

نوآوری های مدیریت آموزشی، سال دوازدهم، شماره چهارم (مسلسل ۴۸)، پاییز ۱۳۹۶
صص ۲۱-۷

بررسی تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد مالی با میانجی گری یادگیری سازمانی

ابراهیم رحیمی^۱

تاریخ پذیرش: ۹۶/۶/۴

تاریخ وصول: ۹۵/۱۲/۱۲

چکیده

همواره در بیشتر سازمان ها در سرتاسر دنیا مدیران به دنبال ارتقاء و بهبود عملکرد سازمان های خویش می باشند. تحقیقات مدیریتی بر اهمیت مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در بهبود عملکرد تاکید دارند. این پژوهش قصد دارد تا به بررسی تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد مالی به صورت مستقیم و غیرمستقیم با میانجی گری یادگیری سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان مرکزی بپردازد. روش پژوهش توصیفی-تحلیلی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مرکزی به تعداد ۲۵۰ نفر می باشد. حجم نمونه به وسیله فرمول تعیین حجم نمونه ۸۲ تعیین شد. ابزار جمع آوری داده ها پرسش نامه استاندارد بود که روایی پرسشنامه بر اساس روایی محتوا و سازه و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت. اطلاعات به دست آمده با استفاده از نرم افزار لیزرل تجزیه و تحلیل شد. پس از تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار، تمامی فرضیات مطرح شده در پژوهش پذیرفته شدند.

واژه های کلیدی: عامل یابی، پایایی، رهبری کار تیمی.

^۱ . دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی پژوهشگاه شاخص پژوه دانشگاه اصفهان و مدرس دانشگاه فنی و حرفه ای. erahimi57@gmail.com

مقدمه

همواره در بیشتر سازمان ها در سرتاسر دنیا مدیران به دنبال ارتقاء و بهبود عملکرد سازمان های خویش می باشند (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۰). در عصر گسترش روزافزون جهانی شدن، رقابت پذیری موضوعی مهم در بین سیاست گذاران سطوح مختلف (کشور، صنعت و شرکت) در بخش های مختلف دنیا تلقی می شود. آنچه در رقابت پذیری یک سازمان حائز اهمیت است، توانایی سازمان برای عمل و عکس العمل در درون محیط رقابتی است (دیوانداری و همکاران، ۱۳۸۷). بخش دولتی و نظام اداری یک کشور از بسترهای مهم رشد و توسعه و از ابزارهای اصلی اجرای فعالیت ها و وظایف دولتی محسوب می شود؛ از این رو ناکارآمدی این بخش مشکلات متعددی را برای یک جامعه به همراه خواهد داشت. در سه دهه اخیر در کشور به دلیل مشکلات اقتصادی و اداری متعدد، دولت همواره با مسایل و چالش های عمده ای در زمینه های مختلف روبرو بوده است؛ طی این دوره تشکیلات حجیم و بیش از حد بزرگ سازمان های دولتی از عملکرد و کارایی لازم برخوردار نبوده و از هدف اصلی خود یعنی خدمت رسانی به مردم دور مانده است (رضایی و همکاران، ۱۳۹۳).

عملکرد شرکت یک مفهوم چندبعدی است که وضعیت شرکت را با توجه به رقبا در نظر می گیرد. یک دیدگاه جامع از عملکرد شرکت هر دو بعد مالی (سود، رشد) و غیرمالی (کارایی، خلاقیت، رضایت مشتری) را در نظر می گیرد. عملکرد سازمانی شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف یک سازمان یا موسسه را اندازه گیری می کند (آقاجانی و همکاران، ۱۳۹۳). از دیدگاه سنتی عملکرد سازمانی که معمولاً به عنوان عملکرد مالی در نظر گرفته می شود، مواردی از قبیل بودجه، دارایی ها، عملیات، محصولات، خدمات، بازارها و منابع انسانی را مد نظر قرار می دهد که در یک سازمان حیاتی می باشند (دیکسون، ۱۹۹۹؛ لیاو و وو، ۲۰۰۹). به این ترتیب مزایای مالی عملکرد سازمانی اغلب با موفقیت سازمانی در ارتباط است (لیاو و وو، ۲۰۰۹).

نگرش استراتژیک برای دست یابی به مزایای رقابتی و بهبود عملکرد ضروری است. نتایج تحقیقات قبلی نشان می دهد که مدیریت دانش باعث بهبود عملکرد سازمان می گردد (صفرزاده و همکاران، ۱۳۹۰). با قابلیت های بیشتر مدیریت دانش، شرکت ها می توانند از دانش به طور موثر و کارآمد استفاده کنند، که منجر به عملکرد بیشتر می شود (لیاو و وو، ۲۰۰۹). پژوهش های ژنگ و همکارانش، نشان داده که کسب دانش و به اشتراک گذاری آن در نوآوری و توسعه محصول و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان موثر است. هم چنین یکپارچه سازی دانش می تواند به توسعه محصول، کاهش عیب ها و افزایش کارایی منجر شود (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۰: ۷۶۴).

از طرفی، یادگیری سازمانی عامل تعیین کننده ای در عملکرد طولانی مدت و بقای سازمان است (یوکل، ۲۰۰۹). به اهمیت یادگیری سازمانی در بهبود عملکرد مالی شرکت ها از مدت ها قبل توجه شده است و اسلاتر و نارور معتقدند شرکتی که دائماً به یادگیری می پردازند، فرصت بهتری برای پیگیری و پاسخ گویی به نیاز مشتریان، درک و بهره گیری از فرصتهای بازار و عرضه محصولات مناسب و هدفمند به دست می آورد، که این عوامل منجر به سطح بالاتری از سوددهی اقتصادی و مالی، اضافه فروش و تولیدات اصلی می شوند و نوآوری نیز به بهبود عملکرد مالی سازمان منجر می شود (خانلری و سبزه علی، ۱۳۹۳).

هدف اولیه یادگیری سازمانی افزایش کمیت و کیفیت عملکرد می باشد که به شرکت اجازه می دهد که مقدار فروش را بهبود و افزایش دهد؛ به حمایت بیشتری دست یابد؛ و مشتریان جدید را خلق، حفظ و توسعه دهد. علاوه بر این

سازمان‌هایی که سریعتر یاد می‌گیرند، قابلیت‌های استراتژیک را افزایش می‌دهند و شرکت را به تقویت یک موقعیت مزیت رقابتی و بهبود نتایج قادر می‌سازد. این نگرش‌ها، رفتارها و استراتژی‌های یادگیری سازمانی خطوط راهنما برای عملکرد بلندمدت ممتاز، برای سازمانها می‌باشد (مورالز و همکاران، ۲۰۱۱).

مطالعات انجام شده توسط لیاو و وو، نشان داد که یادگیری سازمانی شکل گرفته از طریق مدیریت دانش، می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمان داشته باشد (لیاو و وو، ۲۰۰۹). بنابراین این پژوهش قصد دارد تا به بررسی تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد مالی به صورت مستقیم و غیرمستقیم با میانجی‌گری یادگیری سازمانی بپردازد.

مبانی نظری پژوهش

مدیریت دانش

مدیریت دانش اخیراً به عنوان رشته‌ای جدید مطرح شده است. با توجه به نو بودن آن شاید هنوز در حال توسعه خاستگاه نظری خود باشد (داروچ^۱، ۲۰۰۵). جوامع علمی و تجاری هر دو بر این باورند که سازمان‌های دارای قدرت دانش می‌توانند برتری‌های بلندمدت خود را در عرصه‌های رقابتی حفظ کنند و به همین دلیل، در سال‌های اخیر، مدیریت دانش به موضوعی مهم و حیاتی در سازمان‌ها تبدیل شده است. محققان چهار عامل را در ظهور مدیریت دانش مؤثر دانسته‌اند:

۱) گذر از عصر سلطه‌ی سرمایه‌های مادی به واسطه سرمایه‌های فکری، ۲) افزایش چشم‌گیر در حجم اطلاعات، ذخیره الکترونیکی آن و افزایش دسترسی به اطلاعات، ۳) تغییر هرم سنی جمعیت و خطر از دست دادن دانش سازمانی به واسطه بازنشستگی کارکنان و ۴) تخصصی‌تر شدن فعالیت‌ها (ابراهیمیان جلودار و همکاران، ۱۳۹۱).

تعریف مدیریت دانش کار آسانی نیست. نویسندگان مختلف از دیدگاه‌های مختلف و با رویکردهای متفاوت به تعریف مدیریت دانش پرداخته‌اند. مدیریت دانش، شامل همه‌ی روش‌هایی است که سازمان، دارایی‌های دانشی خود را اداره می‌کند که شامل چگونگی جمع‌آوری، ذخیره‌سازی، انتقال، بکارگیری، به‌روز‌سازی و ایجاد دانش است (ویک راماسینگه و رابیتز^۲، ۲۰۰۷). مدیریت دانش، توانایی بهره‌برداری از دانش و شامل افراد، فرهنگ، فرآیند و فن‌آوری است (تراپولا و همکاران^۳، ۲۰۱۵). سیستم مدیریت دانش یک سیستم برای اعمال و استفاده از اصول مدیریت دانش از طریق فرآیند ایجاد، انتقال و استفاده از دانش در سازمان می‌باشد (ال‌سید^۴، ۲۰۱۵).

مدیریت دانش را می‌توان به عنوان مدیریت منابع و فرایندهای دانش سازمانی با هدف ایجاد ارزش از طریق استفاده از دانش خلاصه کرد که منجر به مزیتی رقابتی برای کاربران خواهد شد (وانگ و همکاران^۵، ۲۰۱۳). مدیریت دانش چارچوبی برای به‌کارگیری ساختارها و فرایندها در سطوح فردی، گروهی، تیمی و سازمانی است به گونه‌ای که سازمان می‌تواند از آنچه که می‌داند برای ارزش‌آفرینی جهت مشتریان و جامعه مورد نظر خود یاد بگیرد. این چارچوب مدیریت

¹ . Darroch

² . Wickramasinghe & Rubitz

³. Trivellaa et al

⁴ . El Said

⁵ . Wong et. al

دانش سه عامل افراد، فرایندها و تکنولوژی را جهت حصول اطمینان از یادگیری و عملکرد موفق در جهت رشد پایدار در هم می آمیزد (گورلیک^۱، ۲۰۰۵).

به طور کلی می توان گفت که مدیریت دانش عبارت است از تلاش برای کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمانی، به طوری که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم گیریهای شرکت دخیل هستند، بتوانند از آن استفاده کنند. پس مدیریت دانش فرایندی است که به سازمانها یاری می کند اطلاعات مهم را بیابند، گزینش و سازماندهی و منتشر کنند؛ و تخصصی است که برای فعالیتهایی چون درک مشکلات، آموختن پویا و تصمیم گیری، ضروری است. (امیرخانی، ۱۳۸۴).

در مورد فرآیندهای مدیریت دانش توافقی وجود ندارد. محققان مختلف فرآیندهای متفاوتی را برای مدیریت دانش شناسایی کرده اند. برای مثال اسپندر^۲ (۱۹۹۶)، فرایند مدیریت دانش را شامل خلق، انتقال و استفاده و دلونگک (۱۹۹۷) شامل کسب، انتقال و استفاده می داند. همچنین پروبست و دیگران (۲۰۰۰) فرایندهای شناسایی، کسب، توسعه، تسهیم/انتشار، استفاده و نگهداری را برای مدیریت دانش شناسایی نموده اند. علوی و لیدنر (۲۰۰۱) ویژگی های مختلف این مدل ها را مورد بررسی قرار دادند و چهار فرآیند خلق، ذخیره/بازیابی، انتقال و کاربرد را معرفی نمودند.

یادگیری سازمانی

به نظر می رسد که واژه "یادگیری سازمانی" برای اولین بار توسط مارچ^۳ در مطالعه اولیه شان بر روی جنبه های رفتاری تصمیم گیری سازمانی در سال ۱۹۶۳ به کار رفته است (داوز^۴، ۲۰۰۳). اما برخی بر این باورند که توجه محافل دانشگاهی به چگونگی یادگیری سازمانها به دهه ۱۹۵۰ بازمی گردد (بایراکتارو^۵، ۲۰۰۳).

یادگیری سازمانی فرایند یافتن خطاها و اشتباهات و رفع و اصلاح آنهاست (آرجریس^۶، ۱۹۸۷). اگر چه هر یک از تعاریف یادگیری سازمانی از زاویه نگاه خاصی موضوع را بیان می کنند، اما تمرکز همگی آنها روی "تغییر شناختی" است و همه نظریه پردازان، یادگیری سازمانی را به عنوان یک فرایند به حساب می آورند که از چند مرحله تشکیل شده است. (قربانی زاده و مشبکی، ۱۳۸۴).

اخیراً مسائل مربوط به یادگیری سازمانی از دید فرایند کسب دانش و قابلیت یادگیری سازمانی^۷ مورد پژوهش قرار گرفته است (آرمسترانگ^۸، ۲۰۰۰). بر این اساس گومز و همکاران سه فرایند اصلی یادگیری سازمانی را کسب یا خلق دانش، انتقال و یکپارچه سازی آن است، تعریف کرده اند (گومز و همکاران^۹، ۲۰۰۵).

¹ . Gorelick

⁴ . Dawes

7. Organizational Learning Capability

² Spender.

⁵ . Bayraktaroglu

8. Armstrong

³ . March

⁶ . Argyris

9. Jerez-Gomez et al

برای اندازه‌گیری یادگیری سازمانی، گومز و همکارانش با استفاده از ادبیات و روش مفهوم سازی چهار عامل یادگیری سازمانی که آن‌ها را قابلیت‌های یادگیری سازمانی نامیده‌اند، استخراج کرده‌اند. این عوامل عبارتند از:

تعهد مدیریت برای یادگیری سازمانی: مدیریت باید اهمیت یادگیری را درک کرده و فرهنگی را در سازمان ایجاد نماید که کسب، خلق و انتقال دانش به عنوان یک ارزش بنیانی در سازمان در نظر گرفته شود. مدیریت باید با صراحت راهبردی بودن یادگیری را بیان کند، زیرا یادگیری سازمانی ابزاری ارزشمند برای رسیدن به نتایج بلند مدت است.

دید سیستمی: افراد مختلف، بخشها و نواحی سازمان باید دید واضحی نسبت به اهداف سازمان داشته باشند و بدانند که چگونه می‌توان به توسعه آن اهداف کمک کرد. سازمان باید به عنوان سیستمی در نظر گرفته شود که هر چند از بخشهای مختلف و با کارکرد خاص ساخته شده، اما به صورت هماهنگ با همدیگر کار می‌کنند.

فضای باز و آزمایشگری: یادگیری خلاق یا همان یادگیری حلقه دوم، نیازمند فضای باز است و به ایده‌ها و نقطه نظرات جدید داخل سازمانی یا بیرونی اهمیت می‌دهد. همچنین این نوع یادگیری باعث می‌شود، دانش فردی همواره نوسازی شده، گسترش و بهبود یابد.

انتقال و یکپارچه سازی دانش: چهارمین قابلیت به دو فرایند کاملاً مرتبط به هم انتقال و یکپارچگی دانش داخلی بر می‌گردد که به جای پی در پی بودن بصورت همزمان اتفاق می‌افتد. کارایی این دو فرایند به وجود قبلی ظرفیت جذب بر می‌گردد. ظرفیت جذب که توانایی شناخت، کسب، هضم و بکارگیری دانش است می‌تواند موانع داخلی انتقال دانش را در درون سازمان حذف نماید. (اقدسی و خاکزار بفرهویی، ۱۳۸۷).

عملکرد مالی

عملکرد را می‌توان به عنوان رفتار (روشی که سازمان‌ها، گروه‌ها و افراد، کار را انجام می‌دهند) تلقی کرد. کمپ بل معتقد است "عملکرد رفتار است و باید از نتایج متمایز شود، زیرا عوامل سیستمی می‌توانند نتایج را منحرف کنند". در صورتی که عملکرد به گونه‌ای تعریف شود که هم رفتار و هم نتایج را در بر گیرد، دیدگاه جامع‌تری حاصل می‌گردد (ملاحسینی و همکاران، ۱۳۸۹).

عملکرد در بخش دولتی، مفهوم مبهم، چندبعدی و پیچیده‌ای است. هر چند عملکرد یکی از محبوب‌ترین مفاهیم در نظریه و عمل مدیریت دولتی کنونی و عامل معرف دولت مدرن است هنوز ابهامات و حتی آشفتگی‌هایی درباره مفهوم عملکرد، روش‌های سنجش آن و نیز جایگاه مدیریت عملکرد باقی مانده است. اندروز و دیگران بر این باورند که چند وجهی بودن پدیده عملکرد سازمانی بدین دلیل است که از سازمان‌های دولتی انتظار می‌رود طیفی از اهداف را دنبال کنند که ممکن است برخی از آنها با یکدیگر در تضاد باشند. بنابراین سازمان‌های دولتی موظف‌اند توجه خود را بر ابعاد چندگانه عملکرد متمرکز کنند (یاوری و زاهدی، ۱۳۹۲).

با توجه به اهمیت عملکرد سازمانی و با توجه به اهداف عملیاتی که در عملکرد مالی مورد توجه قرار می‌گیرد، تعریف عملکرد مالی عبارت است از: درجه یا میزانی که شرکت به هدف‌های مالی سهامداران در راستای افزایش ثروت آنان نائل می‌آید. (مهدوی خو و همکاران، ۱۳۹۴). برای بررسی عملکرد مالی سازمانها مدل‌های مختلفی ارائه شده است. در ادامه به تشریح ابعاد مذکور با عناوین کنترل هزینه، مدیریت ارزش و کنترل ریسک پرداخته می‌شود.

مدیریت ارزش: مدیریت ارزش را می توان تلاش تیمی با رویکرد سیستمی برای بهبود کیفیت و عملکرد کالاها، مهندسی پروژه ها، سیستم ها، فرایندها یا خدمات با کمترین و اثربخش ترین هزینه چرخه حیات سازمان تعریف نمود. در مدیریت بر مبنای ارزش طرح ها، تصمیمات و عملیات در سازمان بر اساس ارزش ها هدایت و رهبری می گردند. اولین گام در بکارگیری مدیریت بر اساس ارزش ها در یک سازمان، پذیرش آن توسط کارکنان است.

کنترل ریسک: کنترل ریسک فرآیندی است که به منظور اطمینان کامل از اجرای برنامه های مدیریت ریسک و اثربخشی تحقق این برنامه ها در کاهش ریسک های پروژه انجام می گیرد. در این فرایند علاوه بر پیگیری ریسکهای شناسایی شده، کنترل ریسک های باقیمانده و نیز شناسایی ریسکهای جدید در طول چرخه حیات پروژه نیز مد نظر می باشد.

کنترل ریسک روشی است که ریسک را مدیریت می کند. در واقع هر گونه اقدامی که توسط مدیریت، هیات مدیره و سایر اشخاص برای مدیریت ریسک و افزایش احتمال دستیابی به هدفهای تدوین شده صورت می پذیرد کنترل نام دارد. کنترل ها پاسخ یا واکنشی به ریسک ها هستند.

کنترل هزینه: کنترل هزینه ها یک فرایند مستمر نظارت، تجزیه تحلیل و اختصاص دقیق هزینه ها و ارتقای یک فرهنگ آگاهی هزینه ها است. کنترل هزینه یک مفهوم جامع است که مدیریت هزینه های انرژی مانند گرمایش، نور و سوخت، کنترل هزینه های عمومی مانند پست، اینترنت و غیره، به کارگیری مدیریت کیفیت جامع، بهره مندی از بهبود مستمر و ایزو در سازمان، اطلاع کارکنان از فعالیت های جایگزین با حداقل هزینه ها، آموزش کارکنان در راستای مدیریت منابع، آگاهی لازم کارکنان در زمینه هزینه فرایندهای شغلی، شناسایی هزینه های مالی تحمیل شده مانند بهره، وام، بدهی ها و ... را در بر می گیرد (مهدوی خو و همکاران، ۱۳۹۴).

پیشینه پژوهش

حق پناه (۱۳۹۳) در پایان نامه خود با عنوان بررسی رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد مالی شرکت ایران خودرو به دنبال این موضوع هست که آیا استفاده از مدیریت دانش می تواند در جهت پیشبرد امور و بهبود عملکرد مالی سازمانی، به شرکت ها کمک کند؟ پژوهش حاضر از نظر هدف یک پژوهش کاربردی، از نظر روش مطالعه، علی (همبستگی)، از نظر روش پژوهش و ماهیت و شیوه نگرش پرداختن به مساله، توصیفی از نوع پیمایشی است. همچنین از نظر درک، تشریح، تحلیل و ارزش یابی و بررسی صحت اطلاعات جمع آوری شده، روش مبتنی بر آمار است. طبق نتایج این پژوهش مولفه های مدیریت دانش (کسب، ثبت، تولید، انتقال و به کارگیری دانش) رابطه مستقیم با عملکرد مالی سازمان در شرکت ایران خودرو دارد، اما این ارتباط بین تمام مولفه های مدل با عملکرد مالی سازمان یکسان نیست. نتایج این پژوهش نشان می دهد که مولفه تولید و به کارگیری دانش نسبت به مولفه های دیگر مدیریت دانش رابطه بیش تری با عملکرد مالی سازمان دارد.

پژوهشی با عنوان بررسی تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد اقتصادی - مالی سازمانی با نقش واسطه ای یادگیری سازمانی توسط خالقی نژاد و همکاران (۱۳۹۲) صورت گرفت. بدین منظور، ۳۰۶ نفر از کارکنان شرکت بهره برداری نفت گچساران با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه انتخاب و به سه پرسشنامه مدیریت دانش (KMQ گلدو همکاران، ۲۰۰۱)، یادگیری سازمانی (OLQ جرزگومز و همکاران، ۲۰۰۳) و عملکرد اقتصادی - مالی

سازمان (EFPOQ آمدن و همکاران، ۲۰۰۵) پاسخ دادند. داده‌های پژوهش از طریق تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری تحلیل گردید. نتایج بدست آمده نشان داد که مدیریت دانش دارای تاثیر مستقیم و معناداری بر یادگیری سازمانی و عملکرد اقتصادی مالی سازمانی است؛ یادگیری سازمانی دارای تاثیر مستقیم و معنادار بر عملکرد اقتصادی مالی سازمانی است. علاوه بر این، نتایج نشان داد که مدیریت دانش بر عملکرد اقتصادی مالی سازمانی اثر غیرمستقیم و معنادار دارد و اثرات کل مدیریت دانش بر عملکرد اقتصادی مالی سازمانی نیز معنی دار است. در مجموع، در این پژوهش مدل مفهومی تأیید گردید. بدین معنی که، یادگیری سازمانی در رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد اقتصادی مالی سازمانی نقش واسطه‌ای ایفا می‌کند.

حاجی پور و کرد (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان "اثرات پیمان‌های راهبردی بر روابط بین یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد مالی شرکت" و با هدف بررسی اثرات یادگیری سازمانی و نوآوری بر عملکرد مالی شرکت‌ها و این که آیا این اثرات به دلیل ارتباط شرکت با هم پیمانان بهبود پیدا می‌کند، انجام دادند. الگوی تحقیق روی ۱۰۵ نمونه از شرکت‌هایی که دارای پیمان راهبردی بوده‌اند با استفاده از الگویابی معادله ساختاری و بر اساس روش شناسی کمترین مربعات بخشی (PLS) مورد آزمون قرار گرفت. تحلیل‌ها نشان داد که یادگیری سازمانی و نوآوری بر عملکرد مالی شرکت‌ها اثر مستقیم دارد.

باورصاد و همکاران (۱۳۸۹) مقاله‌ای با عنوان بررسی رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمان در شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران پرداخته‌اند. هدف اصلی این مقاله، بررسی رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمان می‌باشد. بدین منظور، اطلاعات لازم شرکتهای واجدالشرایط در بورس اوراق بهادار تهران جمع‌آوری گردید، که از پرسشنامه‌های توزیع شده، ۱۱۹ پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این پژوهش ابتدا رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمان مورد آزمون قرار گرفت و سپس از عملکرد سازمان به عنوان متغیر میانجی جهت آزمون رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد مالی شرکت استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده وجود رابطه مثبت بین مدیریت دانش و عملکرد سازمان و رابطه غیرمستقیم بین مدیریت دانش و عملکرد مالی سازمان (با میانجیگری عملکرد سازمان) می‌باشد، به طور کلی یافته‌ها مبین عدم وجود رابطه معنی‌داری بین مدیریت دانش و عملکرد مالی است.

زید و همکاران^۱ (۲۰۱۲) در پژوهشی به بررسی نقش مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی پرداختند. آنان در مقاله خود دریافتند که تمامی مولفه‌های مدیریت دانش شامل کسب، ذخیره و نگهداری و کاربرد دانش دارای رابطه مثبت و معنی‌داری با عملکرد سازمان‌های دولتی و خصوصی در کشور مصر بودند.

لیائو و وو (۲۰۰۹) در پژوهشی به بررسی رابطه میان مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی پرداختند. داده‌ها از یک شرکت دانش‌محور جمع‌آوری شده و فرضیه‌ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری تحلیل شده‌اند. نتایج نشان داد که مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی از طریق یادگیری سازمانی تاثیر می‌گذارد. بنابراین یادگیری سازمانی به عنوان یک میانجی عمل می‌کند.

میچنا (۲۰۰۹) در مطالعه‌ای که با هدف شناسایی و تعریف ابعاد یادگیری سازمانی و تاثیر آنها بر عملکرد موسسات کوچک و متوسط در کشور لهستان انجام داد به این نتایج دست یافت که در این پژوهش ۱۱ بعد از ابعاد یادگیری سازمانی

^۱. Zaid et al

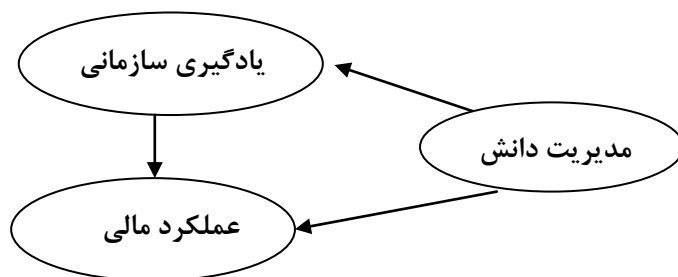
شامل گفت و گو و توانمند سازی کارکنان، همکاری، یادگیری تیمی و نگرش رهبران شناسایی و تعریف شدند. نتایج این پژوهش نشان داد که رشد کارمندان و فروش به این عوامل بستگی دارد. از این رو سازمان هایی که به سطوح بالایی از یادگیری دست می یابند احتمالاً به عملکرد بهتری خواهند رسید.

پریئو و رویلا^۱ (۲۰۰۶) در تحقیق خود با عنوان "قابلیت یادگیری و عملکرد موسسه: ارزیابی مالی و غیر مالی"، عملکرد موسسه را به دو بخش مالی و غیر مالی تقسیم نمودند. هدف اصلی این مطالعه این است که به صورت تجربی، ارتباط بین قابلیت یادگیری در سازمان ها را بررسی و عملکرد شرکت به صورت مالی و غیر مالی را ارزیابی کند. تحقیق آنها ارتباط مثبتی را بین قابلیت یادگیری و عملکرد غیر مالی؛ عملکرد مالی و عملکرد غیر مالی نشان داد.

ارائه چهارچوب مفهومی پژوهش

برای تدوین فرضیات تحقیق، هر پژوهشگری نیازمند مدلی مفهومی است تا بر اساس آن ضمن شناسایی متغیرهای فرضیات روابط بین این متغیرها و تعاریف مفهومی و عملیاتی آنها را تبیین نماید. در این پژوهش مدیریت دانش به عنوان متغیر مستقل و یادگیری سازمانی به عنوان متغیر میانجی و عملکرد مالی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. در شکل شماره (۱)، مدل مفهومی این پژوهش ارائه شده است:

شکل (۱). مدل مفهومی پژوهش



روش شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر از نظر هدف از نوع کاربردی بوده و از نظر روش جمع آوری داده ها از نوع توصیفی پیمایشی و همبستگی می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان و مدیران اداره کل آموزش و پرورش استان مرکزی می باشد که تعداد آنان ۲۵۰ نفر می باشد. نظر به محدود بودن جامعه آماری از فرمول کوکران استفاده شده است. با توجه به در دسترس نبودن واریانس، بر اساس نمونه مقدماتی (پیش آزمون) واریانس برآورد می شود. برای این منظور پرسشنامه مورد نظر ابتدا بین ۳۰ نفر از کارکنان سازمان توزیع گردید. واریانس پاسخ های بدست آمده از نمونه اولیه پیش آزمون ۰.۰۸ محاسبه گردید. با توجه به فرمول کوکران و واریانس بدست آمده از پیش آزمون در سطح اطمینان ۹۵ درصد و دقت ۰.۰۵ حداقل حجم نمونه برابر با ۸۲ نفر تعیین گردید.

جهت جمع آوری اطلاعات مورد نیاز و تحلیل یافته های پژوهش، از پرسش نامه های استاندارد استفاده شده است. برای سنجش مدیریت دانش از پرسشنامه لاوسون (۲۰۰۳) که شامل ۲۴ سوال می باشد استفاده شده است. برای سنجش یادگیری سازمانی از پرسشنامه گومز و همکاران (۲۰۰۵) که دارای چهار بعد تعهد مدیریت، دید سیستمی، فضای باز و آزمایشگری، انتقال و یکپارچه سازی دانش است، استفاده شده است. و برای سنجش عملکرد مالی از پرسشنامه عزیزی

^۱. Prieto & Revilla

(۱۳۹۰) استفاده شده است. این پرسشنامه ۲۱ سوال دارد و دارای سه بعد مدیریت ارزش، کنترل ریسک و کنترل هزینه می باشد. در این پژوهش برای تعیین روایی پرسشنامه از روایی محتوا و روایی سازه استفاده شده است. برای اطمینان از روایی محتوای پرسشنامه ها، ضمن استفاده از پرسشنامه های معتبر، از نظر اساتید محترم نیز استفاده شد. سپس به منظور بررسی روایی سازه پرسشنامه، از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است و با توجه به نتایج تحلیل عاملی تاییدی، روایی سازه پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت که نتایج این آزمون در بخش یافته های پژوهش ارائه شده است. به منظور تعیین پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردیده است که مقدار آن برای مدیریت دانش ۰.۹۳۲؛ برای یادگیری سازمانی ۰.۹۱۳؛ برای عملکرد مالی ۰.۸۰۰ محاسبه شد که چون بالاتر از ۰.۷ است بنابراین پایایی پرسشنامه ها تأیید گردید. از مدل معادلات ساختاری (SEM) به منظور تحلیل رابطه بین متغیرها استفاده شد. از نرم افزارهای SPSS و LISREL برای آزمون فرضیه ها استفاده می گردید.

یافته‌ها

آزمون تحلیل عاملی پرسشنامه

به منظور بررسی روایی سازه پرسشنامه از تحلیل عاملی استفاده شده است. به این منظور بار عاملی مربوط به هر یک از سؤالات ارائه شده است. نتایج تحلیل عاملی نشان دهنده روایی بالای ابزار مورد استفاده می باشد که نتایج آن در جدول ۱ گزارش شده است.

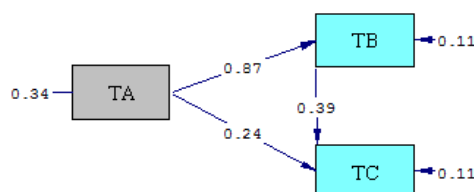
جدول (۱). بار عاملی سوالات

بار عاملی مولفه های عملکرد مالی		بار عاملی مولفه های یادگیری سازمانی		بار عاملی مولفه های سازه مدیریت دانش	
بار عاملی	سوالات	بار عاملی	سوالات	بار عاملی	سوالات
.705	C1	.520	B1	.785	A1
.682	C2	.630	B2	.730	A2
.589	C3	.581	B3	.671	A10
.614	C4	.594	B4	.594	A9
.563	C5	.644	B5	.673	A3
.599	C6	.541	B6	.602	A8
.561	C7	.599	B7	.683	A4
.685	C8	.656	B8	.776	A5
.691	C9	.658	B9	.801	A6
.649	C10	.693	B10	.713	A7
.790	C11	.733	B11	.794	A11
.743	C12	.747	B12	.687	A12
.539	C13	.546	B13	.733	A13
.582	C14	.786	B14	.826	A14
.683	C15	.505	B15	.678	A15
.724	C17	.538	B16	.705	A16
.585	C16			.696	A17
.587	C18			.704	A18
.755	C20			.735	A19
.723	C19			.743	A20
.587	C21			.719	A21
				.705	A22
				.637	A23
				.675	A24

آزمون فرضیات

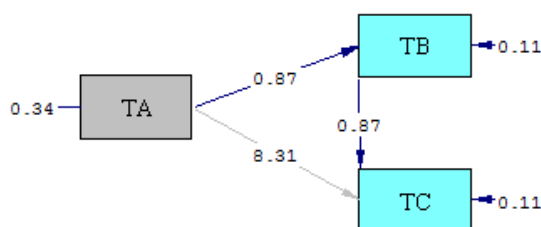
میزان اثرگذاری هر یک از متغیرها به همراه ارائه الگوی یکپارچه و متعامل بین متغیرها بر اساس روابط مستقیم و غیر مستقیم بر اساس نرم افزار لیزرل در نمودارهای زیر ارائه می شود.

الف) مدل در حالت ضرایب معناداری



Chi-Square=112.25, df=68, P-value=0.00011, RMSEA=0.000

ب) مدل در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=112.25, df=68, P-value=0.00011, RMSEA=0.000

در بررسی فرضیه اول پژوهش مبنی بر تاثیر مستقیم، مثبت و معنادار مدیریت دانش بر عملکرد مالی؛ همانگونه که خروجی نرم افزار نشان می دهد، مدیریت دانش دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر عملکرد مالی با ضریب $\beta=0.24$ است. در بررسی فرضیه دوم مبنی بر تاثیر غیر مستقیم، مثبت و معنادار مدیریت دانش بر عملکرد مالی از طریق یادگیری سازمانی؛ همان گونه که در الگوی تابع ساختاری در نمودار فوق مشاهده می شود، مدیریت دانش اثر غیر مستقیم و مثبت برابر ۶۳ درصد ($\beta=0.39+0.24=0.63$) بر عملکرد مالی با میانجی گری یادگیری سازمانی دارد. در بررسی فرضیه سوم پژوهش مبنی بر تاثیر مستقیم، مثبت و معنادار مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی؛ همانگونه که خروجی نرم افزار نشان می دهد، مدیریت دانش دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر یادگیری سازمانی با ضریب $\beta=0.87$ است.

در بررسی فرضیه چهارم پژوهش مبنی بر تاثیر مستقیم، مثبت و معنادار یادگیری سازمانی بر عملکرد مالی؛ همانگونه که خروجی نرم افزار نشان می دهد، یادگیری سازمانی دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر عملکرد مالی با ضریب $\beta=0.39$ است.

بررسی برازش مدل به دست آمده از معادلات ساختاری

برای بررسی برازش مدل از شاخص های خاصی استفاده می گردد که در جدول زیر میزان محاسبه شده این شاخص ها آمده است، که نتایج حاکی از برازش مطلوب مدل می باشد. بر پایه یک قانون سرانگشتی مدل پیش فرض (مدلی که در حال برازش است) زمانی نیکو (خوب) است که ضرایب محاسبه شده جدول (۲) در محدوده مجاز قرار گرفته باشند، اگر ضرایب محاسبه شده در خارج از محدوده مجاز باشند، بدین معنی است که آن شاخص ضعیف برازش شده است. وضعیت شاخص های مدل ساختاری تحقیق در جدول (۲) نشان داده شده است که نشان دهنده آن است که شاخص های برازش مدل تحقیق مناسب هستند.

جدول (۲). شاخص های برازش مدل

RMSEA	p-value	d.f	Chi-square
۰.۰۰۰	۰.۰۰۰۱۱	۶۸	۱۱۲.۶۵
NFI	CFI	AGFI	GFI
۰.۹۲	۰.۹۰	۰.۹۱	۰.۹۲

همان طور که مشاهده می شود، با توجه به معنی دار بودن ارزش t ، اعتبار و برازندگی مناسب مدل تأیید می شود، چرا که مقدار کای دو، مقدار RMSEA کمتر از ۰.۰۸ و نسبت کای دو به درجه آزادی کم از ۳ و مقدار GFI و AGFI و CFI و NFI نیز بالای ۹۰ درصد است. لذا تمامی فرضیات تأیید می شوند.

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول فوق، می توان گفت الگوی فوق برازش خوبی از دنیای واقعی داشته است. یعنی این که در مجموع کلیت الگوی تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد مالی با میانجیگری یادگیری سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان مرکزی مورد تأیید است و برازش معنی دار است.

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش به بررسی تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد مالی با میانجیگری یادگیری سازمانی پرداخته است. با استفاده از داده های به دست آمده از تجزیه و تحلیل داده ها تمامی فرضیات پژوهش تایید می شود. همانگونه که خروجی نرم افزار نشان داده است، مدیریت دانش اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر عملکرد مالی با ضریب $\beta=0.24$ دارد. (فرضیه اول). مدیریت دانش اثر غیر مستقیم و مثبت برابر ۶۳ درصد ($\beta=0.39+0.24=0.63$) بر عملکرد مالی با میانجیگری یادگیری سازمانی دارد. (فرضیه دوم). مدیریت دانش دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر یادگیری سازمانی با ضریب $\beta=0.87$ است. (فرضیه سوم). یادگیری سازمانی دارای اثر مستقیم، مثبت و معنادار بر عملکرد مالی با ضریب $\beta=0.39$ است. (فرضیه چهارم). همچنین با توجه به نتایج شاخص های برازش به دست آمده، می توان گفت که مدل پیشنهادی در وضعیت مطلوب و مورد تأیید است.

در پژوهش خالقی نژاد و همکاران (۱۳۹۲) نتایج نشان داده است که یادگیری سازمانی در رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد اقتصادی مالی سازمانی نقش واسطه ای ایفا می کند. پژوهش حاضر نیز نقش واسطه ای یادگیری سازمانی در رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد مالی مورد تأیید قرار داده است.

مقایسه نتایج فوق با نتایج به دست آمده از پژوهش حق پناه (۱۳۹۳) همخوانی داشته است. طبق نتایج این پژوهش مولفه های مدیریت دانش (کسب، ثبت، تولید، انتقال و به کارگیری دانش) رابطه مستقیم با عملکرد مالی سازمان در شرکت ایران خودرو داشته است. یافته های پژوهش حاضر نیز رابطه بین مدیریت دانش با عملکرد مالی را تایید کرده است.

با مقایسه پژوهش حاضر با پژوهشهای خارجی نیز، نتایج به دست آمده در پژوهش حاضر با نتایج حاصل از پژوهش لیائو و وو (۲۰۰۹) همخوانی دارد. آنان در پژوهش خود دریافتند که مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی از طریق یادگیری سازمانی تاثیر می گذارد. بنابراین یادگیری سازمانی به عنوان یک میانجی عمل می کند که نتایج پژوهش حاضر نیز این موضوع را تایید کرده است.

از آنجا که یافته های پژوهش تأثیر مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بر عملکرد مالی را تأیید می کند، لذا به مدیران توصیه می گردد تا به تقویت مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بپردازند. توجه به توسعه و تقویت زیرساخت های تکنولوژیکی لازم؛ تشویق و تقویت مشارکت کارکنان در فرایند استقرار مدیریت دانش؛ تعهد مدیریت و حمایت مدیریت ارشد از مدیریت دانش؛ ایجاد مخازن و بانک های دانش در سازمان و به روز رسانی آنها در جهت بهبود عملکرد؛ تقویت فرهنگ تبادل دانش از جمله پیشنهادات برای تقویت مدیریت دانش می باشد.

برگزاری کارگاه های علمی - تخصصی و سمینارهای علمی با توجه به نیازهای یادگیری سازمان؛ ایجاد جو سازمانی مناسب برای یادگیری مستمر با تاکید بر فرهنگ بهبود مستمر، تسهیل و توسعه دستیابی به اطلاعات و اشتراک در مسائل و خطاها و پرهیز از مخفی نمودن آنها؛ تخصیص منابع، فضا و تجهیزات لازم برای یادگیری و ایجاد تیم های یادگیری همچنین ایجاد مراکزی برای تعالی پروژه های تجربی نیز از جمله راهکارها برای تقویت یادگیری سازمانی می باشد.

منابع

فارسی

- ابراهیمیان جلودار، سید یاسر، ابراهیمیان جلودار، سید روح الله، و ابراهیمیان جلودار، سید محمود. (۱۳۹۱). **بررسی اثربخشی مدیریت دانش (با مروری بر توانمندی‌ها و فرایند مدیریت دانش)**. توسعه سازمانی پلیس، شماره ۴۱، ص ۸۹-۱۰۴.
- آقاجانی، حسنعلی و جعفری کناری، سیده نفیسه. (۱۳۹۳). **رابطه بین یادگیری سازمانی و عملکرد شرکتهای دانش بنیان: نقش واسطه‌ای نوآوری سازمانی**. دومین کنفرانس ملی حسابداری، مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری، گرگان.
- اقدسی، محمد و خاکزار بفرولی، مرتضی. (۱۳۸۷). **سنجش سطح قابلیت‌های یادگیری سازمانی در بیمارستان‌ها**. نشریه بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید دانشگاه علم و صنعت ایران، جلد ۱۹، شماره ۴، ص ۷۱-۸۳.
- امیرخانی، امیر حسین. (۱۳۸۴). **کاربرد مدیریت دانش در بهبود عملکرد سازمان**. پیک نور، شماره ۱۱، ص ۱۳۱-۱۴۰.
- باورصاد، بلقیس؛ حبیبی، لیلا و توانبخش، حسام‌الدین. (۱۳۸۹). **بررسی رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمان در شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران**. اولین همایش ملی مدیریت، شیراز، انجمن علمی مدیریت دانشگاه شیراز.
- دیوانداری، علی؛ سیدجوادی، سیدرضا؛ نهاوندیان، محمد و آقازاده، هاشم. (۱۳۸۷). **بررسی رابطه بین بازارگرایی و عملکرد بانک‌های تجاری ایران**. مجله تحقیقات اقتصادی، شماره ۸۳، ص ۱۷-۴۰.
- رضایی، روح‌اله؛ صلاحی مقدم، نفیسه و شعبانعلی فمی، حسین. (۱۳۹۳). **بررسی اثر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز**. پژوهش‌های ترویج و آموزش کشاورزی، سال هفتم، شماره ۴، ص ۷۷-۹۱.
- حق پناه، سارا. (۱۳۹۳). **بررسی رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد مالی شرکت ایران خودرو**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی و غیردولتی رجاء قزوین.
- حاجی‌پور، بهمن و کرد، مرتضی. (۱۳۹۰). **اثرات پیمان‌های راهبردی بر روابط بین یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد مالی شرکت**. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال بیست و یکم، شماره ۶۴، ص ۱۴۱-۱۶۶.
- خانلری، امیر و سبزه‌علی، رضوان. (۱۳۹۳). **بررسی رابطه یادگیری سازمانی و عملکرد مالی از طریق فرایند نوآوری در شرکت‌های صنعتی گلپایگان**. مدیریت بازرگانی، دوره ۶، شماره ۴، ص ۷۷۳-۷۹۰.
- خالقی نژاد، سید آیت؛ زراء نژاد، منصور و امیرنژاد، قنبر. (۱۳۹۲). **تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد اقتصادی مالی سازمان: با نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان شرکت**

- بهره برداری نفت و گاز گچساران، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، قم، دانشگاه پیام نور.
- صفرزاده، حسین؛ تدین، اعظم و حر محمدی، مریم. (۱۳۹۱). بررسی تاثیر استراتژی های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی مراکز بهداشتی و درمانی شمال فارس). طلوع بهداشت، سال یازدهم، شماره اول، ۷۶-۸۶.
 - قربانی زاده، وجه الله و مشبکی، اصغر. (۱۳۸۴). طراحی الگویی برای تعیین سطح یادگیرندگی سازمانها: شرکتهای قطعه سازی خودرو. فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۰، شماره ۴، ص ۲۰۹-۱۶۹.
 - مقیمی، م؛ امامی، ف. و کاظمی، م. (۱۳۹۰). ارزیابی و اولویت بندی شاخصه های سرمایه اجتماعی و تاثیر آن بر عملکرد سازمانی در نظام دانشگاهی. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۹، شماره ۲، ص ۶۰-۲۹.
 - ملاحسینی، علی؛ فرقانی، محمد علی و مرادخانی، بریار. (۱۳۸۹). بررسی تاثیر قابلیت یادگیری سازمانی بر عملکرد SME های شهرستان کرمان با استفاده از روش AHP. نشریه کاوشهای مدیریت بازرگانی، سال دوم، شماره سوم، ص ۹۱-۱۱۱.
 - مهدوی خو، مهدی؛ محمود ترابی، مریم و ختن لو، محسن. (۱۳۹۴). بررسی تاثیر اجزا سرمایه فکری بر ابعاد عملکرد مالی. دوفصلنامه حسابداری دولتی، سال اول، شماره ۲، ص ۸۳-۹۲.
 - یاور، وحید و زاهدی، شمس السادات. (۱۳۹۲). طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان های دولتی و غیرانتفاعی. اندیشه مدیریت راهبردی، سال هفتم، شماره اول، ص ۱۲۲-۷۹.

انگلیسی

- Argyris, C. (1987). **Double Loop Learning in Organizations**. *Harvard Business Review*, 65(5), 11-25.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). **Knowledge management and knowledge management system: Conceptual foundations and research issues**. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Armstrong, M. (2000), **The name has changed but has the game remained the same**, *Employee Relations*, Vol. 22, No. 6, pp. 576-589.
- Bayraktaroglu, S., Kutaniz, R.O.(2003). **Transforming hotels into learning organizations: a new strategy for going global**, *Tourism Management*; No.24, July, (149-154).
- Dawes,P.L.(2003). **A model of the effects of technical consultants on organizational learning in high-technology purchase situations**, *The Journal of high Technology Management Research*;14,PP1-20.
- Dixon, N. M. (۱۹۹۹). **The Organizational Learning Cycle: How We Can Learn Collectively**, ۲nd ed., New York :McGraw-Hill, pp. ۷۵-۷۰.

- El Said, G.R. (2015). **Understanding Knowledge Management System antecedents of performance impact: Extending the Task-technology Fit Model with intention to share knowledge construct**, *Future Business Journal*, NO. 1, P. 75 – 87
- Gorelick, C. (2005). **For performance through learning, knowledge management is the critical practice**, *The Learning Organization*, Vol. 12, No. 2, pp. 125-139.
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente J. & Valle-Cabrera, R. (2005). **Organizational learning capability: a proposal of measurement**, *Journal of Business Research*. Vol.58, pp.715– 725.
- Liao, S.H., & Wu, C.H., (2009). **The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance**, *International Journal of Business and Management*, Vol.4, NO,4, P.64-76.
- Michna, Anna. (2009). **The relationship between organizational learning and SMEs performance in Poland**. Journal of European industrial training. Emerald grouping publishing limited, Vol. 33, No. 4, PP: 337-356.
- Prieto, I., Revilla, E., (2006). **Assessing the impact of learning capability on business performance: empirical evidence from Spain**. *Management Learning* ۳۷(۴), ۴۹۹–۵۲۲.
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2000), **Managing Knowledge: Building Blocks for Success**, New York : John Wiley & Sons.
- Trivella, L., and Nasiopoulos K. Dimitrios. (2015). **Knowledge Management Strategy within the Higher Education. The case of Greece**, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175 488 – 495.
- Wong, K.Y., Tan, L.P., Lee, C.S. & Wong, W.P.(2013). **Knowledge Management performance measurement: measures, approaches,trends and future directions** , *Information Development* 1–19.
- Wickramasinghe, N., & Lubitz, D. V. (2007). **Knowledge-based Enterprise: Theories and Fundamentals**. Idea Group Publishing.
- Yukl,G. (2009), **leading organizational learning: Reflections on theory and research**, *The Leadership Quarterly*, Vol.20, pp.49-53.
- Zaied, A., Soliman Hussein, G & ,Hassan, M. (2012). **The role of knowledge management in enhancing organizational performance**. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*, 4 (5), 35-27.
- Zheng, W., Yang, B., Mclean, G.N. (۲۰۱۰). **Linking Organizational Culture, Strategy and Organizational Effectiveness; Mediating Role of Knowledge Management**. *Journal of Business Research*, Vol. ۶۳, .۷۷۱-۷۶۳.

