



همراستایی استراتژی‌های کسب و کار با استراتژی‌های مدیریت دانش

اصغر بهبودی^۱

شهلا سهرابی^۲

تاریخ دریافت مقاله : ۹۸/۰۵/۲۳ تاریخ پذیرش مقاله : ۹۸/۱۲/۱۷

چکید -

هدف از انجام این تحقیق ارائه الگویی جهت همراستایی استراتژی‌های کسب و کار با استراتژی‌های مدیریت دانش می‌باشد. روش تحقیق از منظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت گردآوری داده‌ها توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان رسمی و قراردادی شاغل به کار در شرکت‌های سایپا و پژوهشگاه نیرو در مجموع به تعداد ۸۰۰ نفر می‌باشد که با استفاده از جدول مورگان و کرجسی تعداد ۲۶۰ نفر به عنوان نمونه تعیین و به روش تصادفی انتخاب شدند. بمنظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. سوالات پرسشنامه، حاوی متغیرهای دانش‌ضمنی، دانش صریح، استراتژی شخصی‌سازی، کدگذاری، استراتژی تمایز و رهبری هزینه می‌باشد. برای سنجش پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ، استفاده شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی، آزمون همبستگی و مدل‌یابی معادلات ساختاری به کمک نرم افزارهای SPSS18, Amos21 استفاده شده است. نتایج حاصل از این پژوهش حاکی از این است که بین استراتژی مدیریت دانش و استراتژی کسب و کار رابطه معناداری وجود دارد.

کلمات کلیدی

دانش ضمنی، دانش صریح، کدگذاری، شخصی سازی، مدیریت دانش

۱- گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، واحد شهریار، دانشگاه آزاد اسلامی، شهریار، ایران. asghar.behboodi@yahoo.com

۲- گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، واحد شهریار، دانشگاه آزاد اسلامی، شهریار، ایران (نویسنده مسئول) modiran78@gmail.com

همراستایی استراتژی‌های کسب و کار با استراتژی‌های مدیریت دانش / بهبودی و سهرابی

مقدمه

امروزه صاحب‌نظران علم اقتصاد و کسب و کار، دانش را رمز نهایی کسب مزیت رقابتی برای شرکت‌های مدرن می‌دانند. بنابراین، هر روش و یا مدلی که بتواند ارتقای دانش را حفظ و نگهداری کرده و توزیع آن را موجب شود، به‌عنوان رمز موفقیت شرکت‌های امروزی دنیا مطرح است. دانش تنها منبعی در سازمان است که در اثر استفاده، نه تنها از ارزش آن کاسته نشده، بلکه بر ارزش آن نیز افزوده می‌شود. در اقتصاد مبتنی بر دانش نیز موفق‌ترین سازمان‌ها از دارایی‌های ناملموس مانند دانش، به نحو بهتر و سریع‌تری استفاده می‌کنند و مدیریت دانش را به‌عنوان یکی از عوامل اساسی مورد توجه قرار می‌دهند. برای درک بهتر سیستم مدیریت دانش، می‌بایست به جنبه‌های مدیریت دانش نگاه متوازنی داشته باشیم، مدیریت دانش، در حقیقت، به توانمندی و قابلیت‌هایی از سازمان در تولید ارزش اشاره دارد. مدیریت دانش (KM)، مدیریت سیستماتیک و آشکار دانش که با فرایندهای خلق، جمع‌آوری، سازماندهی، اشاعه و کاربرد دانش پیوند دارد. باید در نظر داشت که انتقال دانش ریسک را هم به همراه دارد، نظیر از دست دادن مزیت رقابتی، جایگزین شدن محصول، از بین رفتن امنیت دانش و... (ترکمن، ۲۰۱۳)

از طرف دیگر استراتژی مدیریت دانش در هر سازمان می‌بایست با استراتژی کسب و کار همسو باشد. بنابراین ضروری است پس از تعیین استراتژی کسب و کار، استراتژی مدیریت دانش متناسب با آن نیز به منظور حمایت و پشتیبانی از این استراتژی‌ها، تعیین و ارائه گردد. عدم تناسب بین این دو دسته استراتژی می‌تواند موجب عدم اجرای موفقیت آمیز آنها گردیده و دستیابی به اهداف سازمان را با مشکل جدی مواجه نماید. این مسئله خصوصاً در سازمان‌های دانشی و سازمان‌هایی که از استراتژی تمایز استفاده می‌کنند نمایان تر است.

مطالعات اندک در رابطه با همراستایی استراتژی‌های مدیریت دانش با استراتژی‌های کسب و کار موجب شده تا مدیران استراتژی‌های دانش را بصورت جداگانه و بدون در نظر گرفتن استراتژی‌های کسب و کار اخذ نمایند که ماحصل چنین رویکردی، چیزی جز عدم تطابق و همسویی این دو استراتژی از یکدیگر و در نتیجه ناکارآمدی و ناهماهنگی در سازمان نمی‌باشد. بنابراین هدف از انجام این پژوهش ارائه الگویی جهت همراستایی بین استراتژی‌های کسب و کار با استراتژی‌های مدیریت دانش به‌عنوان عاملی مهم، در موفقیت سازمان‌ها می‌باشد که در مطالعات و پژوهش‌های انجام شده قبلی مورد غفلت واقع شده است.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

ضرورت مدیریت دانش

امروزه موج جدید زندگی انسان با ورود به فضای مجازی و مفاهیم جدیدی چون جامعه دانش بنیان، اقتصاد دانش محور، مدیریت دانش و غیره شکل گرفته است. ظهور و رشد مدیریت دانش، یکی از پاسخ های مدیریتی به این تغییرات می باشد. این روند شامل رشد مشاغل دانش محور، و پیشرفت های تکنولوژی ایجاد شده توسط ICT است. از لحاظ سازمانی، این عصر جدید توسط ساختار مسطح تر، بوروکراسی زدایی و اشکال سازمانی مجازی یا شبکه ای مشخص می شود. (اسکاربورگ، ۲۰۰۳). کیوگ استدلال می کند که ارزش دانش در طول زمان از بین می رود و شرکت ها باید سرعت نوآوری و افزایش خلاقیت و یادگیری را بالا ببرند (کایوج، ۲۰۰۱). اکنون سازمان های بیشتری با توجه به ناپدید شدن محیط تغییر شکل داده اند. (دفت، ۲۰۰۱). بر این اساس عدم اطمینان از کسب و کار با توجه به عناصر خارجی و تغییرات غیر قابل پیش بینی و مکرر تشدید شده است. تعداد فزاینده ای از سازمان ها، کار گروهی، ساختار اساسی و فرهنگ دانش محور را به عنوان نتیجه پذیرفته اند. مدیریت دانش مؤثر نیازمند راه حل های ترکیبی کارکنان و تکنولوژی است؛ در حالی که کامپیوترها و اطلاعات در بدست آوردن و جریان دانش کمک می کنند، انسان ها در تفسیر آن در یک زمینه گسترده تر برای حل مسأله و تصمیم گیری از آن استفاده می کنند. همچنین بسته به اینکه دانش از لحاظ فیزیکی در کجا قرار می گیرد، می توان آن را به دو نوع دانش صریح (آشکار) و دانش ضمنی (پنهان) تقسیم بندی کرد که در ادامه به هر یک از آنها پرداخته خواهد شد.

دانش صریح

دانشی است عینی و عقلایی و می تواند به صورت رسمی و زبان سیستماتیک بیان شود. این نوع دانش مستقل از کارکنان بوده و در سیستم های اطلاعات کامپیوتری، کتابها، مستندات سازمانی و نظایر اینها وجود دارد. (نامورفرد، ۱۳۹۵). دانش صریح یا آشکار به شکل سازمان یافته در روش های کاری، دستورالعمل ها، نامه های مکتوب، پایگاه اطلاعاتی، خط مشی ها، استراتژی ها، سیاست ها، داده های نرم افزاری و اسناد و مدارک مشاهده می گردد.

دانش ضمنی

مجموعه ای از تجارب، مهارت ها، دیدگاه های کاری و نظام ارزشی و ذهنی در ضمیر فرد دانست که قابل گفتن نیست و در هیچ پایگاه داده ای ذخیره نشده است، بلکه جایگاه آن را در ذهن آدمی و فعالیت های او تشکیل می دهد. بخش عمده ای از دانش بشر ضمنی می باشد. برخی از این میزان را تا هشتاد

همراستایی استراتژی‌های کسب و کار با استراتژی‌های مدیریت دانش / بهبودی و سهرابی

درصد می‌دانند و این بیانگراهمیت این دانش و انتقال آن به دیگران است (حسنوی و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۶۲). دانش ضمنی دانشی است که به وسیله فرآیندهای فردی داخلی به دست می‌آید. این دانش در برگیرنده عقاید، ارزش‌ها، عواطف، بینش، درک و مهارت‌های کسب شده توسط افراد می‌باشد و معمولاً در حیطه دانش شخصی و تجربی هر فرد قرار می‌گیرد و به سختی قابل کد گذاری و تسهیم است. البته تسهیم دانش، مستلزم تمایل به همکاری با دیگران در یک سازمان است (اسودنی، ۲۰۰۵ و زبوراسکی، ۲۰۰۹)

دانش ضمنی در دیدگاه‌ها، ذهنیت‌ها، ارزش‌ها، احساسات و اقدامات فردی اثر دارد. این نوع دانش هم به صورت فردی و هم به صورت سازمانی وجود دارد. با توجه به ماهیت‌های مختلف دانش عینی و ضمنی، فرایند مدیریت دانش برای دو نوع دانش متفاوت است.

استراتژی‌های مدیریت دانش

هانسن و همکاران، (۱۹۹۹) با مطالعه در حوزه مدیریت دانش بر روی ۱۱ شرکت آلمانی و سوئیسی به دینوع استراتژی دست یافتند، که این شرکت‌ها برای مدیریت دانش خود برگزیده بودند. آنها این استراتژی‌ها را "کدگذاری" و "شخصی سازی نام گذاری کردند. اولی اشاره به تدوین و کدگذاری دانش و نگهداری آن در پایگاه داده‌هایی دارد که می‌توان در آنجا به آن دسترسی یافت و به سرعت توسط هر کس در سازمان مورد استفاده قرارداد و دومی اشاره به توسعه فردی دانش دارد و عمدتاً از طریق تماس فرد به فرد به اشتراک گذارده می‌شود. ویژگی‌های هر یک از این دو استراتژی در جدول زیر آماده است.

استراتژی کد گذاری

استراتژی کدگذاری بر مدیریت کاربرد و ذخیره نظام مند سرمایه‌های دانشی یک سازمان متمرکز می‌شود. پاسخ سریع به مشتریان، کاهش هزینه تبادل دانش کدگذاری توانمندی‌های یک سازمان، با استفاده از فناوری اطلاعات و با هدف کاهش پیچیدگی، دسترسی و کاربری مجدد دانش، از محورهای کلیدی این استراتژی به شمار می‌آید. سازمان با استفاده مجدد از دانش رمزگذاری شده، می‌تواند به کارایی سازمانی و اقتصادی نائل آید (کسکین، ۲۰۰۵). استراتژی کدگذاری، مستلزم ذخیره دانش در قالب پایگاه‌های اطلاعاتی است، بطوریکه هر یک از اعضای سازمان به آسانی قادر به بازیابی دانش مورد خود در آن باشد.

استراتژی شخصی سازی

بر خلاف استراتژی کدگذاری که بطور کامل با دانش صریح و مستند موجود در سازمان پیوند خورده است، استراتژی شخصی سازی به گونه‌ای اساسی به همه افراد درون سازمان وابسته است و بیشتر با دانش ضمنی سروکار دارد. افرادی که دانش را خلق می‌کنند و در خلال تعاملات خود با دیگران آن را به اشتراک می‌گذارند (اسمیت، ۲۰۰۴).

ویژگی هر یک از دو دسته استراتژی شخصی سازی و کدگذاری در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱: استراتژی شخصی سازی و کدگذاری

استراتژی شخصی سازی	استراتژی کدگذاری	
ایجاد سیستم‌های ICT کد گذاری، فروش، توسعه شبکه‌هایی برای پیوند دادن افراد به انتشار و استفاده مجدد از دانش را امکان پذیر طوری که دانش ضمنی را بتوان به اشتراک می سازد.	توسعه شبکه‌هایی برای پیوند دادن افراد به اشتراک گذاری.	استراتژی عمومی
استفاده از ICT	سرمایه گذاری سنگین در ICT	سرمایه گذاری متوسط در ICT
منابع انسانی استخدام و انتخاب	استخدام تازه فارغ التحصیلان از دانشگاه‌ها که مناسب برای استفاده مجدد از دانش و پیاده سازی راه حل هستند و به قدر کافی آموزش دیده اند.	استخدام MBA که مایل به حل مشکل هستند و می‌توانند.
آموزش و توسعه	آموزش افراد در گروهها، از طریق یادگیری ازره دور، با کامپیوتر	آموزش افراد از طریق آموزش فرد به فرد
سیستم پاداش	پاداش دادن افراد برای استفاده و مشارکت در پایگاه داده‌های اسناد.	پاداش دادن به افراد برای به اشتراک گذاشتن مستقیم دانش با دیگران

استراتژی کسب و کار

در سطح کسب و کار، سازمان‌ها می‌تواند دارای استراتژی‌های متعدد و متنوع باشد. اما دو استراتژی عمومی که در سطح واحدهای تجاری بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد عبارتند از: استراتژی رهبری هزینه و استراتژی تمایز. با انتخاب استراتژی رهبری هزینه، سازمان در جستجوی کاهش بهای تمام شده محصول یا خدمت است. بنابراین هدف این استراتژی استفاده از روش‌های تولیدی است که منجر به ارائه قیمت‌های پایین‌تر از رقبا شود. به وسیله‌ی استراتژی تمایز، سازمان تولید کالا و خدماتی را دنبال می‌کند که در صنعت و در میان رقبا، منحصر بفرد باشند، بنابراین هدف این استراتژی، ارائه

همراستایی استراتژی‌های کسب و کار با استراتژی‌های مدیریت دانش / بهبودی و سهرابی

محصولات به مشتریانی است که نسبت به قیمت حساسیتی ندارند و حاضرند بهای بیشتری برای کالاهای منحصر به فرد پرداخت نمایند (پورتر، ۱۹۸۵)

جدول ۲ برخی از تحقیقات انجام شده در این زمینه را نشان می‌دهد.

جدول ۲: برخی از تحقیقات انجام شده

نام صاحب نظر	سال	نتایج/یافته ها
نامورفرد	۱۳۹۵	بین اقدامات مدیریت دانش صریح و ضمنی و اقدامات استراتژیک منابع انسانی یک همپوشانی قابل توجهی وجود دارد.
خلیل نژاد ومهری	۱۳۹۵	شناسایی کسب، و تسهیم دانش بر توسعه دانشی، نگرشی، رفتاری و مهارتی سرمایه انسانی موثر است.
تاج الدینی و سادات موسوی	۱۳۹۴	مدیریت دانش را در ایجاد سیاست گذاری در تصمیم گیری، برنامه ریزی، تولید مدل، کاربردی معرفی کردند.
مدهوشی و طیبی	۱۳۹۴	فرایند مدیریت دانش بر توانمندی کارکنان اثر مستقیم و معناداری دارد. توانمند سازهای مدیریت دانش بصورت مستقیم و بواسطه فرایند مدیریت دانش به طور غیرمستقیم بر توانمندی کارکنان تأثیر دارد.
مرادی و سپهوندی	۱۳۹۴	استراتژی تمایز ورهبری، رابطه مثبت و معناداری بر عملکرد دوره‌ای جاری و ریسک دارند.
سید نقوی و سهرابی	۱۳۹۳	هرچقدر مشاغل از سمت شغل محوری به سمت دانش محوری حرکت می‌کند، استراتژی مدیریت دانش نیز به موازات آن به سمت شخصی سازی تمایل پیدا می‌کند.
مجیبی و حسین زاده	۱۳۹۲	چهار بعد فرهنگ سازمانی (سازگاری، درگیر شدن در کار، انطباق پذیری و رسالت با استراتژی مدیریت دانش رابطه دارد.
نوری فرد و درستکار	۱۳۸۹	اعمال استراتژی رهبری هزینه بر عملکرد مالی شرکت‌های پذیرفته شده اثر مستقیم دارد. با این وجود اعمال این استراتژی با گذشت زمان منجر به عملکرد با دوام نخواهد شد.
مونیز جرا و همکاران	۲۰۱۷	رویکردهای مدیریت دانش (KM) برای ارتقاء فرآیندهای کسب و کار ضرورت دارد.
بی یوکسونگی	۲۰۱۷	بین مدیریت دانش و عملکرد کسب و کار ارتباط معنادار وجود دارد.

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و پنجم - بهار ۱۳۹۹

ایجاد و تسهیم دانش باعث ارتقاء اثربخشی مدیریت ارشد و سرمایه اجتماعی و تخصص کارکنان می شود.	۲۰۱۵	پی و همکاران
استراتژی مدیریت دانش با عملکرد شرکت رابطه مثبتی دارند و کارمند یابی ، آموزش، نقش واسطه‌ای بین استراتژی‌های مدیریت دانش و عملکرد شرکت دارند.	۲۰۱۵	سانچز و همکاران
به این نتیجه رسیدند که شرکت‌هایی که از استراتژی تمایز پیروی می‌کنند، نسبت به شرکت‌هایی که استراتژی رهبری هزینه را دنبال می‌کنند، از نسبت عملکرد-پاداش (PLC) بالاتری استفاده می‌کنند.	۲۰۱۴	یاشنگ و جوهرنی
دانش ضمنی از طریق روش های کار با کارشناسان ، ایجاد محیط برای کارکنان جهت تبادل دانش ضمنی و ترویج دانش ضمنی به دانش صریح در بهبود قابلیت نوآوری شرکت مؤثر است.	۲۰۱۲	گو و جین
این پژوهش نشان داد که از طریق ایجاد، جمع آوری ، سازماندهی و استفاده از دانش می‌توان عملکرد سازمانی را بهبود بخشید.	۲۰۱۲	رسولا، بوسلیچ و همکاران
شرکت‌هایی که از استراتژی رهبری هزینه یا تمایز استفاده می‌کنند نسبت به شرکت‌هایی که استراتژی مشخصی ندارند یا از روش ترکیبی استفاده می‌کنند، عملکرد بهتری دارند.	۲۰۱۱	ناداکومار و همکاران
یک رابطه احتمالی بین استراتژی رقابتی محصول، ویژه گی های طراحی خرید و به طور کلی عملکرد شرکت (نرخ بازده دارایی‌ها) وجود دارد.	۲۰۰۲	دیوید و همکاران

جفری و دیگران (۱۹۸۸)، معتقدند سازمان‌هایی که از استراتژی رهبری هزینه استفاده می‌کنند تلاش‌های خود را بر افزایش کارایی متمرکز می‌سازند و متخصصانی را به خدمت می‌گیرند که در موقعیت‌های گوناگون متمر ثمر باشند.

بامبرگر و مشمولم (۲۰۰)، این سازمان‌ها فرایندهای کاری را به شدت کنترل کرده و بطور دقیق برای کارکنان مشخص می‌سازند که چه کارهایی باید انجام دهند. در این استراتژی رفتار مناسب به کارکنان دیکته می‌شود و فعالیت های منابع انسانی بر حداقل هزینه‌های نیروی کار متمرکز دارد.

همراستایی استراتژی‌های کسب و کار با استراتژی‌های مدیریت دانش / بهبودی و سهرابی

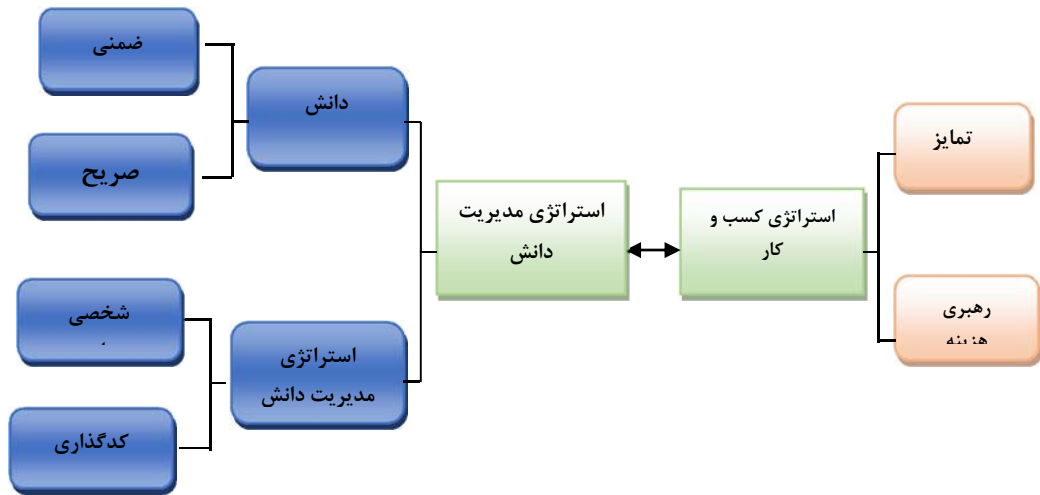
اعرابی (۱۳۹۰)، اظهار می‌دارد سازمان‌هایی که بر به کارگیری استراتژی تمایز اصرار می‌ورزند، فعالیت‌های منابع انسانی خود را بر نوآوری و بهبود کیفیت متمرکز ساخته‌اند. کارکنان چنین سازمان‌هایی معمولاً متخصصانی هستند که وظایف بسیار تخصصی انجام می‌دهند. به جای کنترل شدید فرایندهای کاری، در این سازمان‌ها بر بازده و پیامد تاکید می‌شود. کارکنان نیز مختارند تا شیوه انجام کارها را خود انتخاب کنند. استفاده از استراتژی تمایز، زمانی مفید است که سازمان بخواهد کالا و خدمات را مطابق نیاز مشتریان تولید کند.

سهرابی، سیدنقوی، (۲۰۱۴: ۶۵) معتقدند برای مشاغلی که دارای ارزش استراتژیک بالا و منحصر بفردی بالا می‌باشند، استراتژی شخصی‌سازی مناسب‌تر است، همچنین در مشاغلی که دارای ارزش استراتژیک پایین و منحصر بفردی پایین می‌باشند، استراتژی کدگذاری مناسب‌تر می‌باشد، چون دانش نهفته در شغل است نه در شاغل و مهارت‌های لازم برای انجام کار در این قسمت به خوبی کدگذاری شده و به راحتی قابل انتقال می‌باشد.

لشکری، ارشادی و همکاران (۱۳۹۳: ۳۹)، پژوهشی با عنوان ارزیابی استراتژی‌های رقابتی و عملکرد سازمانی انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد که ارتباط مثبت و معناداری بین استراتژی‌های عمومی پورتر (تمایز، رهبری هزینه، تمرکز) و عملکرد سازمان وجود دارد. متمایزگران و رهبران هزینه، عملکرد بهتری نسبت به ترکیب کنندگان استراتژی دارند.

مدل مفهومی پژوهش

شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد این مدل بین متغیرهای استراتژی مدیریت دانش و استراتژی کسب و کار با توجه به مؤلفه‌های هر یک ارتباط برقرار می‌نماید و نشان دهنده نحوه ارتباط استراتژی مدیریت دانش با استراتژی کسب و کار می‌باشند. در بخش استراتژی کسب و کار با توجه به مطالعات پورتر (۱۹۸۵) استراتژی تمایز و رهبری هزینه انتخاب شده است. همچنین در بخش استراتژی‌های مدیریت دانش مطابق با مطالعات (اسمیت، ۲۰۰۴) انتخاب شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

فرضیه های پژوهش

فرضیه اصلی

۱. بین استراتژی مدیریت دانش و استراتژی کسب و کار رابطه معنی دار وجود دارد.

فرضیه های فرعی پژوهش

۱. بین دانش ضمنی و استراتژی تمایز رابطه معناداری وجود دارد.
۲. بین دانش صریح و استراتژی رهبری هزینه رابطه معناداری وجود دارد.
۳. بین استراتژی شخصی سازی و استراتژی تمایز رابطه معناداری وجود دارد.
۴. بین استراتژی کدگذاری و استراتژی رهبری هزینه رابطه معناداری وجود دارد.

روش و ابزار پژوهش، جامعه آماری و نمونه

این تحقیق از منظر هدف از نوع کاربردی و به لحاظ ماهیت گردآوری داده ها پیمایشی می باشد. جامعه مورد مطالعه در این تحقیق را کلیه کارکنان سازمان های پژوهشگاه نیرو و شرکت سایپا به تعداد ۸۰۰ نفر تشکیل می دهد. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان کرجسی ۲۶۰ نفر می باشد که به روش تصادفی انتخاب شده اند. ابزار گردآوری داده ها در این پژوهش پرسشنامه می باشد که بر اساس ادبیات تحقیق طراحی شده و دارای ۸۱ سوال است. هر سوال براساس طیف ۵ گزینه ای لیکرت از خیلی زیاد (۵) تا خیلی کم (۱) ارزش گذاری شده است. در مجموع ۲۶۰ پرسشنامه در بین افراد نمونه توزیع و ۲۵۳ پرسشنامه جمع آوری شده است. برای پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ و برای روایی پرسشنامه از روایی

همراستایی استراتژی‌های کسب و کار با استراتژی‌های مدیریت دانش / بهبودی و سهرایی

صوری استفاده شده است. از روش روایی محتوا و با مراجعه به نظر ۱۰ نفر از اساتید و پژوهشگران مرتبط با موضوع استفاده شد. بنابراین پرسشنامه به ۱۰ صاحب‌نظر منتخب ارائه گردید و پس از بررسی و بازبینی و اعمال نظرات صاحب‌نظران، پرسشنامه نهایی تدوین و توزیع گردید.

تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌های بدست آمده از پژوهش شامل دو بخش به شرح زیر می‌باشد:

الف. آمار توصیفی

به منظور توصیف یافته‌ها، از جداول و نمودارهای فراوانی استفاده شد. ضمن این که به منظور توصیف بهتر داده‌ها از شاخص‌های مرکزی و همچنین شاخص‌های پراکندگی بهره گرفته شده است.

ب. آمار استنباطی

در این بخش ابتدا با استفاده از آزمون کلموگروف اسمیرونوف، نرمال بودن توزیع متغیرها را مورد بررسی قرار داده و بعد از اطمینان از نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق، به منظور تحلیل فرضیه‌ها از آزمون همبستگی و رگرسیون خطی و معادلات ساختاری استفاده شده است.

تحلیل عاملی تأییدی^۱

به منظور تعیین وضعیت داده‌ها با ساختار عاملی تعیین شده در فرضیه از روش تحلیل عاملی تأییدی، استفاده شده است. همچنین شاخص‌های مورد استفاده در این پژوهش شاخص‌های، GFI^2 که باید (برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹) و شاخص $AGFI^3$ که باید (بین صفر و یک) باشد و شاخص $RMSEA^4$ که برای مدل‌های مناسب (برابر یا کمتر از ۰/۰۵) است و شاخص‌های NFI و CFI که مقادیر بالای ۰/۹ آنها نشان از برازندگی مدل قابل قبول دارند.

مجذور کای

آزمون مجذور کای (خی‌دو) این فرضیه را که مدل موردنظر هماهنگ با الگوی همپراشی بین متغیرهای مشاهده شده است را می‌آزماید.

کفایت نمونه‌گیری

به منظور بررسی تعداد داده‌های نمونه که برای انجام برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر از آزمون کفایت نمونه‌گیری KMO استفاده شده است، اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند. در غیر این صورت داده‌ها کفایت لازم را ندارند

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و پنجم - بهار ۱۳۹۹

همانگونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود در تحلیل عامل اندازه میانگین کفایت نمونه گیری حدود ۸۳ درصد است لذا همبستگی‌های موجود به طور کلی برای تحلیل عاملی مناسب هستند.

جدول ۳: کفایت نمونه گیری

۰,۸۲	کفایت نمونه گیری
۰,۰۹	سطح معنی داری

مدل معادلات ساختاری

با توجه به مرور ادبیات حاصله و با توجه به مقالات و نظرات خبرگان و اساتید گویه‌های پرسشنامه تعیین و سپس با توجه به ابعاد موجود در مدل مفهومی تحقیق، سوالات مربوط به هر بعد مورد بررسی و تجزیه و تحلیل در مدلسازی معادلات ساختاری قرار گرفته است. مدل یابی Amos، در حوزه‌های زیادی از جمله حوزه مدیریت دانش کاربرد دارد. مدل یابی در Amos در دو بخش سنجیده می‌شود: الف) بخش مربوط به مدل اندازه‌گیری، ب) بخش مربوط به مدل ساختاری، در بخش اول از طریق تحلیل عاملی تاییدی و در بخش دوم از طریق برآورد مسیر بین متغیرها و تعیین شاخص‌های برازش مدل بررسی می‌شود.

یافته‌ها

آزمون فرضیه‌های پژوهش

جدول ۴ نتایج همبستگی پیرسون برای بررسی معنی‌داری رابطه بین متغیرها را نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری کمتر از $\alpha=0/05$ می‌باشد. بنابراین ارتباط معناداری بین متغیرها وجود دارد.

جدول ۴: نتایج ضریب همبستگی پیرسون جهت آزمون رابطه استراتژی مدیریت دانش و استراتژی

کسب و کار

آمار	ضریب همبستگی	تعداد	سطح معنادار
دانش ضمنی/ استراتژی تمایز	۰,۲۹۱	۲۵۳	۰,۰۰۱
دانش صریح/ استراتژی رهبری هزینه	۰,۳۷۲	۲۵۳	۰,۰۰۱
شخصی سازی/ استراتژی تمایز	۰,۲۶۱	۲۵۳	۰,۰۰۱
کدگذاری/ استراتژی رهبری هزینه	۰,۴۳۹	۲۵۳	۰,۰۰۱

منبع: یافته‌های پژوهشگر

همراستایی استراتژی‌های کسب و کار با استراتژی‌های مدیریت دانش / بهبودی و سه‌رایی

جدول ۵ نتایج اجرای مدل ساختاری رابطه استراتژی مدیریت دانش و استراتژی کسب و کار را نشان می‌دهد. با توجه به مقادیر معنی‌دار جدول ۵ می‌توان گفت رابطه معناداری داری بین استراتژی‌های مدیریت دانش و استراتژی‌های کسب و کار وجود دارد

جدول ۵: نتایج اجرای مدل ساختاری رابطه استراتژی مدیریت دانش و استراتژی کسب و کار

فرضیه	میزان اثرگذاری	خطای معیار	نسبت بحرانی	نتیجه
دانش ضمنی ← استراتژی تمایز	۰,۲۱	۰,۰۸	۲,۶۳	معنی دار
دانش صریح ← استراتژی رهبری هزینه	۰,۳۵	۰,۰۷	۴,۱۳	معنی دار
استراتژی شخصی سازی ← استراتژی تمایز	۰,۲۱	۰,۰۷	۲,۴۹	معنی دار
استراتژی کدگذاری ← استراتژی رهبری هزینه	۰,۴۷	۰,۰۷	۳,۴۱	معنی دار
استراتژی مدیریت دانش ← استراتژی کسب و کار	۰,۹۲	۰,۰۷	۲,۴۸	معنی دار

منبع: یافته‌های پژوهشگر

با توجه به مقادیر معنی‌دار جدول ۵ می‌توان گفت رابطه معناداری داری بین استراتژی‌های مدیریت دانش و استراتژی‌های کسب و کار وجود دارد

تفسیر برازش مدل

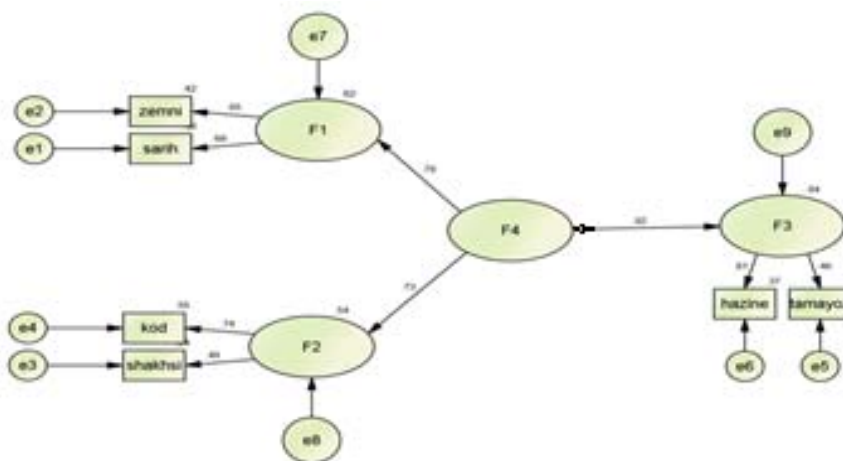
با توجه به خروجی ایموس که در جدول ۶ ارائه شده، وجود x^2/df کوچکتر از ۳ نشان دهنده برازش مناسب مدل است و تقریب ریشه خطای میانگین مجذورات (RMSEA) می‌بایستی کمتر از ۰/۰۸ باشد. میزان مؤلفه‌های GFI و AGFI و CFI و NFI نیز باید بیشتر از ۰/۸ باشد که در مدل تحت بررسی اعداد کمتر از ۰/۸ گزارش شده‌اند. همچنین مقدار PNFI نیز باید بزرگتر از ۰/۵ باشد که در مدل تحت بررسی اعداد کمتر از ۰/۵ گزارش شده است. با توجه به شاخص‌ها و خروجی‌های نرم افزار ایموس می‌توان گفت که داده‌ها با مدل منطبق هستند و شاخص‌های ارائه شده نشان دهنده این موضوع هستند که در مجموع مدل ارائه شده مناسبی است و داده‌های تجربی اصطلاحاً به خوبی با آن منطبق می‌باشند.

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و پنجم - بهار ۱۳۹۹

جدول ۶- نتایج برازش مدل ساختاری رابطه استراتژی مدیریت دانش و استراتژی کسب و کار

NFi	PNFI	CFI	AGFI	GFI	RMSEA	X2/df	مدل
>۰,۸	>۰,۵	>۰,۸	>۰,۰۸	>۰,۰۸	<۰,۰۸	<۳	میزان قابل قبول
	۰,۷۱	۰,۸۹	۰,۸۹	۰,۹	۰,۰۷	۲,۱۲	دانش ضمنی / استراتژی تمایز
	۰,۶۸	۰,۹	۰,۹	۰,۹۲	۰,۰۶	۲,۰۲	دانش صریح / استراتژی رهبری هزینه
	۰,۶۴	۰,۸۹	۰,۸۹	۰,۹	۰,۰۷	۲,۰۹	شخصی سازی / استراتژی تمایز
	۰,۷۳	۰,۹	۰,۹۱	۰,۹۳	۰,۰۶	۲,۰۲	کدگذاری / استراتژی رهبری هزینه
۰,۹۶		۰,۹۸	۰,۹۶	۰,۹۸	۰,۰۴	۲,۰۲	استراتژی مدیریت دانش / استراتژی کسب و کار

منبع: یافته های پژوهشگر



نمودار ۱- مدل معادلات ساختاری رابطه استراتژی مدیریت دانش و استراتژی کسب و کار

بحث و نتیجه گیری

نتایج بدست آمده حاکی از این است که بین دانش ضمنی و استراتژی تمایز رابطه معنی داری وجود دارد بنابراین سازمان هایی که از استراتژی تمایز استفاده می کنند باید از کارکنانی که دارای خلاقیت بالا و ایده های نو هستند، حمایت کنند تا بتوانند در محیط کسب و کار به رقابت بپردازد. دانش مورد نیاز برای چنین سازمان هایی، دانش غیر تکراری و درونی، یعنی همان دانش ضمنی است. همچنین نتایج

همراستایی استراتژی‌های کسب و کار با استراتژی‌های مدیریت دانش / بهبودی و سهرایی

نشان می‌دهد که بین دانش صریح و استراتژی رهبری هزینه رابطه معنی‌داری وجود دارد. بنابراین سازمان‌هایی که از استراتژی رهبری هزینه استفاده می‌کنند نیازمند سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای، مستندات و مدارک سازمانی هستند که به ثبت و گزینش دانش صریح و تسهیم آن در بین کارکنان کمک می‌کند، یعنی همان دانش صریح.

سایر نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد که بین استراتژی شخصی‌سازی و استراتژی تمایز و استراتژی کدگذاری و استراتژی رهبری هزینه رابطه معنی‌داری وجود دارد. در خاتمه می‌توان گفت که سازمان‌ها باید به شیوه‌ای هدفمند دانش خود را مدیریت کنند و متناسب با شرایط خود استراتژی‌ها را انتخاب کنند، برای اجرای پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها، تناسب بین استراتژی کسب و کار و استراتژی مدیریت دانش مهم و ضروری است. استراتژی مدیریت دانش بخشی از برنامه‌ریزی استراتژیک مدیریت دانش است که اختصاص به ارزیابی و انتخاب استراتژی موثر مدیریت دانش برای سازمان و تدوین آن دارد. بهره‌مندی از رویکرد پویای استراتژی مدیریت دانش مستلزم شناخت دقیق و لحظه به لحظه از وضعیت دانشی سازمان است، ضمن اینکه با توجه به تفاوت‌های عمده در ابزارها، روش‌ها، و تکنیک‌های موجود در هر استراتژی، انتخاب هر نوع استراتژی مستلزم صرف هزینه فراوان برای سازمان می‌باشد بنابراین انتخاب استراتژی مدیریت دانش قبل از پیاده‌سازی و اقدام، گام حساسی است که مدیران در نقش استراتژیک باید برای سازمان خود انجام دهند.

پیشنهاد‌های تحقیق

سازمان‌هایی که از استراتژی رهبری هزینه استفاده می‌کنند باید از طریق سیستم‌های اطلاعات رایانه‌ای، مستندات و مدارک سازمانی نسبت به ثبت و گزینش دانش صریح و تسهیم آن در بین کارکنان استفاده نمایند. همچنین از طریق ایجاد شبکه‌هایی از فناوری اطلاعات (ویدئو کنفرانس، گروه‌افزار و حقیقت مجازی) از دانش صریح حمایت کنند و از ابزارهای ارتباط کامپیوتری مثل پست الکترونیک، یادداشت‌ها و گروه‌های کاربری و شبکه‌های اجتماعی به منظور استفاده کردن از دانش صریح سود ببرند. ضمناً جهت ذخیره و بازیابی با استفاده از سیستم‌های کامپیوتری مانند کتاب‌های الکترونیک و اینترنت می‌توان در سازمان برای بهره‌بردن هرچه بهتر دانش صریح استفاده نمود.

همچنین سازمان‌هایی که از استراتژی کسب و کار تمایز استفاده می‌کنند می‌توانند از طریق استراتژی شخصی‌سازی به ایجاد گروه‌های کاری، گروه‌های بحث و گفتگو، میزهای همیاری و تأکید بر ارتباطات فرد به فرد از دانش ضمنی حمایت کنند. بدین منظور پیشنهاد می‌گردد در بخش‌هایی از سازمان از ارتباط چهره به چهره جهت مرور مطالب یادگرفته شده استفاده شود.

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و پنجم - بهار ۱۳۹۹

منابع

- ۱) استیوارت، گرگ ال، براون، کنت جی (۱۳۹۰)، مدیریت منابع انسانی استراتژیک، (ترجمه سید محمد اعرابی، مرجان فیاضی)، تهران، مهکامه
- ۲) تاج الدینی، اورانوس و موسوی، علی سادات (۱۳۹۴). جایگاه مدیریت دانش در برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه‌های دانشگاهی (دیدگاه مدیران و کتابداران). فصلنامه مطالعه ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات پاییز، دوره ۲۶ شماره ۳
- ۳) حسنوی، رضا و دیلمقانی، میترا و خلیلی، علی (۱۳۸۸). راههای صریح سازی دانش ضمنی کارکنان وظیفه نزا. مدیریت نظامی شماره ۳۳. ص ۱۶۲
- ۴) خلیل نژاد، شهرام و مهری، امیر (۱۳۹۵). نقش مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی شهرداری منطقه ۴ تهران. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی سال سوم شماره ۹.
- ۵) سهرابی، شهلا و سید نقوی، میر علی (۱۳۹۲). الگوی تطابق استراتژی‌های مدیریت دانش با استراتژی‌های کسب و کار و منابع انسانی. دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک
- ۶) سیدنقوی، میرعلی و سهرابی، شهلا (۱۳۹۳). الگوی استراتژی‌های مدیریت دانش متناسب با وظایف مدیریت منابع انسانی و نوع مشاغل (مورد مطالعه شهرداری تهران). پژوهش‌های مدیریت عمومی سال هفتم، شماره بیست و ششم، ص ۶۵
- ۷) لشکری، محمد وسامی، ابوالفضل وارشادی، زهرا (۱۳۹۳). ارزیابی استراتژی رقابتی و عملکرد سازمانی. مطالعات مدیریت راهبردی شماره ۱۷.
- ۸) مدهوشی، مهرداد، طبیبی، محمد رضا و نورنژاد، وحید (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین استراتژی‌ها، توانمند سازها و قابلیت‌های فرایند مدیریت دانش با توانمندسازی. پژوهشنامه علمی-پژوهشی سال هفتم، شماره سیزدهم نیمه اول ۱۳۹۴
- ۹) مرادی، محمد و سپهوندی، سعیده (۱۳۹۴). تأثیر استراتژی رقابتی بر پایداری عملکرد مالی و ریسک. پژوهش‌های حسابداری مالی سال هفتم، شماره سوم، پیاپی (۲۵).
- ۱۰) مجیبی، تورج و حسین زاده، سمیه (۱۳۹۲). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با استراتژی مدیریت دانش در شرکت نفت پارس. (پژوهشگر) فصلنامه مدیریت، سال دهم، شماره ۲۹.
- ۱۱) نامور فرد، عاطفه (۱۳۹۵)، نقش مدیریت دانش ضمنی و صریح بر اقدامات استراتژیک مدیریت منابع انسانی، کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری ۱۳۹۵.

همراستایی استراتژی‌های کسب و کار با استراتژی‌های مدیریت دانش / بهبودی و سهرابی

۱۲) نوری‌فرد، یداله و ملیحه درستکار(۱۳۸۹)، تاثیر استراتژی مدیریت هزینه بر عملکرد مالی بلندمدت شرکت‌های برتر پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران، همایش بررسی راهکارهای ارتقا مباحث حسابداری مدیریت در صنعت مورد، ایران.

13) Assudani, R.H. (2005), “Catching the chameleon: understanding the elusive term ‘knowledge’”, Journal of Knowledge Management, Vol. 9 No. 2, pp. 31-44.

14) Bamberger.P and Mashoulam.I, Human Resource strategy: Formulation ,Implementation and impact (Thousand oaka, CA:Sage publications,2000).

15) Byukusenge, Eugenie. Munene, John C..(2017). Knowledge management and business performance: Does innovation matter? Cogent Business & Management , 4: 1368434.

16) Daft, R.F. (2001) Organization Theory and Design, Cincinnati: South-Western College Publishing

17) David, J.S., and Hwang, Y., and Pei, B.K., Reneau, W. (2002). The Performance Effects of Congruence between Product Competitive Strategies and Purchasing Management Design. Management Science, Vol. 48, No. 7, Pp. 866-886.

18) Goss, L. (2011). Theoretical perspectives for strategic human resource management.

19) Journal of management, 18(3), 115-220.

20) Hansen, M.T., Nohria, N. and Tierney, T. (1999) ‘What’s your strategy for managing knowledge?’ Harvard Business Review, 77, 106.

21) Jeffrey A. Sonnenfeld and Maury A. Peiperl, „Staffing policy as a strategic Response: A Typology of career system “, Academy of management review , 13(1988):588-600

22) Kluge, J., Wolfram, S. and Licht, T. (2001) Knowledge Uplugged. The McKinsey & Company global survey on knowledge management. Houndsmills: Palgrave

23) Keskin, Halit (2005), The relationship between strategy and firm performance, journal of American academy of business. vol.1.

24) Muniz Jra, Jorge. Cicero Cunha, Julio. Almeida, 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

25) Nandakumar, M.K., and Ghobadian, A., and O’Regan, N. (2011). Generic Strategies and Performance – Evidence from Manufacturing Firms. International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 60 No. 3, Pp. 222-251.

- 26) Pee. L. G , Kankanhall. A. (2015). “Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view. ” Government Information Quarterly
- 27) Porter, M.E (1985), Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance (New York: Free press, 1985)
- 28) Resula, Boslij & Stemberger (2012) The Impact Of Knowledge Performance Management On Organizational
- 29) Sanchez, A. A., Marin, G. S., Morales, A. M. (۲۰۱۵). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea Economica*, 24(2), 1-11.
- 30) Scarbrough, H. (2003) ‘Knowledge management, HRM and the innovation process’, *International Journal of Manpower*, 24:5, 501-516.
- 31) Smit, Alen, (2004) “Knowledge management strategies: A multi case study” ‘*Journal of knowledge management*. vol 8, No.3.
- 32) -Toffler, A. (1999) ,Power shift: knowledge, wealth and violence at the Edge of the 21st century, New York: Bantam Books .
- 33) Trkman, P., & Desouza, k. C. (2012). Knowledge Risks in Organization Networks: An exploratory Framework. *Journal Of Strategic Information Systems*, 21, 1-17 .
- 34) Yasheng, C., and Johnny, J. (2014). Business Strategy, Executive Compensation and Firm Performance. *Journal Accounting and Finance*, Vol. 54, Pp. 113-134.
- 35) Zboralski, K. (2009), “Antecedents of knowledge sharing in communities of practice”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 No. 3, pp. 90-101.

یادداشت‌ها :

-
1. Confirmatory Factor Analysis
 2. Goodness of Fit Index
 3. Adjusted Goodness of Fit Index
 4. Root Mean Square Error of Approximation)