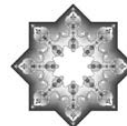


تاثیر راهبرد های مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت دانش در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران



از صفحه: ۶۳ تا ۸۶

تاریخ ارائه: ۹۴/۰۲/۲۸

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۴/۰۶

امیر نجفی^۱

مریم امیراصلانی^۲

چکیده

در این پژوهش سعی شد به بررسی تاثیر راهبرد مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت دانش در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران پرداخته شود. پژوهش حاضر پژوهشی توصیفی کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران می باشد که تعداد آنها ۹۶۷۲ نفر می باشد. حجم نمونه آماری با توجه به فرمول کوکران ۳۷۰ نفر در نظر گرفته و پرسشنامه ها توزیع شد. در این تحقیق از آمار توصیفی برای نمایش اطلاعات جمعیت شناختی استفاده شده است و در سطح استنباطی، از آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی پرسشنامه، از آزمون میانگین یک جامعه (آزمون تی) برای بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق و همچنین از تحلیل مسیر و آزمون رگرسیون جهت آزمون فرضیات تحقیق استفاده شده است. با توجه به تجزیه و تحلیل داده ها فرضیه اول پژوهش «زمانی که بلوغ سازمانی شرکت بالا و دانش محیط شرکت بالاست راهبرد مدون خارجی بیشترین تاثیر را روی عملکرد مدیریت دانش دارد.» تایید شد. اما فرضیه دوم مبنی بر «زمانی که بلوغ سازمانی شرکت بالا و دانش محیط شرکت کم است راهبرد مدون داخلی بیشترین تاثیر را روی عملکرد مدیریت دانش دارد.» رد گردید. همچنین فرضیه سوم «زمانی که بلوغ سازمانی شرکت پایین و دانش محیط شرکت بالاست راهبرد نامدون (شخصی) بیرونی بیشترین تاثیر را روی عملکرد مدیریت دانش دارد.» و فرضیه چهارم «زمانی که بلوغ سازمانی شرکت کم و دانش محیط شرکت کم است راهبرد نامدون (شخصی) داخلی بیشترین تاثیر را روی عملکرد مدیریت دانش دارد.» تایید شدند.

واژگان کلیدی: راهبرد های مدیریت دانش، عملکرد مدیریت دانش بلوغ سازمانی، شرکت راه آهن

جمهوری اسلامی ایران.

مقدمه

در سال های اخیر، سازمان های مختلف پیوستن به مسیر دانش را آغاز کرده اند و ایجاد مفاهیم جدیدی همچون کار دانشی، مدیریت دانش و سازمان های دانشی خبر از شدت یافتن این حرکت می دهد. باور صاحب نظران نیز بر آن است که دانش به محور تحول اقتصاد جهانی و منشا خلق ارزش در سازمان ها تبدیل شده است. این امر ضرورت برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری سازمانی و همچنین مدیریت فرایند دسترسی به دانش درست را، به گونه ای که از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار باشد، نشان می دهد. بنابراین ضروری به نظر می رسد که مدیریت دانش از اثربخشی لازم در فرایندهای کسب، خلق، ذخیره و به کارگیری دانش برخوردار باشد. چنین هدفی می تواند به واسطه توانمندی های مدیریت دانش حاصل شود (الوانی، ۱۳۸۲، ص ۲۳).

مدیریت دانش تلاش نوین قرن موسوم به عصر دانایی، برای حفظ، هدایت و افزایش هدفمند سرمایه ای دانشی سازمان ها است و به این اشاره دارد که سرمایه گذاری در علم بهترین و بیشترین سود را به بار می آورد (لاجوردی و خانبایی، ۱۳۸۶، ۱۰۰). مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان ها یاری می دهد تا اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند. مدیریت دانش تخصصی است که برای فعالیت هایی چون حل مشکلات آموختن پویا، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری ضروری است (بالتازارد و رابرت، ۲۰۰۴، ۷). برای گسترش مدیریت دانش و رسیدن به اهداف آن در یک سازمان نیاز به یکسری فرایندهای خواهد بود تا فعالیت ها در هر سازمان دانش محور شود و کارکنان آن سازمان هم به کارکنان دانش محور تبدیل شوند، بدین معنا که استفاده از دانش در انجام امور و فرایندها یکی از مهمترین سرلوحه های هر فرد در سازمان باشد. اینکه چه عاملی موجب موفقیت استقرار مدیریت دانش در سازمان ها می شود، پرسش مهمی است که پژوهش گران مدیریت را به خود مشغول داشته است. آنها به مطالعه مواردی از قبیل ساختار سازمانی، راهبرد های سازمانی، فناوری اطلاعات، ارتباط سازمانی با محیط خارجی پرداخته اند. لذا در این پژوهش سعی شده است به بررسی تاثیر راهبرد مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت دانش در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران پرداخته شود. اهداف پژوهش به شرح زیر می باشد: بررسی شاخص های موثر بر بکارگیری مدیریت دانش در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران، بررسی تاثیر نوع راهبرد مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت دانش در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران.

مبانی نظری

مدیریت دانش و راهبردهای آن: دانش، دارایی واقعی سازمانهایی است که برای حضوری موفق در عرصه پر رقابت جهانی و یکپارچگی سیستمها، ارزشها و منابع سازمانی خود تلاش می کنند. مدیریت دانش با ابزارهای فنی و ارزشهای انسانی چندگانه سر و کار دارد، لذا می تواند نشان دهد که چگونه

سازمان های هوشمند و یادگیرنده می توانند فرآیندهای خود را با استفاده از یک رهیافت «دانش مدار» مجدداً طراحی نمایند. جوامع علمی و تجاری هر دو بر این باورند که سازمان های دانش محور می توانند برتری های بلندمدت خود را در عرصه های رقابتی حفظ کنند. منابع نقد و بررسی و چشم اندازهای رقابتی سازمان ها نشان دهنده تأثیرات این دیدگاه در عرصه های راهبردی سازمان های تجاری است. محققین و دانشگاهیان دیدگاه متفاوتی در خصوص مدیریت دانش اتخاذ کرده و گستره ای از راه حل های فناوری تا مجموعه ای از دستورات عملی را در نظر دارند. بر طبق بعضی از اظهار نظرها (حسن زاده، ۱۳۸۸، ۱۲۰)، مدیریت دانش به عنوان یک متدولوژی برای تولید و حفظ و بهره برداری از تمام امکانات، مجموعه عظیمی از دانش می باشد که هر سازمانی در فعالیت های روزانه خود از آنها سود می جوید. دیدگاه دیگری وجود دارد که مدیریت دانش را به عنوان مجموعه ای از فرآیندها توصیف می کند که از تولید و توزیع و بهره برداری از دانش بین عوامل مرتبط هوشمند و ابزارهای تکنیکی چون، تکنولوژی اطلاعات و سیستم های پشتیبان از تصمیم گیری، حمایت می نماید. تعداد زیادی از تئوریسین های مدیریت دانش تکامل بحث مدیریت را به عهده داشتند و توزیع نموده اند که در میان آنان برجستگانی همچون پیتر دراگر، پاول استرلوس و پیتر سنگه از آمریکا را می توان نام برد. دراگر و استرلوس من بیشتر در زمینه اهمیت ارتقا اطلاعات و دانش ساده به عنوان منابع سازمانی، و سنگه با تمرکز بر روی سازمان های یاد گیرنده ابعاد فرهنگی مدیریت دانش را بوجود آورده اند. اورت راجرز^۱ در دانشگاه استنفورد با نفوذ در بحث نوآوری و توماس آلن در دانشگاه MIT در خصوص انتقال اطلاعات و فناوری، ۱۹۷۰ به انجام رسانید که، تحقیقات زیادی را طی سال های ۱۹۷۱ کمک بزرگی را در جهت درک و فهم اینکه مدیریت دانش چیست، دانش چگونه تولید می شود، چگونه استفاده می شود و به چه طریقی در سازمان ها نفوذ می کند. و... را ارائه می دهد (اعرابی و موسوی، ۱۳۸۸، ۳). در اواسط سال ۱۹۸۰ اهمیت دانش به عنوان دارایی رقابت در بین سازمان ها مشهور گردید. در سال ۱۹۸۰ توسعه سیستم های مدیریت دانش بوجود آمدند که با استفاده کارهای انجام شده در زمینه هوش مصنوعی^۲ و سیستم های هوشمند باعث شدند تا مفاهیم تازه ای به عنوان دانش اکتسابی مهندسی دانش، سیستم های بر پایه دانش و هستی شناسی بر پایه کامپیوتر به جهان عرضه شود. اخیراً واژه مدیریت دانش در فرهنگ لغات جای گرفته است. در سال ۱۹۸۹ برای آماده سازی مدیریت دانش بر پایه فناوری کنسرسیومی از سازمان ها در آمریکا کار خود را آغاز نمود تا پیشگامی خود را برای منظور نمودن مدیریت دانش به عنوان سرمایه در سازمان ها اعلان نماید. در سال ۱۹۹۱ و برای اولین بار مطالبی درباره مدیریت دانش در مراکز انتشاراتی مشهور به چاپ رسید. شاید بتوان گفت که وسیع ترین

1-Everett Rogers

2-Artificial Intelligence

کار تحقیقاتی در زمینه مدیریت دانش تا امروز در سال ۱۹۹۵ توسط کوجیه و نافوکا، هیروتاکاتاکا شی در سازمان خلق دانش بنام «چگونه شرکت های ژاپنی نوآوری و پویایی را به وجود می آورند» صورت پذیرفته است. مدیریت کلان جهت کارآمدی زیرسیستم های خود می بایست ماهیت، اصول و ابعاد مدیریت دانش را بشناسد. راهبردهایی که ماهیت و توانایی متفاوت مدیران را منعکس می نماید عبارتند از:

۱- راهبرد دانش به عنوان راهبرد کسب و کار که روشی جامع و با وسعت سازمانی برای مدیریت دانش است، که بیشتر به عنوان یک محصول در نظر گرفته می شود.

۲- راهبرد مدیریت سرمایه های فکری که بر بکارگیری و ارتقای سرمایه هایی که از قبل در سازمان وجود دارند، تاکید دارد.

۳- راهبرد مسئولیت برای سرمایه دانش فردی که از کارکنان حمایت و آنها را ترغیب می کند تا مهارت ها و دانش خود را توسعه دهند و دانش خود را با یکدیگر در میان گذارند.

۴- راهبرد خلق دانش که بر نوآوری و آفرینش دانش جدید از طریق واحدهای تحقیق و توسعه تاکید می کند.

۵- راهبرد انتقال دانش که به عنوان بهترین فعالیت در بهبود کیفیت امور و کارایی سازمان مورد توجه قرار گرفته است.

۶- راهبرد دانش مشتری- محور که با هدف درک ارباب رجوع و نیازهای آنها بکار گرفته می شود تا خواسته آنها به دقت فراهم شود.

عملکرد مدیریت دانش: اغلب عملکرد با کارایی و اثربخشی تعریف شده است. مثلاً نیلی در سال ۱۹۹۵ بیان می کنند که چون اثربخشی بیانگر میزان دستیابی به اهداف بوده و کارایی به این موضوع اشاره دارد که منابع از نظر اقتصادی، چگونه برای کسب هدف بکار رفته اند، می توان آنها را دو بعد مهم عملکرد دانست. یعنی هم علل داخلی (کارایی) و هم دلایل خارجی (اثربخشی) برای بخش های خاص عملکرد، می توانند وجود داشته باشند. از این رو عملکرد تابعی از کارایی و اثربخشی فعالیتهای صورت گرفته است. بهبود مستمر عملکرد سازمان ها، نیروی عظیم هم افزایی^۱ ایجاد می کند که این نیروها می تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت های تعالی سازمانی شود. دولت ها و سازمان ها و موسسات تلاش جلو برنده ای را در این مورد اعمال می کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش های پیش روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرا سیاست های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد

مذکور بدون اندازه گیری و ارزیابی امکان پذیر نیست. «لرد کلونین» فیزیکدان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه گیری می گوید: «هر گاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم می توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید» علم مدیریت نیز مبین مطالب مذکور است. هر چه را که نتوان اندازه گیری کرد نمی توان کنترل کرد و هر چه را که نتوان کنترل کرد مدیریت آن امکان پذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه و تحلیل های سازمانی، عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه گیری است و از این رو سازمانی بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نمی باشد. عملکرد مدیریت دانش می تواند منعکس کننده وضعیت مدیریت دانش در سازمان و روند توسعه سازمانی در آینده و نشان دهنده میزان آگاهی و سطح بهره مندی از مدیریت دانش در سازمان باشد (تیانلین، ۲۰۰۸، ۴۸).

محققان ابعاد مختلف مدیریت دانش را بررسی نموده اند؛ با وجود این به دلیل دشواری ذاتی ارزیابی راهبردهای مدیریت دانش و اثرات آن ها بر عملکرد سازمان، تحقیقات اندکی در خصوص رابطه میان راهبرد مدیریت دانش و عملکرد سازمان وجود دارد (چوی و جونگ، ۲۰۱۰، ۱۵). در ادبیات بحث از راهبرد مدیریت دانش به عنوان تشخیص دهنده و متمرکز کننده ی تصمیم های راهبردی در مدیریت کردن فعالیت های دانش سازمانی یاد می کنند و در این بین توانمندسازهای مدیریت دانش وسیله ای است که این فعالیت ها را تسهیل می نماید (چان و چو، ۲۰۰۵، ۴۸). هلاوی، آرونسون و مک کاتی (۲۰۰۵) بیان می کنند که استراتژی مدیریت دانش، فرایند ایجاد، مستند سازی و انتقال اطلاعات ضمنی و آشکار در سازمان است به طوری که اطلاعات مناسب در مکانی مناسب و به موقع در اختیار افراد مناسب قرار گیرد. تصمیم استراتژیک مناسب برای هر سازمانی تعادل مناسب بین مدیریت دانش داخلی و بیرونی که بهترین نیازهای سازمان را برآورده سازد و تناسب منابع سازمانی را بسیار دقیق برقرار می کند (بایاواراپور، ۲۰۰۵، ۵۸). نوناکا و تاکاچی (۱۹۹۵) چهار استراتژی خلق و تبدیل دانش آشکار و ضمنی در سازمان ها ارائه داده اند. این چهار استراتژی شامل اجتماعی سازی، برونی سازی، ترکیب سازی و درونی سازی می باشد. بسیاری از پژوهشگران دیگر مدعی هستند که هر استراتژی مدیریت دانش بر دو جنبه اصلی سیستم گرایی و انسان گرایی تاکید دارند. استراتژی سیستم گرا بر دانش مستند در فرایند های مدیریت دانش تاکید دارد و مستند سازی و ذخیره دانش از طریق فناوری اطلاعات تمرکز می کند و تلاش می کند تا دانش را به صورت رسمی تسهیم کند. از طرف دیگر استراتژی انسان گرا بر گفت گوی از طریق شبکه های اجتماعی و ارتباط فرد به فرد تاکید می کند. این استراتژی بر کسب دانش از طریق تجربه و مهارت های فردی تمرکز می کند و در تلاش است تا دانش را به شکل غیر رسمی منتشر سازد. (چویی و لی، ۲۰۰۲، ۱۵). در این پژوهش ما سعی شده است که به شناسایی راهبرد مدیریت دانش به کار گرفته شده در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران و

بررسی تاثیر آن بر عملکرد مدیریت دانش پردازد.

پیشینه تحقیق

تا کنون تحقیقی در رابطه با بررسی تاثیر راهبرد های مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت دانش با مدل مفهومی این تحقیق انجام نگردیده است. ولی سعی شده است که تحقیقاتی که به طور مستقیم و غیر مستقیم با موضوع پژوهش در ارتباط است بررسی گردد.

احمدوند و همکاران (۱۳۹۰) در مقاله خود تحت عنوان ارائه الگوی کاربردی برای تدوین نقشه دانش در سازمان ها بر اساس روش پیمایشی یعنی عوامل مهم و تاثیرگذار بر تدوین نقشه دانش مورد بررسی قرار داده و بر اساس آن الگوی مفهومی پیشنهاد کردند. بر همین اساس ابتدا به جنبه های گوناگون نقشه دانش مانند ویژگی ها، انواع دسته بندی ها و روش شناسی های موجود برای ترسیم آن پرداخته شده و سپس چارچوبی مفهومی برای تدوین نقشه دانش به همراه گام های اساسی اجرایی آن برای اجرا در سازمان ها ارائه شده است.

صداقت و همکاران (۱۳۹۱) پژوهشی را در مورد رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری انجام دادند. یافته های پژوهش نشان داد که بیشترین همبستگی میان رابطه های مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و نتایج کارکنان و هم چنین بکارگیری دانش و عملکرد سازمانی می باشد. در مجموع از تجزیه و تحلیل داده های پژوهش می توان نتیجه گرفت توانمندسازهای مدیریت دانش بر مدیریت دانش تاثیر گذاشته و مدیریت دانش با تاثیر خود بر روی هتل ها منجر به بهبود عملکرد سازمانی آنها می شود.

محمد نیا و همکاران (۱۳۹۱) پژوهشی را در زمینه رابطه مدیریت دانش و اخلاقیت با بهره وری کارکنان آموزش و پرورش شهرستان لامرد انجام دادند. نتایج حاصل بدین شرح بوده که بین مدیریت دانش و اخلاقیت با بهره وری کارکنان رابطه معنادار وجود دارد و نیز قادر به پیش بینی بهره وری کارکنان بوده اند. بین تمامی ابعاد مدیریت دانش با بهره وری رابطه معنادار وجود دارد و بیشترین همبستگی به ترتیب مثبت دانش، تسهیم دانش، خلق دانش و استقرار دانش دارا بوده و ابعاد مدیریت دانش قادر به پیش بینی بهره وری بوده است بین ابعاد اخلاقیت، سیالی، بسط، ابتکار و انعطاف پذیری با بهره وری رابطه معنادار وجود دارد و قادر به پیش بینی بهره وری کارکنان بوده است.

پاستور (۲۰۱۲) در پژوهش خود تلاش می کند تا ارتباط موجود بین انواع فرهنگ سازمانی و عوامل موثر بر تسهیم دانش را بیان کند. فاکتور های فرهنگی باز بودن در تغییر و نوآوری، همچنین سازمان های وظیفه گرا در حال رشد، گرایش مطلوب به تسهیم دانش خواهند داشت. علاوه بر این، در این مطالعه از این

فرضیه شروع شد که سازمان های دارای نمرات بالا در بروکراسی و فاکتور های رقابتی، دارای عدم تمایل به تسهیم دانش خواهند بود. این تحقیق به این نتیجه رسید که به نظر می رسد، ارتباطی بین فرهنگ سازمانی و عوامل موثر بر انتقال دانش وجود دارد.

جدول (۱): خلاصه تحقیقات مورد بررسی

نویسنده	موضوع	نتیجه
گوچی و پاترو (۲۰۱۲)	بررسی همسویی راهبرد و عملکرد سازمان با مدیریت سبب پروژه ها	در مباحث کلان راهبرد سازمانی و بخصوص در مورد سازمان های پروژه محور که در صنایع مختلف فعالیت می کنند بحث مدیریتی سببی پروژه ها از اهمیت بسزایی برخوردار است بهترین روش پیاده سازی راهبردهای کلان در این سازمان ها بر محور مدیریت سبب و مدیریت پروژه استوار است
استوارت و براون (۲۰۱۳)	تاثیر همسویی راهبردهای فناوری اطلاعات با کسب و کار برای استفاده بهینه از منابع	عدم همسویی استراتژیهای فناوری اطلاعات و کسب و کار، می تواند موجب اتلاف منابع سازمانی، دوبارهکاری و در نتیجه عدم دستیابی به اهداف سازمانی گردد.
احمدوند و همکاران (۱۳۹۰)	ارائه الگوی کاربردی برای تدوین نقشه دانش در سازمان ها	اساس ابتدا به جنبه های گوناگون نقشه دانش مانند ویژگی ها، انواع دسته بندی ها و روش شناسی های موجود برای ترسیم آن پرداخته شده و سپس چارچوبی مفهومی برای تدوین نقشه دانش به همراه گام های اساسی اجرایی آن برای اجرا در سازمان ها ارائه شده است.
غفاری مقدم و همکاران (۱۳۸۹)	بررسی رابطه مدیریت دانش با بهبود عملکرد کارکنان در مراکز آموزشی درمانی شهر زنجان	اثبات وجود رابطه مدیریت دانش با بهبود عملکرد کارکنان در مراکز آموزشی درمانی شهر زنجان
روستایی و دوانی (۱۳۸۹)	اندازه گیری میزان اثربخشی به کارگیری فناوری اطلاعات در توسعه مدیریت دانش شرکت های بیمه	کاهش هزینه ها، بهبود کیفیت محصول، محرک اولیه در کلیه امور سازمان، بهبود بهره وری فرایندهای تولید و زنجیره ارزش، تنوع بخشیدن به محصولات، کمک به پیشرفت سازمان، شناسایی بازارهای جدید و ارائه خدمات با کیفیت تر به مشتریان به عنوان شاخص های سنجش اثربخشی فناوری اطلاعات مطرح شده اند.
سینکایی و همکاران (۱۳۹۰)	بررسی نقش مدیریت دانش در سازمان های تولیدی برای رسیدن به کلاس جهانی	ارتباط معنادار مدیریت دانش با کاهش هزینه ها، افزایش کیفیت محصولات، نوآوری و بهبود مستمر و رسیدن به کلاس جهانی در سازمان های تولیدی را به اثبات میرساند.

ادامه جدول (۱): خلاصه تحقیقات مورد بررسی

نویسنده	موضوع	نتیجه
بلیده و همکاران (۱۳۹۰)	استقرار سامانه مدیریت دانش به عنوان عاملی در افزایش اثربخشی کارکنان شهرداریهای استان (مطالعه موردی: شهرداری چابهار)	منابع انسانی بیشترین و ساختار سازمانی کمترین تاثیر را بر متغیر وابسته مدیریت دانش داشته است.
صداقت و همکاران (۱۳۹۱)	رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری	بیشترین همبستگی میان رابطه های مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و نتایج کارکنان و هم چنین بکارگیری دانش و عملکرد سازمانی می باشد.
مالکی و همکاران (۱۳۹۱)	مطالعه عوامل کلیدی موفقیت در استقرار اثربخش مدیریت دانش در شرکت برق منطقه ای زاهدان	عواملی چون فناوری اطلاعات، سیستم مدیریت دانش، زیرساخت های IT، سیستم های اطاعاتی، استراتژی، استراتژی های دانشی، معماری مدیریت دانش زیرساخت های سازمانی فرهنگ سازمانی، آموزش و یادگیری، به اشتراک گذاری دانش تعهد و حمایت مدیران ارشد تاثیر معناداری بر موفقیت در استقرار اثربخش مدیریت دانش دارند.
محمد نیا و همکاران (۱۳۹۱)	رابطه مدیریت دانش و خلاقیت با بهره وری کارکنان آموزش و پرورش شهرستان لامرد	بین مدیریت دانش و خلاقیت با بهره وری کارکنان رابطه معنادار وجود دارد و نیز قادر به پیش بینی بهره وری کارکنان بوده اند
طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱)	بررسی نقش واسطه ای انگیزش شغلی بین مدیریت دانش و بهره وری معلمان منطقه درودزن فارس	نتایج حاکی از آن بود که بین مدیریت دانش و بهره وری معلمان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد و ابعاد مدیریت دانش قادر به پیش بینی تغییرات انگیزش شغلی می باشد.
لی یانگ و همکاران (۲۰۰۹)	مدل فرآیندی برای انتقال دانش با استفاده از تئوری های مربوط به ارتباط دانش و ترجمه دانش	معرفی یک مدل پیشرفته برای فرآیند انتقاد دانش بر طبق مدل پیشرفته تئوریک انتقال دانش در شش مرحله اصلی مورد بررسی قرار داده اند.
کومار و همکاران (۲۰۰۹)	انتقال دانش در سازمان ها	در این تحقیق هشت بعد که بر مبنای مطالعه ادبیات (پیشینه تحقیق) بدست آمده به عنوان خصوصیات انتقال و به اشتراک گذاری دانش معرفی شده است و متناظر با هر بعد برای آنها بین دو تا شش خصیصه یافت شده است.

ادامه جدول (۱): خلاصه تحقیقات مورد بررسی

نویسنده	موضوع	نتیجه
پاستور (۲۰۱۲)	ارتباط موجود بین انواع فرهنگ سازمانی و عوامل موثر بر تسهیم دانش	این تحقیق به این نتیجه رسید که به نظر می رسد، ارتباطی بین فرهنگ سازمانی و عوامل موثر بر انتقال دانش وجود دارد.
اسدوارد و همکاران (۲۰۱۴)	ارائه مدلی جهت همسویی راهبردک راهبرد رقابتی کسب و کار و راهبرد فناوری اطلاعات	است همسویی راهبرد های نامبرده سبب موفقیت راهبرد رقابتی کسب و کار سازمان می شوند. روندی که عامل همسویی کسب و کار و فناوری اطلاعات است همان هدایت جریان اطلاعات بین راهبرد های نامبرده می باشد.
براتی و همکاران (۱۳۸۹)	طراحی الگویی برای سنجش همسویی راهبرد فناوری اطلاعات و استرژئی کسب و کار سازمان	نظرسنجی خبرگان نشان می دهد که عوامل دیگری را نیز می توان به مجموعه عوامل مدل لوفتمن اضافه نمود. این عوامل عبارتند از: فرایند همسویی به عنوان جزئی از فرهنگ سازمان، وجود فرهنگ مشترکی محوری، مدیریت تغییر اثر بخش، مدیریت دانش اثربخش، مدیریت منابع اطلاعاتی اثربخش و ماهیت باثبات کسب و کار. با اضافه نمودن این عوامل به مدل لوفتمن الگوی پیشنهادی برای سنجش همسویی راهبرد فناوری اطلاعات و راهبرد کسب و کار سازمان ارائه گردیده است.

برنامه ریزی راهبردی عامل اساسی در انسجام یک سازمان برای افزایش مزیت رقابتی است. طبق مطالعات انجام شده روی مباحث برنامه ریزی راهبردی، برنامه ریزی راهبردی یکی از موضوعات اصلی است که مدیران شرکت ها و متخصصان با آن مواجه می باشند. فرایند برنامه ریزی راهبردی پیچیده تر از آن است که بتوان آن را با تغییرات تکنولوژیک اداره کرد. مدیریت دانش به عنوان واکنشی نسبت به تغییرات فزاینده محیط پیرامون موسسات کنونی محسوب می گردد. تغییر در عملکردهای مدیریت امری ضروری و اجتناب ناپذیر است. در مطالعات صورت گرفته ارتباط بین ابعاد مختلف سازمان (از جمله ساختار سازمان، فرهنگ سازمان) و راهبرد سازمان مورد بررسی قرار گرفته است. اما موضوع مهم استفاده از راهبرد مدیریت دانش متناسب یا سازمان برای افزایش عملکرد سازمان می باشد. لذا در این پژوهش به بررسی تاثیر راهبرد های مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت دانش پرداخته شده است.

روش شناسی تحقیق

روش استفاده شده در این تحقیق بر حسب روش از نوع توصیفی - پیمایشی و از لحاظ هدف، جزء پژوهش های کاربردی می باشد. زیرا این پژوهش در مورد عملکرد یک سازمان زنده و پویا انجام می شود

که سازمان مذکور می تواند از نتایج آن استفاده کند. همچنین از آنجایی که این تحقیق درباره یک موضوع واقعی، عینی و زنده (پویا) صورت گرفته است و از نتایج آن می توان بطور عملی استفاده کرد، یک تحقیق کاربردی نیز می باشد (سرمد و دیگران، ۱۳۹۱، ۳۵). از آنجایی که این تحقیق درباره یک موضوع واقعی، عینی و زنده (پویا) صورت گرفته است و از نتایج آن میتوان بطور عملی استفاده کرد، یک تحقیق کاربردی نیز می باشد (مومنی، ۱۳۸۹، ص ۸۷). قلمرو زمانی، با توجه به زمان ارائه پژوهش، قلمرو زمانی تحقیق حاضر، در بازه زمانی سال ۱۳۹۳ الی ۱۳۹۴ می باشد. قلمرو مکانی، با توجه به اینکه موضوع پژوهش حاضر مربوط شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران می شود، قلمرو مکانی تحقیق حاضر، شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران می باشند. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران می باشد که تعداد آنها ۹۶۷۲ نفر می باشد. در این پژوهش به دلیل عدم دسترسی به کلیه کارکنان جامعه مورد مطالعه برای تعیین حجم نمونه از روش کوکران استفاده میگردد که به شرح زیر می باشد.

$$n = \frac{N \left(Z_{\alpha/2}^2 \right) p \cdot q}{(N - 1) \epsilon^2 + \left(Z_{\alpha/2}^2 \right) p \cdot q}$$

N: جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران می باشد که تعداد آنها ۹۶۷۲ نفر می باشد.

Z: مقدار سطح معنی دار و درجه آزادی در جدول می باشد (۱/۹۶).

E: حداکثر خطای قابل قبول که در اینجا ۰.۵٪ فرض شده است.

P: نسبت موفقیت بین افراد نمونه است که ۰.۵٪ در نظر گرفته شده است.

q: نسبت عدم موفقیت می باشد. (p=q-۱)

از آنجایی که حجم جامعه آماری نامحدود فرض شده است این محاسبه با سطح خطای ۵ درصد صورت می گیرد، لذا حجم نمونه آماری با توجه به فرمول فوق ۳۶۹/۵۲ نفر در نظر گرفته می شود. لذا ۳۷۰ پرسشنامه توزیع شد. روش نمونه گیری در این تحقیق روش نمونه گیری از تصادفی ساده می باشد. همچنین به منظور جمع آوری داده ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل از پرسشنامه و مصاحبه استفاده گردیده است.

متغیرهای مستقل عبارتند از بلوغ سازمانی، دانش محیط، راهبرد مدون خارجی، راهبرد مدون داخلی، راهبرد شخصی، متغیر وابسته عملکرد مدیریت دانش می باشد. برای تایید پایایی پرسشنامه و متغیرها نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. که بر اساس نتایج جدول ۲ از پایایی مناسبی برخوردار است.

جدول (۲): بررسی ضرایب همگرایی، آلفای کرونباخ

متغیرها	آلفای کرونباخ
مدیریت عملکرد	۰.۹۲۹
دانش محیطی	۰.۸۷۹
بلوغ سازمانی	۰.۷۴۸
کل	۰.۸۹۵

برای روایی پرسشنامه بر اساس نظر ۵ تن از کارشناسان و متخصصین شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران و ۵ تن از اساتید گروه مدیریت دانشگاه انجام پذیرفت. نتایج نشان دهنده پایایی مناسب پرسشنامه می باشد. از آمار توصیفی برای نمایش اطلاعات جمعیت شناختی استفاده شده است. مقیاس اندازه گیری در تحقیق حاضر از نوع مقیاس فاصله ای می باشد. مقیاس فاصله ای به پژوهشگران امکان کاربرد روش های محاسباتی معینی را برای اطلاعات جمع آوری شده از پاسخ دهندگان می دهد. در این تحقیق از پرسشنامه با سوالات بسته استفاده شده و از طیف لیکرت استفاده شده است.

این تحقیق برای بررسی سوالات تحقیق در جامعه از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. روش های آماری مورد استفاده در این تحقیق عبارتند از:

الف) آمار توصیفی: در این تحقیق از آمار توصیفی برای نمایش اطلاعات جمعیت شناختی استفاده شده است. برای این منظور، اطلاعات جمعیت شناختی با استفاده از جداول فراوانی نشان داده خواهد شد. همچنین در سطح توصیفی با استفاده از مشخصه های آماری نظیر فراوانی، درصد، به رسم نمودارها و تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته شد.

ب) آمار استنباطی: در این تحقیق از استنباط آماری مربوط برای تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها بهره گرفته می شود. در سطح استنباطی، از آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی پرسشنامه، از آزمون میانگین یک جامعه (آزمون تی) برای بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق و همچنین از تحلیل مسیر و آزمون رگرسیون جهت آزمون فرضیات تحقیق استفاده گردیده است.

نتایج پژوهش

پس از گردآوری داده ها مشاهده شد که تعداد ۲۴۸ نفر (۶۷ درصد) از مشارکت کنندگان در پژوهش مرد و ۱۲۲ نفر (۳۳ درصد) زن بوده اند. ۲۷/۶ درصد از پاسخ دهندگان بین ۲۶ تا ۳۵ سال، ۶۰ درصد بین ۳۶ تا ۴۵ سال، ۱۲/۴ درصد بیش از ۴۶ سال سن داشته اند. ۳۷/۳ درصد از مشارکت کنندگان فوق دیپلم، ۵۹/۷ درصد لیسانس، ۲/۴ درصد فوق لیسانس و ۰/۵ درصد دکترا داشته اند. ۱۲/۴ درصد ۵ تا ۱۰ سال، ۶۸/۹ درصد ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱۸/۶۷ درصد بالاتر از ۱۵ سال سابقه کار داشته اند.

جدول (۳): آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن متغیرها

نتیجه گیری	تایید فرضیه	مقدار خطا	سطح معنی داری	متغیرها
داده ها نرمال است	H_0	۰/۰۵	۰/۱۱۳	مدیریت عملکرد
داده ها نرمال است	H_0	۰/۰۵	۰/۱۳۴	دانش محیطی
داده ها نرمال است	H_0	۰/۰۵	۰/۱۳۲	بلوغ سازمانی

با توجه به نتایج جدول (۳) چون مقدار سطح معنی داری برای ابعاد بزرگتر از مقدار خطا ۰/۰۵ است در نتیجه می توان گفت این متغیرها دارای توزیع نرمال هستند و برای تحلیل باید از آزمون های پارامتریک استفاده شود.

آزمون فرضیه اول

«زمانی که بلوغ سازمانی شرکت بالا و دانش محیط شرکت بالاست راهبرد مدون خارجی بیشترین تاثیر را روی عملکرد مدیریت دانش دارد.»

جدول (۴): نتیجه آزمون ضریب همبستگی پیرسون

عملکرد مدیریت دانش		متغیر
۰/۱۵	ضریب همبستگی پیرسون	راهبرد مدون خارجی
۰/۰۰۴	سطح معنی داری	
۳۷۰	تعداد	

با توجه به نتایج جدول ۴ چون سطح معنی داری کوچکتر از ۰/۰۵ است و نتیجه آن این است که فرض H_0 تایید نشده و فرض H_1 که همان فرضیه پژوهش بوده و مبنی بر زمانی که بلوغ سازمانی شرکت بالا و دانش محیط شرکت بالاست راهبرد مدون خارجی بیشترین تاثیر را روی عملکرد مدیریت دانش دارد. پذیرفته می شود. همان گونه که مشاهده می شود در سطح ۹۹ درصد رابطه معناداری بین راهبرد مدون خارجی و عملکرد مدیریت دانش وجود دارد و ضریب همبستگی آن برابر با ۰/۱۵ می باشد.

جدول (۵): تحلیل واریانس رگرسیون فرضیه اول

تحلیل واریانس					
مدل	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	آماره F	سطح معنی داری
رگرسیون	۷,۲۷	۱	۷,۲۷۶	۸,۴۶۷	۰,۰۰۴
باقی مانده	۳۱۶,۲۷۲	۳۶۸	۰,۸۵۹		
جمع	۳۲۳,۵۴۸	۳۶۹			

جدول تحلیل واریانس فوق نتایج ضریب تعیین رگرسیون را تأیید می کند و نتایج جدول نشان می دهد F مشاهده شده ($F=۸,۴۶۷$) در سطح آلفای ۵ درصد معنادار است و فرض صفر رد می شود. در نتیجه ضریب تعیین رگرسیون قابل تأیید است.

جدول (۶): خلاصه یافته های رگرسیون چند گانه فرضیه اصلی به روش اینتر

سطح معنی داری	آماره T	ضریب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		مدل
			خطای استاندارد	B	
۰/۰۰۰	۱۲/۶۱۱		۰/۱۹۲	۲/۴۱۷	ثابت
۰/۰۰۴	۲/۹۱۰	۰/۱۵۰	۰/۰۶۳	۰/۱۸۴	راهبرد مدون خارجی

با توجه به جدول ۶ در مورد مقدار ثابت و ضریب B مربوط به هر متغیر، در مدل کلی نیز با توجه به سطح معنی داری تصمیم گیری شده است. با توجه به سطح معنی داری محاسبه شده توسط آزمون فیشر، رگرسیون در سطح $\alpha = ۰/۰۰۱$ معنادار است و فرض اول تأیید می گردد. جدول بتا در فوق نتایج نهایی رگرسیون را نشان می دهد و با توجه به این جدول می توان معادله خط رگرسیون را ترسیم کرد: (راهبرد مدون خارجی) $۰,۱۸۴ + ۲,۴۱۷ =$ عملکرد مدیریت دانش

آزمون فرضیه دوم

«زمانی که بلوغ سازمانی شرکت بالا و دانش محیط شرکت کم است راهبرد مدون داخلی بیشترین تاثیر را روی عملکرد مدیریت دانش دارد.»

جدول (۷): نتیجه آزمون ضریب همبستگی فرضیه دوم

مدیریت عملکرد		متغیر
-۰/۰۸۴	ضریب همبستگی پیرسون	راهبرد مدون داخلی
۰/۱۰۷	سطح معنی داری	
۳۷۰	تعداد	

با توجه به نتایج جدول ۷ چون سطح معنی داری بزرگتر از ۰/۰۵ است و نتیجه آن این است که فرض H_0 تایید شده و فرض H_1 که همان فرضیه پژوهش بوده و مبنی بر وجود ارتباط بین فرضیه دوم رد می گردد.

آزمون فرضیه سوم

«زمانی که بلوغ سازمانی شرکت پایین و دانش محیط شرکت بالاست راهبرد نامدون (شخصی) بیرونی بیشترین تاثیر را روی عملکرد مدیریت دانش دارد».

جدول (۸): نتیجه آزمون ضریب فرضیه سوم

مدیریت عملکرد		متغیر
۰/۱۰۶	ضریب همبستگی پیرسون	راهبرد نامدون (شخصی) بیرونی
۰/۰۴۱	سطح معنی داری	
۳۷۰	تعداد	

با توجه به نتایج جدول ۸ فرضیه ۳، پذیرفته می شود. نتایج تحلیل واریانس، ضریب تعیین رگرسیون را تایید می کند.

جدول (۹) خلاصه یافته های رگرسیون چندگانه فرضیه اصلی به روش اینتر

سطح معنی داری	آماره T	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		مدل
			خطای استاندارد	B	
۰/۰۰۰	۳۱/۷۳۶		۰/۰۹۹	۳/۳۱۳	ثابت
۰/۰۰۰	۲/۰۵۲	۰/۱۰۶	۰/۰۲۳	۰/۰۶۷	راهبرد نامدون (شخصی) بیرونی

جدول بتا در فوق نتایج نهایی رگرسیون را نشان می دهد و با توجه به این جدول می توان معادله

خط رگرسیون را ترسیم کرد:

$$\text{راهبرد نامدون (شخصی) بیرونی} = ۰/۰۶۷ + ۳/۱۳ = \text{عملکرد مدیریت دانش}$$

آزمون فرضیه چهارم

«زمانی که بلوغ سازمانی شرکت کم و دانش محیط شرکت کم است راهبرد نامدون (شخصی) داخلی بیشترین تاثیر را روی عملکرد مدیریت دانش دارد.»

آزمون ضریب همبستگی پیرسون

جدول (۱۰): نتیجه آزمون ضریب فرضیه چهارم

مدیریت عملکرد		راهبرد نامدون (شخصی) داخلی
۰/۱۶۵	همبستگی پیرسون	
۰/۰۰۱	سطح معنی داری	
۳۷۰	تعداد	

با توجه به جدول ۱۰، نتایج فرضیه ۴ تایید می گردد.

نتایج تحلیل واریانس، نتایج ضریب تعیین رگرسیون را تایید می کند. در نتیجه ضریب تعیین رگرسیون قابل تایید است.

جدول (۱۱): خلاصه یافته های رگرسیون چند گانه فرضیه چهارم به روش اینتر

سطح معنی داری	آماره T	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		مدل
			خطای استاندارد	B	
۰/۰۰۰	۱۵/۷۳۴		۰/۱۵۷	۲/۴۷۵	ثابت
۰/۰۰۱	۳/۲۱۵	۰/۱۶۵	۰/۰۵۵	۰/۱۷۷	راهبرد نامدون (شخصی) داخلی

جدول بتا در فوق نتایج نهایی رگرسیون را نشان می دهد و با توجه به این جدول می توان معادله خط رگرسیون را ترسیم کرد:

$$\text{راهبرد نامدون (شخصی) داخلی} = ۰,۱۷۷ + ۲,۴۷۵ = \text{عملکرد مدیریت دانش}$$

بحث و نتیجه گیری

امروزه مدیریت دانش یکی از جدیدترین و کلیدی ترین مباحث مدیریت محسوب شود. در واقع مدیریت دانش به عنوان واکنشی نسبت به تغییرات فزاینده محیط پیرامون موسسات کنونی محسوب

می‌گردد. تغییر در عملکردهای مدیریت امری ضروری و اجتناب ناپذیر است. انواع موسسات به منظور بقاء و توسعه خویش و انطباق با تغییرات محیط رقابتی پیرامون نیازمند اجرای اثربخش راهبرد مدیریت دانش هستند. از آنجا که دانش و فرایندهای دانش بطور ناگشودنی با عملیات، ساختار، فرهنگ و هدف یک سازمان پیوند خورده اند، یک راهبرد مدیریت دانش کارآمد به مجموعه هایی نیاز دارد که فهم عمیقی از قلمرو دانش و چگونگی استفاده از آن در سازمان بزرگترشان داشته باشند و کارکنان باید فراتر از نقشی که همواره در آن درخشیده اند به سمت ایجاد و مدیریت دانش حرکت کنند (پاول^۱، ۱۹۹۱، ۷۶). برخی از سازمان های آموزشی اقدام به جداسازی فرآیندهای اطلاعاتی و دانشی خود از یکدیگر نموده اند. این در حالی است که برخی دیگر از سازمان ها، فعالیت های اطلاعاتی و دانشی خود را در یک جایگاه سازمانی ادغام کرده اند. گروهی بر این باورند که اگر چه مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش، به واسطه نوع و ماهیت فعالیت هایشان دو مقوله مجزا از یک دیگر هستند لیکن این دو را باید در یک ساختار تشکیلاتی در سازمان قرار داد، به گونه ای که تنها یک مدیر ارشد بر فعالیت ها و برنامه های آن ها نظارت داشته، سیاست ها و راهبرد آن دو را ایجاد و جاری سازی کند. این مدیر می تواند مدیر ارشد دانش نامیده شود. به عبارت دیگر: مدیر ارشد اطلاعات به مدیر ارشد دانش تبدیل می شود. استدلالی که این دسته از افراد دارند این است که از آن جایی که دانش از اطلاعات منتج می شود و به عبارت دیگر دانش زائیده اطلاعات پردازش شده است، در نتیجه این دو باید در یک مجموعه دیده شوند و مدیر ارشد برای این دو حوزه یک نفر تعریف شود که با فراگیری مهارت های مورد نیاز در این دو حوزه صلاحیت راهبری این پست را به دست آورده باشد تا جمع آوری، سازماندهی و مدیریت اطلاعات و دانش را به صورت یکپارچه و با هدف پشتیبانی از خط مشی و راهبرد سازمان ارائه کند. از طرف دیگر گروه دیگری بر این امر توافق دارند که مدیر ارشد دانش نباید همان مدیر ارشد اطلاعات باشد و دلیل آن را این گونه میدانند که این مقام دانشی، به فردی با درک عمیق از دانش و یادگیری نیاز دارد نه فقط یک کارمند فنی که هر از چند گاهی چند اصطلاح دانشی را فرا گیرد و بتواند به گفتگو و بحث های سازمانی پردازد. این گروه که از طرفداران محض مدیر ارشد اطلاعات هستند، باور دارند که اطلاعات یک موضوع تجاری، سازمانی و فنی است. مدیر ارشد اطلاعات، مسئول ساخت، اجرا و حفظ زیر ساخت های فنی و استفاده از فناوری اطلاعات در جهت بسط راهبرد فعالیت های پژوهشی در یک مرکز آموزشی و به طور کلی فعالیت های کسب و کار یک سازمان و توسعه برنامه برای به کارگیری فناوری اطلاعات در منافع راهبردی یک سازمان است (مایل^۲، ۱۹۸۲، ۴۴).

با توجه به تجزیه و تحلیل داده ها فرضیه اول پژوهش «زمانی که بلوغ سازمانی شرکت بالا و دانش

محیط شرکت بالاست راهبرد مدون خارجی بیشترین تاثیر را روی عملکرد مدیریت دانش دارد.» تایید شد. اما فرضیه دوم مبنی بر «زمانی که بلوغ سازمانی شرکت بالا و دانش محیط شرکت کم است راهبرد مدون داخلی بیشترین تاثیر را روی عملکرد مدیریت دانش دارد.» رد گردید. همچنین فرضیه سوم «زمانی که بلوغ سازمانی شرکت پایین و دانش محیط شرکت بالاست راهبرد نامدون (شخصی) بیرونی بیشترین تاثیر را روی عملکرد مدیریت دانش دارد.» و فرضیه چهارم «زمانی که بلوغ سازمانی شرکت کم و دانش محیط شرکت کم است راهبرد نامدون (شخصی) داخلی بیشترین تاثیر را روی عملکرد مدیریت دانش دارد.» تایید شدند. در واقع هدف از این بررسی تاثیر راهبرد مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت دانش در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران بوده است: بر این اساس فرضیه هایی برای بررسی این موارد تدوین شد. حال با پایان یافتن فرآیند بررسی فرضیه ها و مشخص شدن نحوه اثرگذاری متغیرهای معرفی شده در فرآیند تحقیق، استفاده از این نتایج می تواند کارگشای تصمیم گیری مدیران برای کسب موفقیت های بیشتر در سازمان آن ها باشد. نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش های سونگ و چویی (۲۰۱۲)، لویز-نیکولاس و مرونو سردان (۲۰۱۱) و دارویچ و مک نوتون (۲۰۰۲) هم خوانی دارد. همچنین با نتایج کسکین (۲۰۰۵) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که استراتژی شخصی سازی مدیریت دانش تاثیر بیشتری نسبت به استراتژی مستندسازی بر عملکرد مدیریت دانش دارد، هم خوانی دارد. در واقع هدف از این بررسی تاثیر راهبرد مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت دانش در شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران بوده است بر این اساس فرضیه هایی برای بررسی این موارد تدوین شد. حال با پایان یافتن بررسی فرضیه ها و مشخص شدن نحوه اثرگذاری متغیرهای معرفی شده در فرآیند تحقیق، استفاده از این نتایج می تواند کارگشای تصمیم گیری مدیران برای کسب موفقیت های بیشتر در سازمان آنها باشد.

با توجه به نتایج تحقیق سازمان ها بایستی با توجه به شرایط سازمان خود از راهبرد مناسب آن سازمان استفاده نمایند و محدود به پیاده سازی یک راهبرد در سازمان نشوند. واقعیت است که سازمان باید عوامل زمینه داخلی و خارجی را برای توسعه راهبرد مدیریت دانش در سازمان خود در نظر بگیرد. پس از تجزیه و تحلیل هزینه منفعت پیاده سازی هر نوع خاص از راهبرد مدیریت به تحقق اهداف خود بپردازد. به طور کلی کلیه سازمان ها می توانند با به کار گیری راهبردهای مدیریت دانش، به تشخیص در دانش سازمانی، بهره وری بیشتر از سرمایه های انسانی، یادگیری کارآمدتر و موثرتر کارکنان، رضایت مندی مشتریان و کارکنان، پیشگیری از تکرار اشتباهات، کاهش دوباره کاری، صرفه جویی در وقت، برانگیختن انگیزه خلاقیت و نوآوری و تقویت موقعیت رقابتی خود، اقدام نمایند. زمانی که بلوغ سازمانی و دانش شرکت بالا می باشد می توان راهبرد های مدون را پیاده سازی نمود لذا در این سازمان ها بایستی فرهنگ سازی لازم برای پذیرش استراتژی های

مشخص سازمان صورت گیرد. از طرفی وقتی بلوغ سازمانی در حد پایین باشد بهتر است از راهبرد های شخصی استفاده شود چرا که در این حالت پذیرش و پایبندی به راهبرد ها در سازمان آسانتر خواهد بود.

پیشنهادات :

- نظر به اهمیت نقش رفتار مدیران و رهبران سازمان و تبعات ناشی از آن در شکل گیری یک الگوی فرهنگی در استقرار مدیریت دانش در سازمان، توصیه می شود مدیران و راهکارها و تمهیداتی اتخاذ کنند که موجب تقویت الگوی مناسب در استقرار مدیریت دانش گردند.
- کمیته ای تخصصی تشکیل شود و در این کمیته کارشناسان مجرب در هر واحد برنامه ریزی های لازم را در راستای اجرای مدیریت دانش انجام دهند. پست الکترونیکی، وبلاگ، اینترنت، اتوماسیون اداری و غیره در راستای فرایندهای مدیریت دانش از جمله تسهیم و خلق سازمانی
- اتخاذ راهبرد مدیریت دانش و هماهنگ کردن آن با راهبرد آموزشی، فرهنگی و فن آوری اطلاعات در سازمان مذکور
- تقویت زیر ساخت فن آوری اطلاعات و ارتباطات در راستای پیاده سازی راهبرد مدیریت دانش
- آموزش مهارت های اطلاعاتی و ارتباطی به کارکنان
- برگزاری کلاس های توجیهی برای کارکنان و آشنا سازی آنها با مفاهیم مدیریت دانش و ضرورت به کارگیری آن.
- اتخاذ راهبرد هایی در راستای فرهنگ سازی سازمانی برای مدیریت دانش از طریق آموزش
- بهبود فرایند ارتباطات و تعاملات میان کارکنان و مدیران در داخل و خارج سازمان در راستای ایجاد انگیزه بیرونی (روابط متقابل)
- ایجاد فرهنگ و جوی آکنده از همکاری؛ در راستای ایجاد انگیزه درونی (کمک کردن)
- ایجاد محیطی دارای اعتماد متقابل و کار تیمی و گروهی در راستای ایجاد انگیزه بیرونی (روابط متقابل)
- ایجاد همکاری بین کارکنان بخش های مختلف و مدیران در راستای ایجاد انگیزه بیرونی (روابط متقابل)



- ایجاد پایگاههای اطلاعاتی یا پست الکترونیک گروهی برای درج نظرات در راستای پیاده سازی راهبرد مدیریت دانش

منابع :

۱. ابطحی، حسین، صلواتی، عادل (۱۳۸۵)، مدیریت دانش در سازمان، تهران، انتشارات پیوند نو.
۲. اعرابی، سید محمد؛ موسوی، سعید (۱۳۸۸)، الگوی استراتژیک مدیریت دانش برای ارتقای عملکرد پژوهشگاه ها، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۵۱.
۳. ایران زاده، سلیمان؛ محمودی، محسن (۱۳۸۹)، شناخت و ارزیابی فرهنگ سازمانی در چهارچوب مدل دنیسون. تبریز، انتشارات فروزش. چاپ اول.
۴. بلیده، غنچه؛ دوانی، بهار، آتشی، سیدحسین (۱۳۹۰)، استقرار سامانه مدیریت دانش به عنوان عاملی در افزایش اثربخشی کارکنان شهرداریهای استان (مطالعه موردی: شهرداری چابهار)، ماهنامه تدبیر، شماره ۳۱.
۵. بهول زاده، فرزاد، ساجدی، فرهاد، مشیری، کیوان (۱۳۹۱)، بررسی نقش فرهنگ سازمانی بر عملکرد آموزشی - پژوهشی اعضای هیأت علمی دانشگاه هرمزگان، فصلنامه پژوهشگر، شماره ۱۲.
۶. تسلیمی، محمد سعید (۱۳۸۷)، تحلیل فرایندی خط مشی گذاری و تصمیم گیری، انتشارات سمت، چاپ اول.
۷. تقوی لاریجانی، علی، اخوان، پیمان؛ سنجقی، محمدابراهیم، اجاقی، حامد (۱۳۸۵)، مورد پیامدهای ارزشیابی عملکرد و رابطه آن با انگیزش شغلی از دیدگاه پرستاران شاغل، فصلنامه پی‌آورد سلامت، شماره ۳.
۸. توویلا، دیل (۱۳۷۷)، مدیریت فرایند انگیزش، ترجمه بهزاد رضانی، نشر دایره، چاپ اول.
۹. تیوان، ریچارد سی، اسمیت، باری دی (۱۳۶۵). انگیزش، ترجمه ملک عبدالی، چاپ اول.
۱۰. حافظ نیا، محمد رضا (۱۳۸۵)؛ مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، چاپ اول تهران: سمت، چاپ پنجم.
۱۱. حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۶). روش تحقیق، انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب، تهران، چاپ
۱۲. سرمد، زهره و دیگران (۱۳۹۱). روش های تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات آگاه، تهران، چاپ هفتم.
۱۳. محمد نیا، فرشاد، صداقت، سامان، اسدی، حسن، ساجدی، احمد (۱۳۹۱)، رابطه مدیریت دانش و خلاقیت با بهره وری کارکنان آموزش و پرورش شهرستان لامرد، فصلنامه مجله نوآوری های آموزش، شماره ۳.
۱۴. سینکایی، سیروس، آتشی، سیدحسین، رضایی، شیلا (۱۳۹۰)، مورد بررسی نقش مدیریت دانش در سازمان های تولیدی برای رسیدن به کلاس جهانی، فصلنامه پژوهشگر (مدیریت)، شماره ۲.

۱۵. روستایی، مسعود، دوانی، بهار (۱۳۸۹)، اندازه گیری میزان اثربخشی به کارگیری فناوری اطلاعات در توسعه مدیریت دانش شرکت های بیمه، مجله نوآوری های آموزش، شماره ۱۳.
۱۶. غفاری مقدم، سیروس، دلشاد، کیانوش، رضایی، شبلا (۱۳۸۹)، بررسی رابطه مدیریت دانش با بهبود عملکرد کارکنان در مراکز آموزشی درمانی شهر زنجان، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، شماره ۷.
۱۷. بلیده، غنچه؛ دوانی، بهار، آتشی، سیدحسین (۱۳۹۰)، استقرار سامانه مدیریت دانش به عنوان عاملی در افزایش اثربخشی کارکنان شهرداریهای استان (مطالعه موردی: شهرداری چابهار)، ماهنامه تدبیر، شماره ۳۱.
۱۸. لاجوردی، سید جلیل؛ خانبابایی، علی (۱۳۸۶). بررسی عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش در تیم های کاری، فصلنامه دانش مدیریت، سال ۲۰، شماره ۷۶، ص ۷۶ تا ۱۱۶.
۱۹. علامه، سیدمحسن؛ شیخ ابومسعودی، علی (۱۳۹۴)، بررسی تاثیر سرمایه فکری، با نقش میانجی مدیریت دانش و سرمایه فرهنگی بر عملکرد سازمان از منظر مدل BSC (مورد مطالعه: شرکت گاز استان اصفهان)، فصلنامه حسابداری مدیریت، دوره ۸، شماره ۲۴، ص ۷۳ تا ۸۷.
۲۰. قلیچ لی، بهروز؛ اقتصاد، الهام (۱۳۹۴)، بررسی مدیریت دانش و نوآوری در عملکرد کسب و کار شرکت های کوچک و متوسط (مطالعه موردی: مرکز رشد و واحدهای فناوری و کار آفرینی دانشگاه شهید بهشتی)، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی دوره ۲، شماره ۵، ص ۵۳ تا ۷۳.
۲۱. وظیفه دوست، حسین؛ فروغ نژاد، حیدر؛ خوشنود، مهدی (۱۳۹۳)، تاثیر مدیریت دانش استراتژیک بر نوآوری و عملکرد شرکت های کارگزاری بورس اوراق بهادار تهران، نشریه دانش حسابداری و حسابرسی مدیریت، دوره ۳، شماره ۹، ص ۱۶۱ تا ۱۷۳.
۲۲. رضاییان، علی؛ احمدوند، علی محمد؛ تولایی، روح اله (۱۳۹۵)، بررسی الگوهای استراتژی مدیریت دانش و استراتژی دانش در سازمان ها، نشریه امواج دانش، دوره ۱، شماره ۱.
1. Le Chen, Patrick S.W. Fong. (2015), "Evaluation of knowledge management performance: An organic approach", *Information & Management* 52, 431-453.
 2. Jun Wang, Dan Ding, Ou Liu, Ming Li. (2015), "A Synthetic Method for Knowledge Management Performance Evaluation Based on Triangular Fuzzy Number and Group Support Systems", 345-377.
 3. Jeng-Fung Chen, Ho-Nien Hsieh, Quang Hung Do. (2015), "Evaluating teaching performance based on fuzzy and comprehensive evaluation approach", *Applied Soft Computing* No.28, pp.100-108. DOI:10.1016/j.asoc.2014.11.050

4. Christian Stary. (2014), "Non-disruptive knowledge and business processing in knowledge life cycles aligning value network analysis to process management", *Journal of Knowledge Management*, Vol.18 No.4, pp.651-686. DOI:10.1108/JKM-10-2013-0377.
5. Antoncic, B. (2012), "Intrapreneurship: A Comparative Structural Equation Modeling Study", *Industry Management & Data Systems*, Vol. 107 No. 3, Pp. 309-325.
6. Balthazard Pierre A, Cooke Robert A. (2004). "Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing The Behavior Performance Continuum", *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*
7. Cameron, K.S.; Quinn R.E. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass, Revised Edition.
8. Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 5(3), 212-221
9. Denison, D. R. (2000). "Organizational Culture: Can It Be A Key Lever For Driving Organizational Change". In S. Cartwright & C. Cooper (Eds.), *The Handbook Of Organizational Culture*. London: John Wiley & Sons.
10. Najafi, A. (2011). Prediction of the price transmission performance using fuzzy cognitive maps. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5 (9), 1281-1287.
11. Najafi, A., & Afrazeh, A. (2011). Analysis of the environmental projects risk management success using analytical network process approach. *International Journal of Environmental Research*, 5 (2), 277-284.
12. Najafi, A., & Afrazeh, A. (2010). Productivity strategies ranking of knowledge workers. *Journal of Applied Sciences and Environmental Management*, 5 (9), 1281-1287.
13. Najafi, A., & Afrazeh, A. (2010). Using analytical network process for ranking educational factors influencing on knowledge worker productivity. *World Applied Sciences Journal*, 9 (6), 605-618.
14. Valencia, N., Sanz, R. and Jimenez, J. (2010). Organization culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), Pp:466-480
15. S.C. Chong, K.Y. Wong, B. Lin, Criteria for measuring KM performance

- outcomes in organisations, *Industrial Management & Data Systems*, 106 (2006) 917-936.
16. I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York, NY, 1995.
 17. J. Makani, S. Marche, Classifying organizations by knowledge intensity: Necessary next-steps, *Journal of Knowledge Management*, 16 (2012) 243-266. compatibility and models of change, *Journal of Strategic Information Systems*, 5 (1996) 189-211.
 18. D.A. Asoh, S. Belardo, P. Duchessi, Alignment: The missing link in knowledge management research, in: *Proceedings of the 4th European Conference on Knowledge Management*, 2003.
 19. Antoncic, B. (2012), "Intrapreneurship: A Comparative Structural Equation Modeling Study", *Industry Management & Data Systems*, Vol. 107 No. 3, Pp. 309
 20. Balthazard Pierre A, Cooke Robert A. (2004). "Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing The Behavior Performance Continuum", *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*

