

بررسی نقش مدیریت دانش بر بهره‌وری کارکنان (مطالعه موردی) علیرضا قربانی^۱، قنبر امیرنژاد^۲

چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی نقش مدیریت دانش بر بهره‌وری کارکنان بود. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا توصیفی از نوع پژوهش میدانی بود. جامعه پژوهش کارکنان ستادی شامل سرپرستان، روسا و مدیران شرکت ملی حفاری ایران به تعداد ۴۲۸۰ نفر بودند که از میان آنان تعداد ۴۰۰ نفر بر اساس فرمول کوکران به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد مدیریت دانش (رهنورد و محمدی، ۱۳۸۸) و بهره‌وری (میرکاظمی و همکاران، ۱۳۹۶) استفاده شد. روایی صوری، محتوایی و همگرایی ابزارها تایید و پایایی پرسشنامه‌های مدیریت دانش و بهره‌وری با روش آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۲۱ و ۰/۸۵۰ محاسبه شد. داده‌ها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزارهای SPSS و LISREL تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که مدیریت دانش و زیرسیستم‌های مدیریت دانش یعنی توسعه منابع انسانی، جهت‌گیری دانایی‌محور، فرهنگ مشارکتی، زیرساخت سیستم اطلاعاتی، ارزیابی و انتقال دانش، الگوگیری و درگیری افراد بر بهره‌وری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار داشتند ($P < 0/05$). بنابراین برای افزایش بهره‌وری کارکنان می‌توان میزان مدیریت دانش آنان ارتقاء بخشید.

کلید واژه‌ها: مدیریت دانش، بهره‌وری، کارکنان.

۱- گروه مدیریت، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران. Alireza.ghorbani1@yahoo.com

۲- گروه مدیریت، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران. (نویسنده مسئول)

g.amirnejad@yahoo.com

مقدمه

امروزه دانش یک منبع کلیدی سازمانی و عاملی مهم در خلق مزیت رقابتی سازمان‌ها قلمداد می‌شود و یک کانون مهم سرمایه‌گذاری و مدیریت است. دانش در واقع همان اطلاعاتی است که از مجرای ترکیب با تجارب، ارزش‌ها و بینش‌ها شکلی متفاوت می‌یابد. سازمان‌ها و شرکت‌ها مختلف پیوستن به روند دانش‌مداری را آغاز کردند و مفاهیم جدیدی چون کار دانشی، دانشگر، مدیریت دانش و سازمان‌های دانشی خبر از شدت یافتن این روند را می‌دهند (قلی‌پور و قربانی، ۱۳۹۷). دانش مهمترین سرمایه و دارایی یک سازمان و محرکی برای ایجاد مزیت رقابتی، تحول سازمانی و نوآوری در سازمان‌ها به شمار می‌رود و این دارایی در مقایسه با انواع دیگر دارایی‌ها منحصر به فرد است. زیرا هر چه بیشتر استفاده شود به ارزش آن افزوده می‌گردد (کولونیاری و فاسولیز^۱، ۲۰۱۷). همچنین توسعه و گسترش فناوری اطلاعات و ارتباطات اعم از رایانه، شبکه‌های ارتباطی، نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای ارتباطی، اداری و تخصصی و غیره موجب تحولات عظیمی در حوزه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی شده است. تحولاتی که فناوری اطلاعات و ارتباطات در نهادها، سازمان‌ها و موسسات ایجاد کرده است به صورت مستقیم بر کار و زندگی شخصی و اجتماعی کارکنان و افراد جامعه تاثیر گذاشته است و یکی از این تاثیرات پیدایش یک الگوی کار مبتنی بر رایانه بنام مدیریت دانش است. در یک فرایند تغییر و تحول و رسیدن به یک تشکیلات و سازمان متحول و در عین حال خلاق و پویا که اهداف فردی و سازمانی از هم قابل تفکیک نباشد باید بر مدیریت دانش تکیه کرد (دیناروند، ۱۳۹۲). مدیریت دانش رویکردی نظام‌مند جهت تشخیص، مدیریت و تسهیم کلیه دارایی‌های فکری شامل پایگاه‌های داده، مستندات، سیاست‌ها و تجارب می‌باشد (هرویگ، گارسیا-اپونتی، گلابگیر و راثوری^۲، ۲۰۱۵). همچنین مدیریت دانش فرایند خلق، جمع‌آوری، سازماندهی، اشاعه و کاربرد دانش در سازمان یا هنر خلق ارزش از دارایی‌های نامشهود سازمان است (گوپتا و شرما^۳، ۲۰۰۴). در تعریفی دیگر مدیریت دانش به‌عنوان فرایندی تعریف شده است که به سازمان‌ها در شناسایی، سازماندهی، انتشار یا توزیع و انتقال اطلاعات و تخصص‌های مهم که

-
- 1 . Koloniari & Fassoulis
 - 2 . Herwig, Garcia-Aponte, Golabgir & Rathore
 - 3 . Gupta & Sharma

بخشی از حافظه سازمانی هستند و غالباً به صورت ساختاریافته در سازمان وجود دارند، کمک می‌کند (سیف‌الدین، ۱۳۸۵). همچنین مدیریت دانش از یک سو رویکردی یکپارچه و نظام‌مند در جهت تشخیص، مدیریت و تسهیم کلیه دارای‌های فکری شامل پایگاه داده، مستندات، رویه‌ها، سیاست‌ها و تجارب موجود در ذهن افراد است و از سوی دیگر مدیریت دانش سازوکاری برای دستیابی به تخصص، دانش و تجربه است که قابلیت‌های جدیدی را فراهم کند، عملکرد بهتری را موجب شود، نوآوری را تشویق نماید و ارزش مطلوب ذی‌نفعان را افزایش دهد (وینگات، اسمیت و پرک^۱، ۲۰۱۸). میزان بالای مدیریت دانش در هر سازمانی باعث بهبود کیفیت کار، در اختیار داشتن اطلاعات به‌روز، افزایش کارآیی، بهبود اثربخشی، بهبود تصمیم‌گیری، افزایش توان پاسخگویی نسبت به نیازهای مشتریان و امکان تغییر و تطبیق‌پذیری سریع می‌گردد (برزنیک^۲، ۲۰۱۸). مدیریت دانش فرایند سیستماتیک و نظام‌مند کشف، انتخاب، سازماندهی، تلخیص و ارائه اطلاعات است؛ به گونه‌ای که شناخت افراد را در حوزه مورد علاقه بهبود بخشد. مدیریت دانش به سازمان کمک می‌کند تا از تجارب خود شناخت و بینش بدست آورد و فعالیت خود را بر کسب، ذخیره‌سازی و استفاده از دانش متمرکز کند تا بتواند در حل مشکلات، آموزش پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری از این دانش بهره‌گیرد. پس مدیریت دانش نه تنها از زوال دارایی‌های فکری و مغزی جلوگیری می‌کند، بلکه به طور مداوم بر این ثروت می‌افزاید (سبحانی‌نژاد، شهابی و یوزباشی، ۱۳۹۳).

بهره‌وری و عملکرد کارکنان فراتر از یک معیار به‌عنوان یک فرهنگ و نگرش با کار و زندگی مطرح شده و بهبود آن منشأ توسعه اقتصادی است. بهره‌وری بوسیله نسبت مطلوبیت‌های حاصله بر منابع و آنچه که برای حصول به نتیجه صرف شده بیان می‌شود. این نسبت یکی از مهمترین شاخص‌هایی است که ثمربخشی فعالیت‌های را نشان می‌دهد (ناظم و پارسا، ۱۳۸۹). بهره‌وری کارکنانی یعنی درجه استفاده موثر از نیروی کار به‌عنوان یکی از عوامل تولید. به عبارت دیگر بهره‌وری نیروی کار یعنی بدست آوردن یک نتیجه کمی و کیفی مطلوب از نیروی کار در راستای اهداف جامعه و سازمان (محسنی، زنجانی و طالقانی، ۱۳۹۱). بهره‌وری حاصل کسری است که از تقسیم مقدار یا ارزش محصول بر مقدار یا ارزش یکی از عوامل تولید بدست

1 . Wingate, Smith & Perk

2 . Breznik

می‌آید، لذا می‌توان از بهره‌وری سرمایه، مواد اولیه و نیروی کار صحبت کرد (طاهری، ۱۳۹۷). بدون شک رشد جوامع در گرو رشد بهره‌وری آنان است. بهره‌وری موضوعی است که از ابعاد مختلف به آن نگریده شده و هر روز کاربرد و اهمیت آن بیش از پیش روشن می‌شود. بهره‌وری موضوع مشترکی در اقتصاد و مدیریت به شمار می‌رود. با توجه به محدودیت منابع و نامحدود بودن نیازهای انسانی، افزایش جمعیت و رقابت شدید و بی‌رحمانه در اقتصاد جهانی بهبود بهره‌وری نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت است. بی‌گمان امروزه رشد و توسعه اقتصادی جوامع مختلف در نرخ رشد بهره‌وری آنها نهفته است. کوشش برای افزایش نرخ بهره‌وری کوشش برای زندگی و رفاه بهتر برای افراد و جامعه است. پایین بودن سطح بهره‌وری که از ویژگی‌های غالب کشورهای کمتر توسعه یافته است ناشی از عوامل مختلف تاثیرگذاری بر بهره‌وری است که تعدادی از این عوامل خارج از کنترل این جوامع و پاره‌ای قابل کنترل هستند، لذا امروزه بیشتر کشورهای جهان در پی دستیابی به پیشرفت‌هایی در زمینه بهره‌وری هستند (الماسی، رستمی و فتاحی، ۱۳۹۴). همچنین از آنجا که افزایش و رشد بهره‌وری یکی از اساسی‌ترین راه‌های دستیابی به تولید بیشتر و به دنبال آن تأمین رفاه و بهزیستی افراد در جوامع است، لذا شناخت عوامل موثر بر افزایش بهره‌وری از آرمان‌های اصلی محققان و پژوهشگران در این زمینه بوده و هست (مهرابیان، نصیری‌پور، فرمانبر و کشاورز، ۱۳۹۰).

پژوهش‌هایی درباره مدیریت دانش و بهره‌وری انجام شده که در ادامه مهمترین آنها شرح داده می‌شوند. نتایج پژوهش ماساده، شاناک، ماکبله و تارهینی^۱ (۲۰۱۷) با عنوان تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد شغلی در آموزش عالی: مورد مطالعه دانشگاه اردن نشان داد که مدیریت دانش و مولفه‌های آن بر عملکرد شغلی تاثیر مثبت و معنادار داشتند. تسیریکاس، کاتساروس و نیکولیدیس^۲ (۲۰۱۲) ضمن پژوهشی با عنوان مدیریت دانش، تحمل ابهام و بهره‌وری: شواهدی از بخش عمومی یونان به این نتیجه رسیدند که مدیریت دانش بر تحمل ابهام و بهره‌وری کارکنان تاثیر معنادار داشت. در پژوهشی دیگر یانگ^۳ (۲۰۱۵) در بررسی تاثیر بازاریابی داخلی بر تسهیم دانش و اثربخشی سازمانی در صنعت هتل‌داری گزارش کرد که بازاریابی داخلی بر

1 . Masa'deh, Shannak, Maqableh & Taarhini

2 . Tsirikas, Katsaros & Nicolaidis

3 . Yang

تسهیم دانش و بازاریابی داخلی و تسهیم دانش بر اثربخشی سازمانی تاثیر معناداری داشتند. همچنین کمائی و امیرنژاد (۱۳۹۵) ضمن پژوهشی با عنوان تاثیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی با نقش میانجی مدیریت دانش در ادارات ستادی شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش و بهره‌وری نیروی انسانی و مدیریت دانش بر بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر مثبت و معنادار داشتند و مدیریت دانش در رابطه فرهنگ سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی نقش میانجی داشت. نتایج پژوهش ایران‌زاده، فخمی آذر و جداری سفیدگری (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان بررسی تاثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از روش تحلیل عاملی در موسسات مالی و اعتباری شهرستان تبریز نشان داد که مولفه‌های مدیریت دانش بر بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر معنادار داشتند و دو سازه مذکور تغییر معناداری در مدل مفهومی پژوهش ایجاد کردند. علاوه بر آن هلالیان مطلق و حسن‌زاده (۱۳۹۴) ضمن پژوهشی با عنوان نقش مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی در بهره‌وری منابع انسانی (مطالعه موردی: مجتمع گازی پارس جنوبی) به این نتیجه رسیدند که بین ابعاد مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی با بهره‌وری منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود داشت. نتایج پژوهش هاشمی (۱۳۹۳) درباره رابطه بین مدیریت دانش و بهره‌وری با نقش واسطه‌گری فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد لامرد نشان داد که مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری تاثیر معنادار مستقیم و مدیریت دانش با واسطه‌گری فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری تاثیر معنادار غیرمستقیم داشت. در پژوهشی دیگر محمدی، هنری و کشکر (۱۳۹۳) ضمن بررسی رابطه زیرسیستم‌های مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده و بهره‌وری منابع انسانی در فدراسیون‌های ورزشی منتخب گزارش کردند که تمام زیرسیستم‌های مدیریت دانش و مدیریت دانش کلی با بهره‌وری منابع انسانی رابطه مثبت و معنادار داشت.

صنعت حفاری ایران در دهه‌های اخیر به سوی رقابتی شدن پیش می‌رود. رقابت به‌ویژه در منطقه هر روز پیچیده‌تر و دشوارتر می‌گردد و در پیش‌بینی‌های بازار آینده وضعیت بسیار پیچیده‌تر را ترسیم می‌نماید و اینجاست که اگر به عرصه رقابتی و راهکارهای منطقی و هوشیارانه توجه نشود، کم‌کم از صحنه رقابت حذف می‌شود. همچنین در چند سال اخیر اکثر صنایع کشور اقدام به دایر کردن واحدهای مدیریت دانش و توجه به امر تعالی و بهره‌وری کرده‌اند که این خود دلیلی روشن بر حرکت صنعت به سوی رقابتی شدن است. بدون تردید در آینده نزدیک

شاهد شدت یافتن آن نیز خواهیم بود. با در نظر گرفتن نارسایی های موجود در سیستم ها و عدم کارایی و اثربخشی لازم است مدیریت دانش و زیرسیستم های آن (یعنی توسعه منابع انسانی، جهت گیری دانایی محور، فرهنگ مشارکتی، زیرساخت سیستم اطلاعاتی، ارزیابی و انتقال دانش، الگوگیری و درگیری افراد) در شرکت ملی حفاری ایران نهادینه شود و از ابزارها و تکنیک های مناسب برای بهبود بهره وری استفاده شود. با توجه به اهمیت کلیدی مدیریت دانش و بهره وری کارکنان در شرکت ملی حفاری ایران و از آنجا که نتایج حاصل از این تحقیق می تواند کمک شایانی به جلوگیری از اتلاف منابع و بهبود بهره وری برای شرکت، کارکنان و جامعه نماید، لذا هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی نقش مدیریت دانش بر بهره وری کارکنان بود.

فرضیه های تحقیق

۱. مدیریت دانش بر بهره وری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد.
۲. زیرسیستم توسعه منابع انسانی بر بهره وری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد.
۳. زیرسیستم جهت گیری دانایی محور بر بهره وری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد.
۴. زیرسیستم فرهنگ مشارکتی بر بهره وری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد.
۵. زیرسیستم زیرساخت سیستم اطلاعاتی بر بهره وری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد.
۶. زیرسیستم ارزیابی و انتقال دانش بر بهره وری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد.
۷. زیرسیستم الگوگیری بر بهره وری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد.
۸. زیرسیستم درگیری افراد بر بهره وری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد.

روش تحقیق

با توجه به اینکه تحقیق حاضر به توصیف و مطالعه آنچه که هست، می پردازد از نظر هدف تحقیق کاربردی و از نظر شیوه اجرا توصیفی از نوع تحقیق میدانی است. چون محقق در شرایط زندگی واقعی یک سازمان حضور پیدا می کند. در پژوهش حاضر محقق به دنبال شناسایی و بررسی تاثیر مدیریت دانش بر بهره وری و ارائه راهکارهایی عملی برای افزایش بهره وری می باشد. جامعه پژوهش کارکنان ستادی شامل سرپرستان، روسا و مدیران شرکت ملی حفاری ایران به تعداد ۴۲۸۰ نفر بودند که از میان آنان تعداد ۴۰۰ نفر بر اساس فرمول کوکران به روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. در این تحقیق برای جمع آوری اطلاعات از روش

فیش برداری از روی منابع دست اول و دست دوم شامل کتاب‌ها، مقاله‌ها، پایان‌نامه‌ها و سایت‌های معتبر علمی استفاده شد و برای جمع‌آوری داده‌ها از روش میدانی با کمک پرسشنامه استفاده شد.

پرسشنامه استاندارد مدیریت دانش: پرسشنامه مدیریت دانش توسط رهنورد و محمدی در سال ۱۳۸۸ طراحی شد. این ابزار دارای ۲۸ گویه و ۷ بعد یا زیرسیستم توسعه منابع انسانی، جهت‌گیری دانایی‌محور، فرهنگ مشارکتی، زیرساخت سیستم اطلاعاتی، ارزیابی و انتقال دانش، الگوگیری و درگیری افراد (هر کدام ۴ گویه) است که با استفاده از مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت از یک تا پنج نمره‌گذاری می‌شود، لذا دامنه نمرات بین ۲۸ تا ۱۴۰ است و نمره بالاتر به معنای مطلوب‌تر بودن مدیریت دانش و ابعاد یا زیرسیستم‌های آن است. آنان روایی ابزار را با روش تحلیل عاملی با چرخش واریماکس تایید و پایایی را با روش آلفای کرونباخ برای کل ابزار ۰/۹۶، توسعه منابع انسانی ۰/۹۴، جهت‌گیری دانایی‌محور ۰/۹۵، فرهنگ مشارکتی ۰/۹۵، زیرساخت سیستم اطلاعاتی ۰/۹۰، ارزیابی و انتقال دانش ۰/۹۴، الگوگیری ۰/۸۶ و درگیری افراد ۰/۸۰ گزارش کردند.

پرسشنامه استاندارد بهره‌وری: پرسشنامه بهره‌وری توسط میرکاطمی، راستگو و خراشادپزاده در سال ۱۳۹۶ طراحی شد. این ابزار دارای ۵۳ گویه است که با استفاده از مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت از یک تا پنج نمره‌گذاری می‌شود، لذا دامنه نمرات بین ۵۳ تا ۲۶۵ است و نمره بالاتر به معنای مطلوب‌تر بودن بهره‌وری است. آنان روایی صوری را با نظر خبرگان و روایی سازه را با روش تحلیل عاملی تایید و پایایی آن را با روش آلفای کرونباخ ۰/۹۸ گزارش کردند. در تحقیق حاضر روایی صوری، محتوایی و همگرایی ابزارها تایید و پایایی با روش آلفای کرونباخ برای مدیریت دانش ۰/۹۲۱، توسعه منابع انسانی ۰/۹۴۰، جهت‌گیری دانایی‌محور ۰/۹۶۲، فرهنگ مشارکتی ۰/۹۶۶، زیرساخت سیستم اطلاعاتی ۰/۸۵۷، ارزیابی و انتقال دانش ۰/۸۸۸، الگوگیری ۰/۸۷۸، درگیری افراد ۰/۷۵۴ و بهره‌وری ۰/۸۵۰ محاسبه شد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی برای توصیف نحوه توزیع متغیرها و از روش آمار استنباطی برای آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده شد. لازم به ذکر است که در آمار توصیفی از شاخص‌های گرایش مرکزی و پراکندگی و در آمار استنباطی از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده و داده‌ها به کمک نرم‌افزارهای SPSS و LISREL تحلیل شدند.

یافته ها

شرکت کنندگان پژوهش ۴۰۰ نفر از کارکنان بودند که فراوانی و درصد فراوانی شاخص های دموگرافیک آنان در جدول ۱ ارائه شد.

جدول ۱. فراوانی و درصد فراوانی شاخص های دموگرافیک کارکنان

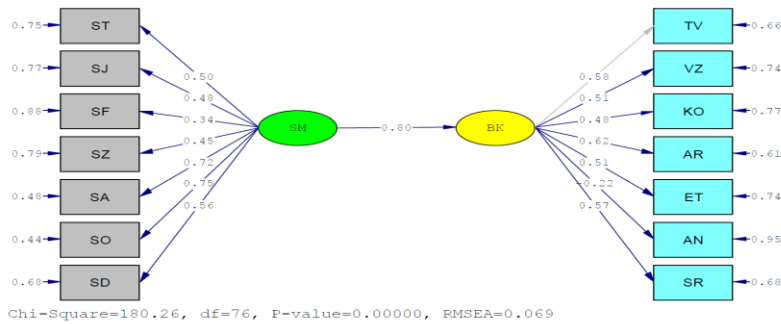
متغیرها	سطوح	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	مرد	۳۴۸	۸۷
	زن	۵۲	۱۳
دامنه سنی (سال)	۲۱-۳۰	۸۰	۲۰
	۳۱-۴۰	۱۱۵	۲۸/۷۵
	۴۱-۵۰	۱۶۳	۴۰/۷۵
	بیشتر از ۵۰	۴۲	۱۰/۵۰
سابقه کار (سال)	کمتر از ۵	۷۷	۱۹/۲۵
	۶-۱۰	۵۸	۱۴/۵۰
	۱۱-۱۵	۵۲	۱۳
	۱۶-۲۰	۱۲۵	۳۱/۲۵
	بیشتر از ۲۰	۸۸	۲۲
تحصیلات	دیپلم	۹۱	۲۲/۷۵
	فوق دیپلم	۶۸	۱۷
	لیسانس	۱۵۴	۳۸/۵۰
	فوق لیسانس و بالاتر	۸۷	۲۱/۷۵
سمت	کارمند	۹۴	۲۳/۵۰
	کارشناس	۲۰۷	۵۱/۷۵
	کارشناس ارشد	۸۶	۲۱/۵۰
	مدیر	۱۳	۳/۲۵

در جدول ۱ فراوانی و درصد فراوانی جنسیت، دامنه سنی، سابقه کار، تحصیلات و سمت کارکنان شرح داده شده است. نتایج ضرایب همبستگی مدیریت دانش و زیرسیستم های آن با بهره‌وری کارکنان در جدول ۲ ارائه شد.

جدول ۲. ضرایب همبستگی مدیریت دانش و زیرسیستم های آن با بهره‌وری کارکنان

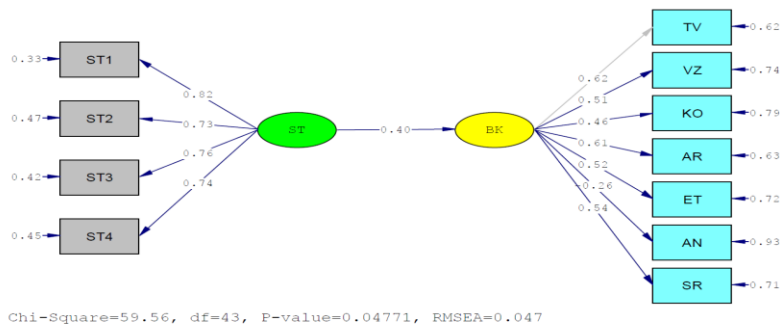
متغیرهای پیش‌بین / متغیر ملاک	بهره‌وری	معناداری
توسعه منابع انسانی	۰/۳۲	۰/۰۰۱
جهت‌گیری دانایی‌محور	۰/۳۷	۰/۰۰۱
فرهنگ مشارکتی	۰/۳۵	۰/۰۰۱
زیرساخت سیستم اطلاعاتی	۰/۴۰	۰/۰۰۱
ارزیابی و انتقال دانش	۰/۵۳	۰/۰۰۱
الگوگیری	۰/۷۲	۰/۰۰۱
درگیری افراد	۰/۷۰	۰/۰۰۱
مدیریت دانش	۰/۶۷	۰/۰۰۱

بر اساس نتایج جدول ۲ ضرایب همبستگی مدیریت دانش و همه زیرسیستم‌های آن با بهره‌وری کارکنان در سطح ۰/۰۰۱ مثبت و معنادار است. نتایج بررسی ضریب مسیر تاثیر مدیریت دانش بر بهره‌وری کارکنان در شکل ۱ ارائه شد.



شکل ۱. ضریب مسیر تاثیر مدیریت دانش بر بهره‌وری کارکنان

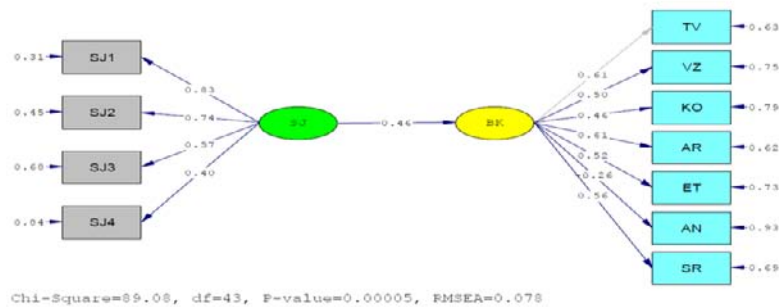
بر اساس نتایج شکل ۱ ضریب مسیر تاثیر مدیریت دانش بر بهره‌وری کارکنان ۰/۸۰ است که در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است، لذا مدیریت دانش بر بهره‌وری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج بررسی ضریب مسیر تاثیر توسعه منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان در شکل ۲ ارائه شد.



شکل ۲. ضریب مسیر تاثیر توسعه منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان

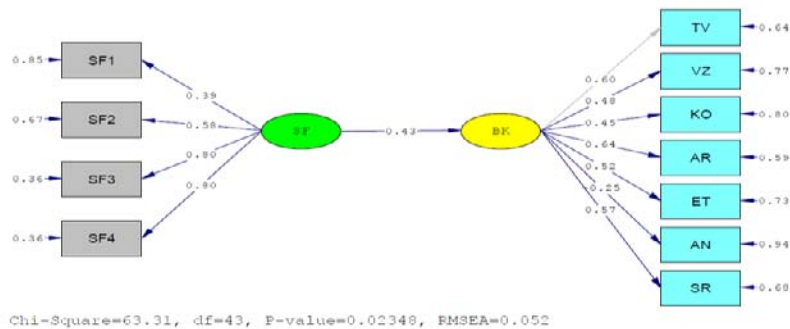
بر اساس نتایج شکل ۲ ضریب مسیر تاثیر توسعه منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان ۰/۴۰ است که در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است، لذا توسعه منابع انسانی بر بهره‌وری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار

دارد. نتایج بررسی ضریب مسیر تاثیر جهت‌گیری دانایی محور بر بهره‌وری کارکنان در شکل ۳ ارائه شد.



شکل ۳. ضریب مسیر تاثیر جهت‌گیری دانایی محور بر بهره‌وری کارکنان

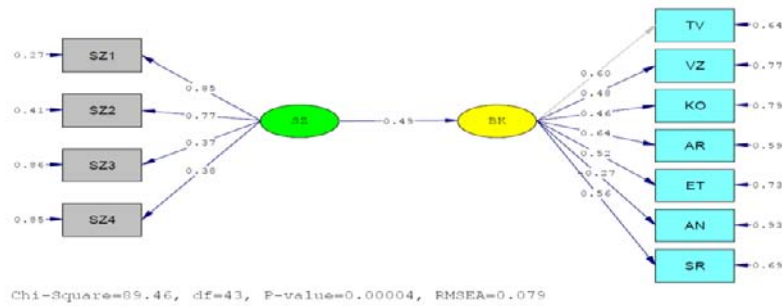
بر اساس نتایج شکل ۳ ضریب مسیر تاثیر جهت‌گیری دانایی محور بر بهره‌وری کارکنان ۰/۴۶ است که در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است، لذا جهت‌گیری دانایی محور بر بهره‌وری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج بررسی ضریب مسیر تاثیر فرهنگ مشارکتی بر بهره‌وری کارکنان در شکل ۴ ارائه شد.



شکل ۴. ضریب مسیر تاثیر فرهنگ مشارکتی بر بهره‌وری کارکنان

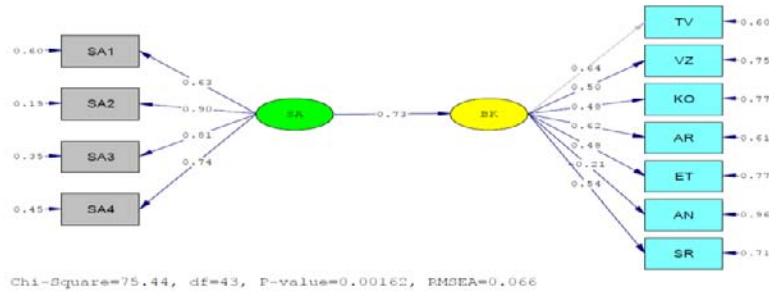
بر اساس نتایج شکل ۴ ضریب مسیر تاثیر فرهنگ مشارکتی بر بهره‌وری کارکنان ۰/۴۳ است که در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است، لذا فرهنگ مشارکتی بر بهره‌وری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار

دارد. نتایج بررسی ضریب مسیر تاثیر زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی بر بهره‌وری کارکنان در شکل ۵ ارائه شد.



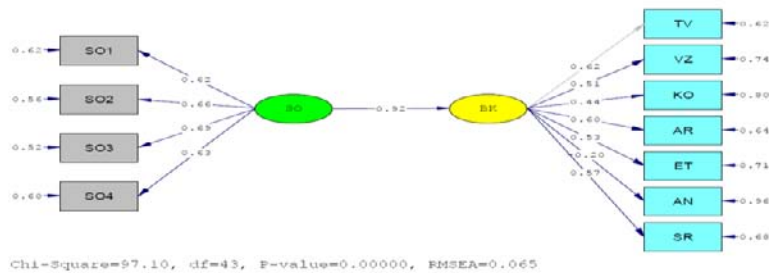
شکل ۵. ضریب مسیر تاثیر زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی بر بهره‌وری کارکنان

بر اساس نتایج شکل ۵ ضریب مسیر تاثیر زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی بر بهره‌وری کارکنان ۰/۴۹ است که در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است، لذا زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی بر بهره‌وری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج بررسی ضریب مسیر تاثیر ارزیابی و انتقال دانش بر بهره‌وری کارکنان در شکل ۶ ارائه شد.



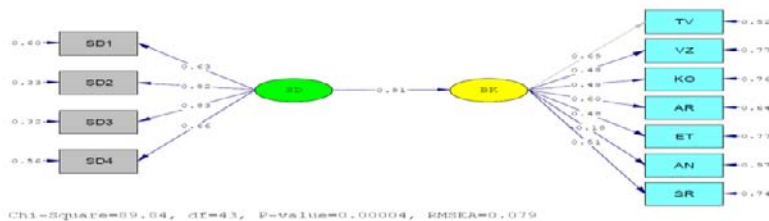
شکل ۶. ضریب مسیر تاثیر ارزیابی و انتقال دانش بر بهره‌وری کارکنان

بر اساس نتایج شکل ۶ ضریب مسیر تاثیر ارزیابی و انتقال دانش بر بهره‌وری کارکنان ۰/۷۳ است که در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است، لذا ارزیابی و انتقال دانش بر بهره‌وری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج بررسی ضریب مسیر تاثیر الگوگیری بر بهره‌وری کارکنان در شکل ۷ ارائه شد.



شکل ۷. ضریب مسیر تاثیر الگوگیری بر بهره‌وری کارکنان

بر اساس نتایج شکل ۷ ضریب مسیر تاثیر الگوگیری بر بهره‌وری کارکنان ۰/۹۲ است که در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است، لذا الگوگیری بر بهره‌وری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد. نتایج بررسی ضریب مسیر تاثیر درگیری افراد بر بهره‌وری کارکنان در شکل ۸ ارائه شد.



شکل ۸. ضریب مسیر تاثیر درگیری بر بهره‌وری کارکنان

بر اساس نتایج شکل ۸ ضریب مسیر تاثیر الگوگیری بر بهره‌وری کارکنان ۰/۹۱ است که در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است، لذا درگیری افراد بر بهره‌وری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه مدیریت دانش یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف محسوب می‌شود بر روی بهره‌وری کارکنان تاثیر دارد. در نتیجه با توجه به اهمیت مدیریت دانش و بهره‌وری کارکنان، هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی نقش مدیریت دانش بر بهره‌وری کارکنان بود. نتایج نشان داد که مدیریت دانش و زیرسیستم‌های مدیریت دانش یعنی توسعه منابع انسانی، جهت‌گیری دانایی‌محور، فرهنگ مشارکتی، زیرساخت سیستم اطلاعاتی، ارزیابی و انتقال دانش، الگوگیری و درگیری افراد بر بهره‌وری کارکنان تاثیر مثبت و معنادار داشتند. این نتایج با

نتایج پژوهش‌های ماساده و همکاران (۲۰۱۷)، تسیریکاس و همکاران (۲۰۱۲)، یانگ (۲۰۱۵)، کمائی و امیرنژاد (۱۳۹۵)، ایران‌زاده و همکاران (۱۳۹۴)، هلالیان مطلق و حسن‌زاده (۱۳۹۴)، هاشمی (۱۳۹۳) و محمدی و همکاران (۱۳۹۳) همسو بود. برای مثال نتایج پژوهش ماساده و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد که مدیریت دانش و مولفه‌های آن بر عملکرد شغلی تاثیر مثبت و معنادار داشتند. در پژوهشی دیگر تسیریکاس و همکاران (۲۰۱۲) گزارش کردند که مدیریت دانش بر تحمل ابهام و بهره‌وری کارکنان تاثیر معنادار داشت. همچنین نتایج پژوهش کمائی و امیرنژاد (۱۳۹۵) نشان داد که فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش و بهره‌وری نیروی انسانی و مدیریت دانش بر بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر مثبت و معنادار داشتند. در پژوهشی دیگر ایران‌زاده و همکاران (۱۳۹۴) گزارش کردند که مدیریت دانش و مولفه‌های آن بر بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر معنادار داشتند.

در تبیین تاثیر مدیریت دانش بر بهره‌وری کارکنان می‌توان بیان کرد که دانش یکی از مهمترین دارایی‌های سازمان است و به طور فزاینده‌ای برای حفظ مزیت رقابتی سازمان، مدیریت می‌شود. سیستم مدیریت دانش به تلاش‌هایی اشاره دارد که به طور سیستماتیک برای یافتن، سازماندهی و قابل دسترس نمودن سرمایه‌های فکری سازمان و تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و خلق دانش در سازمان صورت می‌گیرد. امروزه نوآوری و خلق دانش نه تنها به مساله اصلی بسیاری از سازمان‌های دولتی بدل شده، بلکه به صورت جدی مورد توجه مدیران همه سازمان‌ها و شرکت‌ها قرار گرفته است. توجه به خلق دانش در سازمان‌ها افراد را در شناخت هر چه بیشتر محیط پیرامون و درک نیازها و خواست‌های مراجعین خود یاری می‌دهد. در واقع این امر به سازمان امکان می‌دهد تا شیوه‌های جدید انجام امور را بیاموزد و بر اساس آن روش‌ها و رویه‌های جاری خود را کارا تر و اثربخش تر نماید. بی‌تردید ابداعات و نوآوری گرایش بسیار شدیدی به دانش، تخصص و تعهدات کارکنان به‌عنوان ورودی‌های کلیدی در فرایند سیستم‌های مدیریت دانش ارزش دارند. این در حالی است که سازمان‌ها با بهره‌وری و نوآوری بالاتر در پاسخ به تغییرات محیطی و همچنین گسترش قابلیت‌های جدید که به آنها برای دستیابی به عملکرد بالاتر کمک می‌کند، موفق‌تر خواهند بود. از طرف دیگر سیستم مدیریت دانش سازمان‌ها را به‌عنوان مخازن دانش و شایستگی مجسم می‌کند. در شرایطی که بهره‌وری، یکپارچگی توسعه و دانش را تسهیل می‌کند. توجه به نوآوری و سیستم مدیریت دانش موجب بهبود عملکرد سازمان‌ها

شده و آنها را در انجام وظایف خود و پاسخگویی هر چه بیشتر به خواسته‌های ذی‌نفعان یاری می‌دهد. به بیان دیگر سیستم مدیریت دانش را می‌توان از ابزارهای مهم تحقق مفاهیم مدیریت دانش در شرکت ملی حفاری دانست که نتایجی چون بهبود کیفیت تصمیم‌گیری، ایجاد سرمایه‌های نامشهود عمومی، توسعه دانش کارکنان و افزایش سطح اعتماد و رضایت شغلی کارکنان نسبت به سازمان را در پی خواهد داشت.

در تبیین تاثیر زیرسیستم‌های مدیریت دانش یعنی توسعه منابع انسانی، جهت‌گیری دانایی‌محور، فرهنگ مشارکتی، زیرساخت سیستم اطلاعاتی، ارزیابی و انتقال دانش، الگوگیری و درگیری افراد بهره‌وری کارکنان می‌توان بیان کرد که در شرکت ملی حفاری ایران برنامه توسعه منابع انسانی در حال اجرا بوده و در تحقیقات انجام شده الزامی بودن انتشار تحقیقات در دستور کار قرار دارد و از طرف دیگر جذب افراد بر اساس صلاحیت دانشی در برنامه‌های این شرکت قابل ملاحظه است. مدیران شرکت اولویت به پرورش منابع انسانی دانشگر داده‌اند و پرداخت مبتنی بر صلاحیت دانشی در این شرکت انجام می‌پذیرد. از این رو در برنامه‌های توسعه منابع انسانی ارتقاء بر اساس صلاحیت دانشی بوده و نگهداری و بهسازی افراد دانشگر و سازوکارهایی برای انعکاس نظرات علمی انجام گرفته است. شرکت‌ها برای جهت‌گیری دانایی‌محور در راه رسیدن به بهره‌وری به استقرار چرخه دانش در حمایت از خط مشی‌ها و پروژه‌های مدیریت دانش پرداخته‌اند و راهبرد مدیریت دانش با رویکرد رقابت‌جویی را تدوین کرده و از این رو مدیریت دانش از طرف مدیران و کارکنان مورد پذیرش واقع شده و چشم‌انداز با رویکرد دانایی‌محور در بخش‌های مختلف در حال شکل‌گیری است. علاوه بر آن در شرکت حفاری ترسیم دورنمای سازمان بر مبنای افراد دانش‌محور صورت می‌گیرد و مستندسازی تجارب و نتایج پژوهش‌ها انجام گرفته و طراحی سازوکارهای استقرار مدیریت دانش توسط مدیران انجام گرفته و مشارکت در تسهیم دانش توسط قسمت‌های بالادستی و پایین‌دستی در این شرکت وجود دارد. این امر موجب شده است تا توجه به یادگیری و تسهیم دانش و اولویت به یادگیری برای یادگیری در بین کارکنان تقویت شود. فرهنگ مشارکتی در سازمان‌ها در فضای مورد اعتماد بوجود می‌آید. از این رو سازمان‌ها به فضای اعتماد و اعتمادسازی اهمیت داده و فرهنگ خلاقیت و نوآوری را در بین بخش‌های مختلف خود توسعه دهند. از این رو در شرکت ملی حفاری نیز سیستم مدیریت دانش از سوی مدیران ارشد پذیرفته شده و توجه به راهبرد نوآوری و

تشویق کار تیمی و تسهیم دانش در سطوح مختلف شرکت پرداخته شده و جایگاه برتر به ایده‌پردازان مبدع و نوآور اختصاص یافته است که این امر سبب شده تا دغدغه‌های تیم‌سازی کمتر شده و تشویق فعالیت‌های گروهی و به اشتراک‌گذاری دانش و تجارب میان افراد بیشتر توسعه یابد که این امر خود تسهیم افکار نو در جلسات را به دنبال دارد. علاوه بر آن وجود زیرساخت فناوری اطلاعات و حمایت‌های داخلی برای تسهیم دانش موجب شده است تا قابلیت‌های فناوری اطلاعات بیشتر برای کارکنان و مدیران روشن شود. از این رو دسترسی کارکنان به پایگاه‌های داده‌ها و سازوکارهای بحث گروهی مجازی انجام گرفته است که این امر موجب شده تا در شرکت ملی حفاری تناسب سیستم اطلاعاتی با تسهیم دانش بوجود آید و سیستم‌های الکترونیکی مورد تایید کاربران ایجاد شوند. همچنین در آموزش روش‌های انتقال دانش به افراد و طراحی سازوکارهای مناسب ارزیابی دانش به کارکنان آموزش داده می‌شود و از طرف دیگر روش‌های آموزشی مبتنی بر تفکر سیستمی و احصای مقیاس‌های مناسب ارزیابی دانش صورت گرفته است که این امر موجب شده تا در آن شرکت روش‌های آموزشی مبتنی بر توسعه یادگیری گروهی و تاکید بر ساختار شبکه‌ای برای ترویج دانش و همچنین فرایندهایی برای تسهیل مبادلات دانش انجام پذیرد. در این صورت کارکنان با شرایط تسهیل دسترسی به دانش و شبکه‌های ارتباطی برای توزیع اطلاعات موجب انتقال دانش با استفاده از سیستم استاد-شاگردی و توجه به سرمایه دانش در ارزیابی عملکرد خود می‌شوند که این امر خوب باعث ساختار تسهیل‌کننده اکتشاف دانش می‌گردد. الگوگیری کارکنان از رهبران و مدیران خود در همه شرکت‌ها وجود دارد و این امر از طریق مقایسه فرایندهای کاری بین بخش‌ها باعث شده تا در شرکت ملی حفاری وجود خطوط راهنما برای الگوگیری و همچنین وجود استانداردهای ارتقای دانش برای تشویق افراد به الگوگیری از بهترین تجارب دیگران ایجاد گردد. علاوه بر آن درگیری افراد بر اساس مهارت و تخصص در کار به مسائل و مشکلات سازمانی باعث استفاده از ظرفیت و توان کارکنان به نحو مطلوب شده است که این موجب می‌شود کارکنان و مدیران به دلیل عملیاتی بودن محیط شرکت نهایت تلاش خود را برای به اوج رساند شرکت انجام دهند. بنابراین با توجه به نتایج پیشنهاد می‌گردد که مدیران اولویت استخدام را به افراد با دانش بالا بدهند و سیستم حقوق‌دهی را بر اساس دانش و کارایی تنظیم نمایند. مدیران جهت‌گیری دانایی‌محور را در دستور کار خود قرار دهند و برای تحقق آن هزینه کنند. همچنین انجام

پژوهش و انتقال دانش توسط افراد دانش‌محور با جهت‌گیری دانایی‌محور به مدیران جهت شکوفایی سازمان‌ها و شرکت‌ها توصیه می‌شود. پیشنهاد دیگر اینکه ارزیابی عملکرد کارکنان با رویکرد ارتقای دانش و هم‌ترازی راهبرد مدیریت دانش با راهبرد کسب‌وکار در فرایندهای انتقال دانش از سطح فردی به سطح سازمان انجام شود. مسئولان و برنامه‌ریزان در سطح کلان راهکارهای اعتماد و اعتمادسازی را به کارکنان و مدیران آموزش داده و روحیه خلاقیت و نوآوری را در آنها تقویت نمایند. علاوه بر آن مدیران سازمان‌ها و شرکت‌ها در تصمیم‌های سازمانی خود با استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و تصمیم‌یار به همکاری میان واحدها در قالب پروژه‌های آموزشی و پژوهشی اقدام نمایند. همچنین برگزاری کارگاه‌های برای مدیران جهت آشنایی با روش‌های انتقال دانش می‌تواند نقش موثری در بهره‌وری آنان داشته باشد. پیشنهاد دیگر اینکه در بخش‌های مختلف سازمان‌ها و شرکت‌ها جلسات بارش فکری انجام پذیرد تا مدیران بتوانند به این طریق ریسک‌پذیری در تصمیمات را کاهش داده و از وجود ابهامات و تعارضات در تصمیمات سازمانی جلوگیری نمایند. آخرین پیشنهاد اینکه مدیران و مسئولان سازمان‌ها زمینه را برای درگیر کردن کارکنان و افزایش علاقه‌مندی به کار فراهم نمایند که برای این منظور طراحی و استقرار نظام پیشنهادها و اولویت دادن به کار تیمی و گروهی می‌تواند مفید باشد.

منابع

- الماسی، مجتبی؛ رستمی، احسان و فتاحی، شهرام. (۱۳۹۴). اثر میانجی‌گری الگوی صحیح مصرف بر رابطه عوامل موثر بر بهره‌وری منابع انسانی در میان کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمانشاه. **پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، (۱)۵، ۲۳-۱.
- ایران‌زاده، سلیمان؛ فخیمی آذر، سیروس و جداری سفیدگری، ایوب. (۱۳۹۴). بررسی تاثیر مؤلفه‌های مدیریت دانش بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از روش تحلیل عاملی در موسسات مالی و اعتباری شهرستان تبریز. **مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)**، (۳۳)۹، ۴۵-۲۷.
- دیناروند، غلامحسین. (۱۳۹۲). مدیریت دانش؛ ابزاری سودمند در توانمندسازی کارکنان ناجا. **فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی**، (۲۷)۸، ۸۲-۶۱.
- ره‌نورد، فوج‌اله و محمدی، اصغر. (۱۳۸۸). شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران. **فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات**، (۳)۱، ۵۲-۳۷.

- سیحانی نژاد، مهدی؛ شهابی، بهنام و یوزباشی، علیرضا. (۱۳۹۳). **سازمان یادگیرنده (مبانی نظری، الگوهای تحقیق و سنجش)**. تهران: انتشارات یسطرون.
- سیف‌الدین، کریم. (۱۳۸۵). بررسی عوامل موثر بر مدیریت دانش و فرهنگ یادگیری سازمان‌های دولتی. **فصلنامه اقتصاد و مدیریت**، ۲۹، ۶۰-۷۸.
- طاهری، شهنام. (۱۳۹۷). **بهره‌وری و راه‌های تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها (مدیریت بهره‌وری فراگیر)**. تهران: انتشارات هستان.
- قلی‌پور، مریم و قربانی، محمود. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین مدیریت دانش و تعهد سازمانی (مورد مطالعه: اداره آموزش و پرورش شهرستان بجنورد). **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱۲(۴)، ۱۹۲-۱۷۷.
- کمائی، سارا و امیرنژاد، قنبر. (۱۳۹۵). تاثیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی با نقش میانجی مدیریت دانش در ادارات ستادی شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب. **کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد پویا ایران - مالزی**، مرکز توسعه آموزش‌های نوین ایران (متنا)، ۴۹-۳۹.
- محسنی، علیرضا؛ زنجانی، حبیب‌الله و طالقانی، متین. (۱۳۹۱). بیگانگی از کار و تأثیر آن بر بهره‌وری نیروی کار. **ماهنامه مهندسی مدیریت**، ۵(۴۷)، ۸۷-۸۲.
- محمدی، رزگار؛ هنری، حبیب و کشکر، سارا. (۱۳۹۳). بررسی رابطه زیرسیستم‌های مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده و بهره‌وری منابع انسانی در فدراسیون‌های ورزشی منتخب. **مجله مدیریت ورزشی**، ۱۶(۱)، ۷۴-۵۷.
- مهرابیان، فردین؛ نصیری‌پور، اشکان؛ فرمانبر، ربیع‌الله و کشاورز، سکینه. (۱۳۹۰). تعیین عوامل ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه اعضای هیأت علمی و غیر هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی گیلان. **پژوهش در آموزش علوم پزشکی**، ۳(۲)، ۶۳-۵۸.
- ناظم، فتاح و پارسی، فرشته. (۱۳۸۹). رابطه بین فضای سازمانی و بهره‌وری مدیران در کمیته امداد امام خمینی (ره) و ارائه الگوی مناسب مدیریتی. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۴(۳)، ۱۴۷-۱۲۷.
- ناظم، فتاح؛ صابرگرگانی، افسانه و ناظم، امیرحسین. (۱۳۹۳). پیش‌بینی بهره‌وری کارکنان بر اساس هوش سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸. **مجله نوآوری‌های مدیریت آموزشی**، ۹(۳)، ۱۸-۷.
- میرکاظمی، سیده عذرا؛ راستگو، سمانه و خراشادیزاده، محمد. (۱۳۹۶). طراحی ابزار سنجش عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران. **فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش**، ۶(۲)، ۱۵-۱.
- هاشمی، سیداحمد. (۱۳۹۳). رابطه بین مدیریت دانش و بهره‌وری با نقش واسطه‌گری فرهنگ سازمانی در دانشگاه آزاد اسلامی واحد لامرد. **فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۵(۴)، ۱۲۸-۱۱۱.
- هالالیان مطلق، فاطمه و حسن‌زاده، محمد. (۱۳۹۴). نقش مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی در بهره‌وری منابع انسانی (مطالعه موردی: مجتمع گازی پارس جنوبی). **مطالعات دانش‌شناسی**، ۱(۴)، ۶۶-۵۲.

- Breznik, K. (2018). Knowledge Management – from its Inception to the Innovation Linkage. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 238, 141-148.
- Gupta, J. N. D., & Sharma, S. K. (2004). **Creating knowledge based organizations**. Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- Herwig, C., Garcia-Aponte, O. F., Golabgir, A., & Rathore, A. S. (2015). Knowledge management in the QbD paradigm: manufacturing of biotech therapeutics. **Trends in Biotechnology**, 33(7), 381-387.
- Koloniari, M., & Fassoulis, K. (2017). Knowledge management perceptions in academic libraries. **The Journal of Academic Librarianship**, 43(2), 135-142.
- Masa'deh, R., Shannak, R. O., Maqableh, M., & Taarhini, A. (2017). The impact of knowledge management on job performance in higher education: The case of the University of Jordan. **Journal of Enterprise Information Management**, 30(2), 124-135.
- Tsirikas, A., Katsaros, K. K., & Nicolaidis, C. S. (2012). Knowledge management, tolerance of ambiguity and productivity: Evidence from the Greek public sector. **Employee Relations**, 34(4), 344-359.
- Wingate, L. A., Smith, N. L., & Perk, E. (2018). The project vita: A dynamic knowledge management tool. **Evaluation and Program Planning**, 71, 22-27.
- Yang, J. T. (2015). Effect of internal marketing on knowledge sharing and organizational effectiveness in the hotel industry. **Total Quality Management & Business Excellence**, 26(1-2), 76-92.