

«مدیریت بهره‌وری»

سال دهم - شماره سی و نه - زمستان ۱۳۹۵

ص ص: ۲۴۵ - ۲۱۷

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۱/۲۷

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۵/۰۶

## تحلیل مدل ساختاری ویژگی‌های مدیریت دانش بر بهبود عملکرد کارکنان (مورد مطالعه شرکت ساخت تجهیزات سپاهان)

زهرا علی زاده<sup>۱</sup>

دکتر حسین رضایی دولت آبادی\*<sup>۲،۳</sup>

### چکیده

امروزه بشر بر این امر اعتراف دارد که دانش جزء جدایی ناپذیر زندگی در تمامی ارکان است. خلق، انتقال و به‌کارگیری دانش باعث خلاقیت در کارکنان می‌شود و نوآوری و عملکرد را بهبود می‌بخشد. در پژوهش حاضر، به تحلیل مدل ساختاری ویژگی‌های مدیریت دانش بر بهبود عملکرد کارکنان شرکت ساخت تجهیزات سپاهان با استفاده از دیدگاه مدل چان و چائو پرداخته شده است. این پژوهش کاربردی و از نظر روش، توصیفی - همبستگی است. در این راستا، برای گردآوری اطلاعات و آزمون فرضیه‌ها، از پرسشنامه‌ای حاوی ۶۱ سوال استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان بخش اداری شرکت ساخت تجهیزات سپاهان با تعداد ۱۶۰ نفر در سال ۱۳۹۴-۱۳۹۳ بوده و نمونه آماری بر طبق رابطه کوکران ۱۱۴ نفر تعیین گردید. نتایج نشان می‌دهد که تأثیر مدل ساختاری ویژگی‌های مدیریت دانش بر بهبود عملکرد کارکنان معنادار است. از میان متغیرها، متغیرهای تبدیل، تکنولوژی، و کاربرد، بیشترین وزن را در تشکیل مدیریت دانش بر عهده دارند. همچنین نتایج نشان داد که ویژگی‌های مدیریت دانش به میزان ۲۹ درصد از تغییرات عملکرد کارکنان را تبیین می‌کند. بنابراین، شرکت ساخت تجهیزات سپاهان، با برگزاری دوره‌های ضمن خدمت جهت آگاهی بیشتر کارکنان و مدیران با مدیریت دانش و روزآمد سازی مهارت‌های تخصصی در ارتباط با تکنولوژی می‌تواند به بقا و رشد خود در عرصه رقابتی کمک کند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دانش، عملکرد کارکنان، مدل چان و چائو

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، واحد نجف‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف‌آباد، ایران.

[Zahra\\_alizadeh\\_2323@yahoo.com](mailto:Zahra_alizadeh_2323@yahoo.com)

۲- استادیار، گروه مدیریت، واحد نجف‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، نجف‌آباد، ایران. (نویسنده مسؤل) [ho.rezaie@gmail.com](mailto:ho.rezaie@gmail.com)

۳- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران (نویسنده مسؤل). [Rezaie@ase.uliac.ir](mailto:Rezaie@ase.uliac.ir)

## مقدمه

در عصر دانایی محوری، دانش تنها منبع عظیم سازمان به شمار می‌رود و به منزله عاملی متمایزکننده، برای حفظ مزیت رقابتی سازمان نقشی حیاتی دارد (هالوی<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۵، ۷۵). دانش و سرمایه فکری، به‌عنوان منبع استراتژیک سازمان در نظر گرفته می‌شود (ریو و کیم<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵، ۳۰۲۹). از این‌رو رهبران تجارت‌های جهانی بر این باورند که دانش سرمایه‌های انسانی از مهم‌ترین قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی است و با طراحی و سازماندهی فرآیند مدیریت آن و با ارج نهادن به مدیریت دانش، به‌عنوان یک نیاز استراتژیک و ضروری می‌توان بستری برای ایجاد رقابت و توسعه پایدار فراهم کرد (حسینی و اکبری، ۱۳۹۳، ۳۵۲). به عبارت دیگر، امروزه دانش به یکی از نیروهای محرک اساسی برای موفقیت سازمان‌ها تبدیل شده است و سازمان‌ها به جای "نیروهای یدی"، برای "ذهن‌ها" به‌عنوان یک سرمایه و دارایی غیرملموس جهت پیشرفت و رقابت‌پذیری هزینه می‌کنند (اخوان و دیگران، ۱۳۸۹، ۱).

در این راستا مدیریت دانش ابزاری سودمند برای سازمان‌هاست تا سرمایه خود را توسعه دهند، نوآوری را تشویق کنند، سازگاری و انعطاف‌پذیری و عکس‌العمل سریع در برابر اوضاع متغیر محیطی را ارتقا دهند و عملکرد مطلوب را به حداکثر برسانند (احمدی بالادهی و میرزائی عرب، ۱۳۹۳، ۳۰).

مدیریت دانش رویکرد مناسبی است برای ایجاد یکپارچگی بین نیازهای جدیدی که در جوامع مدرن کنونی بوجود آمده است و به سازمان کمک می‌کند تا اطلاعات سازماندهی نشده خود را شناسایی و منتشر نماید و ضمن بهره‌گیری از آن، دانش جدید را فرا بگیرد و یا از نو بسازد و نتایج مثبتی را در دستیابی به آرمان‌ها به وجود آورد. با توجه به مطالب بیان شده، می‌توان گفت مدیریت دانش در حال تبدیل شدن به وظیفه کامل تجاری و یک جنبه جدید از مدیریت و روشی کارآمد برای سازمان‌های امروزی است (انصاری و دیگران، ۱۳۹۰، ۶۲).

روند سریع به سوی جهانی‌شدن در طی ۲۰ سال گذشته منجر به این شده است که شرکت‌های متعدد صنعتی به دنبال استراتژی‌های جایگزین برای باقی‌ماندن در یک

---

1. Halawi  
2. Ryoo & Kim

بازار رقابتی جهانی فزاینده باشند. رقابت در محیطی بسیار نامطمئن، غیرقابل پیش‌بینی دارای میزان بالای نقل و انتقال نیروی انسانی، ناپایداری اقتصادی و پویا از مشخصه‌های محیط‌های کسب و کار امروزی است. شرط پایداری و رقابت‌پذیری بلندمدت سازمان‌ها، خلق شرایطی است که به طور فزاینده‌ای به توسعه مهارت‌ها، شایستگی‌ها، قابلیت‌ها، دانش کارکنان و دارایی‌های استراتژیک خود بپردازند تا بتوانند با کمک منابع و توانمندی‌های ناملموس و غیرقابل تقلید خود، مزیت رقابتی کسب کنند (آشنا و دیگران، ۱۳۹۲، ۲).

دانش به ارزش یک سازمان از طریق سهم خود در محصولات، فرآیندها و مردم می‌افزاید در حالی که مدیریت دانش، اطلاعات، داده‌ها و دارایی‌های فکری را با شناسایی دانش مفید برای فعالیت‌های مدیریتی، به ارزش بادوام تبدیل می‌کند. مدیریت دانش، فرآیندهایی شامل تسهیل استفاده و توسعه مستمر دانش سازمان، ایجاد فرهنگ جدید، چگونگی یادگیری و فراگیری، اشاعه و تحلیل آگاهانه و جامع دانش در حیطهٔ مدارک و مهارت‌های فردی است که سبب کاهش هزینه‌ها و افزایش کارایی برای ایجاد ارزش و حفظ مزیت رقابتی می‌شود و به عنوان یک منبع مهم مزیت رقابتی به رسمیت شناخته شده است، به نحوی که بسیاری معتقدند که شرکت‌هایی که بتوانند هرچه سریع‌تر دانش را کسب و به مرحله کاربردی برسانند در یک بازار رقابتی، موفق‌تر خواهند بود.

جلوگیری از افت دانش، بهبود تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری، توسعهٔ دارایی‌ها، یکپارچگی سازمانی در عملکرد، به حداقل رساندن خطاها، کاهش هزینه‌های طراحی و توسعه و افزایش ارزش محصول را می‌توان برخی از مزایای مدیریت دانش در سازمان دانست.

سازمان دانشی به توانمندی‌هایی دست می‌یابد که قادر است از نیروی اندک، قدرتی عظیم بسازد. این‌گونه سازمان‌ها با چالش‌های نوینی روبرو هستند. امروزه وضعیت و فضای رقابتی سازمان‌ها بیش از پیش پیچیده و متغیر شده است. این فضا به سرعت در حال تغییر است، به‌گونه‌ای که برای بیشتر سازمان‌ها این سرعت به مراتب بیش از سرعت پاسخ‌گویی و توان تطبیق آن‌هاست. تغییرات مستمر دانش نیز وضعیت عدم تعادل جدیدی برای سازمان‌ها به وجود آورده است. جریان بی‌پایان دانش، بازارها را در

حالت تغییر مداوم قرار داده که این امر سازمان‌ها را ملزم به تغییرات مستمر می‌کند (بحرینی و هوشنگی، ۱۳۸۸، ۱۰۰).

در دنیای امروز، جوامع و سازمان‌ها درصدد کسب مزیت رقابتی پایدار هستند. در این راستا مدیریت دانش ابزاری سودمند برای سازمان‌هاست تا سرمایه خود را توسعه دهند، نوآوری را تشویق کنند و عملکرد مطلوب را به حداکثر برسانند. مدیریت دانش شیوه جدیدی است که می‌تواند شکاف‌ها و فاصله‌ها را کم کند. مدیریت دانش به عنوان ابزار کلیدی مدیریت قرن جدید در سازمان‌ها به عنوان فراهم‌کننده زمینه بازخوانی، ایجاد، پرورش، تسهیم و تبادل، ارتقای سازماندهی، نگهداری و انتشار دانش در سطح سازمان به ویژه در سطح بخش‌ها، خواهد توانست سبب شکل‌گیری رویکرد جدید شیوه‌های آموزش، استفاده مؤثر از دانش موجود، آمادگی برای دریافت و استفاده از اطلاعات و دانش نوین گردد تا به توسعه دانش و فناوری هزاره سوم با توان مقابله در جهان امروز کارکنان با تغییرات سریع دنیای اطراف منجر شود. دانش‌ها نیاز دارند که مبتنی بر اصول علمی باشند و مسأله پژوهش در این حوزه باید بسیار جدی تلقی گردد. به کارگیری دانش و مدیریت دانش، امری است که همواره در سازمان اتفاق می‌افتد؛ زیرا مدیر همواره بر مبنای داده‌ها و اطلاعاتی که در تعامل با دیگران و با سطوح ساختار یافتگی متفاوت می‌اندوزد، تصمیم‌گیری می‌کند. این کاربردها برای هر سازمان متفاوت و متنوع هستند. از منظر دیگر، داده و اطلاعات مهم‌ترین نیاز و ورودی اصلی نظام ارزیابی عملکرد است. درستی، طبقه‌بندی و مرتبط و کامل بودن، قابل دسترسی و به موقع بودن، از مهم‌ترین ویژگی‌های داده و اطلاعات است که نظام ارزیابی عملکرد به آن‌ها نیاز دارد. تهیه داده و اطلاعات با این ویژگی‌ها وظیفه نظام مدیریت دانش است. به این ترتیب، نظام مدیریت دانش را می‌توان متولی تهیه یکی از مهم‌ترین ورودی‌های نظام ارزیابی عملکرد دانست (احمدی بالادهی و میرزایی عرب، ۱۳۹۳، ۳۰).

این پژوهش می‌کوشد تا با استفاده از یکی از معروف‌ترین و پرکاربردترین مدل‌های مدیریت دانش (چان و چائو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸) به این پرسش پاسخ دهد که آیا مدل

ساختاری ویژگی‌های مدیریت دانش (یادگیری، محافظت، تبدیل، کاربرد، ساختار، فرهنگ، تکنولوژی) بر بهبود عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد؟

روند سریع به سوی جهانی‌شدن در طی ۲۰ سال گذشته منجر به این شده است که شرکت‌های متعدد صنعتی به دنبال استراتژی‌های جایگزین برای باقی ماندن در یک بازار رقابتی جهانی فزاینده باشند. رقابت در محیطی بسیار نامطمئن، غیرقابل پیش‌بینی و پویا از مشخصه‌های محیط‌های کسب و کار امروزی است. شرط پایداری و رقابت‌پذیری بلندمدت سازمان‌ها خلق شرایطی است که به طور فزاینده‌ای به توسعه مهارت‌ها، شایستگی‌ها، قابلیت‌ها و دانش کارکنان برای واکنش نسبت به تغییرات محیط کسب و کار بپردازد. برای ایجاد این مهارت‌ها، شایستگی‌ها، توانایی‌ها و اعمال دانش باید سریع‌تر از رقبای مستقیم خود بود تا بتوان به مزیت رقابتی دست یافت و آن را حفظ کرد (وال اسکرافت<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۳، ۲۱۱). دانش به ارزش یک سازمان از طریق سهم خود در محصولات، فرآیندها و مردم می‌افزاید در حالی که مدیریت دانش اطلاعات، داده‌ها و دارایی‌های فکری را با شناسایی دانش مفید برای فعالیت‌های مدیریتی به ارزش بادوام تبدیل می‌کند. مدیریت دانش، فرآیندهایی شامل تسهیل استفاده و توسعه دانش سازمان، برای ایجاد ارزش و افزایش و حفظ مزیت رقابتی است و به عنوان یک منبع مهم مزیت رقابتی به رسمیت شناخته شده است، به نحوی که بسیاری معتقدند که شرکت‌هایی که بتوانند هرچه سریع‌تر دانش را کسب و به مرحله کاربردی برسانند در یک بازار رقابتی، موفق‌تر خواهند بود.

مدیریت دانش فرآیندی چالش برانگیز است زیرا شناخت ارزش واقعی آن دشوار بوده و به‌کارگیری مطلوب آن به گونه‌ای که برای سازمان ایجاد مزیت رقابتی کند، دشوارتر است. اینک مدیران تلاش می‌کنند از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته در ذهن اعضای سازمان را استخراج و آن را در میان تمامی افراد تسهیم کنند. در این حالت دانش ذخیره شده در سیستم، تبدیل به یک منبع قابل استفاده دائمی گشته و مزیت رقابتی پایدار برای سازمان فراهم می‌کند (هوآیزمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶، ۴۰). با استفاده از مدیریت دانش امکان دستیابی و انتقال سریع و گسترش دانش در سیستم فراهم

---

1. Woolliscroft

2. Huysman

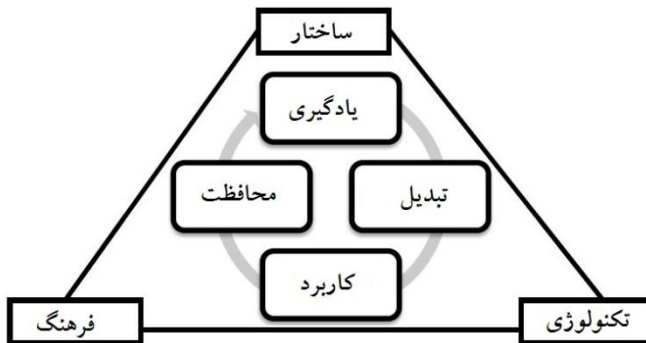
می‌شود. مدیریت دانش در قسمت‌های مختلف مدیریت زنجیره تأمین مؤثر خواهد بود. برای رسیدن به این هدف، اعضای زنجیره تأمین نیازمند بهبود توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود در همه زمان‌ها، سرمایه‌گذاری بالا و تغییر در فرهنگ کل زنجیره تأمین می‌باشند که این امر نیازمند یک فرآیند یادگیری مداوم است (پاتیل و کانت، ۲۰۱۴، ۱۲۶).

توانایی مدیریت دانش در حال تبدیل شدن به یک عنصر حیاتی می‌باشد. ایجاد و انتشار دانش به مهم‌ترین عوامل رقابتی تبدیل شده‌اند. دانش سازمانی منبعی کلیدی برای سازمان است و توانایی نظم‌دهی به دانش پراکنده سازمانی و عامل مهم در کسب مزیت رقابتی است. اکثر مدیران بر این اعتقادند که دارایی‌های اساسی متمایزکننده سازمان آن‌ها از رقبای، دارایی دانشی یا سرمایه فکری دانش‌گران سازمان است. مدیریت دانش بر سه موضوع اصلی یعنی انسان، ساختار و فن‌آوری تأکید دارد و سعی دارد تا با ایجاد ساختار مناسب و زیرساخت تکنولوژیکی لازم در سازمان و با محور قرار دادن انسان و آماده‌سازی او به عنوان دانش‌کاران، با تولید و استفاده صحیح از منبع دانش به اهداف سازمانی دست یابد تا از این طریق ضمن آماده‌سازی خود برای گذر از عصر صنعتی به عصر دانشی، بتواند سازمانی بر پایه دانش را بنا گذارد.

مدیریت یکپارچه دانش: مدل یکپارچه مدیریت دانش (چان و چائو، ۲۰۰۸) برای انجام مطالعه آمادگی مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط تایوانی (شکل ۱) مورد استفاده قرار گرفت (لی و لان، ۲۰۱۱، ۷۳۱). دلیل اصلی استفاده از مدل چان و چائو، معیارهای اندازه‌گیری یکسان برای تجزیه و تحلیل است. علاوه بر این، مدل در نظر گرفته شده ابزارهای ارزیابی مناسب و پذیرفته شده‌ای برای سرمایه‌گذاری، توسعه و اجرای مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط را دارا می‌باشد. چان و چائو ترکیبی متعادل از حمایت مدیریت، فن‌آوری و عوامل ساختاری سازمانی لازم برای اجرای موفق برنامه مدیریت دانش و همچنین قابلیت کافی برای دستیابی، ترکیب، تقاضا، و ایجاد دانش را بیان می‌کنند. بر اساس این مدل، در مدیریت دانش سه قابلیت زیرساختی شامل تکنولوژی، ساختار و فرهنگ و قابلیت‌های فرآیندی شامل یادگیری، تبدیل، کاربرد و حفاظت مورد بررسی قرار می‌گیرد. فاکتور تکنولوژی بیان می‌کند که آیا استفاده از

نرم‌افزارهای تکنولوژی مناسب، فرآیندهای مدیریت دانش را تسهیل می‌نماید. علاوه بر این آیا کارکنان را به مشارکت در کارهای مشترک از طریق جدیدترین تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات (ICT) توانا می‌سازد (عبده علی و مسلمی، ۲۰۱۳، ۵۲).

در فاکتور ساختار، به سوالاتی از قبیل این‌که آیا ساختار سازمانی کارکنان را به مشارکت در فعالیت‌های فرآیند دانش تشویق می‌کند، مرتبط است. عامل سوم در قابلیت زیرساخت‌های مربوط به فرهنگ سازمانی است. در رویکرد به اشتراک‌گذاری دانش در ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی یک عنصر ضروری می‌باشد. در جنبه قابلیت فرآیند، چنان و چنانچه چهارعامل را به نمایندگی از فعالیت‌های درگیر در عملیات دانش مورد استفاده قرار دادند. این چهار عامل عبارتند از یادگیری، تبدیل، کاربرد و حفاظت. فرآیند یادگیری به این‌که چگونه می‌توان دانش را از منابع مختلف داخلی و خارجی به دست آورد، اشاره دارد. منابع خارجی ممکن است شامل شرکای کسب و کار در زنجیره تأمین، سازمان‌های دولتی و رقبا باشند. سیاست‌های سازمانی، سود و تجزیه و تحلیل سود به عنوان دانش به دست آمده از درون سازمان در نظر گرفته می‌شوند. دانش به دست آمده از هر دو منابع خارجی و یا داخلی بی اثر است مگر این‌که به اشکال مفید و قابل اجرا برای بهبود بهره‌وری و عملیات کسب و کار تبدیل شود. بنابراین، تبدیل و کاربرد از عوامل مهم در قابلیت فرآیند می‌باشند. آخرین عامل، حفاظت از دانش می‌باشد. سرعت تکامل و ترویج تکنولوژی، بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط را به اتخاذ آخرین فن‌آوری مانند استفاده از اینترنت به عنوان بسترهای نرم‌افزاری برای میزبانی دارایی‌های دانش خود تحت تأثیر قرار داده است. از طریق این بستر نرم‌افزاری، دانش سازمان قابل عرضه توسط کاربران عمومی است. شرکت‌ها نیاز دارند که دانش سازمانی خود را محافظت کند به طوری که فقط توسط افراد مجاز قابل دسترسی باشد. حفاظت از دارایی دانش، یکی از وظایف اساسی در اجرای مدیریت دانش در سازمان است (زاید<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲، ۲۸).



شکل شماره (۱): مدل یکپارچه مدیریت دانش (لی و لان، ۲۰۱۱، ۷۳۲).

همانطور که ذکر شد بحث در مورد مدیریت دانش سابقه زیادی دارد و قدمت آن تاریخ تفکر انسان است. همه اندیشمندان از افلاطون گرفته تا دکارت و کانت در جستجوی اصطلاحی بودند که ماهیت دانش را بیان کند. در ژاپن در اواسط دهه هشتاد، نوناکا نویسنده شرکت دانش‌آفرین در سال ۱۹۸۵ برای اولین بار اصطلاح مدیریت دانش را به کار برد. در آمریکا نیز اصطلاح مدیریت دانش به طور رسمی در فرهنگ واژگان درسی سال ۱۹۸۹ ثبت گردید. با این مقدمه به تعدادی از پژوهش‌های اخیر که با پژوهش حاضر همخوانی دارند، اشاره می‌شود.

روزدار (۱۳۸۲)، تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد مدیران را بررسی کرده است. محقق به این نتیجه رسید که بین مدیریت دانش و افزایش نوآوری در محیط کار و بهره‌وری و عملکرد و نیز بین مدیریت دانش و هریک از شاخص‌های عملکرد رابطه وجود دارد.

بدری آذرین و همکاران (۱۳۹۱)، رابطه بین اجزای مدیریت دانش و عملکرد منابع انسانی را با استفاده از تحلیل رگرسیونی مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از رگرسیون چندگانه معادله پیش‌بینی عملکرد منابع انسانی برابر با  $۵۹/۶۹$  تشخیص دانش  $۰/۲۰۱$ ، تحصیل دانش  $۰/۴۲۸$  و تسهیم دانش  $۰/۰۱۶$  به دست آمد. همچنین متغیر تحصیل دانش بیشترین تأثیر را در پیش‌بینی میزان عملکرد منابع انسانی در اداره کل تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی داشت.



احمدی بالادهی و میرزائی عربی (۱۳۹۳)، به بررسی استقرار مدیریت دانش و رابطه آن با خلاقیت کارکنان ناجا پرداختند. یافته‌های آن‌ها نشان داد که بین مدیریت دانش و مولفه‌های آن (تولید دانش، کسب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش) و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین سازماندهی دانش دارای بیش‌ترین همبستگی و کسب دانش کمترین همبستگی را با خلاقیت کارکنان دارد.

ریتالا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، آثار مثبت و منفی به اشتراک گذاری دانش و نشت آن را بر عملکرد نوآوری مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاکی از آن بود که به اشتراک گذاری دانش خارجی دارای اثر مثبت بر عملکرد نوآوری، اما سطح بالایی از نشت دانش عمدی و اتفاقی توسط کارمندان یک شرکت تأثیر منفی روی تعادل این رابطه دارد.

کوهن و اولسن<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، قابلیت‌های مدیریت دانش و عملکرد شرکت را با استفاده از دیدگاه‌های جهان شمول، احنمالی و مکمل مورد بررسی قرار دادند. تحقیق آن‌ها نشان می‌دهد که دیدگاه عام کمتر ترجیح داده شده است. همچنین شواهدی برای حمایت دیدگاه مکملی وجود دارد که قابلیت‌های مدیریت دانش سرمایه انسانی و تأثیر بر پیامدهای خدمات به مشتریان در تعامل‌اند. دیدگاه احنمالی نیز به عنوان ارتباط بین قابلیت‌های مدیریت دانش و عملکرد، مشروط به استراتژی کسب و کار مورد حمایت قرار گرفت.

احمدی و همکاران (۱۳۹۱)، پژوهشی با عنوان تأثیر استراتژی‌های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان چهارمحال و بختیاری انجام دادند. براساس پژوهش مذکور، استراتژی‌های مدیریت دانش (مستندسازی و شخصی‌سازی) به شکل مستقیم و همچنین غیرمستقیم و از طریق متغیر میانجی نوآوری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت داشتند.

لی و چوی<sup>۳</sup> (۲۰۰۳)، پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین توانمندسازهای مدیریت دانش، فرایندها و عملکرد سازمانی به انجام رساندند. پژوهش مذکور دربرگیرنده سه توانمندساز فرهنگ، ساختار و تکنولوژی اطلاعاتی بود. در این پژوهش که متمرکز

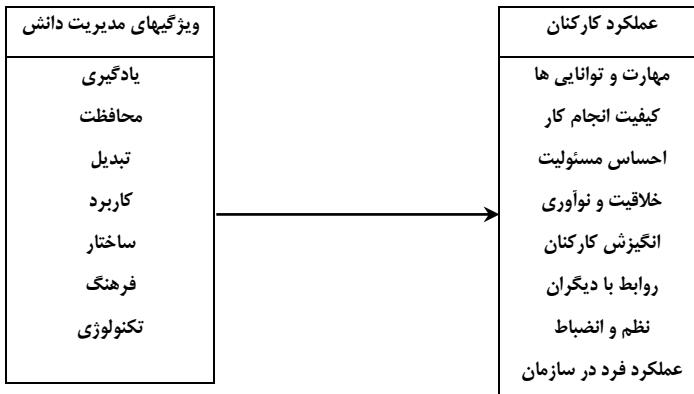
- 
1. Ritala
  2. Cohen & Olsen
  3. Lee & Choi

بر شرکت‌های بزرگ بود، فرآیند خلق دانش شامل اجتماعی‌سازی، برونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی می‌باشد. جهت ارزیابی اعتبار بین خلق دانش و عملکرد سازمانی، نوآوری و خلاقیت سازمانی به عنوان متغیر مداخله‌گر به درون مدل اضافه شده است. داده‌های این پژوهش از شرکت‌های کره‌ای گردآوری گردیدند. نتایج تحقیق بیانگر ضرورت فرهنگ سازمانی جهت خلق دانش می‌باشد و متغیر ساختار سازمانی تأثیر چندانی بر خلق دانش نداشته است. متغیر تکنولوژی اطلاعات تنها متغیر تأثیرگذار بر ترکیب متغیرهای خلق دانش بود. در این بین، خلق دانش رابطه‌ای مثبت با نوآوری سازمانی داشت که رابطه مثبت با عملکرد سازمانی را نشان می‌داد.

زاک<sup>۱</sup> و همکاران در پژوهشی تحت عنوان "مدیریت دانش و عملکرد سازمان: تجزیه و تحلیل اکتشافی" در سال ۲۰۰۹، گزارشی از نتایج تحقیقات اکتشافی تأثیرات سازمانی از مدیریت دانش را تهیه کردند. در واقع این پژوهش رابطه بین شیوه‌های مدیریت دانش و عملکرد سازمانی را بررسی می‌نماید. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریت دانش یافت شده به‌طور مستقیم با عملکرد سازمانی در رابطه است و عملکرد سازمانی به نوبه خود، به‌طور مستقیم با عملکرد مالی در رابطه می‌باشد.

چوی و لی (۲۰۰۳)، در پژوهشی پیرامون سبک‌های مدیریت دانش و آثار آن بر عملکرد سازمانی به بررسی این موضوع پرداختند که سبک‌های مختلف مدیریت دانش چگونه بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد. تحقیق آن‌ها نشان داد که از بین چهار سبک پویا، سیستمی، انسان محور و ایستا، سبک پویا با تأکید بر مدیریت دانش ضمنی و آشکار، بیشترین تأثیر را بر عملکرد سازمان داشته است.

بر این اساس و برپایه مطالعات نظری انجام شده، چارچوب مفهومی پژوهش به‌صورت شکل (۲) ارائه می‌شود. در مدل مذکور شاخص‌های مدیریت دانش برگرفته از مدل چان و چائو (۲۰۰۸) شامل یادگیری، محافظت، تبدیل، کاربرد، ساختار، فرهنگ و تکنولوژی می‌باشد که متغیر مستقل پژوهش بوده و متغیر وابسته عملکرد از پژوهش قادری و همکاران (۱۳۸۹) اقتباس شده است.



شکل شماره (۲): مدل مفهومی پژوهش

امروزه دانش به یکی از نیروهای محرک اساسی برای موفقیت کسب و کارها بدل شده است. نیاز به ارتقای دانش در حال افزایش است، لذا با دانش مانند دیگر منابع ملموس به طور سیستماتیک رفتار شده و از کاوش در حوزه مدیریت دانش به منظور پیشرفت و تقویت رقابت پذیری استفاده می‌شود (وانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵، ۲۶۱).

مدیریت دانش سازمانی، عادت‌ها و عملیات عادی و روزمره را متحول کرده است، درست مثل تغییری که تحصیل در افکار و فرهنگ ایجاد می‌کند. با طراحی و سازماندهی فرآیند مدیریت دانش می‌توان دانش ضمنی، مهارت‌ها و جریان کاری را به رویه‌ها، استانداردهای و تحلیل محتوای مستندسازی منتقل کرد و بستری برای ایجاد رقابت، مزیت رقابتی و توسعه پایدار فراهم نمود (چانگ<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۹، ۵۳۷۶).

در عصر حاضر نیروی کار، مواد خام یا منابع انسانی سرمایه نیستند بلکه دانش محوریت دارد. در سازمان‌ها سرمایه‌های فیزیکی و ذهنی ایجاد ارزش نموده، ثروت تلقی می‌شوند. سرمایه ذهنی متشکل از سرمایه انسانی و سرمایه دانش می‌باشد که تعامل و یکپارچه‌سازی مؤثر این دو نوع سرمایه ذهنی در بیشینه‌کردن بهره‌وری الزامی است. لذا استقرار سیستم‌های مختلف بدون توجه و شناخت مدیریت دانش در سازمان‌ها منجر

می‌شود که نتایج حاصل شده از استفاده آن در سازمان‌ها مشهود نبوده و کارایی لازم خود را نداشته باشد. ضرورت انجام این پژوهش تحلیل مدل ساختاری ویژگی‌های مدیریت دانش بر بهبود عملکرد کارکنان و همچنین ارائه راهکار و راه‌حلی جهت بهبود عملکرد کارکنان می‌باشد.

با توجه به مباحث بیان شده و مدل مفهومی پژوهش در مورد تحلیل مدل ساختاری ویژگی‌های مدیریت دانش بر بهبود عملکرد کارکنان، فرضیه تدوین شده این پژوهش عبارت است از مدل ساختاری ویژگی‌های مدیریت دانش بر بهبود عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.

## ابزار و روش

از آن‌جا که هدف این پژوهش، تعیین روابط علی میان متغیرهاست، پژوهش پیش رو از دید هدف کاربردی است؛ زیرا از نتایج یافته‌های آن می‌توان برای حل مشکلات سازمان‌ها استفاده کرد و از نظر ماهیت و روش، پژوهشی توصیفی - پیمایشی از نوع همبستگی به‌شمار می‌رود و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل معادله‌های ساختاری است؛ زیرا تلاش می‌کند با استفاده از پرسش‌نامه، اطلاعات مورد نیاز را از وضع موجود نمونه‌ی آماری به‌دست آورد. همچنین از جنبه زمانی، مقطعی و از نگاه نوع داده‌ها، پژوهشی کمی به‌شمار می‌رود. در این پژوهش متغیر ویژگی‌های مدیریت دانش به عنوان متغیر مستقل با هفت مؤلفه (یادگیری، تبدیل، کاربرد، محافظت، ساختار، فرهنگ و تکنولوژی) و متغیر عملکرد کارکنان به عنوان متغیر وابسته با هشت مؤلفه (مهارت و توانایی، کیفیت انجام کار، احساس مسؤلیت، خلاقیت و نوآوری، انگیزش کارکنان، روابط با دیگران، نظم و انضباط و عملکرد فرد در سازمان) مورد سنجش قرار گرفته است. جامعه مورد بررسی در این پژوهش، مدیران و کارکنان یک شرکت تولید قطعات فولادی به تعداد ۱۶۰ نفر بوده‌اند که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۱۱۴ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. پرسش‌نامه پژوهش (ابزار گردآوری اطلاعات) طبق روش نمونه‌گیری تصادفی ساده طراحی شد، زیرا این روش بیشترین قدرت و تعمیم‌پذیری را دارد. پاسخ‌گویان با انتخاب یکی از گزینه‌های کاملاً مخالف، مخالف، در حد

متوسط، موافق و کاملاً موافق، نظرهایشان را در زمینه مطالب عنوان شده در پرسش اعلام کردند.

برای اندازه‌گیری میزان متغیرهای وابسته پژوهش، پرسش‌نامه مورد استفاده در پژوهش نصر (۱۳۹۲) به کار گرفته شده است. برای سنجش متغیر مستقل نیز، از پرسشنامه زاید (۲۰۱۲) استفاده شده است. در مجموع پرسشنامه آزمون فرضیه و مدل نظری پژوهش، شامل ۶۱ پرسش و متشکل از دو بخش بود. بخش اول، شامل پرسش‌های جمعیت‌شناختی و بخش دوم نیز پرسش‌های اصلی پژوهش بود. برای تجزیه و تحلیل توصیفی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و آزمون میانگین یک جامعه برای متغیرهای اصلی پژوهش از نرم‌افزار SPSS 21 و برای آزمون فرضیه‌ها و مدل نهایی پژوهش از نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. روایی محتوای پرسش‌نامه را صاحب‌نظران دانشگاهی و صنعتی تأیید نمودند. برای سنجش پایایی مدل، از سه معیار آلفای کرونباخ پیش آزمون با حجم نمونه ۳۰ نفر، پایایی ترکیبی و ضرایب بار عاملی و تعیین روایی با معیار روایی همگرا استفاده می‌شود (جدول ۲).

## یافته‌ها

### توصیف جمعیت شناختی

آمار توصیفی، شامل مجموعه روش‌هایی است که برای جمع‌آوری، خلاصه کردن، طبقه‌بندی و توصیف حقایق عددی به کار می‌رود. توصیف داده‌ها نشان می‌دهد ۱۰۰ نفر (۸۷/۷ درصد) از پاسخ‌گویان را مردان و ۵۵ نفر (۱۲/۳ درصد) را زنان تشکیل می‌دهند. از نظر تحصیلات نیز ۷۸ نفر (۶۸/۴ درصد) از کل جمعیت مورد مطالعه دارای مدرک کارشناسی‌اند. ۴۹/۱ درصد پاسخ‌گویان سابقه ۳ تا ۵ سال دارند. ۱۰۵ نفر (۹۲/۱ درصد) از جامعه را کارمندان در برمی‌گیرند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول (۱) ارائه شده است.

## جدول شماره (۱): ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	فراوانی	درصد فراوانی
سن		
کمتر از ۳۰ سال	۲۷	۲۳٫۷
۳۰ تا ۴۰ سال	۷۴	۶۴٫۹
۴۰ تا ۵۰ سال	۱۲	۱۰٫۵
بالاتر از ۵۰ سال	۱	۰٫۹
سابقه خدمت		
۱ تا ۳ سال	۱۹	۱۶٫۷
۳ تا ۵ سال	۵۶	۴۹٫۱
۵ تا ۱۰ سال	۲۶	۲۲٫۸
بیشتر از ۱۰ سال	۱۳	۱۱٫۴
جنسیت		
مرد	۱۰۰	۸۷٫۷
زن	۱۴	۱۲٫۳
سطح تحصیلات		
دیپلم	۳	۲٫۶
فوق دیپلم	۵	۴٫۴
کارشناسی	۷۸	۶۸٫۴
کارشناسی ارشد	۲۷	۲۳٫۷
دکتری	۱	۰٫۹
سمت شغلی		
کارمند	۱۰۵	۹۲٫۱
مدیر	۹	۷٫۹

## روایی همگرا

معیار میانگین واریانس استخراجی<sup>۱</sup> نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. به بیان ساده‌تر AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود را نشان می‌دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است (بارکلی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵).

1. Average Variance Extracted

2. Barclay

روایی همگرا توسط سه معیار مورد بررسی قرار گرفت:

۱. ضرایب مسیر استاندارد که ارتباط بین عامل نهفته و هر متغیر ( $> 0/7$ ) را نشان می‌دهد (جفن<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۰).
۲. پایایی ترکیبی ( $> 0/7$ ) (هیر<sup>۲</sup> و دیگران، ۱۹۹۸).
۳. متوسط واریانس استخراج شده ( $> 0/5$ ) (فورنل و لارکر<sup>۳</sup>، ۱۹۸۱).

نتایج در جدول (۲) مشاهده می‌شود:

جدول شماره (۲): معیارهای لازم برای برازش مدل پژوهش

متغیرها	ضرایب بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE
تکنولوژی	۰/۷۴۴	۰/۸۰	۰/۸۶۱	۰/۵۶
فرهنگ	۰/۶۹۱	۰/۷۰	۰/۸۲۱	۰/۵۴
ساختار	۰/۷۲۶	۰/۷۲	۰/۸۱۸	۰/۵۳
تبدیل	۰/۷۶۳	۰/۷۴	۰/۸۹۳	۰/۵۸
محافظت	۰/۶۹۴	۰/۷۸	۰/۷۹۴	۰/۵۰
یادگیری	۰/۷۸۹	۰/۸۰	۰/۸۷۱	۰/۶۳
کاربرد	۰/۸۰۱	۰/۸۵	۰/۹۰۰	۰/۶۴
مهارت و توانایی	۰/۸۴۶	۰/۸۰	۰/۸۸۳	۰/۷۲
احساس مسئولیت	۰/۷۴۲	۰/۷۴	۰/۸۳۸	۰/۵۷
کیفیت انجام کار	۰/۷۱۶	۰/۷۲	۰/۷۶۱	۰/۵۲
خلاقیت و نوآوری	۰/۷۴۴	۰/۷۰	۰/۷۸۹	۰/۵۶
انگیزش کارکنان	۰/۶۴۵	۰/۷۵	۰/۷۸۳	۰/۵۷
روابط با دیگران	۰/۶۳۲	۰/۷۹	۰/۷۷۸	۰/۶۴
عملکرد فرد در سازمان	۰/۶۲۳	۰/۶۴	۰/۸۱۴	۰/۶۰
نظم و انضباط	۰/۸۰۳	۰/۷۳	۰/۸۴۶	۰/۶۵

همان طور که در جدول (۲) دیده می‌شود، تمام شاخص‌های مربوط به متغیرهای اصلی پژوهش، از ۰/۴ بیشتر است که گویای مناسب بودن ضرایب بارعاملی

1. Gefen
2. Hair
3. Fornell & Larker

پرسش‌هاست. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از  $0/7$ ، پایایی قابل قبول آن را نشان می‌دهد (کرونباخ<sup>۱</sup>، ۱۹۵۱). البته موس<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۸) در مورد متغیرهایی با پرسش اندک مقدار  $0/6$  را به‌عنوان سرحد ضریب آلفای کرونباخ معرفی کردند. نتایج نشان می‌دهد پرسش نامه، اعتبار کافی دارد. به سخن فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، شرط استاندارد برای ضریب پایایی ترکیبی  $0/7$  و بالاتر است، در حالی که مقدار  $0/6$  مبین نبود پایایی است. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مقدار بحرانی را  $0/5$  معرفی کردند که برای تمام متغیرها در محدوده  $0/50 - 0/72$  است. بدین ترتیب، روایی همگرایی مناسب برای تمام متغیرهای پرسش نامه حاصل شد. برای تجزیه و تحلیل توصیفی ویژگی‌های جمعیت شناختی و آزمون میانگین یک جامعه برای متغیرهای اصلی پژوهش از نرم‌افزار SPSS 21 و برای آزمون فرضیه و مدل نهایی پژوهش از نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد.

### روایی واگرا

معیار مهمی که با روایی واگرا مشخص می‌گردد، میزان رابطه یک سازه با شاخص‌هایش در مقایسه رابطه آن سازه با سایر سازه‌هاست، به طوری که روایی واگرایی قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) بیان می‌کنند: روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبولی است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر (یعنی مربع مقدار ضریب همبستگی بین سازه‌ها) در مدل باشد. نتایج در جدول (۳) نشان داده شده است:

---

1. Cronbach  
2. Moss



جدول شماره (۳): ماتریس سنجش روایی واگرا

مهارت و توانایی	مهارت و توانایی	احساس مسؤلیت	کیفیت انجام کار	خلاقیت و نوآوری	انگیزش کارکنان	روابط یا دیگران	عملکرد فرد	نظم و انضباط
مهارت و توانایی	۰/۸۴۹	۰/۲۶۸	۰/۱۹۵	۰/۳۳۵	۰/۴۰۰	۰/۳۳۵	۰/۳۱۰	۰/۲۸۲
احساس مسؤلیت	۰/۲۶۸	۰/۷۵۵	۰/۵۲۴	۰/۳۷۵	۰/۳۳۶	۰/۱۷۳	۰/۳۹۹	۰/۲۲۱
کیفیت انجام کار	۰/۱۹۵	۰/۵۲۴	۰/۷۲۱	۰/۴۵۳	۰/۴۸۱	۰/۳۲۴	۰/۵۰۳	۰/۵۶۸
خلاقیت و نوآوری	۰/۳۳۵	۰/۳۷۵	۰/۴۵۳	۰/۷۴۸	۰/۵۱۲	۰/۲۲۱	۰/۴۸۴	۰/۳۲۶
انگیزش کارکنان	۰/۴۰۰	۰/۳۳۶	۰/۴۸۱	۰/۵۱۲	۰/۷۵۵	۰/۳۶۲	۰/۴۷۴	۰/۴۵۳
روابط یا دیگران	۰/۳۳۵	۰/۱۷۳	۰/۳۲۴	۰/۲۲۱	۰/۳۶۲	۰/۸۰۰	۰/۳۵۸	۰/۴۸۳
عملکرد فرد	۰/۳۱۰	۰/۳۹۹	۰/۵۰۳	۰/۴۸۴	۰/۴۷۴	۰/۳۵۸	۰/۷۲۵	۰/۴۲۱
نظم و انضباط	۰/۲۸۲	۰/۲۲۱	۰/۵۶۸	۰/۳۲۶	۰/۴۵۳	۰/۴۸۳	۰/۴۲۱	۰/۸۰۶

تکنولوژی	۰/۸۸	۰/۳۳	۰/۳۶	۰/۳۴	۰/۱۱	۰/۳۴	۰/۳۹	۰/۳۵	۰/۸۷
فرهنگ	۰/۱۷	-۰/۳۲	۰/۲۶	۰/۳۳	۰/۳۵	۰/۳۴	۰/۳۲	۰/۵۲	۰/۳۵
ساختار	۰/۰۳	-۰/۰۶	۰/۰۷	۰/۱۶	۰/۶۶	۰/۶۷	۰/۳۰	۰/۵۵	۰/۶۴
تبدیل	۰/۰۶	۰/۰۹	۰/۳۶	۰/۳۳	۰/۳۲	۰/۳۰	۰/۳۶	۰/۳۳	۰/۶۰
محافظة	۰/۰۳	۰/۰۵	۰/۰۴	۰/۰۵	۰/۰۷	۰/۰۴	۰/۰۴	۰/۰۵	۰/۰۴
یادگیری	۰/۱۹	۰/۱۷	۰/۰۹	۰/۳۷	۰/۳۳	۰/۳۰	۰/۳۷	۰/۳۶	۰/۳۷
کاربرد	۰/۰۴	۰/۰۱	۰/۳۴	۰/۳۱	۰/۳۸	۰/۰۹	۰/۰۰	۰/۰۲	۰/۰۴

بعد از بررسی‌های به عمل آمده (جدول ۳) مشخص شد که، مقدار جذر AVE تمام سازه‌ها از مقادیر همبستگی بین سازه‌ها بیشتر است. پس از آزمایش مدل اندازه‌گیری با تمام پارامترهای ذکر شده در بالا، پایایی مدل مورد تأیید قرار گرفت. خطی بودن، مهمترین پیش فرض تحلیل رگرسیون می‌باشد که همبستگی بین متغیرهاست. هرگاه افزایش و یا کاهش یک متغیر همراه با افزایش و یا کاهش متغیر دیگر باشد، همبستگی این متغیرها خطی خواهد بود. ضریب همبستگی بالای ۰/۸۰ حاکی از چندگانگی خطی می‌باشد (هیر و همکاران، ۱۹۹۸). ماتریس همبستگی بین عوامل اصلی تشکیل دهنده فرضیه‌ها در جدول (۴) آورده شده است که حاکی از خطی بودن همبستگی بین متغیرها می‌باشد.

#### جدول شماره (۴): ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش

عملکرد کارکنان	ویژگی‌های مدیریت دانش	ویژگی‌های مدیریت دانش
-	۱	۱
۱	۰/۵۲۴**	۰/۵۲۴**

\*\* نشان‌دهنده معنادار بودن آزمون در سطح معناداری بیشتر از ۰/۰۱ می‌باشد.

انحراف معیار یکی از مهم‌ترین پارامترهای پراکندگی و معیاری برای میزان پراکندگی مشاهدات از میانگین است. مقدار این پارامتر برای متغیر مدیریت دانش برابر ۰/۴۸۸ است. به عبارت دیگر، مقدار انحراف معیار فوق نشان می‌دهد که متوسط میزان پراکندگی مقادیر متغیر بازده غیرعادی آتی حول میانگین برابر ۰/۴۸۸ است. نتایج آزمون میانگین و انحراف معیار در جدول شماره (۵) آورده شده است.

جدول شماره (۵): نتایج آزمون میانگین یک جامعه

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری
ویژگی‌های مدیریت دانش	۲/۷۴۹۲	۰/۴۸۸	۰/۹۰۸
عملکرد کارکنان	۲/۳۹۶۲	۰/۴۱۴	۰/۶۳

## مدل ساختاری

مدل ساختاری برای آزمون فرضیه مورد بررسی قرار گرفت. معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای پنهان درون‌زا، ضریب تعیین ( $R^2$ ) است. مسیرهای به عنوان وزن بتا استاندارد در تجزیه و تحلیل تفسیر شده است. راه‌اندازی (با ۲۵۰ زیرنمونه) برای بررسی اهمیت آماری هر یک از ضرایب مسیر با استفاده از آزمون  $t$  انجام شد. آزمون فرضیه با بررسی نشانه‌ها (مثبت یا منفی) و ارزیابی آماره  $t$  برای تخمین مسیر مربوطه انجام شد. اطلاعات جدول (۶) نشان می‌دهد که در سطح معنادار ۹۵ درصد تمام شاخص‌های مربوط به متغیرها از مقدار ۱/۹۶ بزرگتر است که نشان از مناسب بودن مدل ساختاری دارد. همچنین تنها سازه‌ی تکنولوژی در حد ضعیف می‌باشد اما از آنجا که مقدار آماره  $t$  مسیر مدیریت دانش بر تکنولوژی بالای ۱/۹۶ شده است و این شاخص در واقع نقش ساختاردهی به مدل پژوهش را بر عهده دارد علی‌رغم ضعیف بودن سطح  $R^2$ ، از حذف شدن متغیر تکنولوژی خودداری شده است.

جدول شماره (۶): معیارهای لازم برای برازش مدل ساختاری

متغیرها	آماره t	R <sup>2</sup>
تکنولوژی	۲۳/۰۸۲	۰,۱۳۸
فرهنگ	۱۳/۱۶۴	۰,۷۹۹
ساختار	۱۵/۰۷۳	۰,۶۴۲
تبدیل	۴۳/۱۳۱	۰,۶۷۹
محافظت	۱۴/۵۸۵	۰,۵۵۱
یادگیری	۲۵/۴۲	۰,۷۰۶
کاربرد	۴۲/۴۲۳	۰,۷۱۱
مهارت و توانایی‌ها	۱۸/۴۸۳	۰,۳۹۶
کیفیت انجام کار	۱۱/۳۹۷	۰,۵۸۸
احساس مسئولیت	۱۸/۸۴۳	۰,۳۲۹
خلاقیت و نوآوری	۱۱/۶۳	۰,۴۵۰
انگیزش کارکنان	۱۴/۸۸۴	۰,۵۸۰
روابط با دیگران	۱۱/۱۱۶	۰,۳۹۳
نظم و انضباط	۱۹/۱۰۹	۰,۵۱۷
عملکرد فرد در سازمان	۱۳/۶۴۲	۰,۵۱۵

شاخص GOF در نرم‌افزار PLS بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک، بیانگر کیفیت مناسب مدل است. برازش در پژوهش حاضر، ۰/۵۵۳ است که با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، حاصل شدن این مقدار بیانگر برازش مطلوب مدل است.

### آزمون فرضیه

هایس<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، برای تأیید یا رد فرضیه‌ها، خودگردان‌سازی را به عنوان رویکردی مناسب برای مقادیر تی در سطح معنادار ۰/۹۵ پیشنهاد کرد که مطابق آن، از ۱۱۴ مورد پاسخ گو، ۲۵۰ نمونه مناسب است. نتایج جدول (۷) نشان می‌دهد ضرایب مربوط به مسیرها از ۱/۹۶ بیشترند و این امر معنادار بودن مسیر و مناسب بودن مدل ساختاری را نشان می‌دهد. ضریب معناداری برای مسیر در سطح معناداری ۰/۹۵ از ۱/۹۶ بیشتر شد و بیانگر تأثیر معنادار رابطه است.

همچنین در مورد روابط بین اجزای مدل نتایج زیر به دست آمده است:

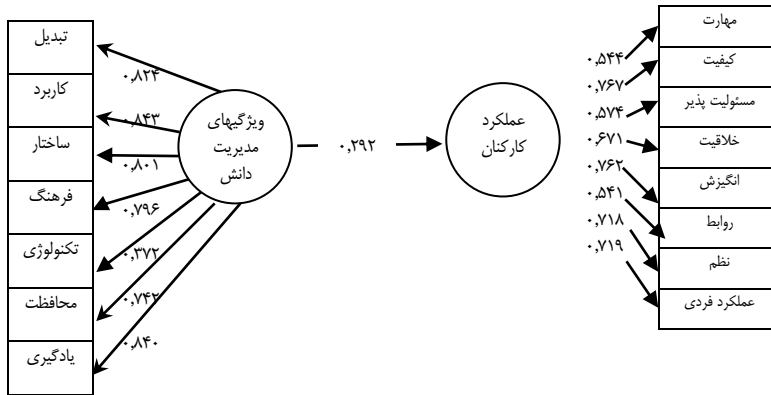
- فرضیه پژوهش مدعی تأثیرگذاری مثبت و معنادار مدل ساختاری مدیریت دانش بر عملکرد کارکنان می‌باشد.

در آزمون فرضیه مورد نظر با استفاده از مدل معادلات ساختاری، اولاً خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون فرضیه است. همچنین شکل ۳، معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل ساختاری مدیریت دانش و عملکرد کارکنان را نشان می‌دهد. ضرایب به دست آمده زمانی معنادار هستند که مقدار آزمون معناداری میان مدیریت دانش و عملکرد کارکنان از عدد  $1/96$  بزرگتر باشد. همان طور که مشاهده می‌شود، ضریب معناداری میان مدیریت دانش و عملکرد کارکنان برابر  $2/371$  است؛ همچنین اطلاعات موجود در جدول (۶) نشان می‌دهد که مدیریت دانش به میزان ۲۹ درصد از تغییرات عملکرد کارکنان را تبیین می‌نماید. بنابراین، مدل ساختاری نشان می‌دهد که مدیریت دانش تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان در میان کارکنان شرکت را دارد.

جدول شماره (۷): بررسی فرضیه‌ی پژوهش

فرضیه پژوهش	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره تی	نتیجه آزمون
فرضیه: مدل ساختاری ویژگی‌های مدیریت دانش بر بهبود عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد.	۰,۲۹۲	۲,۳۷۱	پذیرش فرضیه

\*سطح معناداری  $< 0/5$



شکل شماره (۳): نتایج آزمون ضریب مسیر ( $\beta$ ) بین متغیرهای پژوهش

## بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌هایی که به دنبال کسب و حفظ مزیت رقابتی هستند باید به مقوله مدیریت دانش و تاثیر آن بر بهبود عملکرد کارکنان و عملکرد سازمان بیشتر توجه نمایند. یکی از مسائل اصلی در پذیرش نوآوری‌های مدیریت دانش آماده‌سازی اولیه سازمان برای پذیرش، اتخاذ و استفاده از فرآیندهای جدید مدیریت دانش است. بسیاری از سازمان‌ها مدیریت دانش را به شروع یک برنامه نرم‌افزاری بدون در نظر گرفتن ویژگی‌های سازمانی مناسب برای اطمینان از موفقیت طرح‌های مدیریت دانش تشبیه می‌کنند.

فرضیه پژوهش مدعی تأثیرگذاری مثبت و معنادار مدل ساختاری ویژگی‌های مدیریت دانش بر عملکرد کارکنان می‌باشد. با توجه به ضریب مسیر مثبت و آماره  $t$  مشاهده شده که در جدول بالا، برای فرضیه مشخص شده است، این نتایج به دست آمد: در مدل پیشنهادی پژوهش این فرضیه دارای ضریب استاندارد  $0/392$  و آماره  $t$   $2/371$  بوده و نشان از تأثیر مثبت و معنادار مدل ساختاری ویژگی‌های مدیریت دانش بر عملکرد کارکنان دارد. از میان متغیرها، متغیرهای تبدیل، تکنولوژی، و کاربرد به ترتیب با وزن‌های  $0/566$ ،  $0/564$ ، و  $0/556$  بیشترین نقش را در تشکیل مدیریت دانش بر عهده

دارند. روابط با دیگران با وزن ۰/۶۲۶ و کیفیت انجام کار با وزن ۰/۴۶۲ در تشکیل عملکرد کارکنان بیشترین نقش را داشته است در حالی که نقش احساس مسؤلیت داشتن کارکنان برای این منظور کمتر بوده است. در این راستا پیشنهاد می‌شود دیدگاه استراتژیک مدیران بر اساس ضرورت ایجاد مدیریت دانش در شرکت تقویت شود. مهمترین مسأله در دیدگاه استراتژیک، تهیه بیانیه ماموریت و رسالت شرکت بر اساس ایجاد مدیریت دانش یکپارچه در شرکت است. مدیران بایستی تیم‌هایی را جهت این کار تشکیل دهند و اقدامات لازم را به موقع انجام دهند. همچنین دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای کارکنان و مدیران در این راستا برگزار گردد تا کارکنان و مدیران با دیدگاه مدیریت دانش و ضرورت‌های آن آگاهی بیشتری کسب نمایند. پیشنهاد می‌شود برای تقویت احساس سرنوشت مشترک بین مدیران و کارکنان، مدیران، کارکنان را در برنامه‌ها و مسائل مهم و نتایج آن‌ها سهیم نمایند. این کار باعث می‌گردد تا همه افراد سازمان با تلاشی بیش از پیش برای رسیدن به اهداف سازمانی به مدیران کمک نمایند. درباره زیرساخت تکنولوژی می‌توان گفت که گسترش سریع فناوری اطلاعاتی و ارتباطاتی و ترس از عدم توانایی در به کارگیری آن‌ها موجب می‌شود تا افراد ناخواسته مهارت‌های تخصصی خود را با امکانات جدید هماهنگ نکرده و از امکان برقراری ارتباط با محیط محروم شوند. عدم اطلاع رسانی کافی از سوی سازمان، سبب می‌شود افراد از وجود برنامه‌ها و مراحل انجام فعالیت‌ها غافل بمانند. در نتیجه نتایج مثبتی از پیاده‌سازی آن برنامه یا فعالیت به دست نخواهد آمد. روزآمد سازی مهارت‌های تخصصی در استفاده از فناوری این امکان را به فرد می‌دهد تا در فرآیند مدیریت دانش در راستای اهداف از پیش تعیین شده خود گام بردارد. بنابراین راهبر آموزش و بازآموزی به معنی روزآمدسازی افراد در ارتباط با مفاهیم و امکانات جدید مطرح است. ترویج علاقه اطلاعاتی و کم کردن فاصله اطلاعاتی درون شرکت و تعیین افرادی به‌عنوان رابط کل دانش در شرکت تا با پیگیری مرتب کارها به سازماندهی و اجرای تصمیمات بپردازند، توصیه می‌شود. این نکته نیز باید مدنظر قرار بگیرد که تاکید صرف بر فناوری در مدیریت دانش و چشم‌پوشی از عوامل دیگر منجر به عدم موفقیت فرآیند مدیریت دانش می‌شود. فرهنگ سازمانی اساس موفقیت مدیریت دانش است و در اغلب سازمان‌ها و مؤسسات عامل حمایت کننده از مدیریت دانش محسوب می‌شود. برای موفقیت در

برنامه مدیریت دانش باید فرهنگی بر سازمان حاکم شود که از احتکار دانش اجتناب و فضای توأم با صمیمیت و اعتماد خلق شود. فرهنگ سازمانی باید بتواند زمینه‌های لازم برای اشتراک‌گذاری آن را تشویق کند. همچنین فرهنگ سازمانی باید زمینه‌های اعتماد مبتنی بر همکاری را در سازمان ایجاد نماید.

در این راستا موارد زیر جهت بهبود وضعیت این عامل زیرساختی پیشنهاد می‌شود:

- شناسایی فرهنگ حاکم بر شرکت
- شناسایی دلایل افراد در عدم تمایل در به اشتراک‌گذاری دانش.
- ایجاد تیم‌های پژوهشی جهت تبادل افکار و تجارب.
- و در نهایت پیاده‌سازی فرهنگ دانش‌مداری در شرکت.

یکی از اساسی‌ترین وجوه هر سازمان اجتماعی که به طرق مختلف قابل مشاهده بوده، و نمی‌توان آن را از فرآیند آن جدا دانست، ساختار سازمانی است. ساختاری که تا اندازه زیادی نتیجه تعاملات درونی و بیرونی سازمان و نیز اعمال نفوذ متقابل جنبه‌های رسمی و غیررسمی آن است. ساختار سازمانی از این بابت اهمیت دارد که نشانگر نقش‌های گوناگون، سلسله مراتب این نقش‌ها و نیز چگونگی توزیع قدرت و اقتدار و در کل چند و چون ارتباطات میان نقش‌ها در درون یک سازمان است.

توسعه زیرساخت‌های مناسب سازمانی یک جنبه مهم برای اجرای مدیریت دانش است، زیرا ساختار سازمانی یک فاکتور مهم در به‌کارگیری فن‌آوری محسوب می‌شود، به‌طور خاص ساختارهای سازمانی بایستی منعطف باشند تا پخش دانش و همکاری بین مرزهای سازمان سنتی را به خلاقیت دانشی افزایش دهند. همچنین اجرای موفق راهبرد مدیریت دانش بستگی به ساختار منعطف و حذف کنترل و سیستم‌های سنتی نظارت دارد.

موارد زیر جهت بهبود وضعیت این عامل زیرساختی پیشنهاد می‌شود:

- حذف موانع برقراری ارتباط بین افراد.
- حذف سلسله مراتب سازمانی که بزرگترین مانع برای انتقال، تبادل و افزایش دانش میان افراد به شمار می‌آید.
- ارزش‌گذاری افراد بر اساس دانش و تجربه و بویژه تلاش آن‌ها برای تسهیم دانش.



## References

- Abdeali, G., & Moslemi, R. (2013). Analyzing the impact of knowledge management on organizational entrepreneurship in Isfahan Alfa Sam Company. *International Journal of Management Academy*, 1(1), 49-57.
- Ahmadi, E., Korahimoghadam, S., & Rahimi, F. (2012). The effect of knowledge management strategies on organizational innovation & performance in Jahad\_e\_Keshavarzi organization of chaharmahal and Bakhtiari province. *National Conference on Knowledge Management: Present and Future*, Shahid Chamran University of Ahvaz, Iran, (In Persian).
- Ahmadi-Baladehi, S. M., & Mirzaee-Arabi, M. A. (2014). Studying the relation between knowledge management and personnel creativity (case study: headquarters of mazandaran province). *NAJA Human Resources*, 9(37), 29-48, (In Persian).
- Akhavan, P., Oliaei, E., Dastranj-Mamaghani, N., & Saghafi, F. (2010). Developing knowledge management cycle processes based on knowledge management success factors. *Journal of Science and Technology Policy*, 3(2), 1-11, (In Persian).
- Ansari, M., Rahmani-Vashanloui, H., Rahmani, K., Hosseini, A., & Hasankhani, H. (2013). Designing evaluation framework of readiness for establishing knowledge management system in organizations according to critical success factors. *Journal of Management and Development Process*, 26(1), 61-86, (In Persian).
- Ashena, M., Asgari, N., Moradi-Saleh, A., & Ghafouri, D. (2014). The role of organizational culture in facilitating knowledge

- management practices. *Journal of Information Technology Management*, 5(4), 1-22, (In Persian).
- Badriazarin, Y., Seyedameri, M., & Imanpoor, A. (2013). Regression analysis of the relationship between knowledge management components and human resource performance. *Journal of Sport Management*, 4(15), 35-50, (In Persian).
- Bahreini, K., & Houshang, M. (2010). Investigating and analysis the role of quality management in constructing knowledge management value chain in organization. *Journal of Management Research*, 20(83), 99-120, (In Persian).
- Chang, M. Y., Hung, Y. C., Yen, D. C., & Tseng, P. T. (2009). The research on the critical success factors of knowledge management and classification: yuan of taiwan framework project in the executive government. *Expert Systems with Applications*, 9(12), 5376-5386.
- Choi, B., & Lee, H. (2003). An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information and Management*, 4 (5). 403-417.
- Cohen, J. F., & Olsen, K. (2015). Knowledge management capabilities and firm Performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives. *Expert Systems with Applications*, 42(3), 1178-1188.
- Cronbach, L. J. (1951), Coefficient alpha and the internal structural of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-337.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservables variables and measurement error. *Journal of High Technology Management Research*, 11(1), 137-153.

- Gefen, D., Straub, D. W., & Boudreau, M. C. (2000). Structural equation modeling and regression: guidelines for research practice. *Communication of the Association for Information Systems*, 4(1), 1-79.
- Ghaderi, S. F., Azadeh, M. A., Mirjalili, M., & Sheikhalishahi, M. (2010). Assessment human resources of banks using DEA and fuzzy DEA approaches. *Journal of Industrial Engineering*, 44(2), 213-228, (In Persian).
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Halawi, L., Aronson, J., & McCarthy, R. (2005). Resource-based view of knowledge management for competitive advantage. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(2), 75-86.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond baron and kenny: statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408 – 420.
- Hosseini, M. H., & Akbari, M. (2014). Designing a knowledge management excellence model based on interpretive structural modeling. *Journal of Information Technology Management*, 6(3), 351-374, (In Persian).
- Huysman, M. (2006). IT to support knowledge sharing in communities: towards a social capital analysis. *Journal of Information Technology*, 21(3), 40-51.
- Lee, M. R., & Lan, Y. C. (2011). Toward a unified knowledge management model for SMEs. *Expert Systems with Applications*, 38(1), 729-735.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes and organizational performance: an integrative view

- and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
- Moss, E., Rousseau, D., Parent, S., St-Laurent, D., & Saintonge, J. (1998). Correlates of attachment at school age: maternal reported stress, mother- child interaction, and behavior problems. *Child Development*, 6 (5), 1390-1405.
- Nasr, S. H. (2013). Investigating the relationship between the aspects of knowledge management and employee performance based on Nonaka-Takeuchi model in Esfahan Technical and vocational training organization. Unpublished Master's Thesis, Islamic Azad University Najafabad Branch, Iran, (In Persian).
- Patil, S. K., & Kant, R. (2014). A Hybrid approach based on fuzzy DEMATEL and FMCDM to predict success of knowledge management adoption in supply chain. *Applied Soft Computing*, 18, 126-135.
- Ritala, P., Olander, H., Michailova, S., & Husted, K. (2015). Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: an empirical study. *Technovation*, 35, 22-31.
- Rouzdar, N. (2003). Scrutiny of knowledge management and It's effect on function of bahman group managers, Tehran. Unpublished Master's Thesis, Islamic Azad University Tehran Branch, Iran, (In Persian).
- Ryoo, S. Y., & Kim, K. K. (2015). The impact of knowledge complementarities on supply chain performance through knowledge exchange. *Expert Systems with Applications*, 42(6), 3029-3040.

- Wong, K. Y. (2005). Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. *Industrial Management and Data Systems*, 105(3), 261-279.
- Woolliscroft, P., Caganova, D., Cambal, M., Holecek, J., & Pucikova, L. (2013), Implications for optimisation of the automotive supply chain through knowledge management. *Procedia CIRP*, 7, 211-216.
- Zack, M. H., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392-409.
- Zaied, A. N. H., Hussein, G. S., & Hassan, M. M. (2012). The role of knowledge management in enhancing organizational performance. *Information Engineering and Electronic Business*, 4(5), 27-35.

