگیری تواناییهای مدیریت دانش در

- دانش آفرینی و نوآوری‌های پلیسی. فصلنامه علمی پژوهشی آموزش در علوم انظامی. ش ۱ (۱): ۲۲ - ۱.
- مهدی‌زاده‌اشرفی، علی؛ حسینی، سیدمهدی (۱۳۸۵). روش پژوهش در علوم انسانی. تهران: انتشارات یکان.
- محرابی، جواد؛ دکامنی، مهرباب؛ نصیری، روح‌الله (۱۳۹۶). بررسی امکان سنجی استقرار سامانه مدیریت دانش در استانداری (مطالعه موردی استانداری همدان). فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری. ش ۳ (۱): ۱۲۲ - ۱۱۲.
- موسی‌خانی، مرتضی؛ نایی، امین؛ بخشی، جواد (۱۳۸۶). آرایه یک متدولوژی فازی جهت ارزیابی عملکرد تأمین‌کنندگان در فرایند برون‌سپاری. نشریه دانش مدیریت. ش ۲۰ (۳): ۱۴۰ - ۱۲۳.
- نمازی، محمد؛ مقیمی، فاطمه (۱۳۹۷). تأثیر نوآوری و نقش تعدیلی مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر عملکرد مالی شرکتها در صنایع مختلف. فصلنامه بررسیهای حسابداری و حسابرسی. ش ۲۵ (۲): ۳۱۰ - ۲۸۹.
- نوع‌پسند، سیدمحمد؛ مرادی، محمود؛ دقیقی، گیلدا (۱۳۹۳). بررسی نقش راهبرد کسب‌وکار بر رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی. نشریه بهبود مدیریت. ش ۲۳ (۱): ۱۴۹ - ۱۲۹.
- نوع‌پسند، سیدمحمد؛ ملک‌اخلاق، اسماعیل؛ حسینی‌مهروانی، مجیدعاشق (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی. فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی. ش ۶ (۱): ۵۱ - ۳۱.
- یعقوبی، نورمحمد؛ شکوهی، جواد؛ رئیسی‌شهرویی، حفصه؛ سیدی، فرزانه (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سبکهای رهبری بر عملکرد سازمانی با میانجیگرهای یادگیری و نوآوری سازمانی. پژوهش‌نامه مدیریت تحول. ش ۷ (۱۴): ۳۲ - ۵۶.

References

- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2017). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 25(3), 45-58.
- Amaratunga, D., & Baldry, D. (2002). Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*, 20(5/6), 217-223.
- Alaarij, S., Abidin-Mohamed, Z., & Bustamam, U. S. B. A. (2016). Mediating role of trust on the effects of knowledge management capabilities on organizational performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 729-738.
- Aydiner, A. S., Tatoglu, E., Bayraktar, E., Zaim, S., & Delen, D. (2019). Business analytics and firm performance: The mediating role of business process performance. *Journal of Business Research*, 96, 228-237.
- Bastian, E., & Muchlish, M. (2012). Perceived Environment Uncertainty, Business Strategy, Performance Measurement Systems and Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 787-792.
- Busi, M., & Bititci, U. S. (2006). Collaborative performance management: present gaps and future research. *International Journal of Productivity and Performance Management*,

- 55(1), 7–25.
- Carvalho, N., & Gomes, I. (2017). Knowledge sharing between enterprises of the same group. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 13(1), 34-52.
- Chang, T.-C. and Chuang, S.-H. (2011), "Performance implications of knowledge management processes: examining the roles of infrastructure capability and business strategy", *Expert Systems with Applications*, 38(5), 6170-6178.
- Davenport, T., Grover, V. (2001). Knowledge Management. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 3-4.
- Dayan, R., Heisig, P., & Matos, F. (2017). Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 308–329.
- Dorasamy, M., Raman, M., & Kaliannan, M. (2013). Knowledge management systems in support of disasters management: A two-decade review. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(9), 1834-1853.
- Fan, Z.-Ping., Feng, B., Sun, Y.-H., & Ou, W. (2009). Evaluating knowledge management capability of organizations: a fuzzy linguistic method. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 3346–3354.
- Gold, A. H., Malhotra, A., and Segars, A. H. (2001), Knowledge management: An organizational capabilities perspective, *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Jami Pour, M., & Asarian, M. (2018). Strategic orientations, knowledge management (KM) and business performance. *Kybernetes*. 1, 1-26.
- Khan, M. H. (2018). Knowledge, skills and organizational capabilities for structural transformation. *Structural Change and Economic Dynamics*, 48, 42-52.
- Latifa., Oufkir., Mounia., Fredj., Ismail., Kassou., (2017). Performance Measurement for Knowledge Management: Designing a Reference Model, *Journal of Organizational Knowledge Management*, 2017(2017), 125-138.
- Heisig, P. (2009). Harmonization of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4–31.
- Jason, F. & Olsen, K. (2015). Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives, *Expert Systems with Applications*, 42(3), 1178-1188.
- Kongpichayanound, P., (2009). Knowledge management for sustained competitive advantage in mergers and acquisitions. *Advances in developing human resources*, 11, 375-387.
- Lee, Heeseok., Choi, Byounggu., (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228.
- Lin, Y. T., Yang Y. H., Kang, J. S., Yu, H. C. (2011). Using DEMATEL method to explore the core competences and causal effect of the IC design service company: An empirical case study. *Expert Systems with Applications*, 38(5), 6262–6268.
- Li, Y., & Tan, C.-H. (2013). Matching business strategy and CIO characteristics: The impact on organizational performance. *Journal of Business Research*, 66(2), 248–259.
- Martinez-Martinez, A., Cegarra-Navarro, J.-G., Garcia-Perez, A., & Wensley, A. (2019). Knowledge agents as drivers of environmental sustainability and business performance in the hospitality sector. *Tourism Management*, 70, 381–389.

- Millar, P., & Stevens, J. (2012). Management training and national sport organization managers: Examining the impact of training on individual and organizational performances. *Sport Management Review*, 15(3), 288–303.
- Monavvarian, A., & Khamda, Z. (2010). Towards successful knowledge management: people development approach. *Business Strategy Series*, 11(1), 20–42.
- Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 192–201.
- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., & Alkhuraiji, A. (2016). How knowledge sharing and business process contribute to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 69(11), 5222–5227.
- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2018). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 3(2), 1-7.
- Pao.-H, Fu, Lo, F.-Y., &. (2016). The interaction of chief executive officer and top management team on organization performance. *Journal of Business Research*, 69(6), 2182–2186.
- Rus, C. L; Ranas, G., & Baban, A. (2012). An analysis of environmental changes, resources and performance: an internal police organization perspective. *Procedia-Social and Behavioral*, 33, 727-731.
- Salavou, H. E., & Halikias, J. (2009). Strategy types of exporting firms: a view on the basis of competitive advantage. *European Business Review*, 21(2), 144–158.
- Sanford, r. (2009). The impact of Activity-Based costing on organizational performance. Doctoral thesis, Nova Southeastern University, 50-61.
- Sheng, M. L. (2019). Foreign tacit knowledge and a capabilities perspective on MNEs' product innovativeness: Examining source-recipient knowledge absorption platforms. *International Journal of Information Management*, 44, 154–163.
- Shih, W. L., & Tsai, C. Y. (2016). The effects of knowledge management capabilities on perceived school effectiveness in career and technical education. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1373-1392.
- Tansey, P., Spillane, J., Meng, X., (2014). Linking response strategies adopted by construction firms during the 2007 economic recession to Porter's generic strategies. *Constr. Manage. Econ.* 32, 705–724.
- Tseng, S. M. (2016). Knowledge management capability, customer relationship management, and service quality. *Journal of enterprise information management*, 29(2), 202-221.
- Tin-Chang Chang, Shu-Hui Chuang (2011). Performance implications of knowledge management processes: Examining the roles of infrastructure. *Expert Systems with Applications*, 38(2011) 6170–6178.
- Turban, E., Sharda, R., & Delen, D. (2011). *Decision support & business intelligence systems*. USA, Prentice Hall Press.
- Yang, J. (2010). The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis. *International Journal of Production Economics*, 125(2), 215–223.
- Zhang, Y., Liu, S., Tan, J., Jiang, G., & Zhu, Q. (2018). Effects of risks on the performance of business process outsourcing projects: The moderating roles of knowledge management capabilities. *International Journal of Project Management*, 36(4), 627–639.
- Zott, C. and Amit, R. (2008), "The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance", *Strategic Management Journal*, 29(1), 1-26.