

**Designing a model of influential factors in creating a knowledge management strategy (research example: automobile parts technology companies in Iran)**

Shahrzad Behainfar<sup>1</sup> | Saber Khandan Alamdari<sup>2</sup> | Neda Farah Bakhsh<sup>3</sup>

**Abstract**

Knowledge management strategies help auto parts technology companies tailor their products and services and personalize all communications with customers based on their identified needs. Giving importance to knowledge management strategies leads to increase in knowledge and ultimately economic profitability. The aim of the current research is to achieve the design of the model of influential factors in creating a knowledge management strategy in the automotive parts technology companies in Iran. In terms of method, this research is a part of mixed exploratory research with qualitative and quantitative methods. In the qualitative part of the research, theoretical foundations and previous studies have been used to determine the components and indicators of the research; Then, using the structural-interpretive method (ISM), the leveling of the factors has been done. The findings indicate that the development of procedures variable is at the first level and the intellectual property protection variable is at the second level. Also, the variables of protection of common knowledge and software infrastructure and exploitation of the two-level system of the learner are at level three. The variables of hardware infrastructure and discovery of common knowledge base and continuous improvement of organizational performance are at the fourth level. In the quantitative part, using random cluster sampling method, 217 people from Iran Khodro parts field managers were selected and with SmartPLS software and Confirmatory factor analysis method has been done. The results showed that there is a significant relationship between the components of creating a knowledge management strategy in automotive parts technology companies in Iran.

**Keywords:** Auto Parts; Knowledge Management; Strategy; Technology Companies.

20

Vol. 6  
Spring 2023  
P.P: 129-179



Research Paper

Received:  
13 December 2022  
Accepted:  
28 January 2023

Print ISSN: 2645-4262  
Online ISSN: 2645-5242



DOR: 20.1001.1.26454262.1402.6.1.4.5

1. PhD student, Department of Management, Roudhen Branch, Islamic Azad University, Roudhen, Iran.  
akbari.behain@gmail.com
2. Corresponding Author: Assistant Professor, Department of Management, Roudhen Branch, Islamic Azad University, Roudhen, Iran.  
sabersum@yahoo.com
3. Assistant Professor, Department of Economics and Management, Roudhen Branch, Islamic Azad University, Roudhen, Iran.  
neda\_farahbakhsh@yahoo.com





شماره

۲۰

سال ششم

بهار ۱۴۰۲

صص: ۱۷۹-۱۲۹

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۰۹/۲۲

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۱/۱۱/۰۸

شاپا چاپی: ۴۶۴۴-۴۶۴۵

الکترونیکی: ۵۲۴۲-۴۶۴۵



DOR: 20.1001.1.26454262.1402.6.1.4.5

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. akbari.behain@gmail.com
۲. نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. sabersum@yahoo.com
۳. استادیار، گروه اقتصاد و مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. neda\_farahbakhsh@yahoo.com

## طراحی الگوی عوامل تأثیرگذار در ایجاد راهبرد مدیریت دانش (نمونه پژوهش: شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران)

شهرزاد به آیین فرد<sup>۱</sup> | صابر خندان علمداری<sup>۲</sup> | ندا فرحبخش<sup>۳</sup>

### چکیده

راهبردهای مدیریت دانش به شرکت‌های فناوری قطعات خودرو کمک می‌کند تا محصولات و خدمات خود را متناسب سازند و کلیه ارتباطات را با مشتری بر اساس نیازهای شناسایی شده آن، شخصی‌سازی کنند. اهمیت قائل شدن به راهبردهای مدیریت دانش به افزایش دانش و در نهایت سودآوری اقتصادی منجر می‌شود. هدف پژوهش حاضر، دستیابی به طراحی الگوی عوامل تأثیرگذار در ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران است. این تحقیق از نظر روش، جزء تحقیقات آمیخته اکتشافی با روش کیفی و کمی می‌باشد. در بخش کیفی تحقیق برای تعیین مؤلفه و شاخص‌های تحقیق از مبانی نظری و مطالعات پیشین بهره گرفته شده است؛ سپس با استفاده از روش ساختاری-تفسیری (ISM) سطح‌بندی عوامل انجام شده است. یافته‌ها حاکی از این است که متغیر توسعه رویه‌ها در سطح نخست و متغیر حمایت از مالکیت معنوی در سطح دوم قرار دارند. همچنین متغیرهای حراست از دانش مشترک و زیرساخت‌های نرم‌افزاری و بهره‌برداری از سیستم دوسوتوانی یادگیرنده در سطح سه قرار دارد. متغیرهای زیرساخت‌های سخت‌افزاری و کشف پایه دانشی مشترک و بهبود مستمر عملکرد سازمانی در سطح چهار هستند. در بخش کمی، با استفاده از روش نمونه‌گیری از نوع تصادفی خوشه‌ای ۲۱۷ نفر از مدیران حوزه قطعات خودرو انتخاب و با نرم‌افزار اسمارت پی ال اس و روش تحلیل عاملی تأییدی صورت گرفته است. نتایج نشان داد که بین مؤلفه‌های ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران رابطه معناداری وجود دارد.

کلیدواژه‌ها: راهبرد، مدیریت دانش، شرکت‌های فناوری، قطعات خودرو.

## ۱- مقدمه و بیان مسئله

عدم ارتقا و تبادل دانش بین افراد باعث می‌شود یادگیری فناورانه و نوآوری اتفاق نیفتد. از آنجا که محیط ثبات پایداری ندارد، لذا سازمان‌ها تلاش می‌کنند شرایط پایداری را در سازمان خود فراهم آورند از این رو به سمت انجام کارها به صورت درون‌زا روی می‌آورند (Maleki, 2017). شرکت‌های فعال مدت‌ها معتقد بودند که بهترین محل برای تجاری کردن دانش ضمنی، خود شرکت‌ها هستند و به عملکرد و کیفیت دانش ضمنی خلق شده در خارج از شرکت اطمینانی نداشتند و لذا بهتر دانستند که برای تجاری‌سازی فعالیت‌های شرکت از آن استفاده نکنند (Bernsteiner et al, 2019). در حال حاضر، با کوتاه‌تر شدن چرخه عمر کالاها و فناوری به کار گرفته شده در آنها، مقوله ظرفیت‌سازی مدیریت دانش اهمیت روزافزونی در تجارت پیدا کرده است (Bican et al, 2017) در محیط پویا و پیشرفته امروز، ارتقای دانش دیگر در یک سازمان انجام نمی‌شود و لذا سازمان‌ها در جستجوی دانش، اطلاعات و شرکا بیرونی به‌عنوان منابع ارزشمند هستند (Brown et al, 2020).

مدیریت دانش بر مدل کسب و کار سازمان تأثیر می‌گذارد، اجازه می‌دهد سازمان با استفاده از دارایی‌ها، منابع یا موقعیت‌یابی کلیدی، نه تنها از کسب و کار خودش، بلکه از کسب و کار دیگر سازمان‌ها، ارزش کسب کند (Manteghi & Hasanabadi, 2015). کاهش هزینه و زمان توسعه محصول جدید، افزایش کیفیت محصول، ایجاد منابع درآمدی جدید حاصل از فروش فناوری‌های استفاده‌نشده توسط سازمان و ایجاد شرکت‌های زایشی، از تأثیراتی هستند که به‌واسطه اتخاذ این رویکرد حاصل می‌شوند (Chen et al, 2011). در تحقیق صورت گرفته‌ای در میان چهل شرکت برتر ایرانی از جمله بانک، بیمه و مؤسسات اعتباری، نفت و پتروشیمی و... بیش از ۸۰ درصد شرکت‌ها اظهار کرده‌اند دانش مهم‌ترین منبع سازمانی آنهاست و ۸۷ درصد از آن شرکت‌ها معتقدند که مدیریت دانش جزء اولویت اصلی سازمانشان محسوب می‌گردد (Vahidi & Danesh, 2022). از این رو اهمیت فرایند مدیریت دانش به‌عنوان یک فرصت حیاتی مورد توجه است، زیرا می‌توان از آن به‌عنوان مجموعه وسیعی از اهداف شامل تسهیم ریسک با دیگران، یکپارچه کردن و تکمیل شایستگی‌های به‌وجود آمده، افزایش خلاقیت و کاهش زمان عرضه به

بازار بهره‌برداری کرد (Rumanti et al, 2017). در این میان حفظ کارکنانی که دارای دانش ارزشمندی هستند و همچنین انگیزه بالایی برای مشارکت در فعالیت‌های دانشی سازمانی را دارند، عنصر مهمی در راهبرد مدیریت دانش سازمان محسوب می‌شوند (Liao et al, 2012). همچنین سازمان‌هایی که در آن کارمندان بتوانند مشکلات را حل کنند و به مسائل رسیدگی کنند و اشتراک گذاری دانش بین فردی را تسهیل بخشند ابزار مؤثری را برای مدیریت و به اشتراک گذاری دانش برای افراد و سازمان‌ها فراهم خواهند کرد (Nonaka and Konno, 1998).

در حال حاضر شرکت‌ها هزاران مشتری دارند و یکی از راه‌های اصلی کسب دانش مربوط به آنها از طریق استفاده از ابزارهای فناورانه خاص است. استفاده از فناوری مدیریت دانش برای گرفتن اطلاعاتی مانند نام مشتری، خرید نمایه، مشکلات و شکایات، همه در پایگاه داده مدیریت دانش حفظ شده است (Rezaei et al, 2018). سیستم‌های مدیریت دانش جمع‌آوری، ذخیره، حفظ و توزیع دانش، تجزیه و تحلیل، انتقال و استفاده از دانش را در سراسر سازمان تسهیل می‌سازد (Dezi et al, 2018; Sun et al, 2020; Lopes et al, 2017). با استفاده از این فناوری‌ها در یک سطح متقابل عملکردی، شرکت‌های قطعات خودرو می‌توانند دانش انتقادی را برای کمک به هماهنگی فروش، بازاریابی و اداره خدمات مشتری برای دستیابی بهتر و سریع‌تر به نیازهای شرکت به دست آورند (Nguyen et al, 2007).

امروزه شرکت‌های قطعات خودرو با یک چشم‌انداز کاملاً متفاوت مواجه هستند و پیشرفت‌های فناورانه تقاضا برای تعامل بیشتر بین شرکت و مشتریان خود را از طریق وبلاگ‌ها، انجمن‌های اینترنتی و سایت‌های شبکه‌های اجتماعی ایجاد کرده است (Neguyen and Mutum, 2012; Demirbag et al, 2021). راهبردهای مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا محصولات و خدمات خود را متناسب سازند و کلیه ارتباطات را با مشتری بر اساس نیازهای شناسایی شده آن، شخصی سازی کنند. این به افزایش دانش و در نهایت سودآوری اقتصادی منجر می‌شود (Sanjit et al, 2021; Nejatian et al, 2011). مدیریت دانش در حال توسعه روش‌های بازاریابی جدید مبتنی بر نیازهای مشتری است، بنابراین، هنگامی که به درستی اجرا شود؛ می‌تواند یک کاتالیزور مؤثر برای نوآوری بازاریابی باشد (Koziol et al, 2015). راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناور قطعات خودرو در ایران که مسئولیت حمایت از

کارگران و بیمه‌شدگان خود را بر عهده دارد و مدت‌هاست که با پیشی گرفتن مصارف بر منابع روبروست، و این فرایند با مشکلات اقتصادی، شیب تندی به خود گرفته تا جاییکه هر ماه مجبور به استفاده از ذخایر خود می‌باشد.

در حال حاضر شرکت‌های قطعات خودرو در ایجاد راهبرد مدیریت دانش ناتوان بوده است و شواهد نشان می‌دهد که این نبود توفیق، در حالی اتفاق می‌افتد که شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران از هرگونه آمادگی و بسترهای توسعه‌ای در زمینه‌های فن‌آوری، اجتماعی، ساختاری و ... برخوردار هستند، لذا به نظر می‌رسد چنانچه راهبردهای مدیریت دانش از طریق کسب دانش، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری صحیح دانش اتفاق بیافتد می‌تواند به‌عنوان یک مرحله از اجرای راهبردی در این فرآیند به‌کار رود. اگرچه مدیریت دانش به‌عنوان منبعی برای افزایش عملکرد مدیریت شناخته شده است، اما همچنان این منبع ارزشمند در سازمان به‌خوبی مدیریت نمی‌شود و تنها درصد اندکی از مدیران سازمان‌ها معتقدند که دانش در سازمانشان به‌خوبی مدیریت می‌شود (Rezaei et al, 2018). «این راهبردها با توجه به سیاست‌های سازمان در دوره‌های زمانی، به اشکال متفاوت ظهور می‌کنند». در سالیان اخیر تلاش‌هایی در خصوص راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری قطعات خودرو صورت گرفته است؛ و این برنامه به کلیه شرکت‌ها ابلاغ گردیده که شامل اهداف و برنامه‌های جامع و بلندمدت، جهت هر چه بهتر انجام شدن کارها در سطوح مختلف سازمان و رضایت هر چه بیشتر از شرکت و ... است. لذا با توجه به آنچه گفته شد هدف اصلی این پژوهش، طراحی الگوی عوامل تأثیرگذار در ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران می‌باشد. محقق درصدد است تا به این سه سؤال تحقیق پاسخ دهد: عوامل مؤثر و تأثیرگذار بر ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران کدام‌اند؟ الگوی مناسب برای ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران کدام است؟ همچنین رتبه‌بندی و روابط بین عوامل تأثیرگذار بر ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران چگونه است؟

## ۲- مبانی نظری و ادبیات پژوهش

### مفهوم مدیریت دانش

مدیریت دانش، فرآیندی است که به واسطه آن سازمان‌ها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش)، توزیع و انتقال دانش، مهارت‌هایی را کسب می‌کنند (Malhotra, 2002). همچنین بلانت<sup>۱</sup> معتقد است مدیریت دانش فرآیندی است که سازمان‌ها از آن طریق اطلاعات جمع‌آوری شده خود را به کار می‌گیرند. در این میان رویکردها به مدیریت دانش وابسته به چشم‌انداز مدیریت می‌باشد؛ تفاوت‌ها می‌تواند ناشی از چشم‌اندازهای اطلاعات بنیان، فناوری بنیان و فرهنگ بنیان باشد (Simeone et al, 2017). چشم‌انداز اطلاعات بنیان به دسترسی اطلاعات توجه دارد. چشم‌انداز فناوری بنیان توجه به ابزارهای فناوری اطلاعات دارد و چشم‌انداز فرهنگ بنیان به اشاعه دانش توجه بیشتری دارد. تمرکز اصلی در انتخاب این رویکردها وابسته به وضعیت شرکت‌ها می‌باشد (Papa et al, 2020). اگر ایجاد مجدد اطلاعات نقش مهمی در سازمان دارد دیدگاه اطلاعات بنیان مهم است. اگر فناوری در سازمان حتی توانایی خدمت‌دهی ابتدایی به کاربران دانش را ندارد، بر رویکرد فناوری بنیان تمرکز می‌شود. اگر کارگران دانش در سازمان، ایزوله و بی‌میل هستند رویکرد فرهنگ بنیان مهم است (Randhawa et al, 2017). در رویکرد بومی‌سازی، مدیریت دانش شامل مجموعه‌ای از اقدامات خاص برای توسعه و پرورش محیط کاملاً بهینه دانش یا به اصطلاح، اکوسیستم است؛ به طوری که دانش موجود در محیط دانشی (که شامل دانش ضمنی و ضریح است) برای بهره‌مندی کسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که به موقع از مزایای آن بهره‌مند می‌شوند. این روند شامل ایجاد یک محیط دانشی درونی است که تشکیل سیستم، ذخیره و استفاده از دانش در جهت تحویل کالاها و خدمات دانش تخصصی برای استفاده داخلی و نیز شرایط خدمات خارجی برای مخاطبان هدف را ترویج می‌کند (Pedersen, 2020). این رویکرد یکپارچه مدیریت دانش شامل مجموعه متعادلی از اقدامات ویژه برای اهداف ذیل است: الف) تقویت مبنای سازمانی، ب) توانمندسازی ایجاد، ذخیره و استفاده بهینه از دانش موجود در دانشی؛ پ) بهینه‌سازی

1. blant

توانمندسازهای داخلی، ت) لحاظ کردن شرایط بیرونی؛ ث) تحویل به موقع کالاها و خدمات به متقاضیان واقعی و ذینفعان دانشی. البته محصولات و خدمات دانش در هر سازمان متفاوت است که در مورد دانشی می‌توان آنها را به گونه‌های ذیل طبقه‌بندی کرد: شبکه‌ها، تعاملات f2f، تعاملات p2p - پایگاه داده‌ها، فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، پورتال‌ها-مواد معدنی، نسخه‌های چاپی - اقدامات/فناوری‌ها - مجامع الکترونیکی/مباحث الکترونیکی - نشست‌ها - ایجاد ظرفیت (Öberg & Alexander, 2019).

### فرایندهای مدیریت دانش

دانش یکی از مفاهیمی است که تقریباً در تمام زمینه‌های فعالیت مورد بحث قرار می‌گیرد و تعابیر زیادی دارد (Bashokouh et al, 2023). دانش، مجموعه‌ای از علم، تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات و نگرش‌هاست (Farmani et al, 2019). دانش، از اطلاعات و اطلاعات از داده‌ها سرچشمه می‌گیرد. بیشتر دانش‌ها، به صورت ضمنی در اختیار افراد هستند. از سویی دیگر، دانش به عنوان مزیتی رقابتی در جوامع فراسرمایه باوری، پذیرفته شده و مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از فرایندهای دانش مؤثر برخوردار باشند (Wu et al, 2019). سازمان‌ها برای انتخاب بازار، باید از دانش موجود و ایجاد دانش جدید بهره‌جویند، و مدیریت دانش کمک شایانی در این زمینه است (Salehi Mehr, 2017). تجزیه و تحلیل مدیریت دانش، موجب شده است تا موقعیت کنونی سازمان را دریابیم و بدانیم توسعه باید در کدام یک از نواحی سازمانی انجام گیرد. این امر باعث می‌شود تا در مورد فرایند انتقال دانش و راه‌های انتقال آن در سازمان، اطلاعاتی را کسب کرده و در مسیر ارتقا، آسان‌سازی و بهینه کردن آن پیش برویم (Barros et al, 2020). دانش برخلاف دیگر منابع، نامتناهی است و حجم آن با استفاده بیشتر، افزایش می‌یابد و لذا تلاش مدیریت دانش در آشکارسازی سرمایه‌های ضمنی و ناملموس و به کاربردن آنها برای بقای سازمان، مزیتی در عرصه رقابت سازمانی است (Dehghani, 2017). به‌طور کلی می‌توان فرایندهای مدیریت دانش را شامل: شناسایی، تحصیل، توسعه، به اشتراک‌گذاری، بهره‌برداری، حفاظت از دانش دانست (Agostini et al, 2020).



## راهبردهای مدیریت دانش

مدیریت کلان جهت کارآمدی زیرسیستم‌های خود می‌بایست ماهیت، اصول و راهبردهای مدیریت دانش را بشناسد (Chen & Lin, 2017). راهبردهایی که ماهیت و توانایی متفاوت مدیران را در این حوزه مشخص می‌نماید؛ عبارت‌اند از:

دانش به‌عنوان راهبرد کسب و کار که روشی جامع و با وسعت سازمانی برای مدیریت دانش است، که بیشتر به‌عنوان یک محصول در نظر گرفته می‌شود.

راهبرد مدیریت سرمایه‌های فکری که بر به‌کارگیری و ارتقای سرمایه‌هایی که از قبل در سازمان وجود دارند، تأکید دارد.

راهبرد مسئولیت برای سرمایه دانش فردی که از کارکنان حمایت و آنها را ترغیب می‌کند تا مهارت‌ها و دانش خود را توسعه دهند و دانش خود را با یکدیگر نمایان‌شان گذارند.

راهبرد خلق دانش که بر نوآوری و آفرینش دانش جدید از طریق واحدهای تحقیق و توسعه تأکید می‌کند.

راهبرد انتقال دانش که به‌عنوان بهترین فعالیت در بهبود کیفیت امور و کارایی سازمان مورد توجه قرار گرفته است.

راهبرد دانش مشتری-محور که با هدف درک ارباب‌رجوع و نیازهای آنها به‌کار گرفته می‌شود تا خواسته آنها به دقت فراهم شود.

ارل<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۱، مکاتب راهبرد مدیریت دانش را به‌عنوان یکی از ابعاد راهبرد رقابتی می‌داند. مکاتب راهبرد مدیریت دانش را به‌طور کلی می‌توان بر اساس ویژگی‌های آن، در دو قالب کلی بررسی نمود، اولین مکتب مربوط به تقسیم راهبردهای مدیریت دانش و راهبرد شخصی‌سازی و صریح‌سازی می‌باشد (Asemani, 2018). هدف جمع کردن دانش، ذخیره کردن آنها در بانک داده، و فراهم کردن دانش قابل دسترس در قالب صریح و تدوین شده را دارد و مناسب برای سازمان‌هایی است که می‌خواهند از دانش موجود استفاده نمایند (Jafarizadeh, 2018).

راهبرد دوم راهبرد شخصی‌سازی می‌باشد که تمرکز این راهبرد بر ذخیره دانش نیست اما تمرکز آن بر استفاده از فناوری اطلاعات برای کمک به افراد جهت برقراری ارتباط بین دانش‌های

1. earl

افراد می‌باشد. هدف از این راهبرد انتقال، برقراری ارتباط و تبادل دانش میان شبکه‌های دانش همانند تالارهای مباحثه می‌باشد. در رویکرد دوم راهبردهای مدیریت دانش را بر اساس دو بعد، تمرکز مدیریت دانش و منابع مدیریت دانش گروه‌بندی می‌نماید (Ebrahimi, 2018). در بعد تمرکز مدیریت دانش، راهبرد مدیریت دانش به دو بخش صریح گرا و ضمنی گرا تقسیم‌بندی می‌شود. راهبرد صریح گرا در تلاش است تا کارایی سازمان را با صریح سازی و استفاده مجدد از دانش از طریق فناوری اطلاعات افزایش دهد از سوی دیگر راهبرد ضمنی گرا رویکرد شخصی سازی را در جاهایی که دانش ضمنی از طریق رابطه فرد به فرد و فرآیندهای اجتماعی سازی انتقال می‌یابد، به کار می‌برد (Cammarano et al, 2019). هانسن<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۹ در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که سازمان‌هایی در پیاده‌سازی راهبرد مذکور موفق‌ترند که یک راهبرد را به‌عنوان راهبرد اصلی پذیرفته و از راهبرد دیگر به‌عنوان پشتیبان استفاده می‌کنند. او نام این اصل را اصل ۸۰-۲۰ نهاد یعنی سازمان‌ها ۸۰ درصد از یک راهبرد و ۲۰ درصد از راهبرد دیگر در سازمان استفاده کند (Chen et al, 2011). بعد دوم در راهبرد مدیریت دانش، منبع دانش است که راهبرد مدیریت دانش در دو دسته راهبرد درون‌گرا و برون‌گرا تقسیم می‌کند. در راهبرد برون‌گرا تلاش می‌کند تا دانش را از منابع خارجی از طریق اکتساب یا تقلید و سپس انتقال آن به سازمان به‌دست آورد. راهبرد درون‌گرا برخلاف راهبرد برون‌گرا بر تولید و اشاعه دانش در محدوده سازمان تأکید دارد (Brown et al, 2020).

## ابعاد راهبرد مدیریت دانش

امروزه سازمان‌های موفق در مدیریت دانش یک روش متحدالشکل را برای استقرار و بهره‌برداری از مدیریت دانش تعقیب نمی‌کنند و به‌طور کلی دو راهبرد اصلی برای به‌کارگیری مدیریت دانش توسط این سازمان‌ها اتخاذ می‌شود. این راهبردها عبارت‌اند از: الف؛ راهبرد تدوین دانش (فرد با مستندات)، ب؛ راهبرد تبادل فردی دانش (فرد با فرد) (Bhatti et al, 2017). شناخت صحیح این دو راهبرد و آشنایی با نقاط و جنبه‌های مختلف آنها می‌تواند مدیران و پروژه‌های مدیریت دانش را به سمت سرمایه‌گذاری صحیح و برنامه‌ریزی بهتر رهنمون نماید. در مطالعات بات (۲۰۰۲ میلادی) دسته‌بندی دیگری از راهبردهای مدیریت دانش ارائه شده است

1. hansen

(Chang et al, 2012). بر اساس مطالعات انجام شده توسط بات (۲۰۰۲)، گرچه تخصص در سطوح فردی متفاوت از دانش سازمانی است لکن سازمان‌ها نمی‌توانند اهمیت کنترل دانش شخصی را نادیده بگیرند. چنانچه افراد مهارت‌ها و دانش لازم را نداشته باشند در آن صورت تعاملات آنها در جهت ایجاد دانش سازمانی با ارزش غیرمحمول است. از این‌رو، هدف مدیریت سازمان 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 (Choo, 2018). راهبرد شماره (۱): در راهبرد شماره یک، چالش اصلی مدیریت، قدرت بخشیدن به کارکنان است. از آنجایی که کارکنان با مسائل و مشکلات روزمره مواجه هستند، درک صحیحی از مسائل و موقعیت‌ها از طریق آموزش به‌دست می‌آورند (Chen & Huang, 2018). هدف دیگر مدیریت باید پیگیری آموزش کارکنان در جهت ارتباط بیشتر آنها با وظایف و فرایندهای شغلی روزانه باشد. یعنی علاوه بر آموختن مهارت‌های تخصصی وظیفه‌ای، لازم است در جهت درک واقعیت‌های پنهان تجاری در محیط رقابتی و پویای کنونی آموزش‌های لازم را فراگیرند. به‌منظور دریافت بازخورد مناسب از مشتریان می‌بایست احترام به مشتریان، دقیق و به موقع بودن پاسخ به نیازهای آنها و حساس بودن به تقاضای مشتریان همواره مورد توجه قرار گیرد تا از این رهگذر مدیریت بتواند سطوح صلاحیت کارکنان را مجدداً مورد ارزیابی قرار دهد و بر اساس آن عمل کند (Choo, 2018). راهبرد شماره (۲): در این راهبرد، هدف اصلی مدیریت کردن انگیزش و پرورش مهارت متخصصان است. مدیریت نه تنها بایستی سطوح بالاتری از انتظارات متخصصان را ایجاد نماید، بلکه باید آنها را تحت تشویق و پاداش نیز قرار دهد (Chen & Huang, 2018). راهبرد شماره (۳): در این راهبرد به کارگیری گروه‌های خود سازمان‌یافته و تعاملات اجتماعی که موجب تقویت و غنای دانش پایه سازمانی می‌شود، مورد توجه قرار می‌گیرد (Liao et al, 2012). راهبرد شماره (۴): در این راهبرد چالش عمده‌ی سازمان‌ها تدوین و کدگذاری قوانین و رویه‌ها در یک قالب ساده است برای اینکه کارکنان بتوانند به آسانی آنها را به‌دست آورده و درک کنند. چنانچه قوانین و رویه‌ها به وضوح تدوین نشوند، همواره امکان برداشت‌های شخصی متفاوتی از سوی کارکنان وجود دارد. هنگامی که قوانین و رویه‌ها واضح باشند از ابهام موجود در درک و تفسیر آنها کاسته می‌شود. کدگذاری و استاندارد کردن وظایف و برنامه‌ها ابزارهایی

معمول در جهت رفع این ابهام هستند (Liao et al, 2012). قوانین و مقررات در سرتاسر چرخه حیات سازمان به یک شکل باقی نمی‌مانند. هم‌زمان با تغییرات شدید محیط خارجی لازم است که مدیریت قوانین، رویه‌ها و سیاست‌های موجود را با دقت مورد بازبینی قرار دهد. چنانچه قوانین، رویه‌ها و سیاست‌های موجود با وضعیت جاری واقعیت‌های تجاری سازگار نباشد، آنگاه مدیریت می‌بایست در پی جستجو و ابداع قوانین، رویه‌ها و سیاست‌های جدیدی باشد. به عبارت دیگر، به‌منظور هم‌جهت شدن با واقعیت‌های در حال تغییر بازبینی و تجدیدنظر در قوانین، رویه‌ها و سیاست‌ها به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اهداف شرکت در می‌آید. تعدادی از ابداعات و ابتکارات بهبود کیفی که چند شرکت عهده‌دار انجام آن هستند تحت این طبقه‌بندی قرار می‌گیرند (Bhatti et al, 2017).

### نقش راهبردهای مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری قطعات خودرو

امروزه در ادبیات مدیریت و اقتصاد به وفور شاهد تأکید بر نقش دانش به‌عنوان یک منبع حیاتی برای حفظ رقابت‌پذیری و سودآوری هستیم (Nonaka, 1994). مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرایند دانش مؤثری داشته باشند. سازمان‌ها برای انتخاب بازار باید از دانش موجود و ایجاد دانش جدید بهره‌جویند و مدیریت دانش در این امر کمک شایانی به آنها می‌کند. اما شرکت‌ها باید در نظر داشته باشند که برقراری هر سیستم در سازمان با توجه به شرایط مختلف آن سازمان مقدمات خاص خود را می‌طلبد و در صورت عدم مهیا بودن آن، برقراری موفقیت‌آمیز آن امکان‌پذیر نیست (Salavati & Haq Nazar, 2008). در حال حاضر بازار خودرو هرچه بیشتر پیچیده‌تر شده و متغیرهای دخیل در آن، توسط موجی از فنون پیشرفته و کوتاه شدن مسیر چرخه عمر خودرو، هدایت می‌شوند. بنابراین عملکرد و تحول سازمان‌های خودروساز، به‌طور عمده دیگر به منابع سنتی نظیر سرمایه، مواد خام و نیروی کار بستگی ندارد و لذا دانش، به مؤثرترین و مهم‌ترین منبع در ارتقاء بهره‌وری تبدیل می‌شود (Zamahani et al, 2018). در این میان در حالی که تعداد فزاینده‌ای از مطالعات در ادبیات مدیریت دانش وجود دارد که به اثرات مستقیم راهبردهای مدیریت دانش بر جنبه‌های مختلف نوآوری یا عملکرد سازمانی شرکت می‌پردازد اما مطالعات بسیار کمی برای نقش تعدیل‌کننده این راهبردها در حوزه شرکت‌های فناوری قطعات خودرو انجام شده است. با توجه به اینکه توسعه اخیر فناوری‌ها، از جمله برنامه‌های کاربردی مبتنی بر ابر داده‌ها، رسانه‌های اجتماعی و برنامه‌های کاربردی شرکتی متعددی که بر

روی دستگاه‌های مختلف کار می‌کنند و اجرای شیوه‌های راهبردهای مدیریت دانش و ترویج اشتراک گذاری دانش از طریق کانال‌های دیجیتال را برای سازمان‌ها آسان‌تر می‌کند، در حوزه شرکت‌های فناوری قطعات خودرو کمرنگ به نظر می‌رسد (Omotayo, 2015). از سوی دیگر، تکیه بیش از حد سازمان‌ها به فناوری می‌تواند خطرناک باشد و در عین حال اولویت کمتری به ایجاد و حفظ شیوه‌های سازمانی (مانند تعاملات اجتماعی، جلسات غیررسمی) داده شود. بنابراین، مشکلاتی وجود دارد که باید برای بهبود درک ما از نحوه انتخاب یک راهبرد مدیریت دانش مناسب در این حوزه یا ایجاد تعادل بین دو راهبرد مدیریت دانش، مورد توجه قرار گیرد و این مساله با اندازه سازمان ارتباط مستقیمی دارد. اگرچه برخی از شرکت‌های خودروسازی ممکن است از راهبردهای مختلفی برای مدیریت دانش استفاده کنند، ولی اکثر سازمان‌های مؤثر، راهبرد خود را بر اساس ویژگی‌های محصولات و خدمات خود و تمرکز بر یکی از راهبردها و استفاده از سایر راهبردها در نقش حمایتی انتخاب می‌کنند. علاوه بر این، حسینی و همکاران (۲۰۱۹)، پیشنهاد کردند که سازمان‌ها سعی نمی‌کنند هر دو راهبرد را با درجه یکسانی به کار گیرند بلکه معمولاً شرکت‌های بزرگ خودروسازی تمرکز خود را بر روی یک راهبرد مشخص می‌نمایند (Hosseini et al, 2019).

هارلو<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) نیز در پژوهشی نشان می‌دهد که سازمان‌ها ممکن است نیاز داشته باشند تا راهبردهای کدگذاری و شخصی‌سازی خود را برای همسویی با ماهیت فرآیند دانش تنظیم کنند، زیرا کدگذاری و شخصی‌سازی ممکن است اثرات متفاوتی بر عملکرد شرکت داشته باشد. برخی از پژوهشگران بیان کردند که وقتی یک شرکت راهبرد مدیریت دانشی را دنبال می‌کند، دانش برای استفاده مجدد در پایگاه‌های داده کدگذاری و ذخیره می‌شود. بنابراین، کارکنان انگیزه‌های کمتری برای کشف دانش جدید دارند؛ علاوه بر این، یک شرکت ممکن است یک روش نسبتاً موفق را در تمام بخش‌ها و سطوح شرکت به کار نگیرند. تانگ و همکاران<sup>۲</sup> فرض کردند که راه دستیابی به اجرای موفقیت‌آمیز راهبردهای مدیریت دانش مدل‌سازی عوامل موفقیت حیاتی مدیریت دانش به یک مدل موفقیت است که می‌تواند برای هدایت طراحی و اجرای ابتکارات مدیریت دانش مورد استفاده قرار گیرد (Thang et al, 2020).

1. Harlow  
2. Thang et al

با این حال اجرای راهبردهای مدیریت دانش دارای چالش‌هایی نیز می‌باشد که به‌عنوان موانعی در برابر اجرای بهینه راهبردهای مدیریت دانش تبدیل می‌شوند. تحقیقات انجام‌شده توسط جنکس<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) نشان داد که عوامل فردی، فرهنگی و سازمانی موانعی برای به‌اجرای راهبردهای مدیریت دانش هستند. علاوه بر این، نارسایی‌های ارتباطی، اجتناب از تعارض، پارادایم‌های نامنسجم کاری در سازمان، بوروکراسی و سلسله مراتب را به‌عنوان موانع اجتماعی یا فرهنگی در صنایع خودروسازی تبدیل می‌کند. ارتباطات سازنده از سوی مدیریت ارشد می‌تواند اعتماد را ایجاد کند و به اجرای بهینه راهبردهای دانشی در حوزه‌های متقابل متقاعد کند؛ علاوه بر این، پاداش افراد را تشویق می‌کند تا دانش را با میل به اشتراک بگذارند. از سوی دیگر جنکس، بر افراد، سازمان و فناوری به‌عنوان محدودیت‌هایی در اشتراک دانش تمرکز دارد. موانع فردی که جنکس برجسته کرد عبارت‌اند از کمبود زمان، ترس، سطح آگاهی پایین، تفاوت در سطح تجربه، مهارت‌های ارتباطی ضعیف، فقدان مهارت‌های بین فردی، تحصیلات، تفاوت‌های سنی و جنسیتی. علاوه بر این، فقدان پشتیبانی فنی، عدم یکپارچگی سیستم فناوری اطلاعات، عدم تمایل به استفاده از سیستم فناوری اطلاعات و عدم آموزش در مورد فناوری اطلاعات به‌عنوان مانع فناوری تبدیل شده است (Imran et al, 2017). در حال حاضر نقش راهبردهای مدیریت دانش در سازمان‌ها نقش بسزایی در مدیریت سازمانی دارد. این بدان معناست که مدیران صرفاً کارکنان را مدیریت نمی‌کنند، بلکه آنها افراد و ایده‌ها را مدیریت می‌کنند. معنای این دگرگونی فراهم کردن فضای مناسب برای تولید دانش ارزشمند از طریق سرمایه‌گذاری بر دارایی‌های فکری نیروی انسانی و انجام آن به‌گونه‌ای است که تعهد شخصی کارکنان را تشویق کند (Demirbag et al, 2021). رهبران می‌توانند نقش مهمی در تقویت و تضعیف روابط دانش‌ایمنی، انگیزه و مشارکت کارکنان ایفا کنند. بخشی از پژوهشگران تصریح می‌کنند که راهبرد مدیریت دانش نقش مهمی در ارتقاء دانش سازمانی، جذب و انتقال آن به عملکرد سازمانی، سازمان‌دهی آشکار، کارایی سازمانی، فرهنگ سازمانی، آموزش سازمانی و دانش و ایجاد و مدیریت اطلاعات دارد (Nadason et al, 2017). راهبرد مدیریت دانش منجر به استفاده کارآمدتر از نیروی انسانی، شناسایی کاستی‌های دانش سازمانی، یادگیری مؤثرتر و کارآمدتر کارکنان، ارائه کالاها و خدمات با ارزش افزوده

1. Jennex

بیشتر، محتوای مشتریان و کارکنان، پیشگیری می‌شود و از تکرار خطاها، تکرارها و صرفه‌جویی در زمان پرهیز می‌کند.

### پیشینه پژوهش

رضاییان و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیقی به بررسی الگوهای راهبرد مدیریت دانش و راهبرد دانش در سازمان‌ها پرداختند؛ نتایج تحقیق نشان می‌دهد با توجه به تفاوت ماهیت و کارکرد این دو مفهوم، سازمان‌ها برای انجام پروژه‌های مدیریت دانش نیازمند تدوین راهبرد مدیریت دانش و راهبرد دانش خود به صورت جداگانه می‌باشند. راهبرد مدیریت دانش بر مبنای دسته‌بندی دانش به انواع دانش آشکار (صریح) و دانش پنهان (ضمنی) تعریف می‌شود و راهبرد دانش بیان می‌کند که سازمان چه دانشی را، با چه عمقی، از چه منبعی و از چه طریقی برای پشتیبانی از برنامه‌های راهبردی خود بایستی کسب نماید.

همچنین ملکی (۱۳۹۷) در پژوهشی به ارزیابی تأثیر ساختار سیستم مدیریت دانش بر ظرفیت نوآوری، نوآوری باز و ظرفیت مدیریت دانش با رویکرد مبتنی بر اینترنت اشیا (مورد مطالعه: کارکنان آجا) پرداخت. یافته او نشان می‌دهد که سیستم مدیریت دانش ایجاد اکوسیستم‌های باز و مشترک و بهره‌برداری جریان دانش داخلی و خارجی را از طریق توسعه داخلی ظرفیت مدیریت دانش تسهیل می‌کند که به نوبه خود باعث افزایش ظرفیت نوآوری می‌گردد.

محمودی میمند و اکبری (۱۳۹۴) به طراحی و توسعه نقشه راهبرد مدیریت دانش سازمانی پرداختند؛ آنها ضمن انجام مطالعات کتابخانه‌ای، از مصاحبه با خبرگان و روش مدل‌سازی تفسیری - ساختاری به منظور شناسایی و تعیین روابط متقابل اهداف راهبردی کنترلی مدیریت دانش سازمانی بهره گرفتند. بر این اساس، ۲۱ هدف راهبردی دانش سازمانی در قالب ۹ مؤلفه کلیدی تعیین شده است و از رویکرد ISM در ۱۲ سطح برای تعریف و توسعه ارتباطات و توالی اهداف و ترسیم نقشه راهبرد دانش سازمانی استفاده شده است.

دمیریگک و همکاران (۲۰۲۱) در تحقیقی به بررسی "ابعاد خرد بین‌المللی سازی شرکت به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده راهبرد مدیریت دانش: مطالعه موردی برای مشارکت‌های راهبردی

جهانی" پرداختند و نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های بانک جهانی جمع‌آوری شده از شرکت‌های تولیدی فعال در اقتصادهای نوظهور نشان می‌دهد که ابعاد خرد بنیادی خاص مانند سهم کارکنان خارجی، سطح ورودی خارجی و فروش خارجی تأثیر قابل توجهی بر انتخاب حالت کسب فناوری دارند. تانگ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی کسب دانش، راهبرد مدیریت دانش و نوآوری مطالعه تجربی شرکت‌های ویتنامی پرداختند و نشان دادند که کسب دانش تأثیر مثبتی بر نوآوری دارد. درونیاک و کاراسزوسکی<sup>۱</sup> (۲۰۲۰)، در پژوهشی به انتشار دانش در اتحادهای راهبردی با تأکید بر شواهد تجربی پرداختند. این پژوهش رابطه بین مدت زمان یک اتحاد و نتیجه نوآوری انجام شده در شرکت‌های شریک را بررسی و سعی کرده است که احتمال معرفی یک محصول، اتحاد سازمانی، همچنین سایر متغیرهای توصیف کننده شرکت را پیش‌بینی نماید. نتایج نشان می‌دهد که رابطه بین شرکت‌کننده‌ها در یک اتحاد و ارزیابی مطلوب از کسب و اشتراک دانش نزدیک‌تر از مدت زمان آن است. سرینو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی تأثیر چارچوب مدیریت دانش بر راهبردهای کیفیت نوآوری، توزیع جغرافیایی، تحقیق و توسعه بین منطقه‌ای پرداختند. تجزیه و تحلیل این پژوهش بر اساس حق ثبت اختراع در بخش بیوتکنولوژی طی سال‌های ۲۰۱۱-۲۰۱۴ انجام گرفته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که روش‌های مختلف شیوه ترجمه دانش، ابزار بین‌المللی گروه تحقیق و توسعه در کیفیت نوآوری نقش به‌سزایی دارد. نرنجی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در مقاله‌ای به بررسی تحقیقات مرتبط با استقرار سیستم مدیریت دانش در علوم دریایی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد فراتحلیل به راهبردهای استقرار دانش پرداختند. نتایج تحقیق آنها نشان داد راهبردهای مؤثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در علوم دریایی جمهوری اسلامی ایران عبارت‌اند از: هوش سازمانی، هوش هیجانی، کیفیت زندگی کاری، عملکرد سازمانی، کارایی و اثربخشی سازمانی، اثربخشی ارتباطات سازمانی، تفکر راهبردی، قدرت تصمیم‌گیری مدیران و فرماندهان، فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی و رهبری خدمتگزار

1. Drewniak & Karaszewski

2. Serino et al

3. Narenji et al



می‌باشد. گرو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، در پژوهشی به بررسی راهبردهای مدیریت دانش در مشارکت دانشگاه و صنعت کارآفرین یارانه‌ای پرداختند. مدل مفهومی تحقیق با رویکرد مطالعه موردی چندگانه با تلفیق چهار دانشگاه کارآفرینی یارانه‌ای صنعت با برنامه مشوق نوآوری از ۲۰۱۴-۲۰۰۹ در مکزیک تجزیه و تحلیل شد. یافته‌ها نشان می‌دهد دانشگاه‌های کارآفرین و سازمان‌های صنعتی بینش رفتار دوجانبه را در مشارکت‌های یارانه‌ای تأیید می‌کند. همچنین توافق‌نامه همکاری از توانایی‌های فکری پیش‌بینی شده محافظت می‌کند. محمد (۲۰۱۷) در تحقیقی به مطالعه راهبردهای دانش ضمنی و دانش صریح در کسب و کار پرداختند. همیشه به عنوان یک موتور برای تبدیل دانش ضمنی به صریح مطرح است. در این زمینه، الگوی مدیریت دانش نقطه عطفی در تئوری‌های مدیریت کسب و کار محسوب می‌شود. نتایج تحقیق نشان داد مدیریت دانش باید مبتنی بر درک ماهیت پویای مدیریت دانش باشد. ماتوس<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در تحقیقی اثر متقابل و مستقیم مدیریت دانش و تدوین و اجرای راهبرد را بررسی نمود و دریافت که سازمان‌ها می‌توانند از تقویت روابط این دو به نفع خود به کار برند. اوماتویو<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقی به ظهور اقتصادهای مبتنی بر دانش و اثربخشی آن پرداخته است؛ مدیریت دانش عامل کلیدی عملکرد سازمانی و ابزاری حیاتی برای بقا، رقابت و سودآوری و راهبرد سازمان است و برای سازمان حیاتی است بنابراین ایجاد، مدیریت، اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش به‌طور مؤثر برای سازمان‌ها حیاتی است تا از ارزش دانش بهره کامل ببرند. همچنین وندر و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در مقاله‌ای به بررسی اثربخشی استقرار سیستم مدیریت دانش به لحاظ هزینه برای سازمان‌ها پرداخته‌اند. در این تحقیق یک بررسی جامع ۵ ساله در زمینه استفاده استقرار و استفاده از سیستم مدیریت دانش در یک شرکت مشاوره مهندسی بزرگ انجام شده است. سه عاملی که برای ارزیابی اثربخشی استقرار سیستم مدیریت دانش به لحاظ هزینه برای سازمان‌ها مورد بررسی قرار گرفته، زمان، هزینه و ساعت کار کارکنان بوده است نتایج تحقیق نشان داد کاهش زمان، قابل

1. Guerrero et al
2. Matos
3. Omotayo
4. Wen-Der et al

توجه‌ترین مزیت استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان بوده است اما تأثیر آن بر ساعت کاری کارمندان و هزینه‌ها معنی‌دار نبوده است.

أده و آی‌اوو<sup>۱</sup> عقیده دارند که مدیریت دانش در عصر جدید تنها به دانش کد شده و مستند شده اکتفا نمی‌کند، بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های جهان با تکیه بر دانش ضمنی و آشکار خود، درصدد ارتقای جایگاه رقابتی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری خود هستند در راستای رسیدن به این اهداف، مدیریت دانش به دنبال تصرف دانش، خرد و تجربیات با ارزش افزوده کارکنان و نیز پیاده‌سازی، بازیابی و نگهداری دانش به‌عنوان دارائی‌های سازمان می‌باشد (Ode and Ayavoo, 2020).

بدون شک امروزه دانش مهم‌ترین ابزار رقابت در بازارهای حال و آینده می‌باشد. هر چند در حال حاضر سازمان‌های بسیاری در زمینه توسعه دانش در سطوح مختلف سرمایه‌گذاری کرده و موفق بوده‌اند اما سازمان‌های بسیار زیادی نیز با شکست مواجه شده‌اند. عدم وجود سازوکارهای صحیح ارزیابی و پیاده‌سازی مدیریت دانش، این نوع سرمایه‌گذاری را در ذهن مدیران تنها به یک هزینه اضافی تبدیل نموده است (Rezaian et al, 2008). بدری آذرین و همکاران عقیده دارند که امروزه خلق و به‌کارگیری دانش برای رقابت‌گرایی و حیات سازمان‌ها و صنایع ضروری شناخته شده است. دانش نمی‌تواند به سادگی دیگر منابع، ذخیره و یا تصاحب شود؛ و نمی‌تواند به سادگی آنها، به‌طور سامانمند مدیریت و به‌کار گرفته شود. تاکنون در اغلب سازمان‌های کشور از جمله بخش‌های مختلف صنعت نفت، فناوری اطلاعات بیشترین سهم را در مدیریت دانش داشته، به‌طوری‌که در پشت تمامی فعالیت‌های مدیریت دانش، فناوری اطلاعات نهفته بوده است. لیکن باید توجه داشت که فناوری پردازش اطلاعات تنها مؤلفه مدیریت دانش نیست و تحول در فرایندهای تصمیم‌گیری، ساختار سازمانی و نحوه انجام امور از دیگر اجزای این مدیریت محسوب می‌شود. سازمان‌دهی بر اساس دانش می‌تواند اساساً متفاوت با سازمان‌دهی بر اساس مزیت‌های رقابتی سنتی باشد (Badri Azarin et al, 2012). خلاصه پیشینه تحقیقات در جدول دست‌یابی ۱ آمده است:

1. Ode and Ayavoo

جدول ۱. پیشینه تحقیقات صورت گرفته

نتیجه	عنوان	نام نویسنده (نویسندگان) و سال
نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های بانک جهانی جمع‌آوری شده از شرکت‌های تولیدی فعال در اقتصادهای نوظهور نشان می‌دهد که ابعاد خرد بنیادی خاص مانند سهم کارکنان خارجی، سطح ورودی خارجی و فروش خارجی تأثیر قابل توجهی بر انتخاب حالت کسب فناوری دارند.	بررسی "ابعاد خرد بین‌المللی سازی شرکت به‌عنوان عوامل تعیین‌کننده راهبرد مدیریت دانش: موردی برای مشارکت‌های راهبردی جهانی"	دمیریگ و همکاران (۲۰۲۱)
این پژوهش رابطه بین مدت‌زمان یک اتحاد و نتیجه نوآوری انجام‌شده در شرکت‌های شریک را بررسی وسیعی شده است که احتمال معرفی یک محصول، اتحاد سازمانی، همچنین سایر متغیرهای توصیف‌کننده شرکت را پیش‌بینی نماید. نتایج نشان می‌دهد که رابطه بین شرکت‌کننده‌ها در یک اتحاد و ارزیابی مطلوب از کسب و اشتراک دانش نزدیک‌تر از مدت‌زمان آن است.	بررسی انتشار دانش در اتحادیه‌های راهبرد با تأکید بر شواهد تجربی	درونیاک و کاراسزوسکی (۲۰۲۰)
نتایج آنها نشان داد که کسب دانش تأثیر مثبتی بر نوآوری دارد.	بررسی کسب دانش، راهبرد مدیریت دانش و نوآوری: مطالعه تجربی شرکت‌های ویتنامی	تانگ و همکاران (۲۰۲۰)
یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که روش‌های مختلف شیوه ترجمه دانش، ابزار بین‌المللی گروه تحقیق و توسعه در کیفیت نوآوری نقش به‌سزایی دارد.	بررسی شیوه راهبردهای ترجمه دانش در فرآیندهای تحقیق و توسعه توزیع شده؛ مطالعه بین منطقه‌ای	سرینو و همکاران (۲۰۲۰)

نتیجه	عنوان	نام نویسنده (نویسندگان) و سال
نتایج تحقیق آنها نشان داد عوامل مؤثر بر استقرار سیستم مدیریت دانش در علوم دریایی جمهوری اسلامی ایران عبارت‌اند از: هوش سازمانی، هوش هیجانی، کیفیت زندگی کاری، عملکرد سازمانی، کارایی و اثربخشی سازمانی، اثربخشی ارتباطات سازمانی، تفکر راهبردی، قدرت تصمیم‌گیری مدیران و فرماندهان، فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرهنگ سازمانی، یادگیری سازمانی، نوآوری سازمانی و رهبری خدمتگزار می‌باشد.	بررسی تحقیقات مرتبط با استقرار سیستم مدیریت دانش در علوم دریایی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد فراتحلیل راهبردها	نارنجی و همکاران (۲۰۲۰)
یافته‌ها نشان می‌دهد دانشگاه‌های کارآفرین و سازمان‌های صنعتی بینش رفتار دوجانبه را در مشارکت‌های یارانه‌ای تأیید می‌کند. همچنین توافق‌نامه همکاری از توانایی‌های فکری پیش‌بینی‌شده محافظت می‌کند.	بررسی راهبردهای مدیریت دانش در مشارکت دانشگاه و صنعت کارآفرین یارانه‌ای	گرو و همکاران (۲۰۱۹)
همیشه به‌عنوان یک موتور برای تبدیل دانش ضمنی به صریح مطرح است. در این زمینه، الگوی مدیریت دانش نقطه عطفی در تئوری‌های مدیریت کسب و کار محسوب می‌شود. نتایج تحقیق نشان داد مدیریت دانش باید مبتنی بر درک ماهیت پویای مدیریت دانش باشد.	مطالعه راهبرد دانش ضمنی و دانش صریح در کسب و کار	محمد (۲۰۱۷)
نتایج نشان داد طراحی چه نقشی در حضور ذی‌نفعان مختلف در فرایندهای هم‌آفرینی دانش از طریق تقویت سازوکارهای ترجمه و برگردان دانش دارد. یافته‌های این پژوهش مشخص می‌کنند که طراحی به‌عنوان یک سازوکار ترجمه دانش می‌تواند ذی‌نفعان مختلف را در توسعه پروژه تحقیق و توسعه با بهره‌گیری از اقدامات نوآوری باز مشارکت دهد.	بررسی سازوکارهای ترجمه دانش در نوآوری باز: نقش طراحی در پروژه‌های تحقیق و توسعه	سیمونه و همکاران (۲۰۱۷)

نشریه علمی مدیریت دانش سازمانی

نتیجه	عنوان	نام نویسنده (نویسندگان و سال)
در این تحقیق سه عاملی که برای ارزیابی اثربخشی استقرار سیستم مدیریت دانش به لحاظ هزینه برای سازمانها مورد بررسی قرار گرفته، زمان، هزینه و ساعت کار کارکنان بوده است؛ نتایج تحقیق نشان داد کاهش زمان، قابل توجهترین مزیت استقرار سیستم مدیریت دانش در سازمان بوده است اما تأثیر آن بر ساعت کاری کارمندان و هزینهها معنی دار نبوده است.	بررسی اثربخشی استقرار سیستم مدیریت دانش به لحاظ هزینه برای سازمانها	وندرو و همکاران (۲۰۱۳)
با توجه به تفاوت ماهیت و کارکرد این دو مفهوم، سازمانها برای انجام پروژههای مدیریت دانش نیازمند تدوین راهبرد مدیریت دانش و راهبرد دانش خود به صورت جداگانه میباشند. راهبرد مدیریت دانش بر مبنای دسته بندی دانش به انواع دانش آشکار (صریح) و دانش پنهان (ضمنی) تعریف می شود و راهبرد دانش بیان می کند که سازمان چه دانشی را، با چه عمقی، از چه منبعی و از چه طریقی برای پشتیبانی از برنامه های راهبردی خود بایستی کسب نماید.	بررسی الگوهای راهبرد مدیریت دانش و راهبرد دانش در سازمانها	رضاییان و همکاران (۱۳۸۸)
علی رغم کارکرد مدیریت دانش در ایجاد مزیت رقابتی، هنوز بسیاری از سازمانها، در بهره گیری اثربخش از آن ناکام مانده اند؛ زیرا با شناخت ضعیفی از ابعاد پیشبرد مدیریت دانش سازمانی روبرو شده اند و نتوانسته اند میان اهداف راهبردی مدیریت دانش سازمانی تعامل برقرار کنند. طراحی و توسعه نقشه راهبرد مدیریت دانش سازمانی است، ضمن انجام مطالعات کتابخانه ای، از مصاحبه با خبرگان و روش مدل سازی تفسیری- ساختاری به منظور شناسایی و تعیین روابط متقابل اهداف راهبردی کنترلی مدیریت دانش سازمانی استفاده شده است. بر این اساس، ۲۱ هدف راهبردی دانش سازمانی در قالب ۹ مؤلفه کلیدی تعیین شده است و از رویکرد ISM در ۱۲ سطح برای تعریف و توسعه ارتباطات و توالی اهداف و ترسیم نقشه راهبرد دانش سازمانی استفاده شده است.	طراحی و توسعه نقشه راهبرد مدیریت دانش سازمانی	محمودی میمند و اکبری (۱۳۹۴)

نام نویسنده (نویسندگان) و سال	عنوان	نتیجه
ملکی (۱۳۹۷)	ارزیابی تأثیر ساختار سیستم مدیریت دانش بر ظرفیت نوآوری، نوآوری باز و ظرفیت مدیریت دانش با رویکرد مبتنی بر اینترنت اشیا (مورد مطالعه: کارکنان آجا)	یافته‌ها نشان می‌دهد که سیستم مدیریت دانش ایجاد اکوسیستم‌های باز و مشترک و بهره‌برداری جریان دانش داخلی و خارجی را از طریق توسعه داخلی ظرفیت مدیریت دانش تسهیل می‌کند که به نوبه خود باعث افزایش ظرفیت نوآوری می‌گردد. راهبردهایی که منجر به دانش می‌گردد در بطن سازمان وجود دارد و عملیات شود مثرتر خواهد بود.

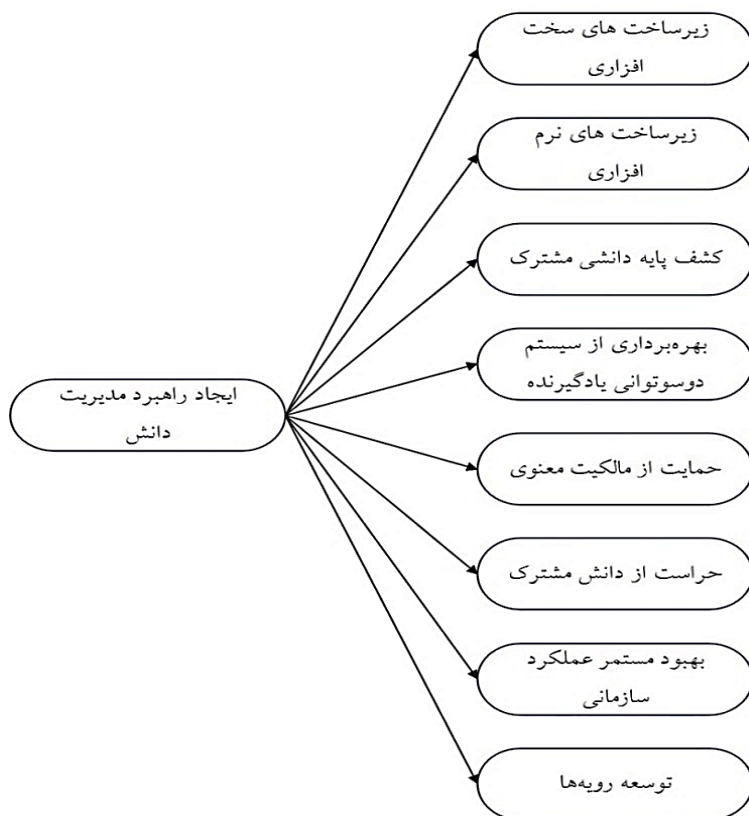
در تحقیق حاضر وجه تمایز این تحقیق نسبت تحقیقات پیشین در این است که اول اینکه موضوع مدل عوامل مؤثر در ایجاد راهبردهای مدیریت دانش در شرکت‌های فناور قطعات خودرو در ایران عنوان جدید و تازه‌ای است که تاکنون انجام نگرفته است. دوم این که خروجی‌های موضوع مدل عوامل مؤثر در ایجاد راهبردهای مدیریت دانش در شرکت‌های فناور قطعات خودرو در ایران بر جدید و نو بودن موضوع می‌افزاید. طبق جمع‌بندی از تحقیقات پیشین عوامل تأثیرگذار در ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناور قطعات خودرو در ایران در جدول دستیابی ۲ آمده است:

جدول ۲. مؤلفه و شاخص‌های طراحی الگوی عوامل تأثیرگذار در ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناور قطعات خودرو در ایران

مؤلفه	شاخص‌ها	منابع
زیرساخت‌های سخت‌افزاری	استفاده از قابلیت‌های IOT در سازمان و بین سازمان‌های درون همکاری	(Wu et al, 2019; Santoro et al, 2018; Nonaka & Takeuchi, 1995)
	استفاده از کلان داده و تحلیل آن در مدیریت دانش	(Chaurasia et al, 2020; Papa et al, 2020; Väyrynen et al, 2017)
	طراحی و پیاده‌سازی سیستم شناسایی فرصت‌های بیرونی در فرایند مدیریت دانش	(Wang et al, 2020; Faccin et al, 2020; Wu et al, 2019)

مؤلفه	شاخص‌ها	منابع
زیرساخت‌های نرم‌افزاری	طراحی گروه‌های همکاری درون‌سازمانی مبتنی بر IT	(Yao et al, 2020; Martinez-Conesa et al, 2017; Wu et al, 2019)
	طراحی و پیاده‌سازی سیستم بازخورد مستمر ذینفعان (مشتریان، کاربران و...)	(Troise et al, 2020; Simeone et al, 2017; Dezi et al, 2018; Chaurasia et al, 2020; Grimsdottir & Edvardsson, 2018; Ferraris et al, 2017; Barros et al, 2020; Troise et al, 2020; Väyrynen et al, 2017)
	ایجاد اتحادهای راهبردی و بلندمدت با سازمان‌های همکار	(Drewniak & Karaszewski, 2020; Agostini et al, 2020)
	ارتقای قابلیت شبکه‌ای سازمان و تمرکز سازمان بر شبکه‌سازی	(Agostini et al, 2020; Faccin et al, 2020; Bican et al, 2017; Santoro et al, 2018; Ferraris et al, 2017; Väyrynen et al, 2017)
کشف پایه دانشی مشترک	تقویت تعاملات خودانگیزه و اجتماعی درون و بیرون سازمان	(Sun et al, 2020; Wu et al, 2019; Öberg & Alexander, 2019; Ferraris et al, 2017; Väyrynen et al, 2017; Serino et al, 2020)
	طراحی و پیاده‌سازی سیستم لایه‌ای همکاری با سازمان‌های همکار	(Brown et al, 2020; Bican et al, 2017)
بهره‌برداری از سیستم دوسوتوانی یادگیرنده	تنوع‌بخشی به منابع دانش بیرونی و تقویت ورودی‌های دانش	(Jasimuddin & Naqshbandi, 2019; Lopes et al, 2017; Santoro et al, 2018; Faccin et al, 2020)
	افزایش قابلیت دوسوتوانی و هم‌آفرینی سازمان	(Serino et al, 2020; Sun et al, 2020; Chen et al, 2011; Ferraris et al, 2017; Barros et al, 2020)
حمایت از مالکیت معنوی	تقویت سازوکار پایش مستمر مدل مدیریت دانش حین همکاری به‌منظور پیشگیری از رفتار فرصت‌طلبانه شرکای همکاری (اندازه‌گیری سرمایه فکری سازمان)	(Serino et al, 2020; Guerrero et al, 2019; Chaurasia et al, 2020; Bernsteiner et al, 2019; Barros et al, 2020)
	نیروی دانشی در سازمان	(Lopes et al, 2017; Bican et al, 2017; Jasimuddin & Naqshbandi, 2019)
حراست از دانش مشترک	اتخاذ رویکرد رهبری دانش محور در سازمان	(Lopes et al, 2017; Bican et al, 2017; Martinez-Conesa et al, 2017; Agostini et al, 2020)
	اندازه‌گیری تأثیر مدیریت دانش در کسب و کار	(Randhawa et al, 2017; Öberg & Alexander, 2019; Aloini et al, 2019)

منابع	شاخص‌ها	مؤلفه
(Bican et al, 2017; Wu, & Hu, 2018; Lopes et al, 2017; Jasimuddin & Naqshbandi, 2019; Sun et al, 2020; Randhawa et al, 2017)	تبادل نیروی انسانی با سازمان‌های همکار و مبتنی بر پروتکل	بهبود مستمر عملکرد سازمانی
(Wu et al, 2019; Santoro et al, 2018)	تنظیم قراردادهای همکاری، روتین سازی فرایندها	
(Chaurasia et al, 2020; Chen et al, 2011; Väyrynen et al, 2017)	جذب دانش و درک فرصت‌های کسب‌وکار در تعامل با سازمان‌های پیشرو و اجتماعات برند به صورت مداوم	توسعه رویه‌ها
(Chen et al, 2011; Faccin et al, 2020; Wu et al, 2019)	مالکیت فکری با محوریت دانش ضمنی	



نمودار ۱. مدل عوامل مؤثر در ایجاد راهبردهای مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری خودرو در ایران



### ۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، یک پژوهش توسعه‌ای- کاربردی می‌باشد. همچنین از نظر گردآوری داده‌ها و روش تجزیه و تحلیل یک پژوهش توصیفی و پیمایشی است. محقق برای پاسخ به این سؤال تحقیق که عوامل مؤثر و تأثیرگذار بر ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران کدام‌اند؟ با استفاده از مبانی نظری و پیشینه تحقیق به مؤلفه‌ها و شاخص‌ها دست یافت و در مرحله بعد با روش ساختاری- تفسیری به سطح‌بندی عوامل مؤثر پرداخته شده است. علت استفاده از روش مدل‌سازی تفسیری - ساختاری: ۱. شناسایی متغیرهای کیفی؛ ۲. تعیین رابطه مفهومی بین متغیرهای کیفی مدنظر با استفاده از ISM و ۳. ترسیم شبکه تعاملات متغیرهای کیفی مورد مطالعه، مطلوب‌تر نشان داده می‌شود. در پاسخ به این سؤال تحقیق که الگوی مناسب برای ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران کدام است؟ با تحلیل عاملی تأییدی و مربعات جزئی به ترسیم دو مدل در حالت استاندارد و معناداری با نرم‌افزار اسمارت پی ال اس پرداخته شد. همچنین در پاسخ به این سؤال که رتبه‌بندی و روابط بین عوامل تأثیرگذار بر ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران چگونه است؟ از آزمون فریدمن با استفاده از نرم‌افزار spss25 انجام گردید.

این مقاله در دو بخش کیفی و کمی انجام شده است. برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات پژوهش موضوع، از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و نیز از شبکه جهانی اطلاعات استفاده شده که نتیجه آن تشکیل چهارچوب تئوری تحقیق و ارائه الگو بوده است. همچنین به منظور سطح‌بندی مؤلفه‌ها در بخش ساختاری تفسیری (ISM) با ۱۴ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران در شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران مصاحبه به عمل آمد و با سطح‌بندی عوامل انجام گردید (در روش ساختاری- تفسیری، از عناصر مختلف در قالب یک مدل سامانمند ساختاریافته است. مراحل شش‌گانه معادلات ساختاری تفسیری به این شرح می‌باشند: ۱- شناسایی متغیرهای اثرگذار بر سیستم، ۲- ایجاد ماتریس خودتعاملی، ۳- تعیین ماتریس در دسترس‌پذیری اولیه، ۴- محاسبه ماتریس دسترس‌پذیری نهایی و مجموعه خروجی و ورودی متغیرها، ۵- تعیین سطح متغیرها و ۶- ترسیم مدل‌سازی ساختاری تفسیری). همچنین

به‌منظور رد یا تأیید، بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از بررسی سؤالات با استفاده از آمار استنباطی مورد آزمون قرار گرفت. در آمار توصیفی به بررسی متغیرهای تحقیق از قبیل میانگین، انحراف معیار و واریانس پرداخته شد. پس از آن در آمار استنباطی، به‌منظور بررسی روایی پرسشنامه از تحلیل عاملی تأییدی و به‌منظور بررسی سؤالات تحقیق از روش تحلیل عاملی تأییدی مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی و روش الگویابی معادلات ساختاری (SEM)<sup>۱</sup> با کمک نرم‌افزار SmartPLS 3<sup>۲</sup> بهره گرفته شد. از آنجایی که تا سطح‌بندی عوامل صورت نگرفته نمی‌توان روابط بین متغیرها را در مدل نشان داد برای همین ابتدا ساختاری-تفسیری کار شد و در مرحله بعد به تحلیل عاملی تأییدی پرداخته شده است. در بخش کمی جامعه آماری شامل کلیه مدیران ارشد و میانی شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران به تعداد ۵۰۰ نفر می‌باشند که با استفاده از فرمول کوکران، ۲۱۷ نفر انتخاب و پرسشنامه با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای بین آنها توزیع شد.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

پس از مطالعه پیشینه پژوهش تعداد ۸ عامل الگویابی معادلات ساختاری-تفسیری برای طراحی الگوی عوامل تأثیرگذار در ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران شناسایی شدند و در اختیار خبرگان قرار گرفت و طبق تجربه مشارکت کنندگان پژوهش شناسایی شدند. در پاسخ به این سؤال که عوامل مؤثر و تأثیرگذار بر ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران کدام‌اند؟ می‌توان گفت: تعداد ۸ مؤلفه برای طراحی الگوی عوامل تأثیرگذار در ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران از مبانی نظری و پیشینه تحقیقات استخراج گردید. ابتدا پرسشنامه‌ای بر اساس ادبیات تحقیق با ۱۹ شاخص اولیه طراحی شده و به اعضای گروه خبره ارسال شد. سپس محقق مشخصات خبرگان را در ابعاد جنسیت، سابقه کار، سن، تحصیلات، وضعیت تأهل بررسی کرده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل به‌صورت جدول دست‌یابی ۳ می‌باشد:

1. Structural Equation Modeling

۲. SmartPLS یک نرم افزار کاربردی برای طراحی مدل‌های معادلات ساختاری (SEM) بر روی یک رابط کاربری گرافیکی (GUI) است.

جدول ۳. آمار توصیفی خبرگان (منبع: یافته‌های تحقیق)

متغیر	سطوح متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۳	۹۲,۸
	زن	۱	۷,۲
	کل	۱۴	۱۰۰,۰
سابقه خدمت	۱۱-۱۵	۳	۲۱,۴
	۱۶-۲۰	۴	۲۸,۵
	۲۱-۲۵	۲	۱۴,۲
	۲۶-۳۰	۴	۲۸,۵
	۳۰ سال به بالا	۱	۷,۲
	کل	۱۴	۱۰۰,۰
سن	۴۰-۳۱	۷	۵۰,۰
	۴۱-۵۰	۴	۲۸,۵
	۵۱ سال و بیشتر	۳	۲۱,۴
	کل	۱۴	۱۰۰,۰
وضعیت تأهل	مجرد	۱	۷,۲
	متأهل	۱۳	۹۲,۸
وضعیت تحصیلات	لیسانس	۲	۱۴,۲
	فوق لیسانس	۸	۵۷,۱
	دکتر	۴	۲۸,۵
	کل	۱۴	۱۰۰,۰

همان‌طور که ملاحظه می‌شود ۹۲,۸ درصد از پاسخ‌دهندگان را مردها تشکیل می‌دهند که بیانگر تعداد بالاتر مردان نسبت به زنان در تحقیق حاضر دارد. با توجه به اطلاعات به‌دست آمده از پرسشنامه، اکثر پاسخ‌دهندگان خبره دارای سابقه خدمت ۱۶ تا ۲۰ سال و همچنین ۲۶ تا ۳۰ سال می‌باشند.

در مرحله بعد بر اساس بحث و نظرات ۱۴ نفر از صاحب‌نظران و فعالان موضوع پژوهش برای تعیین نوع روابط پیش‌بینی شده، پاسخگویی شده و آنچه از خروجی پرسشنامه مذکور

حاصل می‌شود همان ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM)<sup>۱</sup> است که تکمیل می‌شود که نحوه تعبیر این ماتریس با نمادهای V,A,X,O داده شده است. در این مرحله از شاخص نما (مد) برای به‌دست آوردن ماتریس خودتعاملی ساختاری استفاده شده، به نحوی که پس از بررسی پرسشنامه‌های تکمیل شده، برای هر خانه ماتریس، نمادی که توسط پاسخ‌دهندگان ذکر شده بررسی و پس از ارزیابی تمامی پرسشنامه‌ها، به ازای آن خانه، هر نمادی که فراوانی بیشتری دارد که در جدول دست‌یابی ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM)

1	2	3	4	5	6	7	8	متغیرها
*	V	X	O	V	V	O	A	زیرساخت‌های سخت‌افزاری
	*	A	A	V	V	O	A	زیرساخت‌های نرم‌افزاری
		*	O	O	O	O	O	کشف پایه دانشی مشترک
			*	O	O	O	O	بهره‌برداری از سیستم دوستوانی یادگیرنده
				*	V	O	O	حمایت از مالکیت معنوی
					*	A	O	حراست از دانش مشترک
						*	A	بهبود مستمر عملکرد سازمانی
							*	توسعه رویه‌ها

در گام بعد، به‌دست آوردن ماتریس دسترسی اولیه انجام شده، یعنی نمادهای V,A,X,O ترجمه شده تا بتوان از قواعد ریاضی برای محاسبات بعدی استفاده نمود. نمادها به صفر و یک تبدیل شده است و بعد از این تبدیل، در ماتریس دسترسی اولیه اعداد صفر و یک را همان‌طور در جدول ۵ نمایش داده شده است.

1. structural similarity index measure

جدول ۵. ماتریس دسترسی اولیه

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
زیرساخت‌های سخت‌افزاری	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱
زیرساخت‌های نرم‌افزاری	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰
کشف پایه دانشی مشترک	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱
بهره‌برداری از سیستم دوسوتوانی یادگیرنده	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰
حمایت از مالکیت معنوی	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱
حراست از دانش مشترک	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۰
بهبود مستمر عملکرد سازمانی	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۱	۰
توسعه رویه‌ها	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱

برای سازگار کردن ماتریس دستیابی باید حالت تراییبی بین عوامل بررسی شود. اگر  $i$  منظر به  $z$  و  $z$  منجر به  $k$  شد، آنگاه  $i$  باید منجر به  $k$  شود. در این روش با کشف روابط و ارسال مجدد پرسشنامه به خبرگان و درخواست بررسی مجدد پاسخ‌ها نسبت به سازگار سازی اقدام شده و در نهایت پس از سازگارسازی، ماتریس به دست آمده است. در این ماتریس خانه‌هایی که عدد یک با علامت \* کنارشان نمایش داده شده‌اند، در واقع خانه‌هایی هستند که در ماتریس دسترسی اولیه دارای عدد صفر بوده و بعد از عمل سازگار سازی به یک مبدل گشته‌اند که در جدول دست‌یابی ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. ماتریس دسترسی نهایی

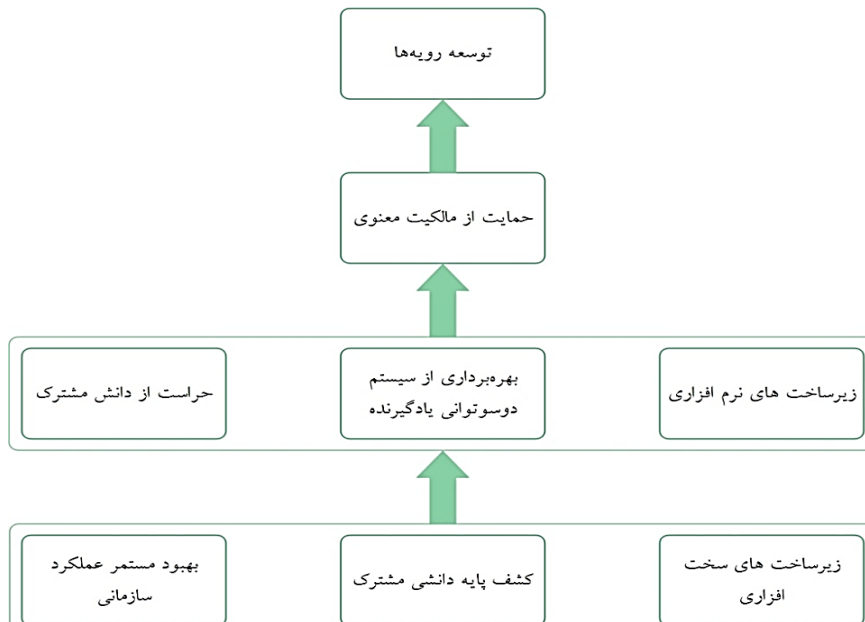
متغیرها	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	جمع (نفوذ)
زیرساخت‌های سخت‌افزاری	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۶
زیرساخت‌های نرم‌افزاری	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۴
کشف پایه دانشی مشترک	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۴
بهره‌برداری از سیستم دوسوتوانی یادگیرنده	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۵
حمایت از مالکیت معنوی	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۵
حراست از دانش مشترک	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۴
بهبود مستمر عملکرد سازمانی	۰	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۴
توسعه رویه‌ها	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۷
جمع (وابستگی)	۴	۴	۵	۵	۵	۴	۶	۶	

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که عامل توسعه رویه‌ها در سطح نخست قرار دارند. متغیر حمایت از مالکیت معنوی در سطح دو قرار دارد. متغیرهای حراست از دانش مشترک و زیرساخت‌های نرم‌افزاری و بهره‌برداری از سیستم دوسوتوانی یادگیرنده در سطح سه قرار دارد. متغیرهای زیرساخت‌های سخت‌افزاری و کشف پایه دانشی مشترک و بهبود مستمر عملکرد سازمانی در سطح چهار هستند. تعیین سطوح عوامل در جدول دستیابی ۷ آمده است.

جدول ۷. تعیین سطح عوامل

سطح	متغیرها
۴	زیرساخت‌های سخت‌افزاری
۳	زیرساخت‌های نرم‌افزاری
۴	کشف پایه دانشی مشترک
۳	بهره‌برداری از سیستم دوسوتوانی یادگیرنده
۲	حمایت از مالکیت معنوی
۳	حراست از دانش مشترک
۴	بهبود مستمر عملکرد سازمانی
۱	توسعه رویه‌ها

در نمودار دست‌یابی ۱ سطح‌بندی عوامل تأثیرگذار در ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران ترسیم شده است:



نمودار ۱. سطح‌بندی عوامل تأثیرگذار در ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران

در بخش کمی تحقیق، برای اینکه میزان روابط بین مؤلفه‌ها سنجش شود، ۲۱۷ نفر از مدیران ارشد و میانی در شرکت‌های فناوری قطعات خودرو پرسشنامه محقق ساخته را تکمیل کردند. قبل از اینکه فرضیه‌های این پژوهش آزمون شوند باید ابتدا از نرمال بودن متغیرها اطمینان حاصل شود. برای بررسی فرض نرمال بودن متغیرهای مورد مطالعه از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف یک نمونه‌ای استفاده شد. در صورتی که سطح معناداری از ۰/۰۵ درصد بیشتر باشد متغیر نرمال می‌باشد، در غیر این صورت داده‌ها غیر نرمال اند. بنابراین با توجه به جدول ذیل تمامی متغیرها غیر نرمال می‌باشند به خاطر غیر نرمال بودن جامعه نمی‌توان از آزمون‌های مبتنی بر کوواریانس مثلاً نرم‌افزار لیزر استفاده کرد لذا در این پژوهش از روش تحلیل عاملی تأییدی مبتنی بر رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده می‌شود (جدول ۸).

جدول ۸. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن یا غیرنرمال بودن

متغیرها	حجم نمونه	آماره آزمون	P-value
زیرساخت‌های سخت‌افزاری	۲۱۷	۰,۱۸۸	۰,۰۰۰
زیرساخت‌های نرم‌افزاری	۲۱۷	۰,۱۲۲	۰,۰۰۰
کشف پایه دانشی مشترک	۲۱۷	۰,۰۹۹	۰,۰۰۰
بهره‌برداری از سیستم دوسوتوانی یادگیرنده	۲۱۷	۰,۱۱۶	۰,۰۰۰
حمایت از مالکیت معنوی	۲۱۷	۰,۲۰۶	۰,۰۰۰
حراست از دانش مشترک	۲۱۷	۰,۲۴۴	۰,۰۰۰
بهبود مستمر عملکرد سازمانی	۲۱۷	۰,۱۷۸	۰,۰۰۰
توسعه رویه‌ها	۲۱۷	۰,۱۶۶	۰,۰۰۰

بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود، مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است.



جدول ۹. بررسی بارهای عاملی پرسشنامه

گویه‌ها	بار عاملی	انحراف استاندارد	آماره t
۱	۰/۸۰۵	۰/۴۴۲۳	۱۱/۸۶۹
۲	۰/۸۰۷	۰/۴۱۲۹	۱۴/۵۸۸
۳	۰/۸۲۳	۰/۴۶۶۷	۱۵/۴۵۴
۴	۰/۹۴۶	۰/۴۲۸۷	۲۹/۵۹۶
۵	۰/۹۱۳	۰/۴۵۳۲	۲۴/۱۹۴
۶	۰/۹۴۲	۰/۴۴۱۸	۲۵/۱۳۸
۷	۰/۵۶۴	۰/۴۲۱۰	۹/۰۳۶
۸	۰/۸۷۶	۰/۴۱۳۸	۲۳/۳۹۶
۹	۰/۸۶۹	۰/۴۴۲۹	۲۶/۶۰۰
۱۰	۰/۹۰۵	۰/۵۲۳۲	۲۱/۴۵۱
۱۱	۰/۹۱۹	۰/۴۳۷۷	۲۳/۳۸۳
۱۲	۰/۹۷۳	۰/۴۱۸۴	۲۸/۰۱۵
۱۳	۰/۹۷۱	۰/۵۱۲۳	۲۶/۸۳۷
۱۴	۰/۷۹۴	۰/۴۴۲۷	۱۸/۰۸۹
۱۵	۰/۹۱۲	۰/۴۳۸۶	۲۴/۰۸۴
۱۶	۰/۸۴۹	۰/۴۴۸۰	۱۹/۱۳۸
۱۷	۰/۸۸۷	۰/۴۵۶۵	۲۸/۳۰۱
۱۸	۰/۹۵۷	۰/۴۱۱۲	۲۲/۸۱۸
۱۹	۰/۹۶۱	۰/۴۰۹۶	۲۹/۸۹۴

با توجه به جدول فوق که نتایج تحلیل عاملی گویه‌های پرسشنامه مورد نظر را نشان می‌دهد، از آنجا که بارعاملی همه گویه‌ها از ۰/۴ بیشتر است، همچنین مقدار آماره t از ۱/۹۶ بیشتر است، بنابراین پرسشنامه دارای روایی مطلوب است. برای بررسی پایایی مدل بیرونی از معیار ضریب آلفای کرونباخ و معیار پایایی ترکیبی (CR) استفاده شد. مطابق با جدول بالا معیارها برای سازه‌ی مورد نظر بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. برتری پایایی ترکیبی نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌گردد.

در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالای ۰/۷ شود، نشان از پایایی درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد و مقدار کمتر از ۰/۶ عدم وجود پایایی را نشان می‌دهد.

جدول ۱۰. پایایی آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

متغیرها	آلفای کرونباخ	CR(پایایی ترکیبی)	AVE(میانگین واریانس استخراج شده)
زیرساخت‌های سخت‌افزاری	۰/۷۳۶	۰/۷۳۸	۰/۶۲۵
زیرساخت‌های نرم‌افزاری	۰/۸۷۳	۰/۸۸۰	۰/۶۶۱
کشف پایه دانشی مشترک	۰/۷۷۱	۰/۷۷۳	۰/۶۲۱
بهره‌برداری از سیستم دوسوتوانی یادگیرنده	۰/۷۹۲	۰/۷۹۵	۰/۵۹۴
حمایت از مالکیت معنوی	۰/۸۷۳	۰/۸۷۵	۰/۶۰۱
حراست از دانش مشترک	۰/۷۷۹	۰/۷۸۰	۰/۶۱۲
بهبود مستمر عملکرد سازمانی	۰/۷۵۵	۰/۷۵۶	۰/۵۸۹
توسعه رویه‌ها	۰/۸۶۰	۰/۸۶۲	۰/۶۳۲
پایایی کل	۰/۹۴۳	-	-

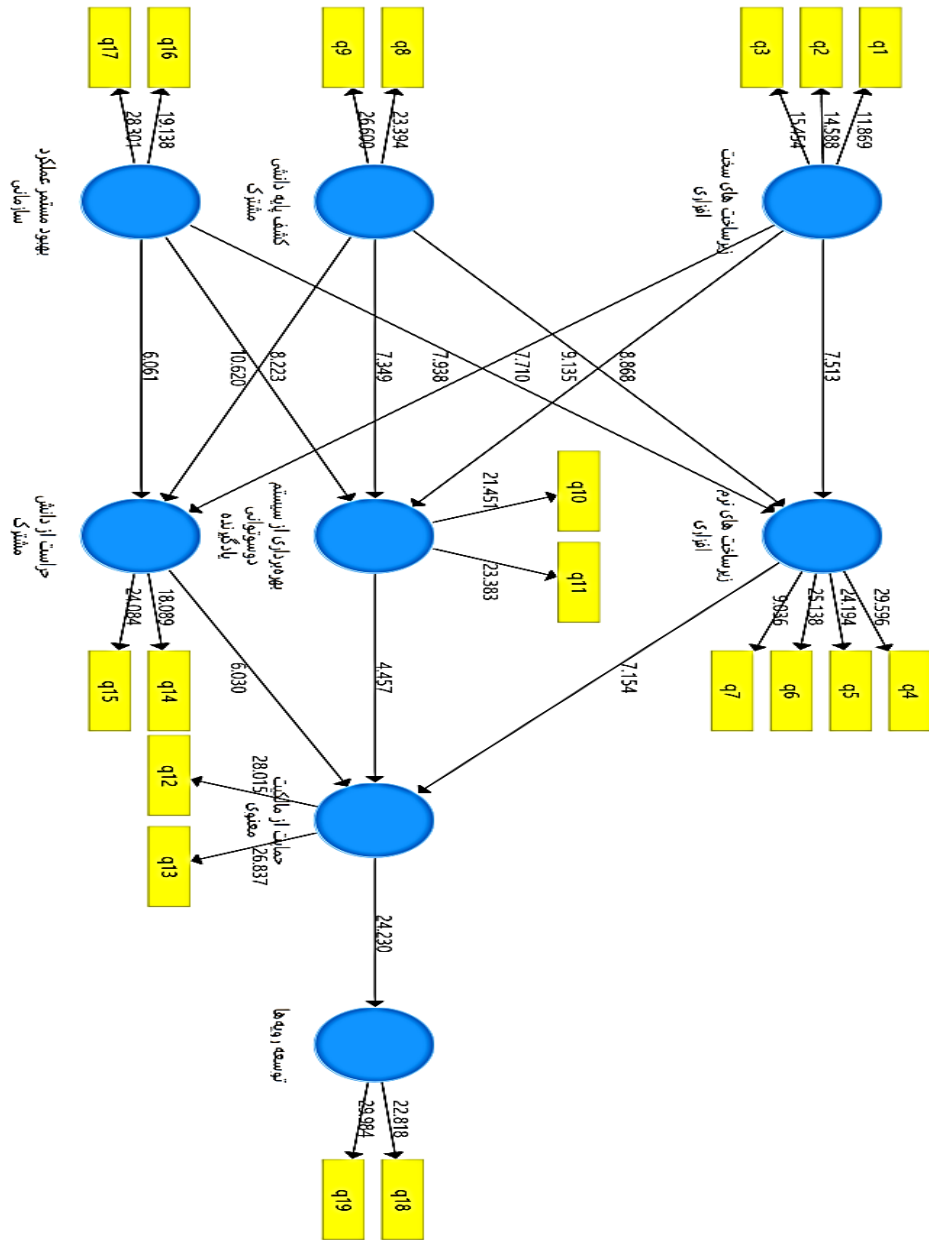
با توجه به بالاتر بودن ضریب پایایی ترکیبی، متغیرهای جدول فوق نشان از مناسب و برآزش قابل قبول مدل‌های اندازه‌گیری دارد. برای بررسی روایی مدل بیرونی از معیار روایی واگرا استفاده شده است. مقادیر موجود روی قطر اصلی ماتریس را با ریشه دوم مقادیر واریانس شرح داده شده در AVE جایگزین می‌کنیم و در نهایت جدول ۱۱ ارائه می‌شود.

جدول ۱۱. روش فورنل و لاکر (روایی واگرا)

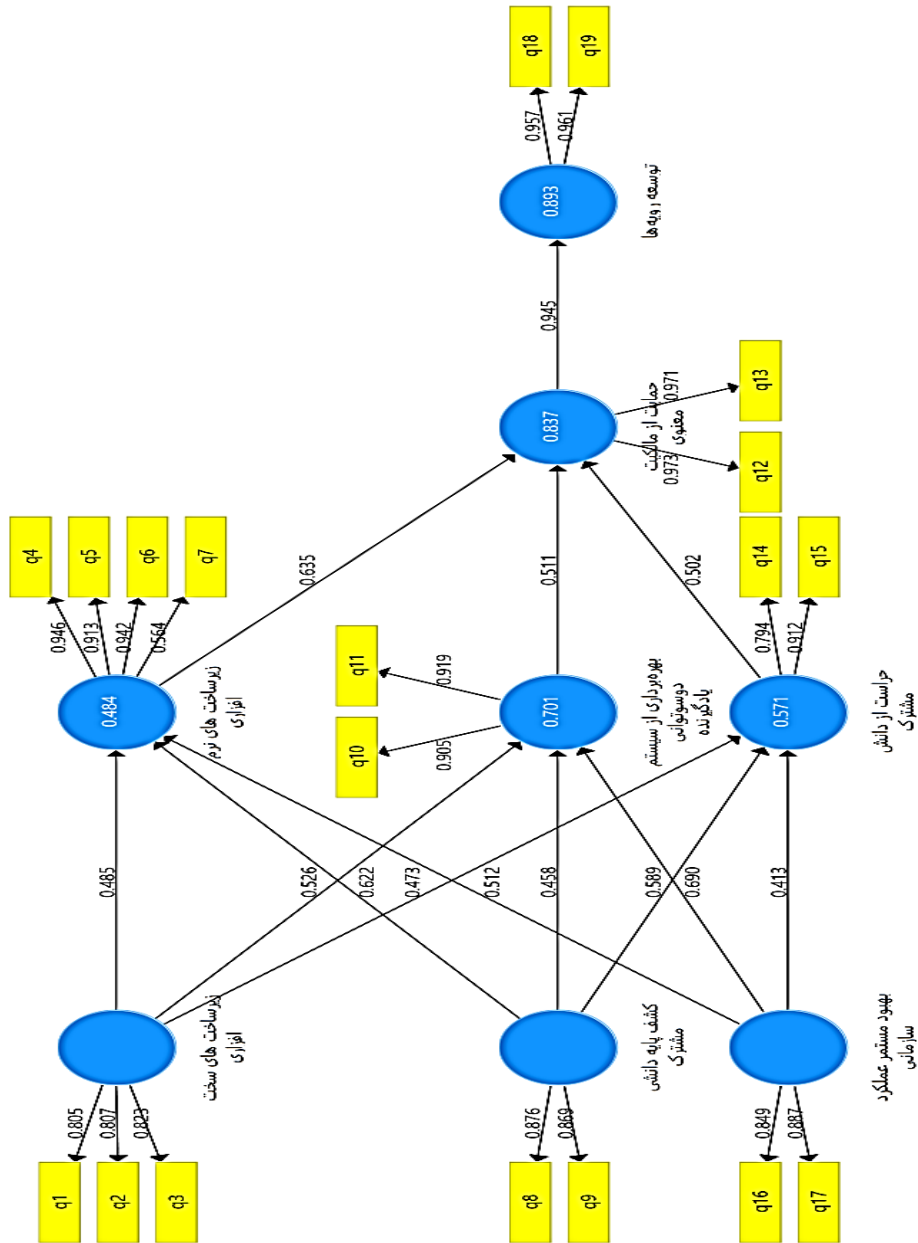
متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
زیرساخت‌های سخت‌افزاری	۰/۵۶۷							
زیرساخت‌های نرم‌افزاری	۰/۵۳۳	۰/۵۹۳						
کشف پایه دانشی مشترک	۰/۵۲۲	۰/۵۰۹	۰/۵۲۱					
بهره‌برداری از سیستم دوسوتوانی یادگیرنده	۰/۴۹۸	۰/۳۹۸	۰/۴۷۸	۰/۵۰۹				
حمایت از مالکیت معنوی	۰/۴۷۰	۰/۳۹۰	۰/۴۷۱	۰/۴۳۱	۰/۴۰۹			
حراست از دانش مشترک	۰/۴۶۲	۰/۳۸۸	۰/۴۷۰	۰/۴۲۷	۰/۴۲	۰/۳۷۹		
بهبود مستمر عملکرد سازمانی	۰/۴۵۵	۰/۳۷۹	۰/۴۰۱	۰/۴۲۹	۰/۳۸۸	۰/۳۴۹	۰/۳۷۷	
توسعه رویه‌ها	۰/۵۰۲	۰/۳۶۲	۰/۳۹۹	۰/۴۱۸	۰/۳۷۵	۰/۴۰۹	۰/۳۶۱	۰/۴۱۹

در این پژوهش در پاسخ به این سؤال که الگوی مناسب برای ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناور قطعات خودرو در ایران کدام است؟ به ترسیم دو مدل در دو حالت اعداد استاندارد و معناداری پرداخته شد.

برای بررسی برآزش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معناداری  $t$  است. برآزش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب  $t$  به این صورت است که این ضرایب باید از  $1/96$  بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان  $95\%$  معنادار بودن آن‌ها را تأیید ساخت.



شکل ۱. ضرایب معناداری t-value در مدل مفهومی



شکل ۲. ضریب مسیر در مدل مفهومی

جدول ۱۲. نتایج فرضیه‌های تحقیق

ردیف	فرضیه	ضریب مسیر (s)	اعداد معناداری (t)	نتیجه
۱	زیرساخت‌های سخت‌افزاری بر زیرساخت‌های نرم‌افزاری تأثیرگذار است.	۰/۴۸۵	۷/۵۱۳	تائید فرضیه
۲	زیرساخت‌های سخت‌افزاری بر بهره‌برداری از سیستم دو سوتوانی یادگیرنده تأثیرگذار است.	۰/۵۲۶	۸/۸۶۸	تائید فرضیه
۳	زیرساخت‌های سخت‌افزاری بر حراست از دانش مشترک تأثیرگذار است.	۰/۴۷۳	۷/۷۱۰	تائید فرضیه
۴	کشف پایه دانش مشترک بر زیرساخت‌های نرم‌افزاری تأثیرگذار است.	۰/۶۲۲	۹/۱۳۵	تائید فرضیه
۵	کشف پایه دانش مشترک بر بهره‌برداری از سیستم دو سوتوانی یادگیرنده تأثیرگذار است.	۰/۴۵۸	۷/۳۴۹	تائید فرضیه
۶	کشف پایه دانش مشترک بر حراست از دانش مشترک تأثیرگذار است.	۰/۵۸۹	۸/۲۲۳	تائید فرضیه
۷	بهبود مستمر عملکرد سازمانی بر زیرساخت‌های نرم‌افزاری تأثیرگذار است.	۰/۴۷۳	۷/۹۳۸	تائید فرضیه
۸	بهبود مستمر عملکرد سازمانی بر بهره‌برداری از سیستم دو سوتوانی یادگیرنده تأثیرگذار است.	۰/۶۹۰	۱۰/۶۲۰	تائید فرضیه
۹	بهبود مستمر عملکرد سازمانی بر حراست از دانش مشترک تأثیرگذار است.	۰/۴۱۳	۶/۰۶۱	تائید فرضیه
۱۰	زیرساخت‌های نرم‌افزاری بر حمایت از مالکیت معنوی تأثیرگذار است.	۰/۶۳۵	۷/۱۵۴	تائید فرضیه
۱۱	بهره‌برداری از سیستم دو سوتوانی یادگیرنده بر حمایت از مالکیت معنوی تأثیرگذار است.	۰/۵۱۱	۴/۵۴۷	تائید فرضیه
۱۲	بهبود مستمر حراست از دانش مشترک بر حمایت از مالکیت معنوی تأثیرگذار است.	۰/۵۰۲	۶/۰۳۰	تائید فرضیه
۱۳	حمایت از مالکیت معنوی بر توسعه رویه‌ها تأثیرگذار است.	۰/۹۴۵	۲۴/۲۳۰	تائید فرضیه

برای رتبه‌بندی و روابط بین مؤلفه‌های تأثیرگذار ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران از آزمون فریدمن در جدول ۱۳ استفاده شد.

جدول ۱۳. اولویت‌بندی مؤلفه‌ها

اولویت	مؤلفه‌ها	میانگین رتبه
۶	زیرساخت‌های سخت‌افزاری	۴/۲۶۵۷
۵	زیرساخت‌های نرم‌افزاری	۴/۲۷۲۹
۱	کشف پایه دانشی مشترک	۴/۳۲۶۴
۸	بهره‌برداری از سیستم دوسوتوانی یادگیرنده	۴/۱۹۸۶
۳	حمایت از مالکیت معنوی	۴/۲۷۵۰
۴	حراست از دانش مشترک	۴/۲۷۶۴
۲	بهبود مستمر عملکرد سازمانی	۴/۲۹۵۸
۷	توسعه رویه‌ها	۴/۲۱۹۴

هرچه قدر میانگین رتبه‌ها بزرگ‌تر باشد، اهمیت آن متغیر بیشتر است که در اینجا متغیر کشف پایه دانشی مشترک، دارای رتبه بهتری است. مؤلفه بهره‌برداری از سیستم دوسوتوانی یادگیرنده در جدول فریدمن دارای کمترین اهمیت در مؤلفه‌ها می‌باشد.

برآزش مدل کلی (GOF)

جدول ۱۴. ضریب تعیین و کیفیت پیش‌بینی کنندگی (Q2)

Q2	R2	متغیر وابسته
۳۷۵/۰	۷۹۹/۰	زیرساخت‌های سخت‌افزاری
۴۱۵/۰	۸۱۵/۰	زیرساخت‌های نرم‌افزاری
۴۲۷/۰	۶۹۶/۰	کشف پایه دانشی مشترک
۳۶۷/۰	۸۵۶/۰	بهره‌برداری از سیستم دوسوتوانی یادگیرنده
۵۷۹/۰	۷۷۴/۰	حمایت از مالکیت معنوی
۴۰۲/۰	۵۶۲/۰	حراست از دانش مشترک
۳۹۸/۰	۷۳۳/۰	بهبود مستمر عملکرد سازمانی
۳۶۵/۰	۷۷۰/۰	توسعه رویه‌ها
۴۱۶/۰	۷۵۰/۰	میانگین

$$GOF = \sqrt{Communality \times R^2} = \sqrt{0.416 \times 0.750} = 0.55$$

با توجه به نتایج جدول ۱۴ می‌توان گفت که مدل برازش قوی دارد. تمامی ضرایب بارهای عاملی از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این مدل دارد.

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

اگر مدیریت دانش در سازمان‌ها بخواهد ماندگار شود و تنها به عنوان 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، راهبرد مدیریت دانش خود را انتخاب نمایند تا جهت‌گیری اصلی سازمان برای سرمایه‌گذاری در زمینه مدیریت دانش تعیین شود. بر همین اساس سازمان‌ها پیش از هر اقدامی در جهت استقرار مدیریت دانش، بایستی با توجه به ماهیت کاری و دانش‌های موجود و مرتبط با کسب و کار خود، نحوه بهره‌برداری مطلوب از سرمایه‌های دانشی آشکار و پنهان در بلندمدت را با تدوین راهبرد مدیریت دانش مشخص و تبیین نمایند. از آنجایی که صنعت خودروسازی در میان پرسودترین صنایع مختلف در دنیا است. در ایران نیز با توجه به این که کمتر از یک قرن سابقه خودروسازی وجود دارد و جزو صنایع مورد توجهی مثل صنایع پتروشیمی و فلزات اساسی است. از نظر صادرات خودرو نیز کشور ایران از طریق دو گروه خودرویی بزرگ ایران خودرو و سایپا به کشورهای منطقه صادرات می‌کند، لذا داشتن راهبردهای مدیریت دانش برای این صنعت ضروری است. در گام بعد این صنعت برای رقابت موفقیت‌آمیز و پایدار بر اساس دانش نیازمند همسوسازی راهبرد کسب و کار با آنچه صنایع موفق می‌داند یا توسعه دانش و قابلیت‌های فکری مورد نیاز برای حمایت از راهبرد مطلوب کسب و کار خود می‌باشد. سازمان‌ها باید به لحاظ راهبردی منابع و قابلیت‌های دانشی خود را ارزیابی و به‌طور وسیع راهبرد دانش خود را به‌منظور تمرکز بر شکاف‌های میان آنچه که سازمان می‌داند و آنچه که سازمان باید بداند، مشخص کنند. در نتیجه راهبرد دانش سازمان‌ها بایستی از



طریق فرایندهای خلق، تسهیم و کاربرد دانش برای پر کردن آن شکاف و پشتیبانی از راهبرد رقابتی سازمان بهره گیرد.

در این پژوهش تعداد ۸ مؤلفه (زیرساخت‌های سخت‌افزاری، زیرساخت‌های نرم‌افزاری، کشف پایه دانشی مشترک، بهره‌برداری از سیستم دوسوتوانی یادگیرنده، حمایت از مالکیت معنوی، حراست از دانش مشترک، بهبود مستمر عملکرد سازمانی، توسعه رویه‌ها) و ۱۹ شاخص استخراج گردید. بنابراین می‌توان گفت شرکت‌ها قادرند تا از فرآیندهای ترکیبی مدیریت دانش برای فعالیت‌ها و اقداماتشان بهره ببرند. بنابراین مدل‌های جدید مدیریت دانش به تعاملات و همکاری‌ها به منظور ارتقای محصولات و خدمات جدید تکیه دارند. در این زمینه، مفهوم دوسوتوانی سازمانی، توجهات زیادی را در ارتباط با مدیریت دانش در سازمان‌ها به خود جلب کرده است. این مفهوم مخصوص مدیریت دانش برای نوآوری است و شرکت را از نو می‌سازد تا از قابلیت‌های موجود بهره برده و در عین حال به دنبال کشف فرصت‌های جدید در خارج از شرکت یا سازمان کاری باشد. در این فرآیند نوعی دوسوتوانی و تبحر دوجبهی به وجود می‌آید که به ارتقای رقابت‌پذیری و عملکرد شرکت منتهی می‌شود. در پاسخ به سؤال آزمون ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناور قطعات خودرو در ایران چگونه است؟ می‌توان گفت که مدل برازش قوی دارد. تمامی ضرایب بارهای عاملی از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این مدل دارد.

نتایج سؤال اصلی تحقیق که ارائه الگوی ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناور قطعات خودرو در ایران چگونه است؟ نشان داد با توجه به شکل دست‌یابی ۱ و ۲ ضریب مسیر در مدل مفهومی می‌توان گفت الگوی ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناور قطعات خودرو در ایران با برازش قوی ارائه شده است؛ نتایج پژوهش ما با نتایج مطالعات و یافته‌های سرینو و همکاران (۲۰۲۰) و گررو و همکاران (۲۰۱۹)، همخوانی و همسویی دارد، نتایج پژوهش حکایت از این مطالب دارد که سه فرایند نوآوری به‌طور نسبی تأثیر معناداری بر طراحی فرایند مدیریت دانش و در نهایت بر موفقیت قابل توجه پیاده‌سازی مدیریت دانش ایجاد

می‌کنند. دو فرایند مدیریت دانش دارای تأثیر تعاملی بوده و یکدیگر را به‌طور متقابل تقویت می‌کنند. یافته‌های حاصله شواهد مستدلی را در تأیید این نکته فراهم می‌آورند که پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر نوآوری از طریق نقش میانجی طراحی فرایند مدیریت دانش، از اهمیت بالایی برای مدیریت موفق دانش در سازمان‌ها برخوردار می‌باشد. عوامل مؤثر و تأثیرگذار بر ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران کدام‌اند؟ ۸ عامل الگویابی معادلات ساختاری-تفسیری طراحی الگوی عوامل تأثیرگذار در ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران عبارت‌اند از: زیرساخت‌های سخت‌افزاری، زیرساخت‌های نرم‌افزاری، کشف پایه دانشی مشترک، بهره‌برداری از سیستم دوسوتوانی یادگیرنده، حمایت از مالکیت معنوی، حراست از دانش مشترک، بهبود مستمر عملکرد سازمانی، توسعه رویه‌ها می‌باشد. برای شناسایی عوامل عمده تعیین طراحی مدل عوامل تأثیرگذار در ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران و در قالب نرم‌افزار میک‌مک استفاده شده است.

عامل توسعه رویه‌ها در سطح نخست قرار دارند. متغیر حمایت از مالکیت معنوی در سطح دو قرار دارد. متغیرهای حراست از دانش مشترک و زیرساخت‌های نرم‌افزاری و بهره‌برداری از سیستم دوسوتوانی یادگیرنده در سطح سه قرار دارد. متغیرهای زیرساخت‌های سخت‌افزاری و کشف پایه دانشی مشترک و بهبود مستمر عملکرد سازمانی در سطح چهار هستند. نتایج پژوهش ما با نتایج مطالعات گریمسدوتیر و ادواردسون (۲۰۱۸) و صالحی مهر (۱۳۹۷) همخوانی و همسویی دارد، نتایج پژوهش حکایت از این مطالب دارد که شرکت‌های دارای سطح بالای فناوری‌های (تک) راهبردهای داخل به خارج را برای نوآوری باز ترجیح می‌دهند، حال آنکه برای شرکت‌هایی با سطح پایین فناوری، راهبردهای خارج به داخل ارجح‌تر هستند. شرکت آلفا در بخش‌های پایانی فرایند با مشتریان ارتباط برقرار می‌کند، حال آنکه شرکت بتا متکی بر دانش مشتریان و تأمین‌کنندگان و نیز دانش جدید در اوایل این فرایند می‌باشد، نتایج این سؤال که مؤلفه‌های ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران کدام‌اند؟

نشان داد: مؤلفه‌ها شامل: (زیرساخت‌های سخت‌افزاری، زیرساخت‌های نرم‌افزاری، کشف پایه دانشی مشترک، بهره‌برداری از سیستم دوسوتوانی یادگیرنده، حمایت از مالکیت معنوی، حراست از دانش مشترک، بهبود مستمر عملکرد سازمانی، توسعه رویه‌ها) می‌باشد نتایج پژوهش ما با نتایج مطالعات جاسم الدین و نقش‌بندی (۲۰۱۹) همخوانی و همسویی دارد، نتایج پژوهش آنها حکایت از این مطالب دارد که سطح بالاتر از زیرساخت‌های دانش می‌تواند منجر به افزایش ظرفیت جذب و بهبود نوآوری باز ورودی شود. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد، زیرساخت دانش می‌تواند تأثیر مستقیم و مثبتی بر ظرفیت جذب و نوآوری باز ورودی داشته باشد. این پژوهش نشان می‌دهد که تأکید بر ظرفیت جذب یک شرکت، به مفهوم‌سازی تأثیر زیرساخت دانش بر نوآوری باز ورودی کمک می‌کند نتایج این سؤال که شاخص‌های ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناور قطعات خودرو در ایران کدام‌اند؟ نشان داد: شاخص (استفاده از قابلیت‌های IOT در سازمان و بین سازمان‌های درون همکاری، استفاده از کلان داده و تحلیل آن در مدیریت دانش، طراحی و پیاده‌سازی سیستم شناسایی فرصت‌های بیرونی در فرایند مدیریت دانش، طراحی گروه‌های همکاری درون سازمانی مبتنی بر IT، طراحی و پیاده‌سازی سیستم بازخورد مستمر ذینفعان (مشتریان، کاربران و...))، ایجاد اتحادهای راهبردی و بلندمدت با سازمان‌های همکار، ارتقای قابلیت شبکه‌ای سازمان و تمرکز سازمان بر شبکه‌سازی، تقویت تعاملات خودانگیخته و اجتماعی درون و بیرون سازمان، طراحی و پیاده‌سازی سیستم لایه‌ای همکاری با سازمان‌های همکار، تنوع‌بخشی به منابع دانش بیرونی و تقویت ورودی‌های دانش، افزایش قابلیت دوسوتوانی و هم‌آفرینی سازمان، تقویت سازوکار پایش مستمر مدل مدیریت دانش حین همکاری به منظور پیشگیری از رفتار فرصت‌طلبانه شرکا (اندازه‌گیری سرمایه فکری سازمان)، نیروی دانشی در سازمان، اتخاذ رویکرد رهبری دانش محور در سازمان، اندازه‌گیری تأثیر مدیریت دانش در کسب و کار، تبادل نیروی انسانی با سازمان‌های همکار و مبتنی بر پروتکل، تنظیم قراردادهای همکاری، روتین‌سازی فرایندها، جذب دانش و درک فرصت‌های کسب و کار در تعامل با سازمان‌های پیشرو و اجتماعات برند به صورت مداوم،

مالکیت فکری با محوریت دانش ضمنی) برای ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران استخراج گردید نتایج پژوهش ما با نتایج مطالعات پاپا و همکاران (۲۰۲۰) و دهقانی (۱۳۹۷) همخوانی و همسویی دارد، نتایج پژوهش حکایت از این مطالب دارد که حالت‌های مختلف همکاری در نوآوری تأثیر قوی و مثبتی را بر عملکرد نوآوری دارند و انگیزه‌ای برای تبادل دانش انعکاسی می‌شوند. همچنین یافته‌های این پژوهش نشان داد که تبادل دانش انعکاسی سازوکار مهمی است که شرکت را تشویق می‌کند که تلاش بیشتری برای نوآوری انجام دهد. علاوه بر این، تبادل دانش انعکاسی کمک می‌کند که شرکت‌ها از دانش نوآورانه‌ای که در شبکه‌های بین سازمانی ایجاد کرده‌اند، بهره کامل را ببرند. همچنین نتایج این سؤال که نحوه ارتباط بین ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری قطعات خودرو در ایران چگونه است؟ ضریب مسیر بین متغیرهای تحقیق بالای ۰/۴ و اعداد معناداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد بنابراین فرضیه‌های تحقیق تأیید شدند. نتایج پژوهش ما با نتایج مطالعات وانگ و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی و همسویی دارد، نتایج پژوهش حکایت از این مطالب دارد که یک راهبرد دانش متفرقه که به عمق و وسعت دانش خارجی می‌پردازد به طور قابل توجهی بر توانایی شرکت برای به دست آوردن سود از دانش خارجی تأثیر می‌گذارد. یافته‌های این مقاله نشان می‌دهد، که نویسندگان با بررسی راهبرد دانش که می‌تواند کاتالیزور مهم باشد، باعث تحریک عملکرد نوآوری می‌شود. همچنین سهم اصلی را به شرکت‌ها با فناوری پیشرفته ارائه می‌دهد. این پژوهش نشان می‌دهد که دامنه تحقیق محدود به یک صنعت واحد است و تحقیقات بیشتر می‌تواند چارچوب نظری را به صنایع مختلف گسترش دهد، که ممکن است احتمال توسعه تئوری نوآوری را افزایش دهد. همچنین این تحقیق نشان می‌دهد شرکت‌هایی که مرزهای فعالیت نوآوری خود را برای شرکت در دانش خارجی باز می‌کنند، می‌توانند از نوآوری داخلی استفاده کنند تا عملکرد نوآوری خود را افزایش دهند. همچنین در این پژوهش نویسندگان تأکید می‌کنند که، حوزه‌های مدیریت نوآوری چطور بر دانش خارجی تأثیر مثبت می‌گذارد. در نهایت نتایج این سؤال که آزمون مدل ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناوری

قطعات خودرو در ایران چگونه است؟ نشان داد می‌توان گفت که مدل برازش قوی دارد. تمامی ضرایب بارهای عاملی از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این مدل دارد نتایج پژوهش ما با نتایج مطالعات سان و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی و همسویی دارد، نتایج پژوهش حکایت از این مطالب دارد که مدل تحقیق مدل نظری قوی برای ایجاد راهبرد مدیریت دانش در شرکت‌های فناور قطعات خودرو در ایران بوده است همه‌ی روابط مستقیم بین متغیرهای مدل معنادار بوده‌اند و نوآوری باز و توانایی مدیریت دانش دارای تأثیر مثبتی بر نوآوری دوگانه هستند. تأثیر نوآوری باز درون‌گرا بر نوآوری مبتنی بر بهره‌برداری قوی‌تر از نوآوری باز برون‌گرا می‌باشد.

### پیشنهاد‌های پژوهش

طبق نتایج پژوهش، ارائه سیستم‌های طراحی گروه‌های همکاری درون‌سازمانی مبتنی بر IT، طراحی و پیاده‌سازی سیستم بازخورد مستمر ذینفعان، ایجاد اتحادهای راهبردی و بلندمدت با سازمان‌های همکار، ارتقای قابلیت شبکه‌ای سازمان و تمرکز سازمان بر شبکه‌سازی دلالت دارد. تقویت تعاملات خودانگیخته و اجتماعی درون و بیرون سازمان، طراحی و پیاده‌سازی سیستم لایه‌ای همکاری با سازمان‌های همکار، تنوع‌بخشی به منابع دانش بیرونی و تقویت ورودی‌های دانش و افزایش قابلیت دوسوتوانی و هم‌آفرینی سازمان می‌باشد. با فرض اینکه سازمان سیستم مدیریت دانش داشته است لازم است از یک سو سیستم مدیریت دانش قبلی را حفظ کند و از سوی دیگر آن را برای همکاری با شرکا توسعه دهد. لذا مؤلفه‌های این لایه برای توسعه همکاری با شرکا اهمیت دارد. حمایت از مالکیت معنوی و حراست از دانش مشترک است که خود مشتمل بر دو نکته است. تقویت سازوکار پایش مستمر مدل مدیریت دانش حین همکاری به منظور پیشگیری از رفتار فرصت‌طلبانه شرکای همکاری که برای کنترل رقیب به کار می‌رود و اتخاذ رویکرد رهبری دانش‌محور در سازمان و اندازه‌گیری تأثیر مدیریت دانش در کسب و کار که راهبرد سازمان را رصد کرده و اصلاح می‌کند.

از آنجایی که در تحقیق حاضر با توجه به جدول فریدمن متغیر کشف پایه دانشی مشترک، دارای رتبه بهتری است. مؤلفه بهره برداری از سیستم دوسوتوانی یادگیرنده در جدول فریدمن دارای کمترین اهمیت در مؤلفه‌ها می‌باشد، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها اطلاعات را جمع‌آوری و سازمان‌دهی کنند: دانش خود را به روشی سامانمند سازمان‌دهی کنند تا به راحتی قابل بازیابی باشد. تعریف ساختار پوشه‌ای با قابلیت پیمایش آسان، افزودن برجسب‌ها برای دسته‌بندی اطلاعات و استفاده از الگوها برای استانداردسازی قالب‌بندی راه‌هایی هستند که به سازمان‌دهی بیشتر پایگاه دانش گروه در سازمان کمک می‌کنند.

سازمان‌ها اطلاعات را توزیع و به اشتراک بگذرند: مستندسازی دانش گروه بی‌فایده است اما هیچ کس از وجود آنها خبر ندارد. رویه‌های استاندارد را در مورد نحوه اشتراک‌گذاری با هم‌گروهی‌های خود در زمانی که اطلاعات جدید یا به‌روز شده به پایگاه دانش اضافه می‌شود، تدوین کنند. برخی از سیستم‌های مدیریت دانش از فعالیت پشتیبانی می‌کنند، بنابراین سازمان‌ها می‌توانند به سادگی بخش فعالیت را به ابزار ارتباطی شرکت خود پیوند دهند تا در صورت وجود اطلاعات جدید یا به‌روز، همه هم‌گروهی‌هایشان به‌طور خودکار مطلع شوند.

فرهنگ جستجوی اول را ایجاد کنند: اگر هم‌گروهی‌ها رد سازمان پایگاه دانش را جستجو نکنند و اغلب همچنان سؤالات مکرری بپرسند، زمانی که اسناد مرتبط در پایگاه دانش آنها وجود دارد، دیگر هم‌گروهی‌ها را از مستندسازی اطلاعات منصرف می‌کند، زیرا آنها احساس می‌کنند که دیگر نیازی به دوباره کاری نیست.

همکاری را تشویق کنند: اگر تنها چند نفر در گروه در ایجاد پایگاه دانش گروه مشارکت داشته باشند، حجم کار بسیار زیادی خواهد بود. یک راه‌حل مبتنی بر دانش را انتخاب کنند که ویژگی‌های داخلی را برای ایجاد همکاری ارائه می‌دهد. به‌عنوان مثال، تا زمانی که کارکنان در هر بخش از سازمان نمی‌توانند اطلاعات مرتبط را در پایگاه دانش پیدا کنند، سؤال ایجاد کنند و هم‌گروهی‌ها می‌توانند نظرات درونی خود را بگذارند و زمانی که احساس می‌کنند چیزی درست به نظر نمی‌رسد، از کارشناسان درخواست کنند تا درستی یا نادرستی اطلاعات را تأیید کنند.

تجزیه و تحلیل و شناسایی شکاف‌های دانش: ایجاد پایگاه دانش داخلی یک فرآیند مستمر است. بنابراین تجزیه و تحلیل استفاده و شناسایی زمینه‌های بهبود مهم است. درک بیشتر در مورد نحوه استفاده هم‌گروهی‌های از پایگاه دانش داخلی کمک می‌کند تا سازمان‌ها راهبرد مدیریت دانش خود را به‌طور مداوم بهبود بخشند.

به‌کارگیری روش فرا ترکیب به‌منظور مرور و جمع‌بندی پیشینه، به‌دلیل نظام‌مند و فراگیر بودن آن می‌تواند ابعادی از موضوع را به‌دست دهد که پژوهش‌های منفرد با توجه به رویکرد اتخاذ شده و سوگیری به سمت یک مسئله خاص به‌طور طبیعی از آن غافل خواهند ماند و لذا این نوآوری مقاله حاضر است.

## References:

- Agostini, L., Nosella, A., Sarala, R., Spender, J. C., & Wegner, D. (2020). Tracing the evolution of the literature on knowledge management in inter-organizational contexts: a bibliometric analysis. **Journal of Knowledge Management**
- Aloini, D., Lazzarotti, V., Pellegrini, L., & Zerbino, P. (2019). Inside-out: the forgotten side of ICT-enabled open innovation. **Measuring business excellence**.
- Asemani, H. (2018). **The effect of investigating knowledge management and open innovation on organizational sustainability in knowledge-based companies**, Alborz University Master's thesis, Faculty of Humanities. [In Persian]
- Badri Azarin, Y., Seyyed Ameri, M. H., Imanpour, A. (2012). Regression analysis of the relationship between knowledge management and human resource performance, **Sports Management**, 15, 175-190. [In Persian]
- Barros, M. V., Ferreira, M. B., do Prado, G. F., Piekarski, C. M., & Picinin, C. T. (2020). The interaction between knowledge management and technology transfer: a current literature review between 2013 and 2018. **The Journal of Technology Transfer**, pp. 1-22.
- Bashokouh Ajirlou, M., & Ghasemi Hamedani, I. (2023). Investigating the effect of knowledge management on the performance and loyalty of employees with the moderating role of innovation (study population: employees of Tabriz Petrochemical Company). **Organizational Knowledge Management Quarterly**, 5(4), 75-109. [In Persian]
- Bernsteiner, R., Strasser, J., Ploder, C., Schlögl, S., & Dilger, T. (2019, July). Knowledge Governance Helps Minimizing the Risks of External Knowledge Transfer. In **International Conference on Knowledge Management in Organizations** (pp. 379-391). Springer, Cham.
- Bhatti, W. Z. Zaheer, A. Rehman, K. (2017). The effect of knowledge management practices on organizational performance: a conceptual study. **African journal of business management**, 5(7), 2847-2853.
- Bican, P. M., Guderian, C. C., & Ringbeck, A. (2017). Managing knowledge in open innovation processes: an intellectual property perspective. **Journal of Knowledge Management**.
- Brown, P., Bocken, N., & Balkenende, R. (2020). How do companies collaborate for circular oriented innovation?. **Sustainability**, 12(4), 1648.
- Cammarano, A., Michelino, F., & Caputo, M. (2019). Open innovation practices for knowledge acquisition and their effects on innovation output. **Technology Analysis & Strategic Management**, pp. 1-17.
- Chang, C. -M., Hsu, M. -H., & Yen, C. -H. (2012). Factors Affecting Knowledge Management Success: The Fit Perspective. **Journal Of Knowledge Management**, 16(6), 847-861.
- Chaurasia, S. S., Kaul, N., Yadav, B., & Shukla, D. (2020). Open innovation for sustainability through creating shared value-role of knowledge management system, openness and organizational structure. **Journal of Knowledge Management**.



- Chen, C. -J., & Huang, J. -W. (2018). Strategic Human Resource Practices And Innovation Performance — The Mediating Role Of Knowledge Management Capacity. **Journal Of Business Research**, 62(1), 104–114.
- Chen, J. W., Zhang, J. S., Wang, Z., & Wang, J. K. (2011). Research on product open innovation design based on knowledge. In **Advanced Materials Research** (Vol. 230, pp. 819-823). Trans Tech Publications.
- Chen, Y., & Lin, J. (2017, December). Customer Knowledge Transfer in the Open Innovation of IoT Enterprises. In **2017 International Conference on Economic Development and Education Management (ICEDEM 2017)**. Atlantis Press.
- Choo, C. W. (2018). Information culture and organizational effectiveness, *International Journal of Information Management*, 33, 775-779.
- Dehghani, F. (2017). **Examining the effect of customer knowledge on the performance of customer relationship management (CRM) by explaining the mediating role of open innovation (case study: selected food industries of Yazd province)**. Master's thesis of Yazd University, Humanities and Social Sciences Campus - Faculty of Economics, Management and Accounting. [In Persian]
- Demirbag, M., Apaydin, M., & Sahadev, S. (2021). Micro-foundational dimensions of firm internationalisation as determinants of knowledge management strategy: A case for global strategic partnerships. **Technological Forecasting and Social Change**, 165, p. 120538.
- Dezi, L., Santoro, G., Monge, F., & Zhao, Y. (2018). Assessing the impact and antecedents of university scientific research on firms' innovation commercialisation. **International Journal of Technology Management**, 78(1-2), 88-106.
- Drewniak, R., & Karaszewski, R. (2020). Diffusion of knowledge in strategic alliance: empirical evidence. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 16(2), 387-416.
- Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: Toward a taxonomy. **Journal of management information systems**, 18(1), 215-233.
- Ebrahimi, Y. (2018). **The effect of knowledge-based leadership on open innovation according to the mediating role of knowledge management capacity (case study: Kermanshah Education Organization)**, Master's thesis of Payam Noor University, Tehran Province, Payam Noor Ray Center. [In Persian]
- Faccin, K., Wegner, D., & Balestrin, A. (2020). How to orchestrate R&D networks? The role of orchestration subprocesses and collaborative practices over time. **Creativity and Innovation Management**, 29(1), 161-177.
- Farmani, M., Zare, S., Arabi, M., & Mohammadkhani, M. (2019). Conceptualization of knowledge management offices in academic growth centers. **Organizational Knowledge Management Quarterly**, 3(1), 103-140. [In Persian]
- Ferraris, A., Santoro, G., & Dezi, L. (2017). How MNC's subsidiaries may improve their innovative performance? The role of external sources and knowledge management capabilities. **Journal of Knowledge Management**.
- Grimsdottir, E., & Edvardsson, I. R. (2018). Knowledge management, knowledge creation, and open innovation in Icelandic SMEs. **Sage Open**, 8(4), 2158244018807320.

- Guerrero, M., Herrera, F., & Urbano, D. (2019). Strategic knowledge management within subsidised entrepreneurial university-industry partnerships. **Management Decision**.
- Harlow, H. D. (2018). Developing a knowledge management strategy for data analytics and intellectual capital. **Meditari Accountancy Research**.
- Hosseini, S. S., Tekmedash, Y. N., Karami, A., & Jabarzadeh, Y. (2019). The impact of knowledge management strategy on service innovation performance in private and public hospitals. **Iranian journal of management studies**, 12(1), 1-24.
- Imran, M. K., Bilal, A. R., & Aslam, U. (2017). Knowledge management strategy: an organizational change prospective. **Journal of Enterprise Information Management**.
- Jafarizadeh, A. (2018). **Investigating the effect of "dynamic knowledge management" on "value creation of the process of innovation acceleration" with the moderating role of open innovation (case study: startup business accelerators)**. Master's thesis of Tabran Institute of Higher Education, Department of Management and Human Sciences. [In Persian]
- Jasimuddin, S. M., & Naqshbandi, M. M. (2019). Knowledge infrastructure capability, absorptive capacity and inbound open innovation: evidence from SMEs in France. **Production Planning & Control**, 30(10-12), 893-906.
- Jennex, M. E. (2020). Towards understanding and implementing knowledge management strategy. In **Current Issues and Trends in Knowledge Management, Discovery, and Transfer** (pp. 103-125). IGI Global.
- Koziol, L., Koziol, W., Wojtowicz, A., & Pyrek, R. (2015). Diagnosis of innovation enterprises—study theoretical and empirical results. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 175, 137-145.
- Liao, S. H., Chang, W. J., Hu, D. C. and Yueh, Y. L. (2012). Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organisational learning, and organisational innovation in Taiwan's banking and insurance industries. **International Journal of Human Resource Management**, 23(1), 52-70.
- Lopes, C. M., Scavarda, A., Hofmeister, L. F., Thomé, A. M. T., & Vaccaro, G. L. R. (2017). An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. *Journal of Cleaner Production*, 142, 476-488.
- Mahmoudi Meimanad, M., & Akbari, M. (2014). Design and development of organizational knowledge management strategy map (scientific article of the Ministry of Science). **Scientific journal (Ministry of Science) Strategic Management Studies**, 6(24), 211-233. [In Persian]
- Maleki, M. (2017). **The effect of knowledge management system structure on innovation capacity, open innovation and knowledge management capacity with an approach based on Internet of Things (case study: Aja employees)**. Master's thesis of Payam Noor University, Tehran Province, Payam Noor Center, West Tehran. [In Persian]
- Malhotra, Y. (2002). Knowledge management and new organization forms: A framework for business model innovation. In *Intelligent Support Systems: Knowledge Management* (pp. 177-199). IGI Global.
- Manteghi, M., & Hasanabadi, P. (2015). Requirements for transitioning from closed innovation to open innovation. **Technology Growth Quarterly**, 12(46). [In Persian]

- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Carayannis, E. G. (2017). On the path towards open innovation: Assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs. **Journal of Knowledge Management**
- Matos, Rony Dayan Peter Heisig Florinda, (2017), Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy, *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 12-24
- Mohammad, Ahmed A. (2017). Towards a Meta Theory of Accounting for Knowledge Management: Review the Realities to Stage the Critical Thinking of Knowledge Business Model, p. 30.
- Nadason, S., Saad, R. A. J., & Ahmi, A. (2017). Knowledge sharing and barriers in organizations: A conceptual paper on knowledge-management strategy. **Indian-Pacific Journal of Accounting and Finance**, 1(4), 32-41.
- Narenji, Fatemeh, Mirkamali, S. M. Mirzade, Mahmood (2020). Investigation of research related to knowledge management system in marine sciences of the Islamic Republic of Iran with a meta-analysis approach, **Teaching in Marine Sciences**, 7(2), 1-17.
- Nejatian, H., Sentosa, I., Piaralal, S. K., & Bohari, A. M. (2011). The influence of customer knowledge on CRM performance of Malaysian ICT companies: a structural equation modeling approach. **International Journal of Business and Management**, 6(7), 181.
- Ngoc Thang, N., & Anh Tuan, P. (2020). Knowledge acquisition, knowledge management strategy and innovation: An empirical study of Vietnamese firms. **Cogent Business & Management**, 7(1), 1786314.
- Nguyen, B. and Mutum, D.S. (2012), "A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures", **Business Processes Management Journal**, 18(3), 400-419.
- Nguyen, T.H., Sherif, J.S. and Newby, M. (2007), "Strategies for successful CRM implementation", **Information Management & Computer Security**, 15(2), 102-115.
- Nonaka, I and Takeuchi, H (1995). "The knowledge creating company, New York": Oxford University Press, p.181.
- Nonaka, I., and Konno, N. (1998). The concept of "Ba: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, 40(3), 40-55.
- Nonaka, I. (1994). "A Dynamic theory of organizational knowledge creation". *Organizational science.*: PP 14-37.
- Öberg, C., & Alexander, A. T. (2019). The openness of open innovation in ecosystems—Integrating innovation and management literature on knowledge linkages. **Journal of Innovation & Knowledge**, 4(4), 211-218.
- Ode, Egena and Ayavoo, Rajenthyan (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation, **Journal of Innovation & Knowledge**, 5, 209–217.
- Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. **Library Philosophy and Practice**, 1(2015), 1-23.
- Papa, A., Chierici, R., Ballestra, L. V., Meissner, D., & Orhan, M. A. (2020). Harvesting reflective knowledge exchange for inbound open innovation in complex collaborative networks: an empirical verification in Europe. **Journal of Knowledge Management**.
- Pedersen, K. (2020). What can open innovation be used for and how does it create value? **Government Information Quarterly**, 37(2), 101459.

- Randhawa, K., Josserand, E., Schweitzer, J., & Logue, D. (2017). Knowledge collaboration between organizations and online communities: the role of open innovation intermediaries. **Journal of Knowledge Management**.
- Rezaei, M., Salehnia, M., & Karimi, A. (2018). Investigation of the effect of knowledge management process on customer relationship management in the case study of Besat Hospital in Hamedan. **5th International Conference on Strategic Management**, Tehran, Iran. [In Persian]
- Rezaian, A., Ahmadvand, A. M., & Tolai, R. (2008). Examining patterns of knowledge management strategy and knowledge strategy in organizations, **Police Human Development Monthly**, 6(27), 17-28. [In Persian]
- Rumanti, A. A., Samadhi, T. M. A. A., Wiratmadja, I. I., & Sunaryo, I. (2017, December). Relationship among knowledge sharing, open innovation and green production: A multiple stakeholder's perspective in batik tulis industries. In 2017 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM) (pp. 176-180). IEEE.
- Salavati, A., & Haq Nazar, F. (2008). Analytical study of background factors affecting the establishment of knowledge management system in the headquarters units of National Iranian Oil Company. **Beyond Management**, 3(10), 32-45. [In Persian]
- Salehi Mehr, S. (2017). **Creating a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity in the Internet of Things (case study: home appliance manufacturing companies with a domestic brand)**. Master's thesis of Sohrvardi Institute of Higher Education. [In Persian]
- Sanjit, J., Manoharan, T. R., & Rajesh, R. (2021). An Analytical Study of Knowledge Management Performance in Automobile Manufacturing Industry.
- Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A., & Dezi, L. (2018). The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. **Technological forecasting and social change**, 136, 347-354.
- Serino, L., Papa, A., Campanella, F., & Di Gioia, L. (2020). The sourcing for collaborative knowledge translation in distributed R&D processes: a cross-regional study. **Management Decision**.
- Simeone, L., Secundo, G., & Schiuma, G. (2017). Knowledge translation mechanisms in open innovation: the role of design in R&D projects. **Journal of Knowledge Management**.
- Sun, Y., Tüertscher, P., Majchrzak, A., & Malhotra, A. (2020). Pro-socially motivated interaction for knowledge integration in crowd-based open innovation. **Journal of Knowledge Management**.
- Troise, C., Matricano, D., & Sorrentino, M. (2020). Open Innovation Platforms: exploring the importance of knowledge in supporting online initiatives. **Knowledge Management Research & Practice**, pp. 1-9.
- Vahidi, H., & Danesh, Z. (2022). The challenges of implementing knowledge management in Iranian organizations, a finding based on metacombination. **Organizational Knowledge Management Quarterly**, 5(1), 73-106. [In Persian]
- Väyrynen, H., Helander, N., & Vasell, T. (2017). Knowledge management for open innovation: comparing research results between SMEs and large companies. **International Journal of Innovation Management**, 21(5), 1740004.

- Wang, C., Chin, T., & Lin, J. H. (2020). Openness and firm innovation performance: the moderating effect of ambidextrous knowledge search strategy. **Journal of Knowledge Management**.
- Wen-Der, Yu, Ting-Chun, Lin, Shen-Jung Liu, and Pei-Lun, Chang (2013). Is the Knowledge Management System Truly Cost Effective? Case Study of KM-Enabled Engineering Problem Solving, **Journal of Construction Engineering and Management**, 139(2), 36-54.
- Wu, I. L., & Hu, Y. P. (2018). Open innovation based knowledge management implementation: a mediating role of knowledge management design. **Journal of Knowledge Management**, 22(8), 1736-1756.
- Wu, S., Ding, X., Liu, R., & Gao, H. (2019). How does IT capability affect open innovation performance? The mediating effect of absorptive capacity. **European Journal of Innovation Management**.
- Yao, J., Crupi, A., Di Minin, A., & Zhang, X. (2020). Knowledge sharing and technological innovation capabilities of Chinese software SMEs. **Journal of Knowledge Management**.
- Zamahani, M., Amirkhani, A., Daraei, M. R., & Nematollah, M. R. (2018). A framework for converting tacit knowledge into explicit knowledge in industries (case study of Pars automotive industry). **Industrial Management Studies**, 55, 65-99. [In Persian]

