



بررسی رابطه بین مدیریت دانش و استراتژی‌های کسب و کار

(مطالعه موردی شرکت بهسازان کاوش)

غلامرضا سلیمی^۱

داریوش طهماسبی آقبلاغی^۲

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۰۷/۱۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۸/۰۸/۲۵

مسعود شعبانی^۳

چکیده

امروزه سازمان‌هایی که رقابت در بازار را موضوع محوری برای خود قلمداد می‌کنند، مدیریت دانش را به عنوان یکی از فعالیت‌های مطرح برای اثر بخشی فعالیت‌هایشان در نظر می‌گیرند. هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین مدیریت دانش و استراتژی‌های کسب و کار است. این پژوهش از نوع همبستگی است و برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان شرکت بهسازان کاوش است. طبق جدول مورگان کرجسی نمونه انتخابی ۱۲۰ نفر از بین کارمندان آن شرکت انجام گرفت و روش نمونه‌گیری در این پژوهش در دسترس بوده است. به منظور اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش از پرسشنامه‌های استاندارد مدیریت دانش گلد و همکاران (۲۰۰۱) و استراتژی‌های کسب و کار بهبودی (۱۳۹۶) استفاده شد که پایایی سوالات آن از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۷ و ۰/۸۵ بدست آمد که نشان دهنده این است که ابزار مذکور از ضریب اعتبار مناسب برخوردار بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری و همچنین نرم افزار SPSS و AMOS استفاده گردید. یافته‌ها نشان می‌دهد که بین مدیریت دانش (مولفه‌های کسب، انتقال، بکارگیری و ثبت و ضبط دانش) با استراتژی‌های کسب و کار (مولفه‌های رهبری هزینه و تمایز) ارتباط معناداری وجود دارد.

کلمات کلیدی

مدیریت دانش، استراتژی‌های کسب و کار، شرکت بهسازان کاوش

۱- گروه مدیریت راهبردی، دانشکده مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران. gh.salimi82@gmail.com

۲- گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول). d.tahmasebi@ut.ac.ir

۳- گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، واحد شهریار، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

masoud.shabani.pro@gmail.com

مقدمه

اساس رقابت مندی سازمانی در اقتصاد کنونی از منابع ملموس و غیر ملموس پیشین به دانش^۱ تبدیل شده است و از طرفی دیگر تمرکز سیستم‌های اطلاعاتی نیز از "مدیریت اطلاعات"^۲ به "مدیریت دانش"^۳ تبدیل گردیده است. کسب و کارهایی که بتوانند به صورت کارا دانش موجود در سازمان خود را کسب کنند و از آن در راستای فرآیندهای کسب و کار استفاده نمایند، محصولات^۴ و خدمات^۵ این کسب و کارها از مزیت‌های رقابتی مناسبی در بازار برخوردار خواهند بود. بسیاری از سازمان‌ها به عنوان کسب و کارهای دانش مدار مطرح می‌باشند که مدیریت دانش در آنها اساس کار را تشکیل می‌دهد. امروزه سازمان‌هایی که رقابت‌مندی در بازار را موضوع محوری برای خود قلمداد می‌کنند، مدیریت دانش را به عنوان یکی از فعالیت‌های مطرح برای اثر بخشی^۶ فعالیت‌هایشان در نظر می‌گیرند (طالبی و سلیمی ترکمانی، ۱۳۹۰). همچنین امروزه مهمترین چالش شرکت‌ها، تدوین و اجرای استراتژی‌هایی است که موفقیت و بقای آنها را در محیط رقابتی و شرایط پیچیده‌ی محیطی تضمین کند. به همین منظور مدیران ارشد سازمان باید قبل از مبادرت به هرگونه اقدام بنیادی سازمانی، عناصر موفقیت در سازمان خود را شناسایی کنند. استفاده از دانش در محیط بی‌ثبات، به عنوان یک مزیت رقابتی برای شرکت‌ها شناخته می‌شود که در این بین، همسویی بین "استراتژی‌های کسب و کار"^۷ و استراتژی‌های مدیریت دانش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (پور تیمور فرد تبریزی، ۱۳۹۳) شرکت بهسازان کاوش تهران با هدف ایجاد واحد قالب‌سازی و قطعه‌سازی در سال ۱۳۷۶ تاسیس گردید و در زمینه‌های طراحی و ساخت قالب، طراحی و ساخت فیکسچر و پنل گیج، پرس کاری، فرم دهی لوله و فرم دهی قطعات مفتولی، فعالیت خود را گسترش داد و در حال حاضر در ۴۰ کیلومتری غرب تهران با زیربنایی حدود ۴۰۰۰ متر مربع برای شرکت‌های خودروساز و خدمات پس از فروش قطعه تولید می‌کند. این شرکت در سال ۱۳۸۲ موفق به کسب ISO/TS16949-2000 و در سال ۱۳۹۰ موفق به کسب EN-ISO2008 گردید و ضمن داشتن واحد تضمین کیفیت جهت حفظ سیستم مدیریت کیفیت، با ایجاد واحد کنترل کیفی کارآمد و توانمند، ضمن کنترل محصولات در کلیه مراحل و فرآیندهای تولید، تمامی تولیدات را با نقشه‌های کنترلی و دستورالعمل‌های مربوطه کنترل و بازرسی می‌نمایند. در محیط کسب و کار کنونی که با ویژگی‌هایی چون جهانی شدن بازار، تشدید رقابت و نرخ بالای تغییرات در فناوری شناخته می‌شود، دارایی‌های ملموس (نظیر سرمایه، زمین، مواد اولیه و...) دیگر چندان باعث ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار برای سازمان نمی‌شوند و سازمان‌های امروزی بایستی پایه‌های مزیت رقابتی پایدار خود را بر دارایی‌های ناملموس و سرمایه‌های فکری خود بنا نهند (ماهنامه امواج دانش، ۱۳۹۶). از طرف دیگر با افزایش روز

بررسی رابطه بین مدیریت دانش و استراتژی‌های کسب و کار / سلیمی، طهماسبی آقبلاغی و شعبانی

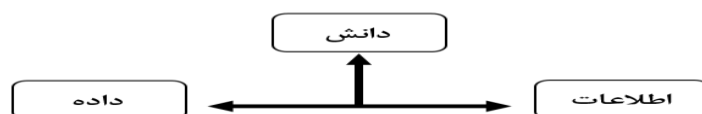
افزون اهمیت استراتژی‌های کسب و کار در دهه اخیر، سازمان‌ها و شرکت‌ها نیاز به چارچوب‌ها و مدل‌هایی برای هماهنگی استراتژی‌های کسب و کار خود با توسعه دانش دارند. سازمان‌ها و شرکت‌هایی که معمولاً از فناوری‌های جدید استفاده می‌نمایند و آگاهی از استراتژی‌های کسب و کار هماهنگ و مرتبط با یکدیگر کمک شایانی به افزایش بهره‌وری در این صنایع می‌نماید. صنایع کشور ما نیز از این قاعده مستثنی نیست و علم به این مسأله، موجب بهبود عملکرد شده، در نتیجه باعث افزایش کارایی آنان می‌گردد (هلاکوپور و حیدرزاده، ۱۳۹۴). امروزه در کشور ایران به نظر می‌رسد که، در برخی سازمان‌ها و شرکت‌ها با وجود بهره‌مندی از مدیران مجرب و کارکنان متعهد نتوانسته‌اند عملکرد مناسبی از خود نشان دهند. همچنین با توجه به تغییرات سریع و بی‌وقفه در تکنولوژی و با توجه مشکلات عدیده اقتصادی و تجاری در کشور و با توجه به اینکه شرکت‌ها و سازمان‌ها باید رویارویی با محیط کسب و کار در حال تغییر را ادامه دهند و امیدوار باشند که بتوانند از مزایای کسب و کار در اقتصاد دانش محور بهره ببرند. لذا در شرکتی مانند بهسازان کاوش که ماموریت و رسالت اصلی آن طراحی و ساخت قطعات قالب، فیکسچر و پنل گیج، پرس کاری، فرم دهی لوله و فرم دهی قطعات مفتولی در کشور می‌باشد، توجه ویژه به این دارایی نامحسوس و مهم (مدیریت دانش) نقش بسزایی دارد و از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد. با توجه به استفاده از روش مدیریت دانش بر استراتژی‌های کسب و کار در حوزه‌های مختلف نظیر مدیریت آموزشی و صنعتی و خدمات بانکی به منظور ارتقای کیفیت خدمات بسیار مورد توجه بوده، اما این امر در شرکت بهسازان کاوش کمتر مورد توجه قرار گرفته است، لذا محقق بدنبال یافتن پاسخ سوال اصلی پژوهش مبنی بر نقش مدیریت دانش بر استراتژی‌های کسب و کار (مطالعه موردی شرکت بهسازان کاوش) می‌باشد. لذا نتایج پژوهش حاضر می‌تواند اطلاعات سودمندی را در خصوص میزان استفاده از مدیریت دانش بر استراتژی‌های کسب و کار در اختیار مدیران و مسئولین و برنامه ریزان شرکت بهسازان کاوش قرار دهد تا بدین وسیله در جهت بهبود و افزایش کارایی و اثربخشی شرکت بهسازان کاوش از آن استفاده نمایند.

مبانی نظری

دانش؛ در واژه‌نامه وبستر^۸ تعریف دانش چنین آمده است "دانش حقیقت یا وضعیتی از دانستن چیزی با استفاده از آشنایی به دست آمده از طریق تجربه یا هم‌کاری است." طبق تعریف داوونپورت و پروساک^۹ (۱۹۹۸) "دانش به معنای جریان پیچیده‌ای از تجربیات ساخت یافته، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه‌ای و بینش کارشناسی است که چارچوبی را برای ارزش‌یابی و تلفیق تجارب و اطلاعات جدید فراهم می‌کند که از تفکر افراد نشأت می‌گیرد." در سازمان‌ها دانش را نه تنها در اسناد و منابع بلکه در کارهای روزمره

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و چهارم - زمستان ۱۳۹۸

سازمانی، فرآیندها، عملکرد و هنجارهای سازمان می‌توان یافت (ابوزید و چنگ، ۲۰۰۴). دانش ترکیب سازمان یافته‌ای از داده‌هاست که از طریق قوانین، فرآیندها و عملکردها حاصل شده است. مارکاس^{۱۰} (۱۹۹۹) دانش را معنا یا مفهومی می‌داند که از فکر پدید آمده است و بدون آن اطلاعات یا داده تلقی می‌شود و تنها از طریق این مفهوم است که اطلاعات حیات یافته و به دانش تبدیل می‌شود. اطلاعات به دانش تبدیل نمی‌شود، مگر این‌که به کار گرفته شود



شکل ۱- ارتباط بازگشتی بین داده، اطلاعات و دانش (مارکاس، ۱۹۹۹)

میکائیل پولانی^{۱۱} دانش را به "دانش ضمنی"^{۱۲} و "دانش صریح"^{۱۳} تقسیم‌بندی نموده است. دانش ضمنی در حیطه دانش شخصی و تجربی قرار می‌گیرد در حالی که دانش صریح بیشتر به دانشی اطلاق می‌گردد که جنبه عینی‌تر، عقلانی‌تر و فنی‌تر دارد. دانش صریح به خوبی قابل دسترسی، طبقه بندی و ذخیره‌سازی است. هم‌چنین فن‌آوری اطلاعات به طور سنتی بر روی استفاده از دانش صریح متمرکز گردیده است. با این حال امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که برای انجام موثر امور، نیازمند یکپارچه نمودن هر دو دانش هستند. از این‌رو در حال ابداع روش‌های نوینی به منظور تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح می‌باشند که قابل ثبت، ذخیره‌سازی و انتقال به تمامی اعضای سازمان است. در واقع هدف اصلی مدیریت دانش نیز تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و انتشار موثر آن است (لو و همکاران، ۲۰۰۸).

جدول ۱- تعاریف مدیریت دانش

تعریف	محقق
مدیریت دانش رویکردی نظام مند، جهت یافته، درک و استفاده از دانش جهت خلق ارزش می‌باشد.	اودل ^{۱۴} (۱۹۹۶)
سازوکاری برای دستیابی به تخصص، دانش و تجربه که قابلیت‌های جدید را فراهم می‌کند، عملکرد بهتری را موجب می‌شود، نوآوری را تشویق می‌کند و ارزش مطلوب ذینفعان را افزایش می‌دهد.	بکمن ^{۱۵} (۱۹۹۷)
سیستمی جهت ایجاد جو مساعد برای کسب و تسهیم دانش موجود، ایجاد فرصت-هایی برای خلق دانش جدید و فراهم کردن ابزارهایی برای اعمال استراتژیک دانش سازمان در تلاش‌های جهت دستیابی به اهداف.	موری ^{۱۶} (۱۹۹۸)

بررسی رابطه بین مدیریت دانش و استراتژی‌های کسب و کار / سلیمی، طهماسبی آقبلاغی و شعبانی

کاربرد نظام مند و هدفمند معیارهایی جهت هدایت و کنترل دارایی‌های دانشی ملموس و ناملموس سازمان با هدف استفاده از دانش موجود در داخل و خارج سازمان جهت خلق دانش جدید، ایجاد ارزش ابداع و بهبود.	دانرام ^{۱۷} (۲۰۰۰)
سازوکاری جهت ایجاد محیط کاری که در آن دانش و تخصص به آسانی توزیع شود و ایجاد شرایطی که دانش و اطلاعات بتواند در زمان مناسب در اختیار افراد قرار گیرد به گونه‌ای که آنها بتوانند به صورت موثرتر و با کارایی بیشتر فعالیت کنند.	اسمیت ^{۱۸} (۲۰۰۱)
رویکردی یکپارچه و نظام مند در جهت تشخیص، مدیریت و تسهیم کلیه دارایی‌های فکری شامل پایگاه‌های داده، مستندات، رویه‌ها و سیاست‌ها و تجارب موجود در ذهن افراد.	جونز ^{۱۹} (۲۰۰۳)

الگوی عمومی مدیریت دانش؛ نیومن، الگوی عمومی دانش را ارائه داده است. در این الگو دانش در چهار زمینه سازماندهی می‌شود، این زمینه‌ها عبارتند از: خلق دانش: رفتارهای مربوط به ورود دانش جدید به سیستم اجتماعی یا انسانی است که دامنه وسیعی را دربردارد، نظیر: کشف، کسب، فراخوانی، توسعه، که پیوندی نزدیک با رفتاری که نوآوری خوانده می‌شود، دارد. گام دوم بعد از کسب یا یادگرفتن دانش، حفظ آن است. حفظ دانش: تمامی فعالیت‌هایی است که منجر به بقاء و نگهداری دانش بعد از ورود آن به سیستم می‌شود. فعالیت حفظ شامل: رفتارهای متنوعی است، مانند: فعالیت‌های مربوط به اعتبار دانش، به روز کردن آن و ... انتقال دانش: شامل رفتارهای بسیار متنوعی است مانند: ارتباط، ترجمه، تفسیر، پالایش و ارائه دانش. کاربرد دانش: استفاده از دانش موجود برای تصمیم‌گیری‌ها، عملکردها و رسیدن به هدف‌ها است (نیومن، ۱۹۹۹). مدیریت دانش، فرآیند گسترده‌ای است که امر شناسایی، سازماندهی، انتقال و استفاده صحیح از اطلاعات و تجربیات داخلی سازمان را مورد توجه قرار می‌دهد. امروزه دانش مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها محسوب می‌شود، لذا مدیریت دانش به منزله چالش کشف دانایی‌های فردی و تبدیل آن به یک موضوع اطلاعاتی به نحوی که بتوان آن را در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره کرد، با دیگران مبادله نمود و در فرآیند کارهای روزمره به کار گرفت (البرزی، ۱۳۸۴).

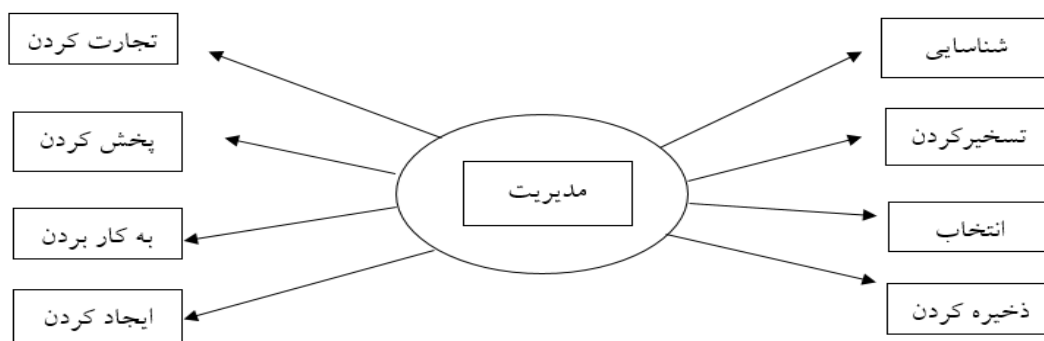
مهم‌ترین نظریه درباره فرآیند مدیریت دانش توسط "نیومن و کنراد"^{۲۰} تحت عنوان عوامل عمومی مدیریت دانش معرفی شده‌اند که شامل هفت جزء می‌باشد (گرلیک، ۲۰۰۵). شکل زیر نشان دهنده اجزای هفت گانه مدیریت دانش است. با تمرکز روی این ابعاد و فراهم سازی آنها می‌توان به مدیریت دانش در سازمان پرداخت.

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و چهارم - زمستان ۱۳۹۸



شکل ۲- الگوی هفت گانه مدیریت دانش (گرلیک، ۲۰۰۵)

بک من (۱۹۹۹) هشت مرحله ی زیر را برای فرایند مدیریت دانش ارائه داده است که عبارتند از، شناسایی کردن، تعیین صلاحیت‌های درونی، منبع راهبرد و قلمرو دانش. تسخیر کردن، رسمی کردن دانش موجود، انتخاب کردن، تعیین ارتباط دانش، ارزش و دقت، رفع دانش‌های سازگار. ذخیره کردن، معرفی حافظه‌ی یکی شده در مخزن دانش با انواع الگوهای دانش. پخش کردن، توزیع دانش برای استفاده کنندگان به طور خودکار برپایه علاقه و کار و تشریک مساعی دانش در میان گروه‌ها. به کار بردن، بازیافتن و استفاده از دانش در تصمیم‌گیری‌ها، حل مسائل، خودکار کردن و پشتیبانی کردن و مددکاری شغل و آموزش. ایجاد کردن، تولید دانش جدید در حین پژوهش‌های، تجربه کردن کار و فکر خلاق. تجارت کردن، فروش و معامله، توسعه و عرضه دانش جدید بازار در قالب محصولات و خدمات (بازوکار، ۱۳۹۴).



شکل ۳- الگوی مدیریت دانش (مدل بکمن ۱۹۹۹)

بررسی رابطه بین مدیریت دانش و استراتژی‌های کسب و کار / سلیمی، طهماسبی آقبلاغی و شعبانی

سلسله مراتب استراتژی؛ یک شرکت تولیدی معمولاً سه نوع استراتژی را مد نظر قرار می‌دهد. استراتژی بنگاه؛ استراتژی بنگاه از استراتژی‌های هدایتی، تجزیه و تحلیل پرتفولیو و استراتژی سرپرستی تشکیل می‌گردد. این استراتژی در غالب واژه ایی همچون ثبات، رشد و کاهش، معنا و مفهوم می‌یابد. استراتژی کسب و کار؛ حوزه اصلی تمرکز استراتژی کسب و کار بر این است که یک واحد تجاری در صنعت خود چگونه به رقابت می‌پردازد. مبحث اصلی استراتژی کسب و کار دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار است. چه تمایزی از رقبای شرکت را داری مزیت رقابتی کرده است؟ و کدام یک از رقبای از بقیه توانسته است خود را با نیازها و خواست‌های مشتریان بخش بازار هدف وفق دهد؟ استراتژی وظیفه‌ای؛ نگرشی است که توسط یک حوزه وظیفه‌ای مثل بازاریابی و پژوهش و توسعه، برای تحقق اهداف و استراتژی‌های بنگاه و کسب و کار اعمال می‌شود. در این استراتژی در توسعه و توجه به یک امتیاز مشخص تاکید می‌شود تا موجب برتری رقابتی شرکت و کسب و کار گردد (هانگر، ۱۳۸۹). نوع شناسی استراتژی‌های کسب و کار؛ اگر چه استراتژی سطح بنگاه اهمیت بسیار دارد، اما مهمترین استراتژی تاثیرگذار بر فعالیت‌های روزمره منابع انسانی نیست. در عوض، استراتژی سطح کسب و کار (استراتژی تجاری)، مهم ترین استراتژی تاثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی است که مشخص می‌سازد سازمان چگونه می‌تواند با سایر شرکتهای رقیب رقابت کند (پورتر، ۱۹۸۵). لذا در این بخش استراتژی‌های کسب و کار و انواع آن مورد بررسی قرار می‌گیرند. پیشتر گفته شد که برای افزایش اثربخشی سازمان، استراتژی کسب و کار و استراتژی منابع انسانی باید هماهنگ و همسو باشد. موضوع راهبرد کسب و کار، چگونگی دستیابی به مزیت رقابتی در یک صنعت و بازار خاص است (گرانر، ۲۰۰۸). در مورد انواع راهبرد کسب و کار دیدگاه‌های متعددی وجود دارد که در ادامه به آن‌ها پرداخته می‌شود. نوع شناسی مایلز و اسنو از استراتژی کسب و کار؛ مایلز و اسنو (۱۹۷۸)، بر مبنای میزان تغییراتی که یک سازمان در محصولات و یا بازارش می‌دهد چهار نوع استراتژی تجاری (کسب و کار) ارائه کرده‌اند: تدافعی، آینده نگر، تحلیلی و انفعالی (ارتجاعی). در استراتژی تدافعی: سازمان با تولید تعداد محدودی از محصولات برای بخش کوچکی از بازار، ثبات را جستجو می‌کند و به شدت در مقابل ورود رقبای ایستادگی می‌نماید. دامنه محدودی از محصولات و خدمات را ارائه می‌دهد، جهتگیری داخلی بر اساس معیارهای کارایی است و از ریسک‌های غیر ضروری پرهیز می‌کند. کنترل متمرکز است و ساختارهای وظیفه عمومی دارند. در استراتژی آینده‌نگر: سازمان در جستجوی فرصت‌های بازار و تولید محصولات جدید است. به همین دلیل انعطاف‌پذیری و نوآوری در سرلوحه برنامه‌های کاری سازمان قرار دارد. جهت‌گیری بیرونی، دیده‌بانی از محیط، حداکثر کردن استفاده از فرصت‌های محیطی برای تامین نیازهای جدید از دیگر ویژگی‌های

آینده‌نگران است. تحلیل‌گران : با پیروی از آینده‌نگران و در عین حال حفظ قلمروی مشتریان خود انعطاف‌پذیری و ثبات را با یکدیگر جستجو می‌کنند. هم در بازارهای با ثبات و هم در شرایط پویا، نوآورانه عمل می‌کنند. آنها محیط را به منظور سازگار کردن استراتژی‌های خود با مشخصه‌های محیطی، به دقت مورد بررسی قرار می‌دهند. انفعالی‌ها: استراتژی محدود و جزئی در پیش می‌گیرند و در پاسخ به محیط واکنش‌های مناسب ارائه نمی‌دهند (رابینز، ۱۳۸۴). آینده‌نگران، نوآور و خلاق هستند و بازارهای جدید را جستجو می‌کنند؛ تحلیل‌گران، استراتژی‌آزمون شده را ترجیح می‌دهند، مدافعان بر حفظ بخش کوچکی از بازار تمرکز می‌کنند و منفعلان نیز، بدون داشتن یک استراتژی ثابت و مشخص، به واکنش‌های کوتاه‌مدت بسنده می‌کنند (دیساریو، ۲۰۰۳). گونه‌های راهبردی مدافع، آینده‌نگر، تحلیل‌گر، دارای موفقیت هستند و گونه چهارم شکست راهبردی به بار می‌آورد (رای و مهر، ۲۰۰۶). نوع شناسی استراتژی رقابتی عام مایکل پورتر؛ حتی در سطح استراتژی کسب و کار، سازمان می‌تواند دارای استراتژی‌های متعدد و متنوع باشد، اما دو استراتژی عمومی (منظور استراتژی‌های عمومی رقابتی مایکل پورتر می‌باشد) در سطح واحدهای تجاری بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد: استراتژی رهبری هزینه و استراتژی تمایز. ایده اصلی پورتر این است که مزیت رقابتی درون یک شرکت می‌تواند به وسیله هزینه ثابت یا تمایز ایجاد شود و این مورد می‌تواند در یک بازار گسترده یا محدود معنا پیدا کند. بنابر این راهبرد رقابتی پورتر توسط یک ماتریس دو در دو ارائه می‌شود. بعد اول نشان دهنده راهبردهای رقابتی بر حسب دامنه بازار می‌باشد (گسترده یا محدود) و بعد دوم بیانگر منبع مزیت رقابتی (هزینه یا تمایز) است. پورتر (۱۹۸۵) معتقد است شرکت ممکن است به بیش از یکی از این راهبردها بپردازد. که در این حالت هدف اصلی تضعیف می‌شود. راهبردهای کاهش هزینه و تمایز با یکدیگر ناسازگارند، زیرا، تمایز معمولاً هزینه را بالا می‌برد. با استراتژی رهبری هزینه، سازمان در جستجوی کاهش بهای تمام شده محصول یا خدمات است، بنابراین هدف این استراتژی، استفاده از روش‌های تولیدی است که منجر به ارائه قیمت‌های پایینتر از رقبا شود. بوسیله استراتژی تمایز سازمان تولید کالا و ارائه خدماتی را دنبال می‌کند که در صنعت و درمیان رقبا، منحصر بفرد باشند؛ بنابراین هدف این استراتژی، ارائه محصولات به مشتریانی است که نسبت به قیمت حساسیتی ندارند و حاضرند بهای بیشتر برای کالاهای منحصر به فرد پرداخت کنند (پورتر، ۱۹۸۵). استراتژی رهبری هزینه: سازمان زمانی استراتژی رهبری هزینه را به کار می‌گیرد که بوسیله کاهش هزینه در جستجوی ایجاد ارزش باشد. هدف استراتژی رهبری هزینه، کاهش هزینه و رسیدن به حداکثر کارایی است. بسیاری از سازمان‌ها با استفاده از این استراتژی می‌توانند محصولات خود را با قیمتی پایین تر از رقبا به فروش برسانند. با این وجود هر شرکتی که پایینترین قیمت را دارد، از

بررسی رابطه بین مدیریت دانش و استراتژی‌های کسب و کار / سلیمی، طهماسبی آقبلاغی و شعبانی

استراتژی رهبری هزینه استفاده نمی‌کند. قدر مسلم، هزینه تنها قیمت نیست. هزینه به کلیه مخارج مرتبط با تولید کالا اطلاق می‌شود، در حالی که قیمت مبین پولی است که سازمان از مشتریان دریافت می‌کند. تفاوت هزینه و قیمت فروش معرف سود شرکت است. نکته کلیدی در استراتژی رهبری هزینه، کنترل مخارج است نه کاهش قیمت. سازمان‌هایی که در اجرای استراتژی رهبری هزینه موفق عمل می‌کنند، معمولاً محصولات و خدمات مشخصی تولید می‌کنند و اغلب سهم نسبتاً بزرگی از هزینه را در اختیار دارند (پورتر، ۱۹۸۵). استراتژی تمایز: سازمان‌هایی که از استراتژی تمایز استفاده می‌کنند، بر ایجاد ارزش از طریق تولید محصولاتی بهتر از رقبا تولید می‌کنند. محصولاتی که مشتریان حاضرند به دلیل منحصر به فرد بودنشان، پول بیشتر پرداخت کنند. سازمان ممکن است به چندین روش، محصولات (کالا و خدمات) خود را متمایز و متفاوت سازد: خود محصول می‌تواند متمایز باشد، رویکرد بازاریابی (در تبلیغات تلاش می‌شود تا نشان دهند که کالا و خدمات متمایز از رقبا است)، روش سوم ارائه خدمات عالی به مشتری است. استراتژی ترکیبی: آیا یک سازمان می‌تواند در آن واحد از هر دو استراتژی هزینه و تمایز استفاده کند، از نظر علمی این کار دشوار است. معمولاً سازمان تلاش می‌کنند پس از به کارگیری موفق یک استراتژی، دیگری را مورد استفاده قرار دهند تمایل سازمان برای ارائه ویژگی‌ها و خدمات منحصر به فرد، هزینه‌های بالایی می‌طلبد، در نتیجه این هزینه‌ها به سازمان اجازه نمی‌دهند که کالا و خدمات خود را با پایین ترین قیمت عرضه کند. به همین ترتیب، تمرکز بر ساختار هزینه باعث می‌شود سازمان نتواند به ارائه ویژگی‌های متمایز فکر کند. بنابراین بسیاری از سازمان‌ها ترجیح می‌دهند یک استراتژی را مبنای تصمیم‌گیری قرار دهند. برخی اوقات نیز سازمان‌ها می‌توانند بطور همزمان از این دو استراتژی استفاده کنند و موفق نیز باشند. این امر در بازاریابی‌هایی امکان‌پذیر است که رقابت شدید حکم‌فرما نیست.

نوع شناسی دیوید از استراتژی‌های کسب و کار (استراتژی‌های تجاری)؛ استراتژی سازمان (کسب و کار) با استفاده از دسته‌بندی اسنو و مایلز با بهره‌گیری از مدل رو، میسون و دیکل، به چهار دسته تقسیم می‌شود که عبارتند از: استراتژی‌های تدافعی، رقابتی، محافظه کارانه و تهاجمی. استراتژی تدافعی: نوعی از استراتژی است که سازمان با بهره‌گیری از آن بر افزایش کارایی عملیات و فرایندهای داخلی خود تاکید زیادی می‌ورزد. این هزینه‌گرایی آن را از خلاقیت در حوزه‌های جدید باز داشته و بیشتر اصلاح نقاط ضعف داخلی را مورد تاکید قرار می‌دهد. استراتژی رقابتی: نوعی از استراتژی است که با در نظر گرفتن ماهیت رقابت و عملکردهای رقبا، تلاش می‌کند تا سازمان را به شرایط قابل رقابت با دیگر رقبا برساند. در این استراتژی ارزیابی‌های سیستماتیک جهت اصلاح و حذف نهادهای اضافی جهت باقی ماندن در

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و چهارم - زمستان ۱۳۹۸

رقابت نیز محتمل است. استراتژی محافظه کارانه: نوعی از استراتژی است که به بهبود عملکردهای شرکت و رویه‌های کاری آن بدون تحمل ریسک زیاد و با تاکید بر مشارکت و هماهنگی داخلی نظر دارد. استراتژی تهاجمی: استراتژی است که سازمان با بهره‌گیری از آن به طور بی‌محابا و با تکیه بر نوآوری و خواسته‌های مخاطبان به بازار حمله می‌کند و با توجه به فرصت‌های بیرونی به کسب سهم بازار و سود بیشتر می‌پردازد (دیوید، ۱۳۸۹).

شرکت بهسازان کاوش؛ شرکت بهسازان کاوش تهران با هدف ایجاد واحد قالب‌سازی و قطعه‌سازی در سال ۱۳۷۶ تاسیس گردید و در زمینه‌های طراحی و ساخت قالب، طراحی و ساخت فیکسچر و پنل گیج، پرس کاری، فرم دهی لوله و فرم دهی قطعات مفتولی، فعالیت خود را گسترش داد و در حال حاضر در ۴۰ کیلومتری غرب تهران با زیربنای حدود ۴۰۰۰ متر مربع برای شرکت‌های خودروساز و خدمات پس از فروش قطعه تولید میکند. این شرکت در سال ۱۳۸۲ موفق به کسب ISO/TS16949-2000 در سال ۱۳۹۰ موفق به کسب EN-ISO2008 گردید و ضمن داشتن واحد تضمین کیفیت جهت حفظ سیستم مدیریت کیفیت، با ایجاد واحد کنترل کیفی کارآمد و توانمند، ضمن کنترل محصولات در کلیه مراحل و فرآیندهای تولید، تمامی تولیدات را با نقشه‌های کنترلی و دستورالعمل‌های مربوطه کنترل و بازرسی می‌نمایند.

پیشینه پژوهش

در جدول ۲ خلاصه پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج را نشان می‌دهد.

جدول ۲- خلاصه پژوهش‌های انجام شده

ردیف	محققین	عنوان پژوهش	خلاصه نتایج پژوهش
۱	حسینی (۱۳۹۶)	نقش واسطه‌ای مدیریت دانش و استراتژی‌های کسب و کار در رابطه بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد نوآورانه	مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر استراتژی کسب و کار، تاثیر مثبت و معنادار دارد. رفتار استراتژی کسب و کار بر عملکرد نوآورانه، تاثیر مثبت و معنادار دارد. مدیریت دانش بر عملکرد نوآورانه تاثیر مثبت و معنادار دارد. مدیریت منابع انسانی استراتژیک بر عملکرد نوآورانه تاثیر مثبت و معنادار دارد.

بررسی رابطه بین مدیریت دانش و استراتژی‌های کسب و کار / سلیمی، طهماسبی آقبلاغی و شعبانی

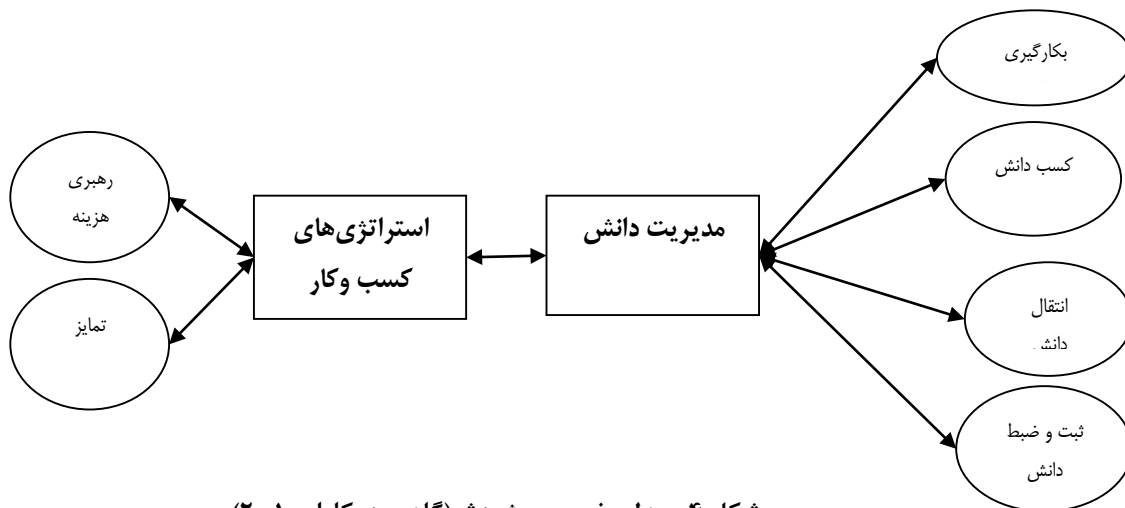
<p>بین استراتژی مدیریت دانش و استراتژی کسب و کار رابطه معناداری وجود دارد.</p>	<p>بررسی و ارائه الگویی جهت همراستایی استراتژی‌های کسب و کار با استراتژی‌های مدیریت دانش</p>	<p>بهبودی (۱۳۹۶)</p>	<p>۲</p>
<p>مدیریت دانش نقش معنی داری در پیاده سازی مرحله آغاز در تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک دارد. همچنین مدیریت دانش نقش معنی داری در پیاده سازی مرحله تشخیص در تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک، پیاده سازی مرحله گذار در تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک و در پیاده سازی مرحله تحول در تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک دارد.</p>	<p>نقش مدیریت دانش در تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک مورد مطالعه ادارات مرکزی بانک مسکن</p>	<p>مطهری و طرازیان (۱۳۹۵)</p>	<p>۳</p>
<p>بین ابعاد استراتژی‌های کسب و کار دانشی و استراتژی‌های توسعه دانش، به لحاظ آماری رابطه معناداری وجود داشت و این رابطه به صورت مثبت و مستقیم بود.</p>	<p>تبیین و ارزیابی استراتژی‌های کسب و کار دانشی و استراتژی‌های توسعه دانش</p>	<p>هلاکوپور و حمیدی‌زاده (۱۳۹۵)</p>	<p>۴</p>
<p>استراتژی رهبری هزینه بر عملکرد مالی شرکت‌های تولیدی تاثیر گذار هستند.</p>	<p>تاثیر استراتژی رهبری هزینه بر عملکرد مالی شرکت‌های تولیدی پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران</p>	<p>قلی‌زاده و همکاران (۱۳۹۵)</p>	<p>۵</p>
<p>مولفه‌های مدیریت دانش (یعنی تولید دانش و توسعه، کدگذاری و ذخیره سازی، انتقال و به اشتراک گذاری و استفاده و ارزیابی) تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کسب و کار داشت. علاوه بر این، این پژوهش نشان داد که فرآیندهای مدیریت دانش بیشترین تأثیر را در عملکرد نوآوری داشتند.</p>	<p>بررسی تاثیر فرآیندهای مدیریت دانش در عملکرد کسب و کار: شواهد از کویت</p>	<p>دزینوپولیچیک و همکاران (۲۰۱۸)</p>	<p>۶</p>

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و چهارم - زمستان ۱۳۹۸

مدیریت دانش و عملکرد کسب و کار ارتباط معنادار وجود دارد. همچنین نوآوری نقش میانجی را به عنوان یک کانال برای مدیریت دانش برای تقویت عملکرد کسب و کار را دارد	بررسی مدیریت دانش و عملکرد کسب و کار: آیا نوآوری مهم است	بی یوکسونگی ^{۲۱} (۲۰۱۷)	۷
رویکردهای مدیریت دانش (KM) برای ارتقاء فرآیندهای کسب و کار ضرورت دارد.	بررسی مدیریت دانش در استراتژی-های کسب و کار و لجستیکی مجدد	مونیز جرا و همکاران ^{۲۲} (۲۰۱۷)	۸
مدیریت دانش به عنوان یک استراتژی و ابزار در پیشرفت فناوری اطلاعات (IT)، با استفاده از ابعاد انسانی از روند جذب دانش پشتیبانی کرده است.	بررسی تکامل مدیریت دانش در کسب و کار	سهیل احمد (۲۰۱۷)	۹
مدیریت دانش بر حمایت از استراتژی تجاری، سرمایه فکری، تصمیم گیری، اشتراک دانش، یادگیری سازمانی، عملکرد و نوآوری، بهره وری و مزیت رقابتی اثرگذار بود.	بررسی مدیریت دانش و عملکرد کسب و کار: دیدگاه کارشناسان جهانی در مورد نیازهای پژوهشی آینده	هیسیگ (۲۰۱۶)	۱۰
مدیریت دانش مزایای رقابتی شرکت را از طریق سطح بالا بهبود می بخشد.	بررسی رویکرد مدیریت دانش استراتژیک در تجارت کشاورزی مدرن	هرشی و همکاران (۲۰۱۶)	۱۱
مدیریت دانش فرآیند ایجاد ارزش از دارایی-های نامشهود شرکت از جمله دانش کارکنان، فرآیندهای کسب و کار، محصولات، سیستمهای اطلاعات مشتری و سیستمهای تامین کننده و غیره است. فرآیندهای دانش که توسط زیرساختهای دانش پشتیبانی می شوند، خلاقیت فردی و تیمی را ارتقا می دهند و نوآوری را تسهیل می کنند.	بررسی اهمیت مدیریت دانش در کسب و کار	بابو ^{۲۳} (۲۰۱۲)	۱۲

بررسی رابطه بین مدیریت دانش و استراتژی‌های کسب و کار / سلیمی، طهماسبی آقبلاغی و شعبانی

مدل مفهومی پژوهش، برخی از صاحب‌نظران اعلام نموده‌اند که دانش تنها منبع نوآوری و مزیت رقابتی پایدار می‌باشد. در واقع مزیت رقابتی شرکت‌ها بستگی به توانایی آنها در ساختن، به کار بردن و محافظت از دارایی‌های دانشی دارد (سید نقوی و سهرابی، ۱۳۹۲). مشارکت در دانش افرادی که در سازمان مشغول به کار هستند یکی از راهبردهای مهم و موثر در افزایش بهره‌وری سازمانی به شمار می‌آید. گلد^{۲۴} و همکاران (۲۰۰۱)، چهار فرایند اکتساب، تبادل، کاربرد و حفظ دانش را به عنوان زیر بناهای مدیریت دانش در نظر گرفته‌اند. خلق دانش (اکتساب)، فرایند ایجاد دانش و توسعه دانش ایجاد شده به وسیله افراد و همچنین متبلور کردن و متصل کردن آن به نظام دانش سازمان را گویند. در مورد تسهیم دانش (تبادل) برخی از پژوهشگران تسهیم دانش را به عنوان فرایندی که افراد متقابلاً دانش عینی و ضمنی خود را جهت خلق دانش جدید تبادل می‌کنند، تعریف کرده‌اند. کاربرد دانش را به کارگیری دانش عینی و ضمنی، چه از داخل سازمان و چه از خارج آن با هدف دستیابی به مقاصد سازمان در روشی کارا تر گویند. آخرین مرحله این چرخه حفظ دانش، فرایند کدگذاری دانش عینی و ضمنی که به فهم بهتر دانش کمک می‌کند را گویند، به طوری که بتوان در آینده از دانش ذخیره شده استفاده نمود (بازوکار، ۱۳۹۴). استراتژی کسب و کار معمولاً در سطح محصولات یا واحد تجاری استراتژیک اجرا می‌شود و بر بهبود موقعیت رقابتی کالاها و خدمات شرکت در یک صنعت خاص یا یک بخشی از بازار خاص تأکید دارد (تنانی و محب خواه، ۱۳۹۳). به اعتقاد پورتر (۱۹۸۵)، در سطح کسب و کار، سازمان می‌تواند دارای استراتژی‌های متعدد متنوع باشد، اما دو استراتژی عمومی در سطح واحدهای تجاری بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد: استراتژی رهبری هزینه، استراتژی تمایز. با استراتژی رهبری هزینه، سازمان در جستجوی کاهش بهای تمام شده محصول یا خدمات است. همچنین به وسیله ی استراتژی تمایز، سازمان کالا یا خدماتی را دنبال می‌کند که در صنعت و در میان رقبا، منحصر به فرد باشد. بنابراین، هدف این استراتژی، ارائه محصول به مشتریانی است که نسبت به قیمت حساسیتی ندارند (افجه و همکاران، ۱۳۹۴). با توجه به مبانی نظری پژوهش و بررسی متغیرهای مورد نظر و روابط بین آنها و با توجه به اینکه مدیریت دانش، کسب، انتقال، کاربرد و حفظ دانش را به عنوان زیر بناهای مدیریت دانش در نظر گرفته است و اینکه شرکت‌ها و سازمان‌ها با استراتژی‌های رهبری هزینه و استراتژی تمایز در جستجوی کاهش بهای تمام شده محصول و تمایز در میان رقبا هستند و با توجه به نتایج پژوهش‌های با توجه به نتایج پژوهش‌های حسینی (۱۳۹۶)، بهبودی (۱۳۹۶)، قلی‌زاده و همکاران (۱۳۹۵)، مطهری و طرازیان (۱۳۹۴) مدل مفهومی پژوهش به صورت زیر ارائه شده است.



شکل ۴- مدل مفهومی پژوهش (گلد و همکاران، ۲۰۰۱)

فرضیه‌های پژوهش به شرح ذیل می‌باشد.

فرضیه اصلی؛ بین مدیریت دانش و استراتژی‌های کسب و کار رابطه معنادار وجود دارد.
 فرضیه‌های فرعی؛ ۱- بین کسب دانش و رهبری هزینه رابطه معنادار وجود دارد. ۲- بین انتقال دانش و رهبری هزینه رابطه معنادار وجود دارد. ۳- بین بکارگیری دانش و رهبری هزینه رابطه معنادار وجود دارد. ۴- بین رابطه ثبت و ضبط دانش و رهبری هزینه رابطه معنادار وجود دارد. ۵- بین کسب دانش و تمایز رابطه معنادار وجود دارد. ۶- بین انتقال دانش و تمایز رابطه معنادار وجود دارد. ۷- بین بکارگیری دانش و تمایز رابطه معنادار وجود دارد. ۸- بین ثبت و ضبط دانش و تمایز رابطه معنادار وجود دارد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی است (نرگسیان، طهماسبی آقبلاغی و دیندار، ۱۳۹۳). جامعه آماری پژوهش حاضر کارکنان شرکت بهسازان کاوش است. طبق جدول مورگان کرجسی نمونه انتخابی ۱۲۰ نفر از بین کارمندان آن شرکت انجام گرفت و روش نمونه‌گیری در این پژوهش در دسترس بوده است. محققین در پژوهش حاضر از طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده کرده‌اند برای گردآوری داده‌ها از روش میدانی با ابزار پرسشنامه استفاده شده است. سوالات پرسشنامه بر اساس مقیاس ترتیبی و طیف پنج درجه ای لیکرت و به صورت طبقه بندی شده و براساس موضوع فرضیات پژوهش طراحی شده اند. متغیر مدیریت دانش شامل چهار مولفه کسب دانش، انتقال دانش، بکارگیری دانش و ثبت و ضبط دانش می‌باشد که از پرسشنامه پژوهش گلد و همکاران (۲۰۰۱) استفاده شده است. متغیر استراتژی‌های کسب و کار شامل دو مؤلفه استراتژی

بررسی رابطه بین مدیریت دانش و استراتژی‌های کسب و کار / سلیمی، طهماسبی آقبلاغی و شعبانی

هزینه و تمایز می‌باشد که از پرسشنامه پژوهش بهبودی (۱۳۹۶) استفاده شده است. برای اطمینان از روایی صوری پرسشنامه‌ها، گروهی از متخصصین و اساتید دانشگاهی متن پرسشنامه را مطالعه و روایی محتوایی آن را تأیید کردند. در پژوهش حاضر پایایی سوالات مدیریت دانش از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۷ درصد بدست آمد و برای سوالات استراتژی‌های کسب و کار از طریق آلفای کرونباخ ۰/۸۵ درصد بدست آمد که نشان دهنده این است که ابزار مذکور از ضریب اعتبار مناسب برخوردار می‌باشد. آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی به شرح جدول ۲ نشان داده می‌شود.

جدول ۲- آمار جمعیت شناختی (سن، تحصیلات و سابقه)

سن	فراوانی (درصد)	تحصیلات	فراوانی (درصد)	سابقه کار	فراوانی (درصد)
زیر ۳۰ سال	۲۳/۴	دیپلم	۹/۹	زیر ۵ سال	۷/۲
۳۱-۳۵ سال	۲۰/۷	فوق دیپلم	۱۷/۱	۶ تا ۱۰ سال	۳۸/۷
۳۶-۴۰ سال	۳۷/۸	لیسانس	۵۵	۱۱ تا ۱۵ سال	۳۵/۱
بالای ۴۰ سال	۱۸	فوق لیسانس و بالاتر	۱۸	بالای ۱۵ سال	۱۸/۹

تجزیه و تحلیل داده‌ها

توصیف متغیر مدیریت دانش و مولفه‌های آن در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴- آمار توصیفی مربوط به مدیریت دانش و مولفه‌های آن

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر
کسب دانش	۳/۴۵	۱/۰۲	۱	۵
انتقال دانش	۳/۴۴	۰/۹۸۴	۱	۵
بکارگیری دانش	۳/۵۲	۰/۸۸۳	۱	۵
ثبت و ضبط دانش	۳/۷۶	۰/۹۹۶	۱	۵
مدیریت دانش	۳/۵۴	۰/۷۳۷	۱	۵

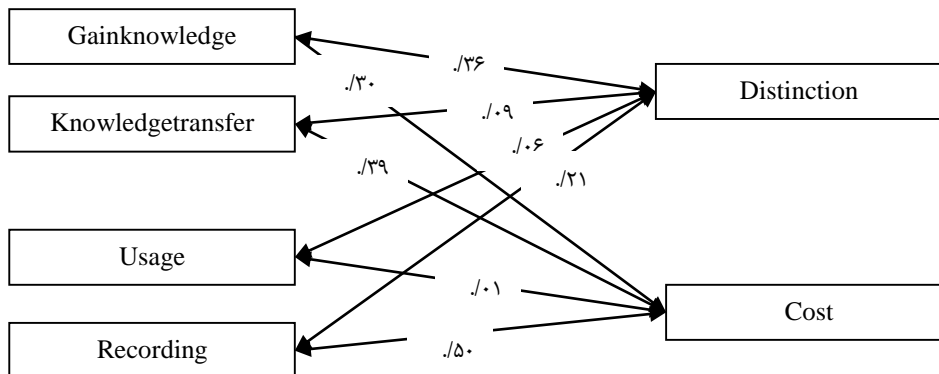
جدول ۴ نشان دهنده متغیر مدیریت دانش و مولفه‌های آن می‌باشد که از بین مولفه‌های مدیریت دانش، مولفه ثبت و ضبط دانش با میانگین ۳/۷۶ بالاترین میانگین و انتقال دانش با میانگین ۳/۴۴ کمترین میانگین را دارا می‌باشد. توصیف متغیر استراتژی‌های کسب و کار و مولفه‌های آن در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵- آمار توصیفی مربوط به استراتژی‌های کسب و کار

مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر
استراتژی تمایز	۳/۳۱	۰/۱۱۱۵	۱	۵
استراتژی هزینه	۳/۱۳	۰/۹۸۹	۱	۵

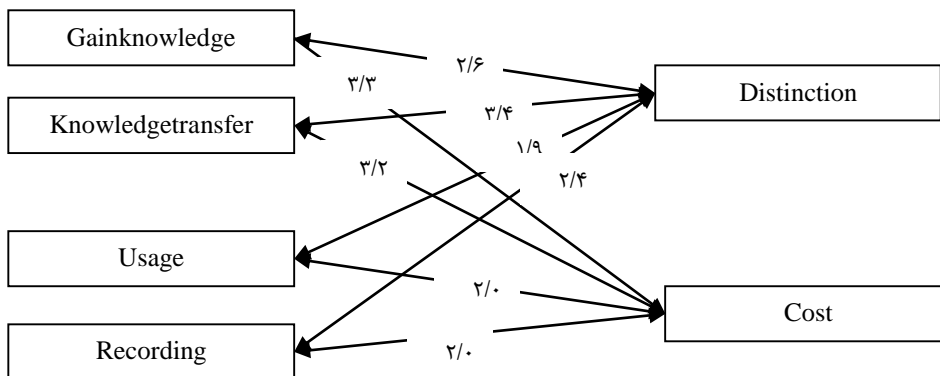
جدول ۵ نشان دهنده میانگین و انحراف معیار مؤلفه‌های استراتژی‌های کسب و کار می‌باشد، همچنین استراتژی تمایز با میانگین ۳/۳۳ بیشترین میانگین را دارا می‌باشد.

آزمون فرضیه‌های پژوهش؛ اعداد روی مسیرها، وزن‌های مسیر می‌باشند. ضریب مسیر بررسی می‌کند چند درصد از واریانس یک متغیر وابسته توسط متغیر(های) مستقل تبیین می‌شود. بنابراین طبیعی است که این مقدار برای متغیر مستقل مقداری برابر صفر و برای متغیر وابسته مقدار بیشتر از صفر باشد. هر چه این میزان بیشتر باشد، ضریب تأثیر متغیرهای مستقل بر وابسته بیشتر است. بنابراین می‌توان گفت که متغیر مستقل روی هم‌رفته توانسته‌اند از واریانس متغیر وابسته را تبیین کنند. شکل ۵ ضریب مسیر متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۵- ضریب مسیر

بررسی رابطه بین مدیریت دانش و استراتژی‌های کسب و کار / سلیمی، طهماسبی آقبلاغی و شعبانی



شکل ۶- عدد معناداری

شکل ۶ مدل متفاوت پژوهش را در حالت ضرایب معناداری (t-value) نشان می‌دهد. این مدل در واقع تمامی معادلات اندازه‌گیری (بارهای عاملی) و معادلات ساختاری (ضرایب مسیر) را با استفاده از آماره T، آزمون می‌کند. طبق این مدل اگر مقدار آماره‌ی T برای مسیرها بزرگ‌تر از ۱/۹۶ شود، ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است و اگر مقدار آماره‌ی T برای مسیرها کمتر از مقدار ۱/۹۶ باشد، در نتیجه بار عاملی یا ضریب مسیر، معنادار نیست. همچنین اگر مقدار آماره‌ی T بیشتر از ۲/۵۸ گردد در این صورت ضریب مسیر و بار عاملی در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است. نتایج حاصل از فرضیه‌های پژوهش به شرح جدول ۶ می‌باشد.

جدول ۶- آزمون فرضیه‌های اصلی پژوهش

فرضیه	میزان اثرگذاری	ضریب مسیر	عد معناداری	نتیجه
کسب دانش و استراتژی هزینه	۰/۳۰	۰/۴۴۹	۲/۶۸	تایید
انتقال دانش و استراتژی هزینه	۰/۳۹	۰/۴۹۳	۳/۴۹	تایید
بکارگیری دانش و استراتژی هزینه	۰/۰۱	۰/۴۱۹	۱/۹۷۸	تایید
ثبت و ضبط دانش و استراتژی هزینه	۰/۵۰	۰/۳۳۲	۲/۴۷۸	تایید
کسب دانش و استراتژی تمایز	۰/۳۶	۰/۵۳۶	۳/۳۸	تایید
انتقال دانش و استراتژی تمایز	۰/۰۹	۰/۴۰۷	۳/۲۵	تایید
بکارگیری دانش و استراتژی تمایز	۰/۰۶	۰/۴۵۸	۲/۰۹	تایید
ثبت و ضبط دانش و استراتژی تمایز	۰/۲۱	۰/۴۵۸	۲/۰۹	تایید

نتیجه گیری

فرضیه اول پژوهش؛ بین کسب دانش و رهبری هزینه در کارکنان شرکت بهسازان کاوش با توجه به (T: 2/68) رابطه معنادار وجود دارد که با نتایج پژوهش‌های بهبودی (۱۳۹۶)، مطهری و طرازیان (۱۳۹۴)، دزینوپولیجیک و همکاران (۲۰۱۸)، مونیز جرا و همکاران (۲۰۱۷)، همخوانی دارد. بنظر می‌رسد دلیل احتمالی همخوانی نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های انجام شده به این خاطر باشد که امروزه سازمان‌هایی که رقابت مندی در بازار را موضوع محوری برای خود قلمداد می‌کنند، مدیریت دانش و کسب دانش را به عنوان یکی از فعالیت‌های مطرح برای اثر بخشی فعالیت‌هایشان در نظر می‌گیرند. امروزه شرکت‌ها بیش از پیش می‌بایستی مزیت رقابتی خود را از طریق سیاست‌ها و راهبردهای سازمانی، واکنش مناسب در مقابل رقبای، مصرف کنندگان و تامین کنندگان حفظ کنند. کسب دانش ایفا کننده‌ی نقشی تعیین کننده در ماهیت رقابت پذیری شرکت و از اینرو عنصری اساسی در راهبرد شرکت است. فرضیه دوم پژوهش؛ بین انتقال دانش و رهبری هزینه در کارکنان شرکت بهسازان کاوش با توجه به (T: 3/49) رابطه معنادار وجود دارد که با نتایج پژوهش‌های بهبودی (۱۳۹۶)، مطهری و طرازیان (۱۳۹۴)، دزینوپولیجیک و همکاران (۲۰۱۸) و مونیز جرا و همکاران (۲۰۱۷)، همخوانی دارد. بنظر می‌رسد دلیل احتمالی همخوانی نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های انجام شده به این خاطر باشد که در اقتصاد دانش محوری کنونی قابلیت کسب دانش و توسعه، تسهیم و کاربرد آن در سازمان‌ها می‌تواند منجر به خلق مزیتی رقابتی پایدار برای آنها گردد. نقش دانش در جهت دستیابی به رشد و توسعه همواره چشمگیر بوده است و امروزه دانش موجود در سازمان‌ها از مهم‌ترین سرمایه‌های آنها تلقی شده و می‌تواند در شرایط رقابتی معاصر به موفقیت و کسب مزیت‌های رقابتی کمک نماید. همچنین سازمان‌های موفق، سازمان‌هایی هستند که دانش جدید را کسب کرده و آن را به شیوه‌های کاربردی برای بهبود فعالیت‌هایشان بدل کرده‌اند. ایجاد و کسب دانش می‌تواند ذخیره دانش سازمان را تغییر دهد و دانش موجود می‌تواند باعث ایجاد ایده و نوآوری گردد و این امر بر استراتژی کسب و کار تاثیر مثبت دارد. فرضیه سوم پژوهش؛ بین بکارگیری دانش و رهبری هزینه در کارکنان شرکت بهسازان کاوش با توجه به (T: 1/97) رابطه معنادار وجود دارد که با نتایج پژوهش بهبودی (۱۳۹۶)، همخوانی دارد. بنظر می‌رسد دلیل احتمالی همخوانی به این خاطر باشد که مدیریت دانش و بکارگیری دانش فرایندی برای به جریان انداختن دانش در میان افراد سازمان، به عنوان ابزاری برای دستیابی به نوآوری در فرایندها، محصولات و خدمات و تصمیم‌گیری اثربخش و انطباق سازمان با محیط پویا و بازار رقابتی است. فرضیه چهارم پژوهش؛ بین ثبت و ضبط دانش و رهبری هزینه در کارکنان شرکت بهسازان کاوش با توجه به

بررسی رابطه بین مدیریت دانش و استراتژی‌های کسب و کار / سلیمی، طهماسبی آقبلاغی و شعبانی

(T: 2/47) رابطه معنادار وجود دارد که با نتایج پژوهش‌های بهبودی (۱۳۹۶) و مطهری و طرازیان (۱۳۹۴) همخوانی دارد. بنظر می‌رسد دلیل احتمالی همخوانی نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های انجام شده به این خاطر باشد که سازمان‌ها برای رقابت موفقیت آمیز و پایدار بر اساس دانش نیازمند همسوسازی استراتژی کسب و کار با آنچه سازمان می‌داند یا توسعه دانش و قابلیت‌های فکری مورد نیاز برای حمایت از استراتژی مطلوب کسب و کار خود می‌باشد. فرضیه پنجم پژوهش؛ بین کسب دانش و تمایز در کارکنان شرکت بهسازان کاوش با توجه به (T: 3/38) رابطه معنادار وجود دارد که با نتایج پژوهش دزینوپولیجیک و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد. بنظر می‌رسد دلیل احتمالی همخوانی نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های انجام شده به این خاطر باشد که مدیریت و کسب دانش برای سازمان‌ها و شرکت‌ها این فرصت را فراهم می‌آورد که با احتمال بیشتری قادر به تشخیص فرصت‌های پدیدار شده در بازار بوده و وجوه تمایز خود را افزایش دهند. به وسیله ی استراتژی تمایز، سازمان تولید کالاو خدماتی را دنبال می‌کند که در صنعت و درمیان رقبا، منحصر بفرد باشند. فرضیه ششم پژوهش؛ بین انتقال دانش و تمایز در کارکنان شرکت بهسازان کاوش رابطه معنادار وجود دارد (T: 3/25) که با نتایج پژوهش بهبودی (۱۳۹۶) همخوانی دارد. بنظر می‌رسد دلیل احتمالی همخوانی نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های انجام شده به این خاطر باشد که سازمان‌ها با تکیه بر دانش در حوزه‌ی فعالیت خود و استفاده از آن می‌توانند، به ایجاد ارزش از طریق تولید محصولاتی بهتر از رقبا تولید نمایند. محصولاتی که مشتریان حاضرند به دلیل منحصر به فرد بودنشان، پول بیشتر پرداخت کنند. فرضیه هفتم پژوهش؛ بین بکارگیری دانش و تمایز در کارکنان شرکت بهسازان کاوش با توجه به (T: 2/09) رابطه معنادار وجود دارد که با نتایج پژوهش مطهری و طرازیان (۱۳۹۴) بنظر می‌رسد دلیل احتمالی همخوانی نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های انجام شده به این خاطر باشد که استفاده از دانش در محیط بی‌ثبات، به عنوان یک مزیت رقابتی برای شرکت‌ها شناخته می‌شود. چرا که مدیریت و بکارگیری دانش رویکردی نظام‌مند، برای یافتن، درک و استفاده از دانش به منظور خلق ارزش است و یکی از راهبردهای مهم و موثر در افزایش بهره وری سازمانی به شمار می‌آید. سازمان‌ها با تکیه بر دانش و تقویت و ترویج دانش و فعالیت‌های دانشی در درون خود می‌توانند برتری‌های بلند مدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند. فرضیه هشتم پژوهش؛ بین ثبت و ضبط دانش و تمایز در کارکنان شرکت بهسازان کاوش با توجه به (T: 2/09) رابطه معنادار وجود دارد که با نتایج پژوهش دزینوپولیجیک و همکاران (۲۰۱۸) و مونیز جرا و همکاران (۲۰۱۷) همخوانی دارد. بنظر می‌رسد دلیل احتمالی همخوانی نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های انجام شده به این خاطر باشد که دانش تنها منبع نوآوری و مزیت رقابتی پایدار می‌باشد. در واقع مزیت رقابتی شرکت‌ها

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و چهارم - زمستان ۱۳۹۸

بستگی به توانایی آنها در ساختن، به کار بردن و محافظت از دارایی‌های دانشی دارد. دانش به عنوان یک منبع استراتژیک دارای تاثیری مثبت در تنظیم استراتژی‌های کسب و کار می‌باشد.

در حال حاضر جوامع علمی و صنعتی به این نتیجه رسیده‌اند که سازمان‌ها با تکیه بر دانش و تقویت و ترویج دانش و فعالیت‌های دانشی در درون خود می‌توانند برتری‌های بلند مدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند. در نهایت می‌توان گفت که مدیریت دانش شرکت بهسازان کاوش باعث شناسایی حیطه‌های بهبود خدمت‌رسانی، توسعه و تکوین محصولات جدید گردیده و راه‌هایی برای ایجاد تمایز شناسایی و ایجاد نمایند. بکارگیری سیستم‌های مدیریت دانش در شرکت بهسازان کاوش می‌تواند به برتری بلند آن در عرصه‌های رقابتی منجر گردد. چرا که استفاده از مدیریت دانش می‌تواند باعث نوآوری در خدمات و محصولات، تولید ایده و بهبود مستمر برای محصولات و خدمات در شرکت گردد. همچنین مدیریت دانش در شرکت بهسازان کاوش باعث کاهش هزینه و رسیدن به حداکثر کارایی می‌گردد و شرکت می‌تواند محصولات خود را با قیمتی پایین تر از رقبا به فروش برساند.

پیشنهادها

با توجه به ارتباط معنادار آماری بین مدیریت دانش و مولفه‌های کسب، انتقال، بکارگیری و ثبت وضبط دانش با استراتژی رهبری هزینه در شرکت بهسازان کاوش و همچنین براساس ضریب مسیر می‌توان گفت که میزان اثر گذاری ثبت و ضبط دانش بر رهبری هزینه در اولویت یک (میزان اثرگذاری: ۰/۵۰)، انتقال دانش بر رهبری هزینه در اولویت دوم (میزان اثرگذاری: ۰/۳۹)، کسب دانش بر رهبری هزینه در اولویت سوم (میزان اثرگذاری: ۰/۳۰) و به کارگیری دانش بر رهبری هزینه در اولویت چهارم (میزان اثرگذاری: ۰/۰۱) می‌باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود:

- مدیران شرکت بهسازان کاوش با استفاده از سرمایه‌های دانشی و برطرف نمودن موانع موجود زمینه رشد و پیشرفت شرکت را فراهم سازند (T: 2/68).
- مدیران شرکت بهسازان کاوش با استفاده از مدیریت دانش، شکاف‌های دانشی را شناسایی و راه حل‌های دانشی مناسب جهت ترمیم این شکاف‌ها تعریف و به صورت مستمر و مطلوب این راه حل را اجرا نمایند (T: 3/49).
- مدیران شرکت بهسازان کاوش با به کارگیری استراتژی‌ها و ابزارهای مدیریت دانش در سازمان‌های خود، گام مهمی را در تسهیل تدوین استراتژی‌های کسب و کار بردارند (T: 1/97).
- مدیران شرکت بهسازان کاوش با به کارگیری استراتژی‌ها و ابزارهای مدیریت دانش در سازمان‌های خود، گام مهم در رهبری هزینه و کاهش قیمت محصولات خود بردارند (T: 1/97).

بررسی رابطه بین مدیریت دانش و استراتژی‌های کسب و کار / سلیمی، طهماسبی آقبلاغی و شعبانی

با توجه به ارتباط معنادار آماری بین مدیریت دانش و مولفه‌های کسب، انتقال، بکارگیری و ثبت وضبط دانش با استراتژی تمایز در شرکت بهسازان کاوش و همچنین براساس ضریب مسیر می‌توان گفت که میزان اثر گذاری ثبت و ضبط دانش بر تمایز در اولویت یک (میزان اثر گذاری: ۰/۳۶)، انتقال دانش بر تمایز در اولویت دوم (میزان اثر گذاری: ۰/۲۱)، کسب دانش بر تمایز در اولویت سوم (میزان اثر گذاری: ۰/۰۹) و به کارگیری دانش بر تمایز در اولویت چهارم (میزان اثر گذاری: ۰/۰۶) می‌باشد. بنابراین پیشنهاد می‌شود:

- مدیران شرکت بهسازان کاوش با تکیه بر دانش در حوزه‌ی فعالیت خود و استفاده از آن بتوانند، به ایجاد ارزش از طریق تولید محصولاتی بهتر از رقبا اقدام نمایند (T: 3/38).

- مدیران شرکت بهسازان کاوش از کسب دانش به عنوان ابزاری برای دستیابی به نوآوری در فرایندها، محصولات و خدمات و تصمیم‌گیری اثربخش و انطباق شرکت با محیط پویا و بازار رقابتی استفاده نمایند (T: 3/38).

در نهایت به محققان آتی پیشنهاد می‌گردد در پژوهشی دیگر تأثیرات برنامه‌های مدیریت دانش بر کارآیی و اثربخشی شرکت بررسی شود. پیشنهاد می‌گردد در پژوهشی دیگر میزان و نحوه سرمایه گذاری به منظور استقرار مدیریت دانش در شرکت مورد بررسی قرار گیرد. با توجه به عدم کنترل سطوح تحصیلی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی کارکنان شرکت بهسازان کاوش، پیشنهاد می‌شود پژوهشی با کنترل متغیرهای فوق انجام و جهت بررسی اثرات آنها با نتایج پژوهش حاضر مقایسه شود.

منابع

- ۱) افجه، سیدعلی اکبر. محمودزاده، ابراهیم. صالحی صدقیانی، جمشید. ادبی فیروزجایی، محسن. (۱۳۹۴). الگوی هماهنگی استراتژیهای کسب و کار با تغییر و اثر هماهنگی بر عملکرد شرکت‌ها. پژوهش نامه مدیریت تحول، سال هفتم، شماره ۴۱، پاییز و زمستان.
- ۲) بازوکار، زینب. (۱۳۹۴). ارتباط میان مدیریت دانش با خلاقیت و هوش سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان قم. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر.
- ۳) بهبودی، اصغر. (۱۳۹۶). ارائه الگویی جهت همراستایی استراتژی های کسب و کار با استراتژی های مدیریت دانش (مطالعه موردی شرکت سایپا). پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته ی مهندسی صنایع گرایش مدیریت سیستم و بهره وری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهریار.
- ۴) پور تیمور فرد تبریزی، فرزین. (۱۳۹۳). بررسی تاثیر استراتژیهای کسبوکار و استراتژیهای مدیریت دانش بر توزیع دانش جهت بهبود عملکرد نوآورانه (مورد مطالعه: شرکتهای قطعهسازی خودرو تبریز). پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان.
- ۵) تنانی، محسن. محب خواه، محمد. (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین استراتژی کسب و کار با کیفیت سود و بازده سهام در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار. پژوهش‌های تجربی حسابداری، سال چهارم، شماره ۱۳، صص ۱۰۵-۱۲۷.
- ۶) حسینی، محبوبه. (۱۳۹۶). نقش واسطه ای مدیریت دانش و استراتژی های کسب و کار در رابطه بین مدیریت منابع انسانی استراتژیک و عملکرد نوآورانه. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری. تهران، موسسه آموزش عالی صالحان.
- ۷) خالوئی، علی. پور عزت، علی اصغر. شامی زنجانی، مهدی. (۱۳۹۳). بررسی نقش مدیریت دانش در تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک. مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۶، شماره ۳، صص ۳۷۵-۳۹۴.
- ۸) سید نقوی، میرعلی. سهرابی، شهلا. (۱۳۹۲). الگوی تطابق استراتژی‌های مدیریت دانش با استراتژی‌های کسب و کار و منابع انسانی. سیویلیکا.
- ۹) طالبی، کامبیز. سلیمی ترکمانی، مهدی. (۱۳۹۰). شناسایی و اولویت بندی عوامل اساسی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط (مطالعه موردی: شرکتهای قطعه سازی فعال ایران خودرو). نشریه کار و جامعه، شماره ۱۳۴، مرداد ماه.

بررسی رابطه بین مدیریت دانش و استراتژی‌های کسب و کار / سلیمی، طهماسبی آقبلاغی و شعبانی

- ۱۰) مطهری، حمید. طرازیان، رضا.(۱۳۹۵). تاثیر نقش مدیریت دانش در تدوین استراتژی کسب و کار الکترونیک مورد مطالعه ادارات مرکزی بانک مسکن. کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری. تهران، موسسه آموزش عالی نیکان.
- ۱۱) هلاکوپور، مریم. حمیدی‌زاده، محمد رضا.(۱۳۹۵). تبیین و ارزیابی استراتژی‌های کسب و کار دانشی و استراتژی‌های توسعه دانش. دو فصلنامه علمی- پژوهشی کاوش‌های مدیریت بازرگانی، سال هشتم، شماره ۱۶، ص ص ۲۱۱-۲۳۲.
- ۱۲) دیوید، فرد آر (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک، ترجمه سیدمحمد اعرابی و پارسائیان، چاپ اول، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، صص ۲۴، ۳۱۳.
- ۱۳) رابینز، استیفن پی. (۱۳۸۴). تئوری سازمان(ساختار، طراحی، کاربرد)، ترجمه الوانی، سیدمهدی و داناییفرد، حسن. چاپ نهم، تهران: صفار.
- ۱۴) مشبکی، اصغر. (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک(با رویکردی بر مدیریت کیفیت فراگیر TQM و کلاس جهانی). تهران: ترمه.
- ۱۵) هانگر، جی. دیوید و ویلن، توماس ال (۱۳۸۹). مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، چاپ اول، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، صص ۱۵، ۲۴-۵۰.
- ۱۶) جلائی، حبیب.(۱۳۹۵). شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر موفقیت استقرار مدیریت دانش در شرکت فراسان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد، واحد صفادشت.
- 17) Byukusenge, Eugenie. Munene, John C..(2017). Knowledge management and business performance: Does innovation matter? Cogent Business & Management , 4: 1368434.
- 18) Babu, K.V.S.N.(2012). Importance of Knowledge Management in Recent Business. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2150563>.
- 19) Muniz Jra, Jorge. Cicero Cunhaa, Julio. Almeidaa, Reinaldo; Augusto Silva Marinsa, Fernando.(2017). THE KNOWLEDGE MANAGEMENT IN BUSINESS STRATEGIES AND REVERSE LOGISTICS. Brazilian Journal of Operations & Production Management 14 , pp 28-36
- 20) Smith, Trevor A. Mills, Annette.(2010). Linking Business Strategy and Knowledge Management Capabilities for Organizational Effectiveness. International Journal of Knowledge Management 6(3):22-43 • July with 583.
- 21) Chandler, A, Strategy&Structure :Chapters in the History of the Industrial Enterprise; Cambridge, MA: MITPress,1962.

- 22) David E. Terpstra and Elizabeth J. Rozell. (1993). The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance. *Personal Psychology* 46(1993): 27-48.
- 23) Grant, R. M.(2008). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell publishing.
- 24) Miles, R. E. Snow, C. C.(1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- 25) Porter, and Angela M. Tripoli, “Alternative Approaches to the Employee Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off? *Academy of Management Journal* 40(1997): 1089-1121.
- 26) Rhee, M. Mehra, S.(2006). Aligning operations, marketing and competitive strategies to enhance performance: an empirical test in the retail banking industry. *Omega-The International Journal of Management Science* , 34, 505- 515.
- 27) Walker, J. D.(1982). *Human Resource Planning*. New York: McGraw-Hill Book company. P. 79.

- 1 Knowledge
- 2 Information Management
- 3 knowledge management
- 4 Products
- 5 Services
- 6 Efficacy
- 7 Business strategies
- 2 Webster
- 9 Davenport & Prusak
- 10 Marakas
- 11 Michael Polanyi
- 12 Tacit Knowledge
- 13 Explicit Knowledge
- 14 O Dell
- 15 Beckman
- 16 Murray
- 17 Danrom
- 18 Smit
- 19 Jones
- 20 Newman & Conrad
- 21 Byukusenge & Munene
- 22 Muniz Jra et al
- 23 Babu
- 24 Gold