



## Study of the Effect of Knowledge Management Execution on Organizational Performance (Case study: Shir-e-Pegah Corporate)

Zahra Rashidalipour<sup>1</sup> Manouchehr Ansari<sup>2</sup> Seyed Reza Seyed Javadin<sup>3</sup>

### Abstract

Nowadays, the organizations will be successful and victorious to the changes and developments that can improve and develop their intangible capitals and knowledge to affect the other organizational variables such as effectiveness. For this purpose, the present research aims to study the effect of execution of knowledge management on the improvement of organizational performance that was applied in Shir-e-Pegah Company. The population of this study also consisted of all personnel of Shir-e-Pegah Co., from expert to higher levels, total of 350 persons and the sample size based on Cochran formula is 184 persons. The samples were selected out of population for implementation of questionnaire based on simple random sampling, and the questionnaires were distributed. The instrument used in this study included the standard questionnaires of knowledge management execution and organizational performance of Zayed (2012) that has been designed based on theoretical model of Bhatti et al (2011). Knowledge management execution questionnaire has 24 items and organizational performance has 6 items based on 5-point Likert spectrum, that assess the variables such as culture, intellectual capital, processes, knowledge management strategy and organizational performance. The results of simple linear regression analysis test showed that the general element of knowledge management and also 4 elements of knowledge management significantly predict the variance of dependent variable of organizational performance and out of these elements, knowledge management has obtained the highest regression coefficient

**Keywords:** Knowledge Management, Organizational Performance, Strategy, Process, Intellectual Capital, Culture.

---

1. Corresponding author: M.A of Human Resource Management, Faculty of Alborz, University of Tehran, Karaj, Iran. [rashidalipourz@gmail.com](mailto:rashidalipourz@gmail.com)

2 . Associate Professor, Department Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. [mansari@ut.ac.ir](mailto:mansari@ut.ac.ir)

3. Professor, Department Business Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. [rjavadin@ut.ac.ir](mailto:rjavadin@ut.ac.ir)



## بررسی تأثیر اجرای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی (نمونه پژوهش: شرکت شیر پگاه)

زهرا رشیدعلی پور\*، منوچهر انصاری\*\*، سید رضا سید جوادین\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۱۴

### چکیده

امروزه سازمان‌هایی در برابر تغییرات و تحولات موفق و پیروز خواهند شد که بتوانند سرمایه‌های نامشهود و دانش خود را بهبود و توسعه بخشند تا بتوانند سایر متغیرهای سازمانی از جمله اثربخشی را تحت تأثیر قرار دهند، در این راستا پژوهش حاضر نیز با هدف، بررسی تأثیر اجرای مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی در شرکت شیر پگاه صورت پذیرفت؛ جامعه آماری این پژوهش نیز شامل کلیه کارکنان شیر پگاه از رده کارشناس به بالا که تعداد کل آنها ۳۵۰ نفر بود که حجم نمونه مناسب تحقیق بر اساس فرمول کوکران ۱۸۴ نفر می‌باشد که جهت اجرای پرسشنامه به صورت نمونه تصادفی ساده افراد از جامعه آماری انتخاب و پرسشنامه‌ها توزیع گشت، ابزار مورد استفاده در این پژوهش نیز شامل پرسشنامه‌های استاندارد اجرای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی زاید (۲۰۱۲) که بر اساس مدل نظری بهانی و همکاران (۲۰۱۱) تنظیم شده، استفاده شده است. پرسشنامه اجرای مدیریت دانش دارای ۲۴ گویه و عملکرد سازمانی دارای ۶ گویه با طیف ۵ درجه ای لیکرت می‌باشند که متغیرهای فرهنگ، سرمایه فکری، فرآیندها، استراتژی مدیریت دانش و عملکرد سازمانی را مورد سنجش قرار می‌دهد. نتایج آزمون تحلیل رگرسیون خطی ساده نشان داد که هم مؤلفه کلی مدیریت دانش و هم ۴ مؤلفه مدیریت دانش سهم معناداری در تبیین واریانس متغیر وابسته عملکرد سازمانی داشتند و از بین این مؤلفه‌ها استراتژی مدیریت دانش بالاترین ضریب رگرسیونی را به دست آورده است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش، عملکرد سازمانی، استراتژی، فرآیند، سرمایه فکری، فرهنگ.

\* نویسنده مسئول: کارشناس ارشد، گروه مدیریت منابع انسانی، پردیس البرز دانشگاه تهران، کرج، ایران.

rashidalipourz@gmail.com

mansari@ut.ac.ir

rjavadin@ut.ac.ir

\*\* دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

\*\*\* استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

## مقدمه

همواره در بیشتر سازمان‌ها در سرتاسر دنیا، مدیران به دنبال ارتقاء و بهبود عملکرد سازمانهای خود می‌باشند. در این راستا یکی از مناسب‌ترین راهبردها، تمرکز بر روی دانش سازمانی و مدیریت صحیح آن است (بدری آذرین و همکاران، ۱۳۹۱). بررسی مطالعات نشان می‌دهد که مدیریت دانش و راهبردهای آن عوامل مهمی برای سازمانهاست (ابوبکر و همکاران ۲۰۱۷) ارزیابی عملکرد همواره به‌عنوان یکی از ابزارهای و تکنیکی‌های مهم جهت بررسی روند تحقق اهداف مختلف سازمانی به شکل‌های مختلفی توسط افراد مختلف سازمانی و برون سازمانی انجام می‌گیرد؛ که نتیجه حاصل از این ارزیابی می‌تواند تأثیرات قابل توجهی را در پی داشته باشد. عملکرد سازمانی، به‌عنوان ارزش سازمانی و رفتارهای شغلی کارکنان در زمان‌ها و موقعیت‌های مختلف تعریف می‌شود. منظور از ارزش سازمانی، برآوردی است که سازمان از فعالیت‌ها و خدمات کارکنان خود دارد؛ انجام وظیفه شغلی یا داشتن رابطه کاری مناسب با دیگر کارمندان (بورمن<sup>۱</sup> و همکاران). در واقع مدیریت دانش کلیدی‌ترین عنصر بحث تفاوت سازمان‌ها در کسب مزیت رقابتی شناخته شده است (دایان و همکاران ۲۰۱۷). امروزه دانش پایه اصلی رقابت است و در حال حاضر کلید اصلی در رقابت‌پذیری سازمان‌ها تلقی شده است. (فتحیان و همکاران، ۱۳۹۳) لذا سازمان‌ها همواره برای توسعه دانش به عالیترین سطح به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی خود تلاش می‌کنند. (شومی ۲۰۱۴) بنابراین با توجه به اهمیت دانش به‌عنوان یک دارایی با ارزش برای سازمان‌های معاصر و انتظارات سازمان‌ها در بهبود عملکرد سازمانی مساله اصلی تحقیق حاضر بررسی تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی می‌باشد. عملکرد سازمان عبارت است از دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آن و انجام مسئولیتهایی که بر عهده افراد گذاشته شده است مدیریت عملکرد، در برگیرنده سه کنش عمده است: ۱) برنامه‌ریزی عملکرد؛ یعنی تعیین اهداف و دستورالعملها برای پیروان، در ابتدای دوره برنامه‌ریزی و تدوین طرحهایی برای رسیدن به این اهداف؛ ۲) آموزش؛ یعنی بازخورد روز به‌روز و فعالیتهای پیشرفتی برای

تقویت نقشه‌های عملکرد؛ ۳) تجدید نظر در عملکرد؛ یعنی ارزیابی کلی از عملکرد برای دوره خاص برنامه‌ریزی (نماین و فیض الهی، ۱۳۹۴: ۱۶۵)

عملکرد بهینه در سازمان به دلیل بهره‌وری و اثربخشی که برای سازمان در بردارد همواره مورد توجه مدیران و کارشناسان بوده، به طوری که به حوزه مستقلی از مطالعات سازمانی تبدیل شده است. در فرآیند ارزیابی عملکرد، از میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده آگاه می‌شویم، وضعیت جاری‌مان را با روند گذشته مقایسه می‌کند وضعیت خویش را در قبال رقبا می‌سنجیم و نقاط ضعف و قوت‌مان را به منظور ترمیم آنها شناسایی می‌کنیم (عباس پور و باروتیان، ۱۳۸۹).

هدف اصلی انجام تحقیق بررسی تأثیر اجرای مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی در سازمان مورد مطالعه.

## ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

### مدیریت دانش

یکی از موضوعات مهم در دوره اخیر، مدیریت دانش است. مدیریت دانش رویکردی است که سرعت در حال تکامل و پیشرفت است و بر افزایش کارایی و بهبود اثربخشی فرایندهای سازمانی، همراه با نوآوری مستمر، توجه زیادی دارد. نیاز به مدیریت دانش از این واقعیت سرچشمه می‌گیرد که دانش در عملکرد سازمانی و دسترسی به مزیت رقابتی پایدار، عنصری مهم تلقی می‌شود (گارسیا و همکاران، ۲۰۱۴) سازمان با عملکرد برتر، سازمانی است که در یک دوره زمانی بلند مدت از راه توانایی انطباق مناسب با تغییرات سریع برخوردار باشد (چناری، عیدی و عباسی، ۱۳۹۳: ۱۲)، چرا که، پیچیدگی، تنوع و تغییرات سریع و روزافزون که از خصوصیات بارز محیط امروز سازمان‌ها به‌شمار می‌روند و سازمان‌های مختلف را در شرایطی قرار داده است که بقا و استمرار حیات آنها، مستلزم استفاده از راهکارها، ابزارها، شیوه‌ها و رویکردهای متناسب برای بهبود عملکردشان است. به بیان دیگر، سازمان‌ها در شرایط رقابت روزافزون امروزی ناگزیرند تا شیوه‌های جدیدی را برای بهبود عملکرد خود آزمون نمایند (رضائی، شعبانعلی فمی و صلاحی مقدم، ۱۳۹۴:

۱۲۳)، در این راستا؛ با بررسی و تحلیل دانش و اهمیت ویژگی‌های آن در حیطه عملکرد سازمانی می‌توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمان به یک ضرورت تبدیل شده است، بنابراین مدیریت سازمان‌ها باید با تکیه بر مدیریت دانش امکان اتخاذ تصمیمات مبتنی بر دانش را پیدا کند، از این رو مدیریت دانش مقوله‌ای مهمتر از خود دانش محسوب می‌شود و ایجاد محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضای سازمان از اهداف اولیه‌ی مدیریت دانش می‌تواند گسترده‌ای از ویژگی‌های عملکرد سازمانی را با قادر ساختن شرکت‌ها به عملکرد هوشمندانه‌تر بهبود بخشد، امروزه به دانش به‌عنوان یک اهرم استراتژیک عملکرد سازمانی توجه روز افزونی می‌شود در عصر حاضر بیشتر شرکت‌های خصوصی به اهمیت دانش و مدیریت آن برای کسب مزیت رقابتی و بقا در صحنه رقابتی پی‌برده‌اند، مدیریت دانش تضمین‌کننده برتری‌های بلندمدت برای سازمان و جوامع و میزان بهره‌گیری آنها از سرمایه‌های انسانی، فکری و اطلاعاتی است، صاحب‌نظران مدیریت معتقدند که فواید به‌کارگیری مدیریت دانش شامل، افزایش یادگیری سازمانی، مدیریت پیشرفته سرمایه‌های فکری و ذهنی، افزایش کارآمدی و اثربخشی عملکردها و پیشرفت مداوم و مستمر سازمان است (امین بیدختی و کیانی فر، ۱۳۹۴: ۶۶).

در این راستا؛ باید مدیریت دانش مفهومی برای توصیف فرآیندهایی دانست که از طریق آن سازمان‌ها به شناسایی، جمع‌آوری، سازمان‌دهی و ذخیره تسهیم دانش با هدف خلق ارزش و دستیابی به مزیت رقابتی می‌پردازند (امین بیدختی و کیانی فر، ۱۳۹۴: ۶۵) و در ۳ سطح فردی، سیستمی و سازمانی رخ می‌دهد و به کارگیری چنین دانشی مستلزم استخدام، گزینش، انگیزش، ارتباطات و رفتار مناسب است، در واقع برای اینکه قادر شویم دانش را در سازمان مدیریت کنیم، ابتدا باید درک کنیم دانش چیست و چگونه از آن استفاده می‌شود همین‌طور باید ساختارهای ارتباطی رسمی و غیر رسمی و شبکه‌هایی به‌منظور انتقال و توزیع دانش در سازمان ایجاد شود (اومرزل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱؛ به نقل از امین بیدختی و کیانی فر، ۱۳۹۴: ۶۶)،

تاکنون صاحب‌نظران بسیاری، مدل‌هایی را در زمینه فرآیند مدیریت دانش ارائه داده‌اند که

---

1. Omerzel

بیشتر آنها از نظر محتوایی تقریباً مشابه یکدیگرند. اما دارای واژه‌ها و فازهایی با ترتیب متفاوت هستند. نکته‌ای که تقریباً در تمامی این مدل‌ها به چشم می‌خورد تأکید بر استفاده و به کارگیری دانش است و دیگر مراحل به مثابه مقدمه‌ای در ایجاد بسترهای لازم برای به کارگیری دانش هستند.

جدول ۱. مدل‌های پیاده‌سازی و اجرای مدیریت دانش (ایران‌زاده و پاکدلبناب، ۱۳۹۳: ۵۷)

مؤلفین	ابعاد
هیکس (۲۰۰۰)	خلق کردن - ذخیره کردن - نشر کردن - بکار ببر
اودل (۱۹۹۶)	شناسایی - جمع‌آوری - سازمان‌دهی - به کارگیری - پخش - ایجاد
داونپورت و پروساک (۱۹۹۸)	تولید - کدبندی و سازمان‌دهی - منتقل سازی
پروبیست، روبروم هارد (۲۰۰۲)	تعیین هدف - شناسایی - کسب - توسعه - تسهیم - استفاده - ارزیابی
نوناکو و تاکوچی (۱۹۹۵)	اجتماعی کردن - خارجی نمودن - برقراری اتصال - درونی نمودن
گوپنا و مک دونیل (۲۰۰۲)	اداره دانش - توانایی خلق دانش جدید
ویگ (۲۰۰۲)	ایجاد و منبع بودن - گردآوری و تبدیل - انتشار - کاربردی نمودن
اسکیم (۲۰۰۳)	خلق - جمع‌آوری - سازمان‌دهی - کاربرد دانش

### راهبردهای مدیریت دانش

نوناکا و تاکاشی<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، بیان می‌کنند که برای اولین بار پولانی در تحقیقات خود که در سال ۱۹۶۶ انجام شد به طور تلویحی دانش را به دو دسته آشکار و پنهان تقسیم کرده است. بر همین اساس آن‌ها بیان می‌کنند که دانش آشکار (صریح) می‌تواند در قالب واژگان و اعداد بیان و به شکل داده‌ها، فرمول، مشخصات، دستورالعمل‌ها و نظایر آن تسهیم شود. این نوع دانش می‌تواند به آسانی کدگذاری شود و به سادگی بین افراد به طور رسمی و نظام‌مند منتقل شود. از طرف دیگر دانش پنهان (ضمنی) در ذهن افراد موجود است و به طور عمیق در اقدامات، تجارب، ارزش‌ها و

1. Nonaka & Takeuchi

مطلوب‌های افراد می‌باشد. مدل‌های ذهنی، شهود و تصورات در این حوزه از دانش قرار می‌گیرند. نوناکا و تاکاشی چهار نوع راهبرد خلق و تبدیل دانش‌های صریح و ضمنی در سازمان‌ها را ارائه نموده‌اند که عبارت‌اند از (رضایی، احمدوند و تولایی، ۱۳۸۹: ۳۰):

۱- اجتماعی سازی؛

۲- برونی سازی؛

۳- ترکیب سازی؛

۴- درونی سازی.

### عملکرد سازمانی

عملکرد سازمان همان قدرت سازمان برای دستیابی به اهدافش با استفاده از منابع به گونه‌ای کارآمد و مؤثر است (ادنان و همکاران، ۲۰۱۶). از نظر آلتون تاس و همکاران (۲۰۱۴) عملکرد سازمان مفهومی چندگانه دارد. آنها عملکرد سازمان را بر اساس دو مفهوم عملکرد عملیاتی و عملکرد مالی تعریف کردند که عملکرد عملیاتی شامل بهره‌وری و کیفیت و عملکرد مالی شامل بازگشت سرمایه و بازگشت سهم سهامداران است. بنابراین، عملکرد یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات اشاره دارد و می‌توان گفت عملکرد تبدیل یادگیری به رفتار آشکار است. یعنی نتیجه یادگیری است نه خود یادگیری. لذا به رفتارهای بالفعل و قابل مشاهده و اندازه‌گیری عملکرد گفته می‌شود (بورنه<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۳، به نقل از شفیع و تارمست، ۱۳۹۳: ۱۱۳).

در این راستا، عملکرد سازمانی، عملکرد نتایج قابل اندازه‌گیری، تصمیمات و اقدامات سازمانی است که نشان‌دهنده میزان موفقیت و دستاوردهای کسب‌شده است و تقریباً هر هدف رقابتی و تعالی غیرمادی نظیر قابلیت اطمینان، انعطاف‌پذیری، کیفیت و سرعت را نیز در بر می‌گیرد (جباری، یزدانی، داداشی خاص، ۱۳۹۱: ۱۳۲)،

اما در یک جمع‌بندی کلی می‌توان ابعاد عملکرد سازمانی را از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف به شرح زیر بیان نمود؛

جدول ۲. ابعاد عملکرد سازمانی

(جسراً و همکاران، ۲۰۰۹، به نقل از آقاجانی، رضازاده و شوقی، ۱۳۹۳: ۲۱)

ابعاد	محققان
زمان	کاپلان <sup>۲</sup> (۱۹۸۳)؛ لینچ و کراس <sup>۳</sup> (۱۹۹۱)، اسپچمنر و ولمن <sup>۴</sup> (۱۹۹۴)
کیفیت	نبلی و همکاران <sup>۵</sup> (۱۹۹۵)؛ کولیر <sup>۶</sup> (۱۹۹۵)؛ وایت <sup>۷</sup> (۱۹۹۶)
انعطاف پذیری	لایتین <sup>۸</sup> (۱۹۹۶)؛ اسلاک و همکاران <sup>۹</sup> (۱۹۹۸)؛ مدوری و استپل <sup>۱۰</sup> (۲۰۰۰)
مالی	کیگان و همکاران <sup>۱۱</sup> (۱۹۸۹)؛ سینک و توتل <sup>۱۲</sup> (۱۹۸۹)؛ جونز و همکاران <sup>۱۳</sup> (۱۹۹۳)؛ میر <sup>۱۴</sup> (۱۹۹۴)؛ بیتچی <sup>۱۵</sup> (۱۹۹۴)؛ گالیانی و همکاران <sup>۱۶</sup> (۱۹۹۷)، ونکاترامان و رامانجام <sup>۱۷</sup> (۱۹۸۶)
رضایت مشتری	اکسل <sup>۱۸</sup> (۱۹۹۱)؛ کاپلان و نورتون <sup>۱۹</sup> (۱۹۹۲)
منابع انسانی	فیتزگرلاد و موون <sup>۲۰</sup> (۱۹۹۶)
رشد و سودآوری عینی و ذهنی	اومرزل و آنتونیک <sup>۲۱</sup> (۲۰۰۸)؛ لامپکین و دیس <sup>۲۲</sup> (۲۰۰۱)؛ وانگ و ژانگ <sup>۲۳</sup> (۲۰۰۹)؛ ویکلند و شپرد <sup>۲۴</sup> (۲۰۰۳)

1. Geuser
2. Kaplan
3. Lynch & Cross
4. Schmenner & Vollmann
5. Neely et al
6. Collier
7. White
8. Laitinen
9. Slack et al
10. Medori & Steeple
11. Keegan et al
12. Sink and Tuttle
13. Jones et al
14. Meyer
15. Bititci
16. Ghalayini et al
17. Venkatraman & Ramanujam
18. Eccles
- 19 Kaplan and Norton
- 20 Fitzgerald and Moon
- 21 Omerzel & Antoncic
- 22 Lumpkin & Dess
- 23 Wang & Zhang
- 24 Wiklund & Shepherd



## عملکرد سازمانی و مدیریت دانش

امروزه، اهمیت مدیریت دانش به عنوان یک سلاح مهم برای حفظ مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان‌ها به رسمیت شناخته شده و نتایج پژوهش‌های متعدد صورت گرفته در نقاط مختلف دنیا حاکی از اثر مستقیم مدیریت دانش بر بهبود عملکرد می‌باشد، به طوری که چنانچه کیفیت دانش سازمانی خوب باشد، می‌توان انتظار داشت که عملکرد مدیریت و سازمان به میزان قابل توجهی بهبود یابد (رضایی و همکاران، ۱۳۹۳: ۷۹).

با بررسی و تحلیل اهمیت و ویژگی‌های دانش در حیطه عملکرد سازمان‌ها نیز، می‌توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد، برای ادامه حیات سازمان‌ها به یک ضرورت انکارناپذیر تبدیل شده است. به خصوص اگر روند تغییر و تحولات دانش در جوامع معاصر به دقت مورد ارزیابی واقع شود. این نتیجه مهم حاصل می‌شود که جامعه فراصنعتی امروز، جامعه‌ای اطلاعاتی است که در آن به تدریج فناوری‌های نیروافزار جای خود را به فناوری‌های دانش‌افزار می‌دهند بنابراین مدیریت سازمان‌ها باید با تکیه بر دانش برتر، امکان اتخاذ تصمیمات معقول‌تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹؛ به نقل از ایران‌زاده و پاکدلبناب، ۱۳۹۳: ۵۳)، این در حالی است که؛ در عمل نیز، بسیاری از سازمان‌ها ادعا کرده‌اند، به کمک فرایند مدیریت دانش کارا و اثرگذار، بر روی عملکرد سازمان مؤثر بوده است. از این رو، مدیریت دانش بدون شک یکی از مهم‌ترین مقدمات برای عملکرد یا نوآوری سازمان است (لیو، ۲۰۰۹، به نقل از بیدغی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۶۰)، تحقیقات به عمل آمده، ارتباطات قوی و مثبت بین کسب دانش و ارزیابی‌های عملکرد را پیشنهاد می‌نماید، محققان بیان می‌کنند که عملکردهای مرتبط با ایجاد دانش در حد قابل توجهی به پیشرفت سازمانی مرتبط می‌باشند. ضمناً در صورت استفاده مناسب از دانش کسب‌شده، ارتباط قابل توجه و مثبتی بین کسب دانش و عملکرد سازمانی مشاهده می‌شود. برای اینکه دانش بتواند بر عملکرد سازمانی تأثیرگذار باشد، باید در پشتیبانی از فرایندهای سازمان مورد استفاده قرار گیرد. لذا، از طریق استفاده از دانش است که دانش کسب‌شده می‌تواند از "قابلیت بالقوه" به قابلیت بالفعل و پویا که بر عملکرد سازمان تأثیرگذار است تبدیل شود. محافظت از دانش برای عملکرد مؤثر و کنترل

داخل سازمان‌ها ضروری است. این امر می‌تواند نوعاً شامل کاربرد حق کپی (کپی‌رایت) و حق امتیازها همگام با سامانه‌های فناوری اطلاعات باشد که از طریق نام فایل، نام کاربر، کلمه عبور و پروتکل‌های به اشتراک گذاشتن فایل که حقوق کاربران مجاز را مشخص می‌سازد موجبات امنیت دانش را فراهم می‌سازد. ولی حفاظت از دانش اغلب چالش‌زاست که علت آن تاحدی این است که هدف از قوانین کپی‌رایت برای حفاظت از دانش، به نحوه تلقی آنها از محیط دانش محدود می‌شود. علی‌رغم این محدودیت‌ها، فرایند محافظت از دانش نباید محدود شده و یا به حاشیه رانده شود و حفاظت از دانش در برابر کاربرد غیرقانونی و نامناسب جزو ضروریات یک سازمان برای ایجاد و حفظ سود رقابتی محسوب می‌شود. علاوه بر آن، از آنجا که دانش برای کسب سود رقابتی بسیار حائز اهمیت می‌باشد، انتظار می‌رود که ذخیره و حفاظت از دانش به ایجاد ارزش برای سازمان پردازد (بیدگی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۶۰). با توجه به اهمیت موضوع، در مدل مفهومی پژوهش حاضر به بررسی تأثیر اجرای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در شرکت پگاه تهران می‌پردازد در این راستا از مدل بهاتی و همکاران (۲۰۱۱) استفاده شده است.

فرآیند مدیریت دانش به ایجاد دانش، به اشتراک‌گذاری، و استفاده مؤثر از آن جهت ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان اشاره دارد. فرآیند مدیریت دانش رویکرد سیستمی است که شامل خلق، دریافت، سازمان‌دهی، دستیابی و استفاده از دانش و آموخته‌ها در سازمان است. سرمایه فکری، موجودی یک سازمان است که در یک مقطع زمانی خاص در آن وجود دارد. سرمایه فکری مجموعه‌ای از دارایی‌های دانش‌محور است که به یک سازمان اختصاص دارد و در زمره ویژگی‌های آن محسوب می‌شود و از طریق افزودن ارزش به ذینفعان کلیدی سازمان، به‌طور قابل ملاحظه‌ای به بهبود وضعیت رقابتی سازمان منجر می‌شود. کارکنان با درک دانش درون و برون سازمان و اشتراک و توسعه آن می‌توانند یک فرهنگ ایجاد کنند که در این فرهنگ دانش تبدیل به یک دارایی ارزشمند و مؤثر در سازمان می‌شود که به‌عنوان شایستگی اصلی نتایج دلخواه را برای سازمان به ارمغان می‌آورد. فرهنگ به‌عنوان یک عنصر مهم است که دانش را می‌سازد همچنین جهت توسعه مدیریت دانش به شدت نیاز به توسعه یک فرهنگ، که در آن یادگیری، به اشتراک‌گذاری و ایجاد دانش در همه سطوح وجود دارد می‌باشد. فرهنگ پایه‌ای برای پیاده‌سازی

موفقیت آمیز و توسعه مدیریت دانش است که کارمندان در آن سهیم می‌باشند. در ادامه اجرای مدیریت دانش نیاز به استراتژی و فرایند تبدیل و تولید دانش و غلبه بر موانع می‌باشد. سازمان باید استراتژی را بسازد که همه ذینفعان را در برگیرد و دانش را به‌عنوان هسته اصلی سازمان تبدیل کند. از این رو، هدف مدیریت تشویق کارکنان به افزایش تعامل با افرادی است که دارای تخصص‌ها و مهارت‌های مخصوص هستند تا از این رهگذر دانش پایه خویش را همواره به‌روز کنند. بر اساس آنچه بیان شد و با توجه به مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های پژوهش به شکل زیر خواهند بود:

#### فرضیه اصلی:

بکارگیری مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

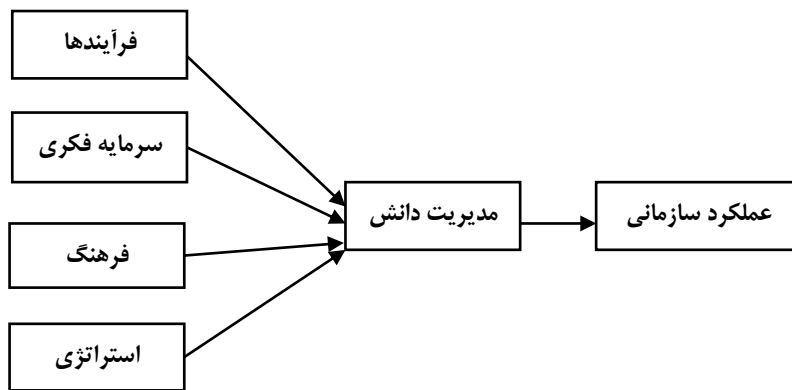
#### فرضیه‌های فرعی:

فرآیندهای مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

سرمایه‌های فکری مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرهنگ مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

استراتژی مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق - اقتباس از بهاتی و همکاران (۲۰۱۱)

## پیشینه پژوهش

در این بخش به بررسی و ارزیابی برخی مطالعات داخلی و خارجی در زمینه موضوع پژوهش پرداخته می‌شود.

جدول ۳. خلاصه‌ای از مطالعات داخلی و خارجی

ردیف	منبع	عنوان تحقیق	خلاصه تحقیق
۱	رضایی و همکاران ۱۳۹۳	بررسی اثر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز	در این پژوهش مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن شامل خلق، کسب، ثبت، انتقال و کاربرد دانش از اثر مثبت و معنی‌داری بر متغیر عملکرد سازمانی برخوردار بودند
۲	امینی و خیری و جمعه زاده ۱۳۹۴	بررسی تأثیر استراتژی مدیریت دانش بر عملکرد سازمان	در این پژوهش تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون میانگین جامعه و مدل معادلات ساختاری انجام گرفت یافته‌های این پژوهش نشان داد که بین استقرار مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در شرکت‌های شهرک‌های صنعتی بندر عباس رابطه مثبت و معناداری وجود داشت.
۳	امین بیدختی و کیانی فر ۱۳۹۴	بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در شرکت‌های بین‌المللی ایرانی	در این پژوهش سطح به‌کارگیری مدیریت دانش در شرکت‌ها در حد مطلوبی قرار دارد. همچنین رابطه معنی‌داری بین مدیریت دانش و اجزای آن با عملکرد سازمانی وجود دارد.
۴	بیدغی و همکاران ۱۳۹۵	تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در ادارات مالیاتی استان خوزستان	در این پژوهش آزمون فرضیه‌ها حاکی از تأیید هر هشت فرضیه پژوهش می‌باشد این امر بیانگر این واقعیت است که مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.
۵	آقاداتوود و نبی طالبی ۱۳۹۵	بررسی تأثیر مدیریت دانش مشتری بر بهبود عملکرد سازمانی در بانک مهر اقتصاد استان چهارمحال و بختیاری	در این پژوهش مدیریت دانش مشتری بر ارتقای رضایت‌مندی مشتریان، رضایت کارکنان و اثربخشی سازمانی مؤثر است. به‌طوری که هرچه میزان مدیریت دانش مشتری بالاتر باشد به همان اندازه میزان عملکرد

بانک مهر اقتصاد نیز بیشتر می‌گردد			
در این پژوهش بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی ضریب همبستگی مثبت و معناداری برقرار است.	بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در اداره امور مالیاتی	فتحی و نثاری ۱۳۹۵	۶
در این پژوهش مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن شامل خلق، کسب، ثبت، انتقال و بهره‌برداری از دانش، هم به شکل مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم از طریق نوآوری سازمانی، اثر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد سازمانی دارند	بررسی روابط میان فرایندهای مدیریت دانش، نوآوری و عملکرد سازمانی در شرکت مخابرات سیار عراق	Al-Hakim & Hassan ۲۰۱۲	۷
در این پژوهش رویکردهای اقتضایی، تکاملی و همه‌جانبه مورد توجه قرار گرفته است. نتایج این پژوهش بیانگر این واقعیت است که رویکرد اقتضایی رویکردی پشتیبان در مورد ارتباط مثبت توانایی مدیریت دانش بر عملکرد سازمان است.	توان مدیریت دانش و عملکرد سازمان	کوهن و اولسن ۲۰۱۴	۸
در این پژوهش می‌توان به در این پژوهش تأثیر مثبت و مستقیم توان مدیریت دانش بر عملکرد سازمان اشاره کرد.	تأثیر توان مدیریت دانش و مدیریت روابط تأمین‌کنندگان بر عملکرد شرکت	تسنگ و همکاران ۲۰۱۴	۹
در این پژوهش بین قابلیت‌ها و فرایندهای مدیریت دانش با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.	بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و فرایندهای آن با عملکرد سازمانی	ها و همکاران ۲۰۱۶	۱۰

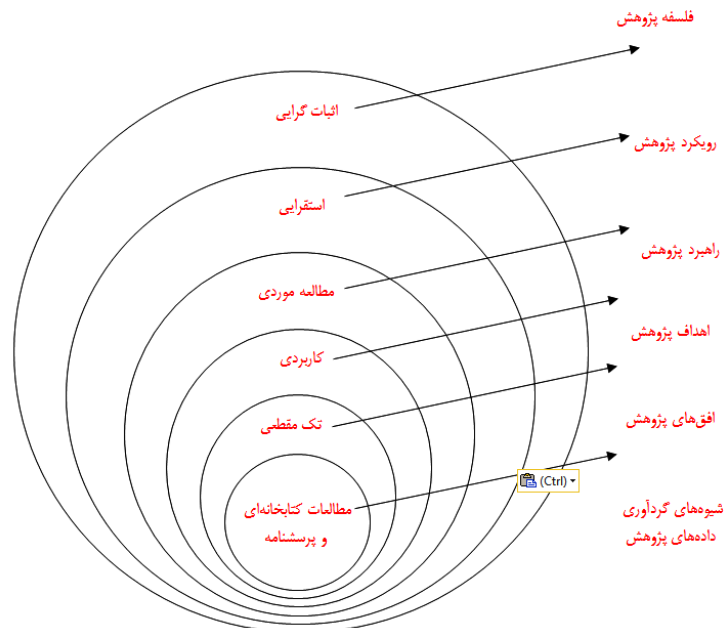
در این پژوهش هم مانند پژوهش‌های پیشین بین فرایندهای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد اما در مقایسه این پژوهش با سایرین می‌توان گفت که تمرکز بیشتری بر روی استراتژی و سرمایه فکری که از فرایندهای مدیریت دانش است پرداخته شده است.

از بین مؤلفه‌های مدیریت دانش، استراتژی دارای بیشترین میانگین در میان مؤلفه‌هاست (۳/۴۲) این امر نشان می‌دهد که این متغیر بیشتر از سایر مؤلفه‌ها در میان کارکنان وجود دارد همچنین

مؤلفه سرمایه فکری دارای کمترین میانگین در میان مؤلفه‌هاست (۳/۰۸) لذا این امر حاکی از این است که این مؤلفه کمتر از سایر مؤلفه‌ها در میان کارکنان وجود دارد. بنابراین اگر مدیریت دانش در سازمان‌ها بخواهد ماندگار شود و تنها به‌عنوان یک سرگرمی موقتی تلقی نشود باید با خلق ارزش اقتصادی و مزیت رقابتی پیوند برقرار کند از همین رو سازمان‌ها برای اجرای کارآمد و اثربخش مدیریت دانش بایستی ابتدا با توجه به دانش‌های آشکار و پنهان موجود در سازمان استراتژی مدیریت دانش خود را انتخاب نمایند. تا جهت‌گیری اصلی سازمان برای سرمایه‌گذاری در زمینه مدیریت دانش تعیین شود. هر چه سازمان‌ها از تکنیک‌های مناسب‌تر و موفق‌تری استفاده نمایند زمینه بهبود عملکرد سازمان فراهم خواهد شد.

## روش‌شناسی پژوهش

به منظور تبیین روش تحقیق از مدل پیاز پژوهش به شرح زیر استفاده شده است:



شکل ۲. پیاز پژوهش تحقیق

همانطور که در شکل فوق مشاهده می شود تحقیق حاضر به لحاظ روش نوع توصیفی پیمایشی بوده و از نظر هدف نیز کاربردی است. از آنجا که در تحقیق حاضر بدنبال توصیف اجرای مدیریت دانش در شرکت شیر پگاه بوده تا پدیده مدیریت دانش را بررسی کرده و برای شناخت بیشتر شرایط موجود و یاری دادن به فرایند تصمیم گیری اقدام نماییم تحقیق حاضر از نوع توصیفی و از آنجا که تحقیق حاضر بدنبال به کارگیری مفاهیم نظری مدیریت دانش در موقعیت واقعی شرکت شیر پگاه می باشد از نوع کاربردی است.

هدف از تحلیل داده ها، طبقه بندی، تنظیم و خلاصه کردن داده ها برای یافتن پاسخ برای پرسش های پژوهشی است. با استفاده از تحلیل داده ها دانش پژوه می تواند به تقلیل داده ها به شکل قابل فهم و قابل تفسیر بپردازد.

### ابزار گردآوری اطلاعات داده ها

در این پژوهش به منظور گردآوری اطلاعات به بررسی های کتابخانه ای، به منظور جمع آوری جامع اسناد علمی و تحقیقی، کتبی یا غیر کتبی که محقق در رابطه خاصی باید از آنها الهام گیرد، انجام شده است.

و از پرسشنامه های استاندارد اجرای مدیریت دانش و عملکرد سازمانی زاید<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) که بر اساس مدل مفهومی بهاتی و همکاران (۲۰۱۱) تنظیم شده، استفاده شده است. پرسشنامه اجرای مدیریت دانش دارای ۲۴ گویه و عملکرد سازمانی دارای ۶ گویه با طیف ۵ درجه ای لیکرت می باشند که متغیرهای فرهنگ، سرمایه فکری، فرآیندها، استراتژی مدیریت دانش و عملکرد سازمانی را مورد سنجش قرار می دهد.

### جامعه و نمونه آماری:

جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان شیر پگاه از رده کارشناس به بالا که تعداد کل آنها

---

1. Zaied

۳۵۰ نفر می‌باشند. حجم نمونه مناسب تحقیق بر اساس فرمول کوکران ۱۸۴ نفر می‌باشد که جهت پرسشگری به صورت نمونه تصادفی ساده افراد از جامعه آماری انتخاب و پرسشنامه‌ها توزیع می‌گردد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تصمیم‌گیری در مورد استفاده از آزمون تحلیل رگرسیون نخست باید پیش فرض‌های آن را بررسی کنیم. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف داده‌های مربوط به متغیر وابسته نرمال است (KS=۰/۸۶، p ۰/۱۱). همچنین در داده‌ها مقادیر پرت وجود نداشت و مقادیر آماره Tolerance value به صفر نزدیک بود، لذا فرض عدم هم‌خطی تأیید می‌شود. علاوه بر این نتایج حاصل از آزمون هم‌خطی عامل تورم واریانس نشان داد که مقادیر آماره (VIF)، برای تمام متغیرها نزدیک به یک بود. به این ترتیب پیش فرض‌های لازم برای اجرای تحلیل رگرسیون صادق است.

در تحقیق حاضر برای محاسبه پایایی ابزار از ضریب آلفای کرباخ جهت تعیین ضریب اعتبار استفاده گردید. فرمول ارائه شده توسط کرباخ به صورت ذیل می‌باشد:

جدول ۴. مقادیر آلفا برای متغیرهای تحقیق

مقدار آلفا	گروه‌ها	متغیر
۰/۷۹	۶-۱	فرآیندها
۰/۷۵	۱۲-۷	سرمایه فکری
۰/۷۳	۱۸-۱۳	فرهنگ
۰/۷۲	۲۴-۱۹	استراتژی
۰/۹۱	۲۴-۱	مدیریت دانش کلی
۰/۷۸	۳۰-۲۵	عملکرد سازمانی

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. جهت آزمون فرضیه اصلی از نرم‌افزار PLS به صورت اجرای مدل معادلات ساختاری و جهت آزمون



فرضیات فرعی از نرم افزار SPSS به صورت آزمون همبستگی استفاده شده است. لازم به توضیح است که کلیه ضرایب آماری در این پژوهش با توجه به دقتی که در کاهش معیارهای ایجاد کننده خطا صورت گرفته با اطمینان ۹۵٪ و در سطح خطای ۵٪  $\alpha$  محاسبه شده است.

### یافته‌های پژوهش

در این قسمت متغیرهای زمینه‌ای که ویژگی‌های فردی و اجتماعی پاسخگویان را معین می‌کنند، مورد بررسی و توصیف قرار گرفته است.

جدول ۵. اطلاعات جمعیت‌شناسی نمونه پژوهش

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۹۶	۴۷٪/۱۸
زن	۸۸	۵۲٪/۲۲
مجموع	۱۸۴	۱۰۰٪
رده سنی	فراوانی	درصد
۳۰ تا ۴۰ سال	۸۳	۴۵٪/۱۱
۴۰-۵۰ سال	۸۰	۴۳٪/۱۵
بیشتر از ۵۰ سال	۲۱	۱۱٪/۴
مجموع	۱۸۴	۱۰۰٪
سابقه خدمت	فراوانی	درصد
۱-۱۰ سال	۴۲	۲۲٪/۱۸
۱۱-۱۵ سال	۴۷	۲۵٪/۱۵
۱۶-۲۰ سال	۵۴	۲۹٪/۳
بالای ۲۰ سال	۴۱	۲۲٪/۳
مجموع	۱۸۴	۱۰۰٪

منبع: یافته‌های پژوهش

بر اساس نتایج، از بین پاسخگویان، ۵۲/۲ درصد (۹۶ نفر)، مرد و ۴۷/۸ درصد (۸۸ نفر) زن هستند. بنابراین همان طور که مشخص است تعداد پاسخگویان مرد بیشتر از پاسخگویان زن است. و از بین پاسخگویان، ۴۵/۱ درصد (۸۳ نفر)، در رده سنی ۳۰-سال، ۴۳/۳ درصد (۸۰ نفر) در رده سنی ۵۰-۴۰ سال و در نهایت ۱۱/۴ درصد (۲۱ نفر) در رده سنی بیش از ۵۰ سال قرار دارند. بنابراین همان طور که مشخص است در مورد نمونه پژوهش بیشتر پاسخگویان دارای رده سنی ۴۰-۳۰ سال هستند. و از بین پاسخگویان، ۲۲/۸ درصد (۴۲ نفر)، دارای سابقه خدمت ۱-۱۰ سال، ۲۵/۳ درصد (۴۷ نفر) دارای سابقه خدمت بین ۱۱-۱۵ سال، ۲۹/۳ درصد (۵۴ نفر) دارای سابقه خدمت بین ۱۶-۲۰ سال و ۲۲/۳ درصد (۴۱ نفر) نیز دارای سابقه خدمت بالای ۲۰ سال هستند. بنابراین همان طور که مشخص است در مورد نمونه پژوهش بیشتر پاسخگویان دارای سابقه خدمت بین ۲۰-۱۶ سال هستند.

#### آزمون فرضیه‌ها:

جدول ۶. میانگین، انحراف استاندارد و ضرایب همبستگی مؤلفه‌های مدیریت دانش و عملکرد

##### سازمانی

متغیر	M	SD	۱	۲	۳	۴
فرآیندها	۳/۱۱	۰/۶۲	۱			
سرمایه فکری	۳/۰۸	۰/۵۶	۰/۷۱۲**			
فرهنگ	۳/۳۳	۰/۶۱	۰/۵۰۵**	۰/۷۲۲**		
استراتژی	۳/۴۲	۰/۵۸	۰/۵۱۵**	۰/۶۸۹**	۰/۷۶۵**	
عملکرد سازمانی	۳/۱۹	۰/۶۶	۰/۵۷۹**	۰/۶۴۸**	۰/۶۳۶**	۰/۶۵۱**

\*\*معناداری در سطح ۰/۰۱ \*معناداری در سطح ۰/۰۵

منبع: یافته‌های پژوهش

در این جدول میانگین، انحراف استاندارد و ضرایب همبستگی مؤلفه‌های مدیریت دانش با عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد. یافته‌های جدول بیانگر این است که؛ از بین مؤلفه‌های مدیریت دانش، استراتژی دارای بیشترین میانگین در میان مؤلفه‌هاست (۳/۴۲) و این امر نشان می‌دهد که این متغیر احتمالاً بیشتر از سایر مؤلفه‌ها در میان کارکنان وجود دارد. همچنین مؤلفه سرمایه فکری دارای کمترین میانگین در میان مؤلفه‌هاست (۳/۰۸)، لذا این امر حاکی از این است که این مؤلفه احتمالاً کمتر از سایر مؤلفه‌ها در میان کارکنان وجود دارد.

علاوه بر این یافته‌های حاصل از ضرایب همبستگی متغیرهای مستقل و متغیر وابسته نشان می‌دهد که؛ هر ۴ مؤلفه مدیریت دانش یعنی فرآیندها ( $r=0/579$ ،  $p=0/001$ )، سرمایه فکری ( $r=0/648$ ،  $p=0/001$ )، فرهنگ ( $r=0/636$ ،  $p=0/001$ ) و استراتژی ( $r=0/651$ ،  $p=0/001$ ) ضریب همبستگی مثبت و معناداری با عملکرد سازمانی به دست آوردند. علاوه بر این ضرایب همبستگی گزارش شده در جدول نشان می‌دهد که از بین چهار مؤلفه‌ای که رابطه مثبت و معناداری با عملکرد سازمانی به دست آورده‌اند، مؤلفه استراتژی بیشترین ضریب همبستگی را داراست.

### آزمون رگرسیون خطی ساده:

جدول ۷. نتایج مربوط به ضریب رگرسیون عملکرد سازمانی

متغیر پیش بین	ضریب رگرسیون b	SE	ضریب رگرسیون $\beta$	t	P
مدیریت دانش	۰/۹۴۲	۰/۰۶۵	۰/۷۳۱	۱۴/۴۵۴	۰/۰۰۱**
فرآیندهای مدیریت دانش	۰/۶۱۵	۰/۰۶۴	۰/۵۷۹	۹/۵۸۳	۰/۰۰۱**
سرمایه فکری مدیریت دانش	۰/۷۵۶	۰/۰۶۶	۰/۶۴۸	۱۱/۴۸۰	۰/۰۰۱**
فرهنگ مدیریت دانش	۰/۶۸۰	۰/۰۶۱	۰/۶۳۶	۱۱/۱۰۹	۰/۰۰۱**
استراتژی مدیریت دانش	۰/۷۳۵	۰/۰۶۴	۰/۶۵۰	۱۱/۵۳۸	۰/۰۰۱**

متغیر وابسته: عملکرد سازمانی

منبع: یافته‌های پژوهش

برای تعیین سهم متغیر مستقل (مدیریت دانش) در پیش‌بینی متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) با توجه به نتایج جدول این آماره نشان‌دهنده ضریب رگرسیونی استاندارد شده متغیر مستقل مدیریت دانش بر روی متغیر وابسته عملکرد سازمانی است. در واقع، بتا تغییر پیش‌بینی شده در انحراف استاندارد متغیر ملاک (عملکرد سازمانی)، با توجه به تغییر یک انحراف استاندارد در متغیر پیش‌بین (مدیریت دانش) است. با توجه به نتایج جدول به نظر می‌رسد که متغیر مدیریت دانش ( $p=0/001$ ) تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. یعنی کسانی که مدیریت دانش را در سطح بالاتری ارزیابی کرده‌اند، عملکرد سازمانی بهتری دارند.

برای تعیین سهم متغیر مستقل (فرآیندهای مدیریت دانش) در پیش‌بینی متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) این آماره نشان‌دهنده ضریب رگرسیونی استاندارد شده متغیر مستقل فرآیندهای مدیریت دانش بر روی متغیر وابسته عملکرد سازمانی است. در واقع، بتا تغییر پیش‌بینی شده در انحراف استاندارد متغیر ملاک (عملکرد سازمانی)، با توجه به تغییر یک انحراف استاندارد در متغیر پیش‌بین (فرآیندهای مدیریت دانش) است.

با توجه به نتایج جدول به نظر می‌رسد که متغیر فرآیندهای مدیریت دانش ( $t=9/583$ ،  $p=0/001$ ) تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. یعنی کسانی که فرآیندهای مدیریت دانش را در سطح بالاتری ارزیابی کرده‌اند، عملکرد سازمانی بهتری دارند. برای تعیین سهم متغیر مستقل (سرمایه فکری مدیریت دانش) در پیش‌بینی متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) این آماره نشان‌دهنده ضریب رگرسیونی استاندارد شده متغیر مستقل سرمایه فکری مدیریت دانش بر روی متغیر وابسته عملکرد سازمانی است. در واقع، بتا تغییر پیش‌بینی شده در انحراف استاندارد متغیر ملاک (عملکرد سازمانی)، با توجه به تغییر یک انحراف استاندارد در متغیر پیش‌بین (سرمایه فکری مدیریت دانش) است. با توجه به نتایج جدول به نظر می‌رسد که متغیر سرمایه فکری مدیریت دانش ( $p=0/001$ ) تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. یعنی کسانی که سرمایه فکری مدیریت دانش را در سطح بالاتری ارزیابی کرده‌اند، عملکرد سازمانی بهتری دارند. برای تعیین سهم متغیر

مستقل (فرهنگ مدیریت دانش) در پیش‌بینی متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) این آماره نشان‌دهنده ضریب رگرسیونی استاندارد شده متغیر مستقل فرهنگ مدیریت دانش بر روی متغیر وابسته عملکرد سازمانی است. در واقع، بتا تغییر پیش‌بینی شده در انحراف استاندارد متغیر ملاک (عملکرد سازمانی)، با توجه به تغییر یک انحراف استاندارد در متغیر پیش‌بین (فرهنگ مدیریت دانش) است. با توجه به نتایج جدول به نظر می‌رسد که متغیر فرهنگ مدیریت دانش ( $p=0/001$ ،  $t=11/109$ ) تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. یعنی کسانی که فرهنگ مدیریت دانش را در سطح بالاتری ارزیابی کرده‌اند، عملکرد سازمانی بهتری دارند. برای تعیین سهم متغیر مستقل (استراتژی مدیریت دانش) در پیش‌بینی متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) این آماره نشان‌دهنده ضریب رگرسیونی استاندارد شده متغیر مستقل استراتژی مدیریت دانش بر روی متغیر وابسته عملکرد سازمانی است. در واقع، بتا تغییر پیش‌بینی شده در انحراف استاندارد متغیر ملاک (عملکرد سازمانی)، با توجه به تغییر یک انحراف استاندارد در متغیر پیش‌بین (استراتژی مدیریت دانش) است. با توجه به نتایج جدول به نظر می‌رسد که متغیر استراتژی مدیریت دانش ( $p=0/001$ ،  $t=11/538$ ) تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. یعنی کسانی که استراتژی مدیریت دانش را در سطح بالاتری ارزیابی کرده‌اند، عملکرد سازمانی بهتری دارند.

در نهایت نتایج آزمون تحلیل رگرسیون خطی ساده نشان داد که هم مؤلفه کلی مدیریت دانش و هم ۴ مؤلفه مدیریت دانش سهم معناداری در تبیین واریانس متغیر وابسته عملکرد سازمانی داشتند و از بین این مؤلفه‌ها استراتژی مدیریت دانش بالاترین ضریب رگرسیونی ( $\beta=650$ ) را به دست آورده است.

## آزمون‌های پایایی مدل الفای کروناخ و پایایی ترکیبی آزمون پایایی دیلون گلدشتاین (پایایی ترکیبی)

**جدول ۸. پایایی ترکیبی و کروناخ**

متغیر	ضریب پایایی ترکیبی (CR) CR > 0.7	ضریب پایایی آلفای کروناخ
عملکرد	۰/۸۳۸۱۴۰	۰/۷۶۱۷۱۲
سرمایه فکری	۰/۹۱۷۴۷۱	۰/۸۹۰۶۲۴
فرهنگ	۰/۸۵۴۴۸۴	۰/۷۹۸۶۷۶
مدیریت دانش	۰/۹۲۳۳۶۲	۰/۹۱۱۵۵۰
فرایند	۰/۸۸۷۵۲۰	۰/۸۴۸۰۵۵
استراتژی	۰/۸۳۸۷۶۵	۰/۷۶۴۱۳۰

در جدول ۸. ضرایب آلفای کروناخ و پایایی ترکیبی تمامی متغیرها در این تحقیق از حداقل مقدار ۰/۷ بیشتر است.

**جدول ۹. مقایسه پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراجی**

متغیرهای تحقیق	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	CR پایایی ترکیبی دیلون گلدشتاین	شرط
عملکرد	۰/۵۷۸۲۸۵	۰/۸۳۸۱۴۱	برقرار است
سرمایه فکری	۰/۶۵۲۷۳۹	۰/۹۱۷۴۷۱	برقرار است
فرهنگ	۰/۵۱۴۷۶۴	۰/۸۵۴۴۸۴	برقرار است
مدیریت دانش	۰/۵۵۴۱۶۱	۰/۹۲۳۳۶۳	برقرار است
فرایند	۰/۵۶۹۱۳۳	۰/۸۸۷۵۲۰	برقرار است
استراتژی	۰/۵۸۱۸۱۹	۰/۸۳۸۷۶۵	برقرار است

با توجه به جدول ۹. مربوط به آزمون روایی همگرا، اگر همگی مورد تأیید قرار گرفتن مدل اندازه گیری انعکاسی ما دارایی روایی همگراست حال به سراغ روایی واگرا می رویم.

## آزمون‌های روایی روایی همگرا و واگرا

جدول ۱۰. ماتریس همبستگی و بررسی روایی واگرا به روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱)

استراتژی	فرایند	مدیریت دانش	فرهنگ	سرمایه فکری	عملکرد
عملکرد					۰/۷۶۰۳
سرمایه فکری				۰/۸۰۸۱	۰/۴۳۵۸۶۴
فرهنگ			۰/۸۰۱۴۰	۰/۴۲۴۹۲۶	۰/۵۲۵۷۸۰
مدیریت دانش		۰/۷۴۴۳۷	۰/۷۵۴۱۵۴	۰/۸۳۳۸۱۹	۰/۵۹۳۸۶۰
فرایند	۰/۷۵۴۳۸	۰/۷۶۴۳۱۴	۰/۳۷۳۲۳۹	۰/۵۷۶۳۳۷	۰/۳۹۸۶۳۰
استراتژی	۰/۴۹۸۸۲۸	۰/۸۴۱۳۶۳	۰/۷۲۲۴۴۰	۰/۵۵۳۸۶۲	۰/۶۸۸۴۹۸

این امر در مورد تمام سازه‌های پژوهش صدق می‌کند و نشان از تأیید روایی واگرا دارد. بر اساس مطالب عنوان شده و نتایج حاصل از خروجی نرم‌افزار Smart PLS در جداول فوق نشان‌دهنده این است که مدل‌های اندازه‌گیری از روایی (همگرا و واگرا) و پایایی (بار عاملی، ضریب پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ) مناسب برخوردار می‌باشد.

جدول ۱۱. روایی همگرا

متغیرهای تحقیق	میانگین واریانس استخراجی (AVE)
عملکرد	۰/۵۷۸۲۸۵
سرمایه فکری	۰/۶۵۲۷۳۹
فرهنگ	۰/۵۱۴۷۶۴
مدیریت دانش	۰/۵۵۴۱۶۱
فرایند	۰/۵۶۹۱۳۳
استراتژی	۰/۵۸۱۸۹۱

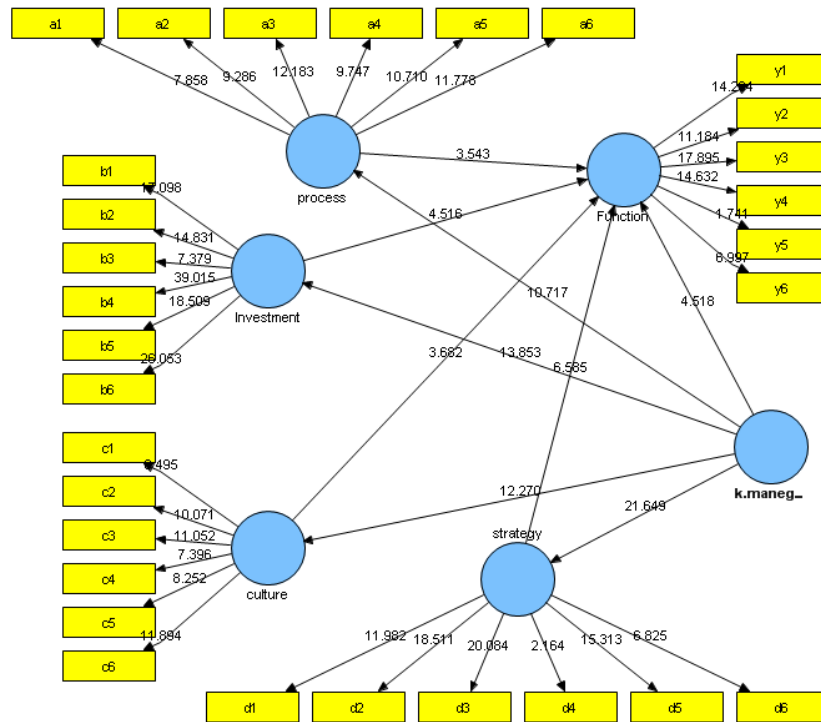
### برازش مدل ساختاری

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. بخش مدل ساختاری برخلاف مدل اندازه‌گیری، به سؤالات (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان و روابط میان آنها بررسی می‌شوند.

### معناداری ضرایب مسیر

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار ضرایب معناداری یا همان مقادیر T-value است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲: ۴۸). برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب T به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشد تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها را تأیید نمود.

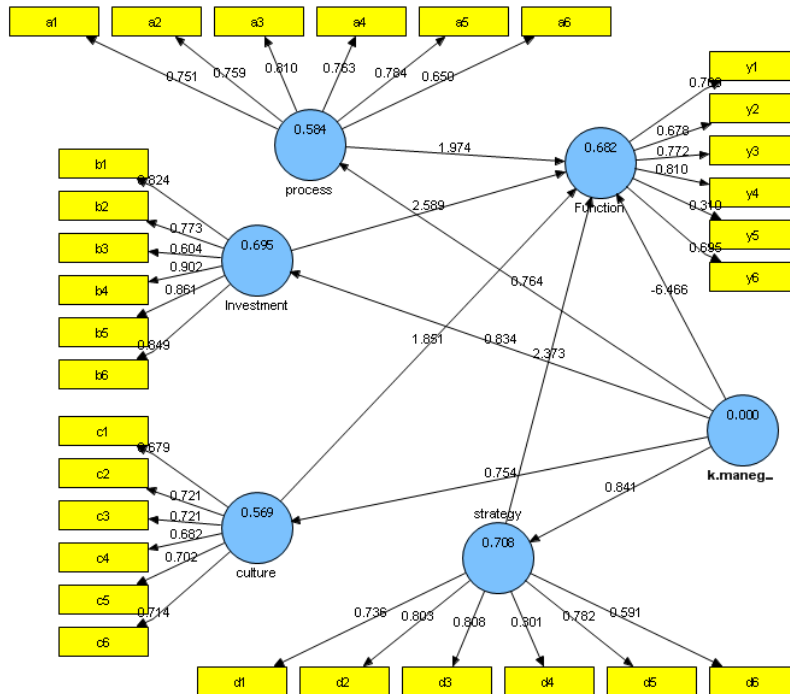




شکل ۳. مدل ساختاری (درونی) در حالت معناداری ضرایب مسیر

### ضرایب استاندارد

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته‌ی) مدل است.  $R^2$  معیاری است که نشان از تأثیر متغیرهای برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته می‌شود و در صورتی که در یک مدل، یک سازه‌ی درون‌زا توسط تنها یک یا دو سازه‌ی برون‌زا تحت تأثیر قرار گیرد، مقدار  $R^2$  از ۰/۳۳ به بالا نشان از قوت رابطه‌ی بین آن سازه و سازه‌ی درون‌زاست (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲: ۵۱).



شکل ۴. مدل ساختاری (درونی) در حالت تخمین ضرایب استاندارد

جمع‌بندی آزمون معناداری فرضیات پیش‌بینی‌های لازم برای مدل ما در نمونه‌های بزرگ‌تر را انجام داد که این به ذات پیش‌بینی‌کننده تحقیقات واریانس محور برمی‌گردد، حال در آزمون‌های بعدی بررسی می‌شود که آیا این پیش‌بینی کیفیت مناسبی دارد یا خیر؟

### آزمون کیفیت مدل ساختاری (آزمون ارتباط پیش‌بین) Q SQUARE

ارتباط پیش‌بین (Q) یا اشتراک افزونگی<sup>۱</sup> یا شاخص کیفیت مدل ساختاری: هدف این شاخص بررسی توانایی مدل ساختاری در پیش‌بینی کردن به روش چشم‌پوشی<sup>۲</sup> می‌باشد.

1 CV Red

2 Blindfolding

معروف‌ترین و شناخته‌شده‌ترین معیار اندازه‌گیری این توانایی، شاخص  $Q^2$  است که بر اساس این ملاک مدل باید نشانگرهای متغیر مکنون درون‌زای انعکاسی را پیش‌بینی کند. مقادیر به‌دست‌آمده از این آزمون مثبت است که نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل ساختاری است (هنسرلر و همکاران،<sup>۱</sup> ۲۰۰۹). در مورد قدرت پیش‌بینی مدل در مورد متغیرهای پنهان درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این شاخص معرفی شده‌اند (هنسرلر و همکاران، ۲۰۰۹). بر این اساس قدرت پیش‌بینی مدل در مورد متغیرهای پنهان درون‌زا قوی است.

جدول ۱۲. مقادیر CV Red

	-SSE/SSO <sup>۱</sup>
۰/۶۰۳۱۷۶	عملکرد
۰/۶۱۴۷۳۵	سرمایه فکری
۰/۷۳۹۲۹۴	فرهنگ
۰/۶۰۵۶۳۲	مدیریت دانش
۰/۵۵۴۶۲۳	فرایند
۰/۴۵۹۱۲۵	استراتژی

### برازش مدل کلی

مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تائید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای بررسی برازش مدل کلی تنها کافی است یک معیار به نام GOF سنجیده شود:

$$GOF = \sqrt{\text{Communalities} \times R^2}$$

میزان Communalities از میانگین مقادیر اشتراکی که در جدول ۱۳ آمده است، به‌دست

1. Henseler et al

می آید.

جدول ۱۳. مقادیر اشتراکی

متغیرها	مقادیر اشتراکی	$\overline{R^2}$
عملکرد	۰/۴۷۸۲۸۴	۰/۶۸۲۳۸۸
سرمایه فکری	۰/۶۵۲۷۳۹	۰/۶۹۵۲۵۴
فرهنگ	۰/۴۹۴۷۶۴	۰/۵۶۸۴۴۹
فرایند	۰/۳۵۵۴۶۱	۰/۵۸۴۱۷۵
استراتژی	۰/۵۶۹۱۳۳	۰/۷۰۷۸۹۲

با توجه به مقادیر جدول فوق میزان میانگین مقادیر اشتراکی برابر است با ۰/۵۱۰۰۴  
 از آنجا که یک متغیر پنهان درون‌زای مرتبه اول در این مدل وجود دارد لذا مقدار  $\overline{R^2}$  برابر  
 است با: ۰/۶۲۵

لذا مقدار معیار GOF برابر است با:

$$GOF = \sqrt{0.510 * 0.652} = 0.9178$$

با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (وتزل و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). حصول مقدار ۰/۹۱۷۸ برای این معیار نشان از برازش مناسب مدل کلی تحقیق می‌باشد.

با توجه به گفته رینگل (۲۰۱۳) اگر  $GOF > ۰/۳۵$  شد یعنی کیفیت مدل به ۹۲٪ کواریانس‌ها

## نتیجه گیری و پیشنهادها

در این بخش از پژوهش به ارائه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود و سپس با بررسی مطالعات همخوان و ناهمخوان تبیین‌هایی در خور در خصوص نتایج به دست آمده ارائه می‌گردد.

در بررسی فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر **تأثیر اجرای مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی**، کارکنان شیر پگاه، برای تعیین سهم متغیر مستقل (مدیریت دانش) در پیش‌بینی متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) از تفسیر ضریب رگرسیونی بهره گرفته شد. این آماره نشان‌دهنده ضریب رگرسیونی استاندارد شده متغیر مستقل مدیریت دانش بر روی متغیر وابسته عملکرد سازمانی است. با توجه به نتایج جدول به نظر می‌رسد که متغیر مدیریت دانش تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. یعنی کسانی که مدیریت دانش را در سطح بالاتری ارزیابی کرده‌اند، عملکرد سازمانی بهتری دارند.

همچنین نتایج این بخش از پژوهش با پژوهش‌های بیدگی و همکاران (۱۳۹۵)؛ امینی، خیری و جمعه زاده (۱۳۹۴)؛ رضایی و همکاران (۱۳۹۳)؛ ایران‌زاده و پاکدلبناب (۱۳۹۳)؛ حاجی کریمی و منصوریان (۱۳۹۱)؛ احمدی، کراهی مقدم و رحیمی (۱۳۹۱)؛ روزدار (۱۳۸۲)؛ به نقل از امین بیدختی و کیانی فر، (۱۳۹۴)؛ ناوارو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)؛ رسول، بوسلیج و استمبرگر<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، به نقل از امینی، خیری و جمعه زاده، (۱۳۹۴)؛ دانش و مونیر<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)؛ حکیم و حسن<sup>۴</sup> (۲۰۱۲)، به نقل از رضایی و همکاران، (۱۳۹۳)؛ هو (۲۰۱۱)؛ سوزانا و کاسیم<sup>۵</sup> (۲۰۱۰)؛ زاك<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۰۹)؛ به نقل از امینی، خیری و جمعه زاده، (۱۳۹۴)؛ لاو و انجای<sup>۷</sup> (۲۰۰۸)؛ خلیفا و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۰۸)؛ هالساپل<sup>۹</sup>

1 Navarro

2 Rasula , Bosilj & Stemberger

3 Danish & Munir

4 Al-Hakim & Hassan

5 Suzana & Kasim

6 Zac

7 Law& Ngai

8 Khalifa, Yan & Ning

9 Holsapple

(۲۰۰۵) و یانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۴)، همخوان می‌باشد.

در بررسی فرضیه اول مبنی بر **تأثیر فرآیندهای مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی**، کارکنان شیر پگاه و برای تعیین سهم متغیر مستقل (فرآیندهای مدیریت دانش) در پیش‌بینی متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) از تفسیر ضریب رگرسیونی بهره گرفته شد. این آماره نشان‌دهنده ضریب رگرسیونی استاندارد شده متغیر مستقل فرآیندهای مدیریت دانش بر روی متغیر وابسته عملکرد سازمانی است. همچنین با توجه به نتایج جدول به نظر می‌رسد که متغیر فرآیندهای مدیریت دانش تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. به این معنی که کسانی که فرآیندهای مدیریت دانش را در سطح بالاتری ارزیابی کرده‌اند، عملکرد سازمانی بهتری دارند.

نتایج این بخش از پژوهش با پژوهش‌های مادوانی و دینانی (۱۳۹۵)؛ امین بیدختی و کیانی فر (۱۳۹۴)؛ رضایی و همکاران (۱۳۹۳)؛ ایران‌زاده و پاکدلبناب (۱۳۹۳)؛ الوانی و شاهقلیان (۱۳۸۵)؛ کیمایو، کاپکیانو و سانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) و چن و محمد<sup>۳</sup> (۲۰۰۷)، همخوان می‌باشد.

در بررسی فرضیه دوم مبنی بر **تأثیر سرمایه‌های فکری مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی**، کارکنان شیر پگاه و برای تعیین سهم متغیر مستقل (سرمایه فکری مدیریت دانش) در پیش‌بینی متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) از تفسیر ضریب رگرسیونی بهره می‌گیریم. این آماره نشان‌دهنده ضریب رگرسیونی استاندارد شده متغیر مستقل سرمایه فکری مدیریت دانش بر روی متغیر وابسته عملکرد سازمانی است. همچنین با توجه به تغییر یک انحراف استاندارد در متغیر پیش‌بین (سرمایه فکری مدیریت دانش) است. با توجه به نتایج جدول به نظر می‌رسد که متغیر سرمایه فکری مدیریت دانش تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. یعنی کسانی که سرمایه فکری مدیریت دانش را در سطح بالاتری ارزیابی کرده‌اند، عملکرد سازمانی بهتری دارند. همچنین نتایج این بخش از پژوهش با نتایج مادوانی و دینانی (۱۳۹۵)؛ رضایی و همکاران

---

1 Yang

2 Kimaiyo, Kapkiyai and Sang

3 Chen & Mohamed

(۱۳۹۳)؛ ایرانزاده و پاکدلبناب (۱۳۹۳)؛ الوانی و شاهقلیان (۱۳۸۵)؛ کیمایو، کاپکیانو و سانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) و تیوانا<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، همخوان می‌باشد.

در بررسی فرضیه سوم مبنی بر **تأثیر فرهنگ مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی**، کارکنان شیر پگاه و برای تعیین سهم متغیر مستقل (فرهنگ مدیریت دانش) در پیش‌بینی متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) از تفسیر ضریب رگرسیونی بهره می‌گیریم. این آماره نشان‌دهنده ضریب رگرسیونی استاندارد شده متغیر مستقل فرهنگ مدیریت دانش بر روی متغیر وابسته عملکرد سازمانی است. همچنین با توجه به نتایج جدول به نظر می‌رسد که متغیر فرهنگ مدیریت دانش تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. یعنی کسانی که فرهنگ مدیریت دانش را در سطح بالاتری ارزیابی کرده‌اند، عملکرد سازمانی بهتری دارند.

نتایج این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش‌های مادوانی و دینانی (۱۳۹۵)؛ رضایی و همکاران (۱۳۹۳)؛ ایرانزاده و پاکدلبناب (۱۳۹۳)؛ الوانی و شاهقلیان (۱۳۸۵)؛ کیمایو، کاپکیانو و سانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) و گولد و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۱)، همخوان می‌باشد.

در بررسی فرضیه چهارم مبنی بر **تأثیر استراتژی مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی**، کارکنان شیر پگاه و برای تعیین سهم متغیر مستقل (استراتژی مدیریت دانش) در پیش‌بینی متغیر وابسته (عملکرد سازمانی) از تفسیر ضریب رگرسیونی بهره می‌گیریم. این آماره نشان‌دهنده ضریب رگرسیونی استاندارد شده متغیر مستقل استراتژی مدیریت دانش بر روی متغیر وابسته عملکرد سازمانی است. همچنین با توجه به نتایج جدول به نظر می‌رسد که متغیر استراتژی مدیریت دانش تأثیر معناداری بر عملکرد سازمانی دارند. یعنی کسانی که استراتژی مدیریت دانش را در سطح بالاتری ارزیابی کرده‌اند، عملکرد سازمانی بهتری دارند.

همچنین نتایج این بخش از پژوهش با پژوهش‌های مادوانی و دینانی (۱۳۹۵)؛ رضایی و

---

1. Kimaiyo, Kapkiyai and Sang

2. Tiwana

3. Kimaiyo, Kapkiyai and Sang

4. Gold, Malhotra & Segars

همکاران (۱۳۹۳)، ایرانزاده و پاکدلبناب (۱۳۹۳)؛ اعرابی و موسوی (۱۳۸۸)؛ الوانی و شاهقلیان (۱۳۸۵)؛ کیمایو، کاپکیانو و سانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، همخوان می‌باشد.

در نهایت اگر مدیریت دانش در سازمان‌ها بخواهد ماندگار شود و تنها به‌عنوان یک سرگرمی موقتی تلقی نشود، باید با خلق ارزش اقتصادی و مزیت رقابتی پیوند برقرار کند. از همین رو سازمان‌ها برای اجرای کارآمد و اثربخش فراگرد مدیریت دانش بایستی ابتدا با توجه به دانش‌های آشکار و پنهان موجود در سازمان، استراتژی مدیریت دانش خود را انتخاب نمایند تا جهت‌گیری اصلی سازمان برای سرمایه‌گذاری در زمینه مدیریت دانش تعیین شود.

بنابراین هر چه سازمان‌ها از استراتژی‌های دانش متناسب‌تر و موفق‌تری استفاده نماید زمینه بهبود عملکرد سازمان فراهم خواهد شد (محمود اقدم، ۱۳۹۵: ۱۱۵)

### **پیشنهاد‌های پژوهشی**

۱- پیشنهاد می‌شود در پژوهشی جداگانه به مقایسه نتایج حاصل از پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌های دیگر در سایر سازمان‌ها پرداخته شود.

۲- پیشنهاد می‌شود در پژوهش بعدی از سایر روش‌های جمع‌آوری اطلاعات مانند، مصاحبه و مشاهده برای استحکام بیشتر نتایج استفاده شود

۳- پیشنهاد می‌شود در پژوهشی با استفاده از نظریه‌های موجود در حوزه مدیریت دانش و عوامل متعدد تأثیرگذار در آن الگویی متناسب با شرایط جامعه (سازمان)، طراحی و تدوین گردد.

۴- پیشنهاد می‌شود در مطالعه‌ای تطبیقی به موضوع مورد پژوهش با سایر سازمان‌های کشورهای مختلف مورد مقایسه قرار گیرد.

### **پیشنهاد‌های کاربردی**

۱- پیشنهاد می‌شود به‌منظور ایجاد فضایی مناسب جهت پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان پیشنهاد می‌شود مواردی همچون؛

- فراهم کردن شرایط لازم برای آموزش و یادگیری مستمر کارکنان



- توسعه برنامه‌های آموزش ضمن خدمت،
- توجه به خلاقیت و نوآوری و تشویق کوشش‌های خلاق کارکنان،
- ۲- با توجه به اینکه پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان به شکل قابل توجهی مبتنی بر تعهد مدیران و حمایت آنها از رویه‌های مدیریت دانش به لحاظ تأمین بودجه، ساختار و سایر منابع و امکانات می‌باشد، از این رو، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان از طریق شیوه‌های مختلف از جمله؛
  - مشارکت فعال در مراحل مختلف فرآیند اجرای مدیریت دانش،
  - تأثیر دادن میزان عملکرد دانشی افراد در سامانه‌های ارزیابی عملکرد،
  - ارتقاء، پاداش‌دهی، تشویق و تنبیه
  - پشتیبانی از توزیع و تسهیم دانش در سازمان
  - تشویق افراد به انتقال تجربیات و مهارت‌هایشان به سایر کارکنان به‌ویژه از طریق برگزاری نشست‌های منظم و برپایی جلسات هم‌اندیشی و بارش فکری،
  - تسهیل اقدامات تیم‌سازی و تشکیل تیم‌های فراوظیفه‌ای در سازمان،
  - شناسایی و حمایت از افراد باتجربه و دارای دانش به‌منظور معرفی و الگوبرداری سایر کارکنان از دانش و تجربیات آنها،
- ایجاد فضایی مساعد برای بحث و گفتگوی آزاد بین کارکنان در خصوص مسائل مختلف سازمان
- ارزش قابل شدن برای مطالعه و تحقیق و تشویق کارهای پژوهشی کارکنان، از سوی مدیران سازمان مورد توجه جدی قرار گیرند.
- ۲- با توجه به اینکه پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان به شکل قابل توجهی مبتنی بر تعهد مدیران و حمایت آنها از رویه‌های مدیریت دانش به لحاظ تأمین بودجه، ساختار و سایر منابع و امکانات می‌باشد، از این رو، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان از طریق شیوه‌های مختلف از جمله؛
  - مشارکت فعال در مراحل مختلف فرآیند اجرای مدیریت دانش،
  - تأثیر دادن میزان عملکرد دانشی افراد در سامانه‌های ارزیابی عملکرد،
  - ارتقاء، پاداش‌دهی، تشویق و تنبیه

- و حسابرسی عملکرد دانشی واحدهای سازمان در پایان هر دوره مالی و سایر راهکارهایی که متناسب با موقعیت و شرایط خاص سازمان باشد، تعهد و حمایت عملی خود را از مدیریت دانش نشان دهند.

۳- توجه به توسعه و تقویت زیرساخت‌های فنی لازم از قبیل ارتباطات شبکه‌ای، مدیریت اسناد، پایگاه داده‌ای و موتورهای کاوش و بازیابی اطلاعات، یکپارچه و به‌روز کردن سامانه‌های اطلاعاتی سازمان، تسهیل دسترسی کارکنان به دانش و اطلاعات مرتبط با حوزه کاری آنها با استفاده از فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی و سایر موارد از دیگر پیشنهادهایی هستند که می‌توانند فرایند پیاده‌سازی مدیریت دانش و در نتیجه بهبود عملکرد سازمانی را به شکل اثربخش‌تری فراهم سازند.

پیشنهاد می‌شود در پژوهشی جداگانه به مقایسه نتایج حاصل از پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌های دیگر در سایر سازمان‌ها پرداخته شود و اینکه در پژوهش بعدی از سایر روش‌های جمع‌آوری اطلاعات مانند، مصاحبه و مشاهده برای استحکام بیشتر نتایج استفاده شود و همچنین پیشنهاد می‌شود در پژوهشی با استفاده از نظریه‌های موجود در حوزه مدیریت دانش و عوامل متعدد تأثیرگذار در آن الگویی متناسب با شرایط جامعه (سازمان)، طراحی و تدوین گردد و در مطالعه‌ای تطبیقی به موضوع مورد پژوهش با سایر سازمان‌های کشورهای مختلف مورد مقایسه قرار گیرد. مسلماً انجام هر پژوهش علمی با مشکلات و محدودیت‌های مختلفی روبه‌روست.

پژوهش حاضر تنها به بررسی تأثیر اجرای مدیریت دانش بر بهبود عملکرد سازمانی کارکنان شرکت پگاه (از رده کارشناس به بالا) پرداخته بود و قلمرو مکانی: تنها مربوط به یک شرکت در استان تهران بوده است و محدود به سال ۱۳۹۶ بوده است و به پرسشنامه و آموزش محدود بوده است و می‌توانست از سایر روش‌های دیگر مانند مشاهده و مصاحبه نیز استفاده می‌شد.

و از جمله محدودیت‌های خارج از کنترل محقق عبارت است از احتمال دخیل شدن تعصبات و نگرش‌های پاسخ‌گویان در امر پاسخگویی و همکاری ضعیف برخی از کارکنان برای تکمیل پرسشنامه و وجود محدودیت در خصوص برخی جنبه‌های پژوهش‌های همخوان و ناهمخوان می‌باشد.

## منابع

- امین بیدختی، علی اکبر و کیانی فر، فرنوش (۱۳۹۴). بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در شرکت‌های بین‌المللی شده ایرانی، فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین علمی - پژوهشی، شماره ۱۶ و ۱۷، صص ۶۳-۷۸
- ایرانزاده، سلیمان و پاکدل بناب، مهدی (۱۳۹۳). بررسی نقش پیاده‌سازی مدیریت دانش بر افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، مدیریت بهره‌وری، سال ۷، شماره ۲۸، صص ۵۱-۷۴
- بدری آذرین، یعقوب؛ سید عامری، میر حسن؛ ایمانپور، علی (۱۳۹۱). تحلیل رگرسیونی رابطه بین اجزای مدیریت دانش و عملکرد منابع انسانی، نشریه مدیریت ورزشی، دوره ۴، شماره ۱۵، صص ۵۰-۳۵.
- چناری، امین رضا، عیدی، حسین و عباسی، همایون (۱۳۹۴). تحلیل ارتباط فراموشی سازمانی و چابکی سازمانی با عملکرد سازمانی، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره دوم، شماره ۵، صص ۱۱-۲۰
- رضائی، روح الله، شعبانعلی فمی، حسین و صلاحی مقدم، نفیسه (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز، علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران، جلد ۱۱، شماره ۲، صص ۱۲۱-۱۳۳
- رضایی، روح اله، صلاحی، مقدم، نفیسه، شعبانعلی فمی، حسین (۱۳۹۳). بررسی اثر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز، پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی، دوره ۷، شماره ۴، صص ۷۷-۹۱
- رضاییان، علی، احمدوند، علی و تولایی، روح الله (۱۳۸۸). بررسی الگوهای راهبرد مدیریت دانش و راهبردهای دانش در سازمان، توسعه انسانی پلیس، شماره ۲۷، صص ۳۳-۶۴
- عباس پور، عباس؛ باروتیان، هدی (۱۳۸۹). بررسی رابطه ارتباطات اثربخش و عملکرد سازمانی (بر اساس مدل اچپو) در واحدهای ستادی شرکت ملی گاز ایران در سال، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در

- صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۰، صص ۷-۳۸.
- محمود اقدم، حسین (۱۳۹۵). بررسی الگوهای استراتژی مدیریت دانش و کاربرد ایمنی مبتنی بر مدیریت استراتژیک در محیط های کار، فصلنامه ایده های نو در علوم و فناوری، دوره ۱، شماره ۱، صص ۹۹-۱۱۶
  - نمایان فرشید، فیض الهی صادق، (۱۳۹۴) ((تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد سازمان با نقش میانجی نوآوری (مطالعه موردی :شهرک صنعتی ایلام)) فرهنگ ایلام، دوره شانزدهم، شماره ۴۶ و ۴۷، صص ۱۷۴-۱۶۱
  - فتحیان، محمد؛ اخوان، پیمان؛ چراغعلی، سمیه (۱۳۹۳) بررسی تأثیر به کارگیری مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با استفاده از کارت امتیازی متوازن، مهندسی صنایع و مدیریت. ش ۱۲: ۱۳۹-۱۴۷
  - فتحی فرشاد، نثاری طاهره، (۱۳۹۵)، ((مدیریت دانش و عملکرد سازمانی))، کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت، تهران، ۷ خرداد
  - جباری، رامین، یزدانی، سهراب و داداشی خاص، اسماعیل (۱۳۹۱). بررسی تأثیر قابلیت پردازش سیستم های اطلاعاتی حسابداری بر عملکرد، سازمانی مجتمع فولاد شاهین بناب، فراسوی مدیریت، سال ۶، شماره ۲۳، صص ۱۲۵-۱۴۸
  - آقاجانی، طهمورث، رضازاده، آرش و شوقی، بهزاد (۱۳۹۳). بررسی تأثیر اتحاد استراتژیک بر عملکرد سازمانی مورد مطالعه: اتحاد بین نورد آلومنیوم اراک و آلومنیوم پارس، پژوهش های مدیریت راهبردی، دوره ۲۰، شماره ۵۵، صص ۹-۳۴
  - بیدغی، محسن، بهرامی، امین، تمیمی، محمد و اوژن، فاطمه (۱۳۹۵). تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در ادارات مالیاتی استان خوزستان، پژوهش های جدید در مدیریت و حسابداری، سال دوم، شماره پیاپی چهارم، صص ۱۵۹-۱۸۲
  - شفیعی، مرتضی و تارمست، پگاه (۱۳۹۳). تأثیر فرایندهای مدیریت زنجیره تامین بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی شرکت ساپکو)، مطالعات کمی در مدیریت، دوره ۵، شماره ۲، صص ۱۰۸-۱۲۸
  - آقداوود سید رسول، بنی طالبی مهدی، (۱۳۹۵) بررسی تأثیر مدیریت دانش مشتری بر بهبود

عملکرد سازمان؛ مطالعه موردی: بانک مهر اقتصاد استان چهارمحال و بختیاری نخستین کنفرانس بین‌المللی پارادایمهای نوین مدیریت هوشمند تجاری و سازمانی، تهران، دانشگاه شهید بهشتی، اردیبهشت ۸۰

## References

- Allee, V. (1997). 12 principles of knowledge management. *Training & Development*, 51(11), 71-74.
- Bollinger, A. S., & Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of knowledge management*, 5(1), 8-18.
- Bourne, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J. (2003). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12. John Wiley & Sons Inc
- Choi, B., Poon, S. K., & Davis, J. G. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega*, 36(2), 235-251.
- Gold, A., Malhotra, A., & Segars, A. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1): 185-214.
- Ho, L. A. (2008). What Affects Organizational Performance?. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9).
- Holsapple, C. W., & Jones, K. (2005). Exploring secondary activities of the knowledge chain. *Knowledge and Process Management*, 12(1): 3-31.
- Massa, S., & Testa, S. (2009). A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector. *European Management Journal*, 27(2), 129-141.
- Mills, A. M., & Smith, T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 156-171.
- Ngah, R., & Ibrahim, A. R. (2010). The effect of knowledge sharing on organizational performance in small and medium enterprises. Paper presented at

- 5th International Conference on Knowledge Management: Theory, Research & Practice, China. Abstract retrieved from citeseerx.ist.
- Tiwana, A. (2004). An empirical study of the effect of knowledge integration on software development performance. *INF Softw Technol*, 46(13): 899-906.
  - Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resources Development Quarterly*, 15 (1): 31-56.
  - Zaied, A. N. H. (2012). An integrated knowledge management capabilities framework for assessing organizational performance. *International Journal of Information Technology and Computer Science (IJITCS)*, 4(2), 1
  - Abubakar, A.M., Elrehail, H., Alatailat, M.A. and Elçi, A.(2017). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*.
  - Dayan, Rony, Peter Heisig, and Florinda Matos. (2017). "Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy." *Journal of KnowledgeManagement* 21, no. 2 (2017): 308-329.
  - Tseng, Shu-Mei. (2014). "The impact of knowledge management capabilities and supplier relationship management on corporate performance." *International Journal of Production Economics* 154: 39-47.
  - Cohen, Jason F., and Karen Olsen. (2015). "Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives." *Expert Systems with Applications* 42, no. 3: 1178-1188.
  - Ha, S. T., Lo, M. C., and Wang, Y. C. (2015). Relationship between knowledge management and organizational performance: A Test on SMEs in Malaysia, *Procedia- Social and Behavioural Science*, 224. pp.184-189.
  - Garsia, J.C & Moralz, J.C. (2014). The transformational – transactional leadership in model leadership & organization. *development Journal*.vol.22, pp. 383-393.
  - Adnan, A., Abdullah, H.S. and Ahmad, J. (2016). Assessing the moderating

- effect of competition intensity on HRM practices and organizational performance link: The experience of Malaysian R&D companies. 7th International Economics & Business Management Conference, 35(1): 462-467.
- Altuntaş, G., Semerciöz, F., Mert, A. and Pehlivan, Ç. (2014). Industry Forces, Competitive and Functional Strategies and Organizational Performance: Evidence from Restaurants in Istanbul.