

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۷/۲۴

## توانمندسازهای مدیریت دانش و سنجش ارتباط آن با عملکرد سازمان

مینا اخباری آزاد<sup>۱</sup> - آسیه ابطحی<sup>۲</sup> - محمدحسین پورشجاعی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی ارتباط میان توانمندسازهای مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در شرکت پتروشیمی نوری بوده است. روش این پژوهش کاربردی از نوع توصیفی-پیمایشی و جامعه آماری شامل ۳۴۰ نفر از کارکنان رسمی این سازمان بود که با نمونه‌گیری تصادفی تعداد ۱۸۱ نفر مورد ارزیابی قرار گرفت. تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزارهای SPSS و LISREL در دو سطح توصیفی و استنباطی صورت پذیرفت. نتایج نشان داد که در حوزه توانمندسازهای مدیریت دانش در شرکت پتروشیمی نوری، فناوری اطلاعات، فرهنگ و کارکنان با ضریب معناداری ۰/۴۰۵، ۰/۳۷۳ و ۰/۱۳۵ به ترتیب بیش‌ترین میزان ارتباط و تأثیر را بر فرآیند خلق دانش دارند ولی ساختار سازمانی در این رابطه تأثیرگذار نبود. همچنین، از بین ابعاد فرآیند خلق دانش در این شرکت نیز درونی‌سازی، برونی‌سازی و اجتماعی‌سازی به ترتیب با ضریب معناداری ۰/۳۲۵، ۰/۲۶۸ و ۰/۱۷۶ بیش‌ترین میزان ارتباط و تأثیر را بر خلاقیت سازمانی نشان دادند ولی بُعد ترکیب با ضریب معناداری ۰/۰۸۱ تأثیرگذار نبود. نتایج همچنین حاکی از وجود ارتباط و تأثیر خلاقیت سازمانی با ضریب معناداری ۰/۶۱۰ بر عملکرد سازمانی و تأیید فرض اصلی پژوهش بوده است.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، خلاقیت سازمانی، عملکرد سازمانی، شرکت پتروشیمی نوری

۱. دکترای علم اطلاعات و دانش‌شناسی، گروه مدیریت بازرگانی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

۲. دکترای آمار استنباطی، گروه ریاضی و آمار، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران

۳. کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، گروه مدیریت صنعتی، واحد شیراز، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران، نویسنده مسئول:  
(mh.psh.bpc@gmail.com)

## مقدمه

مدیریت دانش علمی است که تبادل سریع و آسان و تبدیل اطلاعات در سازمان را پشتیبانی می‌کند. علاوه بر این، می‌توان آن را نشانه‌ای از نوآوری، توانایی و اثربخشی در سازمان دانست (کفاشپور، حسینی مقدم، خالقی و حاجی تبار، ۲۰۱۴). مدیریت دانش مجموعه‌ای از فرآیندهاست که داده‌ها و اطلاعات موجود در سازمان را به دانشی ارزشمند تبدیل می‌کند (Duffy, ۲۰۰۰). این فرآیندها شامل خلق، کسب، تسهیم، به کارگیری و درونی‌سازی دانش هستند (Chang Lee, Lee & Won Kang, ۲۰۰۵). مدیران در عصر اطلاعات با درک اهمیت و ارزش دانش، در فرآیند تصمیم‌گیری خود به دنبال به کارگیری راهکارها و تکنیک‌های مدیریت دانش در کلیه سطوح سازمانی خود هستند. اجرای مدیریت دانش یکی از مهم‌ترین راهکارهای بهبود سطح دانش در هر سازمانی به حساب می‌آید، اما بسیاری از سازمان‌ها در اجرای سیستم‌های مدیریت دانش با شکست مواجه می‌شوند. با توجه به بررسی‌های صورت گرفته در زمینه مدیریت دانش و نحوه پیاده‌سازی آن، برای اجرای موفقیت آمیز و مؤثر سیستم‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها، عوامل مهم موفقیت در پیاده‌سازی این سیستم‌ها (در حوزه‌های فرهنگی از جمله همکاری، اعتماد و یادگیری، ساختار سازمانی، افراد و فناوری اطلاعات) که همان توانمندسازهای مدیریت دانش نامیده می‌شوند را باید شناسایی کرد. توانمندسازهای مدیریت دانش سازوکارهایی هستند که دانش سازمان را توسعه داده و بسترهایی مناسب برای خلق، تسهیم و حفظ دانش در سازمان، به وجود می‌آورند (Ichijo, Von Krogh & Nonaka, ۱۹۹۸).

توانمندسازها به عنوان سازوکارهایی تعریف می‌شوند که فرآیندهای درونی سازمان از طریق آن‌ها به طور پیوسته بهبود می‌یابد. توانمندسازها در حقیقت برخی عناصر سازمانی هستند که منجر به کاراثر شدن فرآیندهای مدیریت دانش می‌شوند (فضلی و علیشاهی، ۱۳۹۰). با شناسایی و به کارگیری این توانمندسازها در سطح سازمان، سیستم‌های مدیریت دانش را می‌توان به نحو احسن در سازمان پیاده‌سازی نمود. اجرای موفقیت آمیز این سیستم‌ها منجر به بهبود سطح دانش در سازمان شده و در نتیجه عملکرد سازمانی را نیز بهبود می‌بخشد. به منظور شناسایی عوامل کلیدی توانمندساز مدیریت دانش در شرکت

پتروشیمی نوری، چهار مؤلفه فرهنگ سازمانی با سه سازه همکاری، اعتماد و یادگیری، ساختار سازمانی با دو سازه تمرکز و رسمیت، کارکنان و فناوری اطلاعات مورد بررسی و مطالعه قرار گرفتند. صنعت پتروشیمی یکی از مدرن‌ترین و دانش محورترین صنایع امروزی است و شرکت پتروشیمی نوری با دارا بودن بزرگ‌ترین واحدهای آروماتیکی جهان و استفاده از جدیدترین تکنولوژی‌ها و دانش‌های موجود در دنیا قطعاً بیش از دیگر رقبا بایستی در نگهداری و ارتقای دانش‌های خود تلاش نماید. یکی از مسائلی که باعث می‌شود شرکت‌ها زمان و هزینه زیادی را از دست دهند، عدم استفاده از تجربه‌ها و استخراج نشدن و مستند نشدن درس‌های گرفته شده از پروژه‌ها، به دلیل فقدان سیستمی مدون است که دانش حاصله را ثبت و نگهداری نماید، زیرا در صورت برداشت یا استخراج دانش پروژه‌ها و حفظ آن‌ها از طریق مستند سازی، شرکت‌ها می‌توانند زمان و هزینه زیادی را از این طریق حفظ نمایند. بزرگ‌ترین دانش‌ها، بهترین استعدادها، تمامی هوشمندی‌ها و توانمندی‌ها نیز اگر از آن‌ها استفاده نشود، بی‌ارزش می‌شوند (ادواردز و ریس، ۱۳۹۰). این فرآیندها شامل خلق، کسب، تسهیم، به کارگیری و درونی‌سازی دانش هستند (Chang Lee et al., ۲۰۰۵). از بین توانمندسازها، معروف‌ترین و پر کاربردترین آن‌ها در این تحقیق در نظر گرفته شده که شامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، کارکنان و فناوری اطلاعات است. دانش سومین سطح مدیریت دانش را تشکیل می‌دهد و برخلاف اطلاعات، در ذهن انسان به وجود می‌آید و عبارت است از اطلاعات دسته‌بندی شده و مرتبط که در سازمان کاربرد اجرایی و عملی یافته‌اند (افشار هوجقان، ۱۳۹۲). می‌توان گفت که دانش، مرحله پس از تحلیل و پردازش اطلاعات است، به نحوی که شخص دارای چنان شناخت و ادراکی از موضوع می‌شود که می‌تواند با استنتاج و تولید یک مدل ذهنی، عملاً به حل یک مشکل بپردازد. در واقع دانش، بینش حاصل از اطلاعات و داده است که فرد را در تصمیم‌گیری یاری می‌نماید (لطفی، ۱۳۹۲).

دانش، استنتاج کردن و شناخت الگوهای نامعمول، روندهای پنهان و استثنائات داده و اطلاع است. دانش، ایجاد یک مدل ذهنی از الگو یا روند است که می‌تواند با درجه‌ای از قابلیت اعتماد و پیش‌بینی در یک زمینه خاص بکار گرفته شود. دانش فرایند فرار و پیچیده است که برای قضاوت‌های ارزشمند براساس تجربیات و درک الگوها نیاز به انسان

دارد. دانش سازمانی زیرمجموعه‌ای از اطلاعات سازمانی است که به صورت ویژه پردازش شده و به هم پیوسته است. دانش، مفهومی فراتر از داده و اطلاعات بوده و زیربنای مهارت و تجربه و تخصص هر فرد است و هنگامی به وجود می‌آید که اطلاعات با یکدیگر مقایسه، پردازش و مرتبط گردند.

### مدیریت دانش

مدیریت دانش بنا بر دیدگاه‌ها و انگیزه‌های مختلفی تعریف شده است؛ عده‌ای آن را یک فرآیند دانسته‌اند و برخی از نقطه نظر اجتماعی و انسانی، برخی با تمرکز بر فناوری اطلاعات و عده‌ای نیز با تمرکز بر سرمایه معنوی به تعریف آن پرداخته‌اند. در ادامه به نمونه‌هایی از این تعاریف اشاره می‌کنیم:

پت ریش<sup>۱</sup>، مدیریت دانش را کسب دانش درست برای افراد مناسب در زمان صحیح و مکان مناسب می‌داند، به گونه‌ای که آنان بتوانند برای دستیابی به اهداف سازمان، بهترین استفاده را از دانش ببرند (سلاجقه، پوررشیدی و موسایی، ۱۳۹۲). مدیریت دانش مجموعه‌ای از فرآیندهاست که داده‌ها و اطلاعات موجود در سازمان را به دانشی ارزشمند تبدیل می‌کند و این فرآیندها شامل خلق، کسب، تسهیم، به کارگیری و درونی‌سازی دانش است (Lee & Kim, ۲۰۰۱). مدیریت دانش، شامل همه‌ی روشهایی است که سازمان، دارایی‌های دانشی خود را اداره می‌کند و مشتمل بر چگونگی جمع‌آوری، ذخیره سازی، انتقال، به کارگیری، به روزرسانی و ایجاد دانش است (برومند کاخکی و اخوان، ۱۳۹۶). قابل ذکر است که فرآیندهای مدیریت دانش، در حل مسئله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی استراتژیک، تصمیم‌گیری و محافظت دارایی هوشی از فرسودگی و تباهی به سازمان کمک می‌کند و منجر به انعطاف‌پذیری فزاینده و افزایش هوش سازمانی می‌شود (محمدی افراکتی، ۱۳۹۲). با توجه به این تعریف، این نتیجه حاصل می‌شود که مدیریت دانش با ابزار دانش و کاربردی کردن آن و استفاده از منابع و ذخایر پنهان و آشکار دانش در سازمان و ایجاد فرهنگ مبتنی بر دانش در سازمان، می‌تواند ابزار و شیوه‌ای موفق در جهت هرچه کارآمدتر نمودن آن‌ها به شمار رود (عسگرانی و اصغری، ۱۳۹۶).

<sup>۱</sup> Petrish

عملکرد به فرآیند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته گفته می‌شود (Neely, Adams & Kennerley, ۲۰۰۲). طبق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌گردد: (۱) کارایی که توصیف کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درون دادها برای تولید برون دادهای معین و (۲) اثربخشی که توصیف کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است (محمودزاده و صداقت، ۱۳۹۲)، به عبارت دیگر، بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات تلاش جلوبرنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند (نادرزاده گوارشگی، معقول، چرابین و زنده دل، ۱۳۹۷).

#### توانمندسازهای مدیریت دانش

توانمندسازهای مدیریت دانش مکانیزم‌هایی هستند که دانش سازمان را توسعه داده و بسترهایی مناسب برای خلق، تسهیم و حفظ دانش در سازمان به وجود می‌آورند. توانمندسازهای مدیریت دانش به عنوان سازوکارهایی تعریف می‌شوند که فرآیندهای درونی سازمان از طریق آن‌ها به طور پیوسته بهبود یابد. توانمندسازها در حقیقت برخی عناصر سازمانی هستند که منجر به کارا تر شدن فرآیندهای مدیریت دانش می‌شوند (فضلی و علیشاهی، ۱۳۹۰). برای اجرای مدیریت دانش به مطالعه‌ای سیستماتیک و دقیق جهت تعیین فاکتورهای کلیدی موفقیت نیاز است. سازمان‌ها بایستی توانمندسازهایی که تأثیر زیادی بر نوآوری‌های دانش دارند را شناسایی و از آن آگاهی کامل داشته باشند (Mighdadi, ۲۰۰۹). با به کارگیری توانمندسازهای مدیریت دانش در سطح سازمان، سیستم‌های مدیریت دانش را می‌توان به نحو احسن در سازمان پیاده‌سازی نمود. مدیریت دانش از طریق کمک به مدیران در انتخاب و اجرای مناسبترین فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمانی، ضمن کاهش دوباره کاری، احتمال وقوع یا تکرار اشتباه را کاهش داده و منجر به بهبود اثربخشی و در نهایت عملکرد سازمان می‌شود (رضائی، صلاحی مقدم و شعبانعلی فمی، ۱۳۹۳).

## پیشینه پژوهش

در مورد تحقیقات داخلی و خارجی که تاکنون در خصوص توانمندسازهای مدیریت دانش و رابطه آن با عملکرد سازمانی انجام شده است، به موارد زیر می‌توان اشاره کرد:

- کفاشپور و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش واسط ساختار سازمانی و یادگیری سازمانی در رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی» به این نتیجه رسیدند که مدیریت دانش یکی از مکانیسم‌هایی است که منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌گردد. اثرات مستقیم مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در این مطالعه نشان داد که مجموعه‌ای از استراتژی‌های مدیریت دانش منجر به عملکرد بالاتر سازمان می‌گردد. در این راستا، نتایج پژوهش موید رابطه مستقیم بین مدیریت دانش و ابعاد ساختار سازمانی و فرضیه‌های مرتبط به جز رسمیت سازمانی بود. از سوی دیگر، وجود ارتباط مستقیم بین آیت‌های ساختار سازمانی و عملکرد به جز پیچیدگی سازمانی، رد شد و ارتباط مستقیم بین مدیریت دانش و تمرکز سازمانی مورد قبول واقع گردید. علاوه بر این، تأثیر مستقیم مدیریت دانش بر یادگیری سازمانی نیز تایید شد. در نهایت، اثر مستقیم یادگیری سازمانی بر عملکرد تصویب شد که نشان می‌دهد بین یادگیری سازمانی و عملکرد، رابطه معناداری وجود دارد.

- لونگ لای، شین هسو، جیاه لین، مین چن و هسین لین<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «اثرات خوشه صنعت مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری» به این نتیجه رسیدند که هنگامی که شاخه‌های مختلف مربوط به یک صنعت تحت عنوان خوشه صنعتی، منسجم و کامل باشند، شرکت‌های عمودی در نقاط مرکزی خود، با هدف کاهش هزینه‌ها و به اشتراک گذاشتن منابع، ادغام می‌گردند. چنین اقداماتی منجر به خلق، کسب، ذخیره‌سازی و انتشار دانش می‌گردد و از عملکرد نوآوری حمایت می‌کند. هم‌چنین با دیدگاه خوشه صنعتی، ایجاد دانش سازمانی و کسب، ذخیره‌سازی و انتشار دانش می‌تواند با نفوذ عملکرد نوآوری، منجر به تقویت مدیریت دانش درونی سازمان‌ها گردد. پس از تشکیل شرکت‌ها، یک خوشه صنعتی اثرات مثبت و معناداری بر عملکرد نوآوری خواهد داشت.

<sup>۲</sup> Lung Lai, Shin Hsu, Jyh Lin, Min Chen & Hsin Lin

- فرهادی، کریمی قرتمانی، صادقیان فیروزآباد، کریمی منجرمویی و کهبیانی (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی، مطالعه موردی: شرکت ماشین آلات آجر زرنمای اصفهان» به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی رابطه وجود دارد. با توجه به نتایج این پژوهش، نشان می‌دهد که مقامات شرکت و برنامه ریزان، یک دانش قابل استفاده و در دسترس از قبیل: اینترنت، کتاب، مجله، و دیگر پایگاه‌های داده را برای کارکنان خود طراحی کرده‌اند و آن را به مدیران و برنامه‌ریزان شرکت‌ها برای ایجاد یک سیستم مدیریت دانش پیشنهاد کرده و در مشاوره با متخصصان در اولویت شرکت خود قرار می‌دهند.

- اردن، کلانگ، سیدلر و وون کورگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «جریان‌های دانش و عملکرد شرکت» به این نتیجه رسیدند که مدیران لزوماً نیاز به داشتن یک نمای جداگانه در موقعیت و مکان استقرار شرکت خود و یا یک نمای جداگانه از رشد پرسنل خود به منظور بهینه‌سازی عملکرد شرکت در صنعت دارویی، ندارند. با این حال، به منظور جلوگیری از ضرر و زیان‌های عملکردی، مدیران باید سرمایه‌گذاری‌های محتاطانه‌ای را در تحقیق و توسعه سازمان‌شان به دنبال گسترش سرمایه‌گذاری‌های خود داشته باشند. علاوه بر این، مدیران باید آگاه باشند که اتحاد و تجمیع دانش می‌تواند منجر به عملکرد مالی بهتری در سازمان شود.

- هونگ لای<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «تعدیل اثر ساختار سازمانی در مدیریت دانش بنادر بین‌المللی در تایوان» در نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مدل معادلات ساختاری با متغیر تعدیل‌گر ساختار سازمانی، به این نتیجه رسید که ظرفیت و توانایی مدیریت دانش و عملکرد شغلی مدیریت دانش، ارتباط قابل توجهی با تعدیل ساختار سازمانی دارند. از این مطلب می‌توان نتیجه گرفت که ارتباط ظرفیت و توانایی مدیریت دانش با عملکرد شغلی، مثبت و معنادار است. همچنین سطح خوب مهارت‌ها و فناوری کسب دانش، تبدیل دانش، کاربرد دانش و حفاظت از دانش برای بهبود عملکرد شغلی

<sup>۳</sup> Erden, Klang, Sydler & von Krogh

<sup>۴</sup> Horng Lai

مفید است. یافته‌ها بر این واقعیت استوار است که ساختار سازمانی نقش مهمی در توانمندی مدیریت دانش و عملکرد شغلی ایفا می‌کند. در نتیجه سازمان بر ظرفیت مدیریت دانش در برخورد با عدم اطمینان محیطی و تأثیر آن بر ساختار سازمانی تکیه می‌کند.

- رفوآ و عباسی سورکی (۱۳۹۴) در پژوهشی که با عنوان «تأثیر عوامل سازمانی و تکنولوژیکی بر تسهیم دانش در کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران» انجام داده‌اند، به این نتیجه رسیدند که ساختار سازمانی، جوّ سازمانی و پشتیبانی فناوری اطلاعاتی و ارتباطی بر تسهیم دانش تأثیر معنادار و مثبتی دارند در حالی که فرهنگ سازمانی تأثیر معنادار و مثبتی بر تسهیم دانش ندارد.

- خمسه و قضاتی (۱۳۹۳) در پژوهشی که با عنوان «ارزیابی عملکرد مدیریت دانش در صنعت تولید تجهیزات سنگین و ارائه راهکارهای بهبود (تحقیق موردی: شرکت هپکو)» انجام داده‌اند، به این نتیجه رسیدند که کمترین شکاف در بین ابعاد مدیریت دانش مربوط به بعد شناسایی دانش و بیش‌ترین شکاف مربوط به بعد تسهیم دانش است. هم‌چنین مشخص گردید که در شرکت هپکو ابزارهای شناسایی دانش در حد مطلوبی وجود دارد ولیکن نشر دانش کسب شده به خوبی صورت نمی‌گیرد.

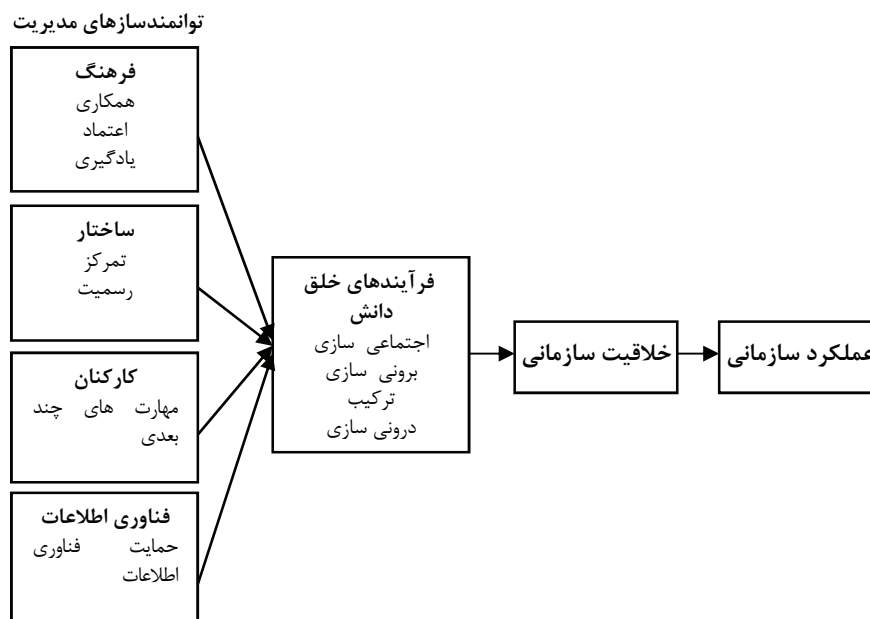
- احمدی افشار و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی که با عنوان «بررسی تأثیر عوامل مدیریت دانش بر بهبود عمل‌گرهای مالی (مطالعه موردی: بانک تجارت)» انجام داده‌اند، به این نتیجه رسیدند که مدیریت دانش تأثیر مثبت و غیر مستقیمی بر عمل‌گرهای مالی دارد. هم‌چنین مشخص گردید که گردآوری دانش، انتخاب دانش، نمایش دانش، ارزیابی دانش، هدفمندی دانش و تولید و انتقال دانش نیز تأثیر مثبت و غیر مستقیمی بر عمل‌گرهای مالی دارد.

- اکبری کیا (۱۳۹۲) در پژوهشی که با عنوان «تأثیر فرآیندهای مدیریت دانش بر عملکرد» انجام داد، به این نتیجه رسید که فرآیندهای مدیریت دانش بر عملکرد تأثیر معنادار و مثبتی دارند. هم‌چنین مشخص گردید که اکتساب دانش، ایجاد دانش، ذخیره کردن دانش، توزیع دانش و نگهداری از دانش نیز بر عملکرد تأثیر معنادار و مثبتی دارند.

بدیهی است که هیچ یک از پژوهشگران مذکور، همه متغیرهای این تحقیق را به صورت یکجا و بر اساس مدل تحقیق حاضر بررسی نکرده‌اند پژوهش حاضر اما فرضیه‌های مشترکی با هریک از تحقیقات پیشین دارد که اکثریت آن‌ها در تحقیق خود به نتایج مشابهی در خصوص فرضیه‌های مشترک دست یافته‌اند که البته در این میان وجوه افتراق هم وجود دارد.

### مدل مفهومی پژوهش:

مدل مفهومی تحقیق برگرفته از تحقیق دکتر بیونگ چوی (۲۰۰۲) است (شکل ۱). در این مدل یک فرضیه اصلی و ۹ فرضیه فرعی تشکیل شده که به شرح زیر است:



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق (برگرفته از مدل بیونگ چوی، ۲۰۰۲)

### فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی پژوهش:

- توانمندسازهای مدیریت دانش با عملکرد سازمانی ارتباط معنادار دارند. فرضیه‌های فرعی پژوهش:
- همکاری به عنوان یکی از ابعاد توانمندسازهای مدیریت دانش با فرآیند خلق دانش رابطه معناداری دارد.
- اعتماد به عنوان یکی از ابعاد توانمندسازهای مدیریت دانش با فرآیند خلق دانش رابطه معناداری دارد.
- یادگیری به عنوان یکی از ابعاد توانمندسازهای مدیریت دانش با فرآیند خلق دانش رابطه معناداری دارد.
- ساختار سازمانی متمرکز به عنوان یکی از ابعاد توانمندسازهای مدیریت دانش با فرآیند خلق دانش رابطه معناداری ندارد.
- ساختار سازمانی رسمی به عنوان یکی از ابعاد توانمندسازهای مدیریت دانش با فرآیند خلق دانش رابطه معناداری ندارد.
- وجود کارکنان با مهارت T شکل به عنوان یکی از ابعاد توانمندسازهای مدیریت دانش با فرآیند خلق دانش رابطه معناداری دارد.
- حمایت فناوری اطلاعات به عنوان یکی از ابعاد توانمندسازهای مدیریت دانش با فرآیند خلق دانش رابطه معناداری دارد.
- فرآیند خلق دانش با خلاقیت سازمانی رابطه معناداری دارد.
- خلاقیت سازمانی با عملکرد سازمانی رابطه معناداری دارد.

## روش‌شناسی

جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه کارکنان رسمی شرکت پتروشیمی نوری با حجم ۳۴۰ نفر تشکیل داده است. به علت عدم دسترسی به کل اعضای جامعه آماری و شرایط خاص اقماری بودن کارکنان، وضعیت نوبتکاری، مرخصی و عدم تمایل برخی از همکاران به شرکت در این طرح، ۱۸۱ نمونه با توجه به جدول مورگان و فرمول کوکران و به روش تصادفی ساده انتخاب و مورد بررسی قرار داده شده است. داده‌های این پژوهش با استفاده از مطالعه‌های کتابخانه‌ای، شامل کتاب‌ها، مقاله‌ها،

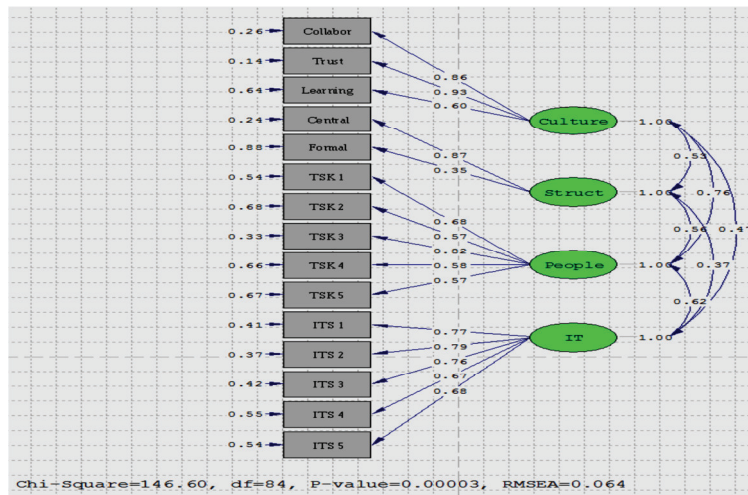
مجله‌ها، گزارش‌های تحقیقی، مدارک و اسناد موجود و اینترنت جمع‌آوری شده است. برای سنجش متغیرهای پژوهش و دستیابی به هدف پژوهش نیز از پرسش‌نامه استاندارد توانمندسازهای مدیریت دانش، فرآیندها و عملکرد سازمانی دکتر بیونگ چوی استفاده شده است. پرسش‌نامه پژوهش دارای چهار بخش اصلی به شرح زیر است: بخش اول: توانمندسازهای مدیریت دانش که این بخش شامل ۳۶ سؤال در حوزه‌های همکاری، اعتماد، یادگیری، تمرکز و رسمیت ساختار سازمانی، کارکنان و فناوری اطلاعات است. بخش دوم: فرآیند خلق دانش که این بخش نیز شامل ۱۹ سؤال در حوزه‌های اجتماعی سازی، برونی سازی، ترکیب و درونی‌سازی است. بخش سوم: خلاقیت سازمانی که این بخش شامل ۵ سؤال است و بخش چهارم: عملکرد سازمانی که این بخش نیز شامل ۶ سؤال است.

برای تعیین روایی در این پژوهش از روش روایی محتوایی و روایی سازه استفاده شده است. برای صحت روایی محتوا پرسش‌نامه پژوهش در اختیار اساتید فن قرار داده شد و بر اساس نظرات ایشان اصلاحات لازم در پرسش‌نامه اعمال گردید. روایی سازه نمایانگر آن است که ابزار اندازه‌گیری تا چه اندازه سازه یا خصیصه‌ای را که مبنای نظری دارد، می‌سنجد. در این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار لیزرل، اعتبار عاملی پرسش‌نامه بررسی شد و مورد تایید قرار گرفت. تحلیل عاملی تاییدی روشی برای ارزشیابی ماهیت روابط میان متغیرهای پژوهش و روایی سازه است. در این پژوهش تحلیل عاملی تاییدی در دو مرحله استفاده شده است. در مرحله نخست بررسی می‌شود که هر یک از شاخص‌های به کار رفته در پرسش‌نامه تا چه حد بعد مورد نظر را تبیین می‌کنند که این مسئله در ادامه مورد بررسی قرار گرفته و نتایج آن در جدول شماره (۱) آورده شده است.

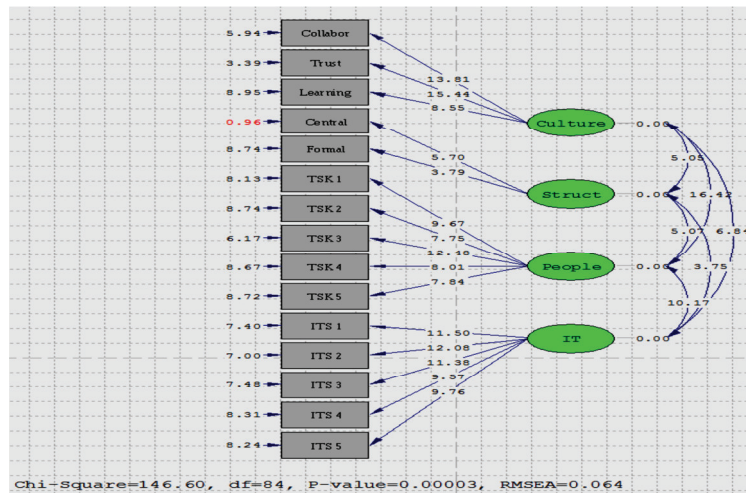
جدول (۱): شاخص‌های برازندگی مدل توانمندسازهای مدیریت دانش

CFI	IFI	NNFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	RMSR	$\chi^2/df$	شاخص تناسب
> ۰,۹	> ۰,۹	> ۰,۹	> ۰,۹	> ۰,۹	> ۰,۹	< ۰,۱	< ۰,۰۵	< ۳	دامنه
۰,۹۷	۰,۹۷	۰,۹۷	۰,۹۴	۰,۹۰	۰,۹۰	۰,۰۶۴	۰,۰۴۱	۱,۷۴	نتیجه

همان گونه که در شکل (۱) مشاهده می‌شود، مقادیر بار عاملی بین متغیرهای مکنون و متغیرهای مشهود، بیش‌تر از  $0/3$  است که این امر بیانگر رابطه قابل قبول و مطلوب بین متغیرها است. هم‌چنین در شکل (۲) تمامی بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون  $t$ -value دارای مقادیر بزرگتر از  $1/96$  است که این مسئله نشان دهنده رابطه قابل قبول و معنادار بین متغیرها است. در مرحله دوم بررسی می‌شود که هر یک از ابعاد تا چه میزان با یکدیگر ارتباط دارند.



شکل ۱: برآورد ضریب استاندارد توانمندسازهای مدیریت دانش



شکل ۲: برآورد ضریب t توانمندسازهای مدیریت دانش

در این پژوهش برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. این ضریب با استفاده از نرم‌افزار اسپس اس<sup>۵</sup> نسخه ۲۱، محاسبه گردیده که نتایج حاصله برای پرسشنامه‌های برگشتی برابر ۰/۹۶۳ به دست آمده است. بنابراین می‌توان گفت که پرسشنامه پژوهش از اعتبار کافی برخوردار است. همچنین همان‌طور که در جدول (۲) ارائه شده است، ضریب پایایی برای هر کدام از مؤلفه‌های اصلی مدل تحقیق محاسبه گردیده که مقدار آن نیز بیش از ۰/۸۵ است و با توجه به این که، آلفای کرونباخ بین ۰/۶ تا ۰/۸ قابل قبول و بالاتر از ۰/۸ نشان دهنده پایایی بالا است و هرچه این عدد به عدد یک نزدیک‌تر باشد بهتر است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که پرسشنامه از پایایی مناسب و قابل قبولی برخوردار است. آلفای کرونباخ برای سایر متغیرهای پژوهش (ابعاد توانمندسازها و فرآیند خلق دانش و خلاقیت سازمانی و عملکرد سازمانی) نیز محاسبه شده است که مقادیر به دست آمده، همگی بالای ۰/۸۵ است و مورد قبول است.

<sup>۵</sup> SPSS: Statistical Package for Social Science

جدول ۲: ضریب آلفای کرونباخ و پایایی پرسش نامه

سازه مورد بررسی	ضریب آلفای کرونباخ	تعداد سوالات
توانمندسازهای مدیریت دانش	۰/۹۲۳	۳۶
فرآیند خلق دانش	۰/۹۴۴	۱۹
خلاقیت سازمانی	۰/۹۱۳	۵
عملکرد سازمانی	۰/۸۵۹	۶
کل مدل:	۰/۹۶۳	۶۶

### یافته‌های پژوهش

از مهم‌ترین بخش‌های هر پژوهش، تجزیه و تحلیل اطلاعات است. داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده منابع خامی هستند که نتایج آن‌ها جهت کاربردی شدن می‌بایست توسط ابزار مناسب مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند. وجود هرگونه خطا و اشتباهی در چنین بخشی می‌تواند به نتیجه‌گیری‌های نادرست منجر گردد. در این قسمت ابتدا متغیرهای پژوهش معرفی شده و از دیدگاه آمار توصیفی و آمار استنباطی مورد بررسی قرار می‌گیرند و در نهایت به وسیله تحلیل معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار لیزرل، سوالات پژوهش بررسی شده و پاسخ داده می‌شوند.

**نحوه توزیع متغیرهای پژوهش بر اساس شاخص‌های آمار توصیفی:** در این قسمت نحوه توزیع متغیرهای پژوهش بر اساس مهم‌ترین شاخص مرکزی (میانگین)، شاخص هایپراکندگی (انحراف معیار و واریانس) و شاخص‌های شکل توزیع (چولگی و کشیدگی) مورد بررسی قرار داده شده است. توزیع متغیرهای پژوهش بر اساس شاخص‌های آماری مذکور، در جدول (۳) آورده شده است.

جدول ۳: نحوه توزیع متغیرهای پژوهش بر اساس شاخص‌های آمار توصیفی

متغیرهای پژوهش	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی
----------------	---------	--------------	---------	-------	--------

متغیرهای پژوهش		میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشدگی
توانمندسازهای مدیریت دانش	فرهنگ سازمانی	۳/۱۴۹۲	۰/۶۴۶۳	۰/۴۱۸	-۰/۲۱۲	-۰/۱۳۱
	ساختار سازمانی	۲/۹۶۳۵	۰/۴۵۲۶	۰/۲۰۵	۰/۴۲۳	۰/۶۹۰
	کارکنان	۳/۳۷۹۰	۰/۶۵۴۷	۰/۴۲۹	-۰/۰۰۹	-۰/۱۵۹
	فناوری اطلاعات	۳/۴۵۹۷	۰/۷۰۳۶	۰/۴۹۵	-۰/۷۰۸	۱/۱۰۱
فرآیند خلق دانش	اجتماعی سازی	۳/۲۹۶۱	۰/۶۶۰۸	۰/۴۳۷	۰/۱۵۸	-۰/۴۹۵
	برونی سازی	۳/۱۲۲	۰/۷۷۰۶	۰/۵۹۴	-۰/۰۳۶	-۰/۲۳۶
	ترکیب	۳/۴۶۰۸	۰/۶۲۹۶	۰/۳۹۷	-۰/۰۶۷	۰/۱۷۵
	درونی سازی	۳/۲۰۵۸	۰/۷۲۶۵	۰/۵۲۸	-۰/۲۸۹	۰/۱۱۰
خلاقیت سازمانی		۲/۹۵۵۸	۰/۸۴۶۵	۰/۷۱۷	۰/۰۱۱	-۰/۵۳۳
عملکرد سازمانی		۳/۵۷۱	۰/۷۳۳۷	۰/۵۳۸	۰/۲۳۰	۰/۲۹۱

**بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای پژوهش:** در اولین گام از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش و قبل از انجام هرگونه آزمون داده‌ها، می‌بایست فرض نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش مورد بررسی قرار گیرد. چرا که نوع و ویژگی آزمون‌های آماری که بعد از این می‌بایست انجام گیرد، کاملاً وابسته به نتیجه بررسی نرمال بودن یا نبودن داده‌های پژوهش است. در بررسی فرضیه‌های پژوهش، با استفاده از آزمون ناپارامتری کولموگروف-اسمیرنوف، فرض نرمال بودن توزیع داده‌های به دست آمده مربوط به هریک از متغیرها مورد بررسی قرار داده می‌شود. نتایج حاصل از انجام آزمون کولموگروف-اسمیرنوف که به صورت زیر نوشته می‌شود، در جدول (۴) به طور خلاصه آمده است:

$H_0$  (فرض صفر): توزیع داده‌ها، نرمال است.

$H_1$  (فرض مقابل): توزیع داده‌ها، نرمال نیست.

جدول ۴: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

متغیر	فراوانی	میانگین	انحراف معیار	Z مقدار آماره	سطح معناداری
خلق دانش	۱۸۱	۳/۲۴۵۷	۰/۶۰۹۴۳	۱/۰۰۲	۰/۲۶۷
خلاقیت سازمانی	۱۸۱	۲/۹۵۵۸	۰/۸۴۶۵۸	۱/۰۰۹	۰/۲۶۱
عملکرد سازمانی	۱۸۱	۳/۰۵۷۱	۰/۷۳۳۷۵	۱/۲۲۱	۰/۱۰۲

از آن جا که مقدار سطح معناداری به دست آمده برای کلیه متغیرها، عددی بزرگتر از ۰/۰۵ است، دلیلی برای رد فرض صفر وجود نداشته و فرض نرمال بودن، در مورد کلیه متغیرها تایید می شود.

#### آزمون فرضیه های پژوهش

مدل یابی معادله ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه هایی درباره روابط میان متغیرهای مشاهده شده<sup>۶</sup> و مکنون<sup>۷</sup> است. تحلیل مسیر می تواند به عنوان نوعی از معادلات ساختاری برای بررسی ارتباط و وابستگی میان متغیرها به کار برده شود. در واقع از آن جا که تحلیل مسیر از روش های مبتنی بر رگرسیون چندگانه استفاده می کند، می تواند به عنوان نوعی از مدل معادلات ساختاری محسوب شود. در تحلیل رگرسیون، متغیرهای پژوهش هم عرض هستند و در آن فقط به تأثیر مستقیم متغیرها پرداخته می شود و امکان محاسبه تاثیرهای غیرمستقیم وجود ندارد. تحلیل مسیر که برای نخستین بار از سوی سوول رایت<sup>۸</sup> توسعه یافت، گسترش روابط رگرسیون و در حقیقت کاربرد رگرسیون چند متغیری در ارتباط با تدوین بارز مدل های علی است و هدف آن به دست آوردن برآوردهای کمی روابط علی بین مجموعه ای از متغیرهاست. به وسیله تحلیل مسیر می توان به مطالعه تأثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر وابسته پرداخت که

<sup>۶</sup>Observed

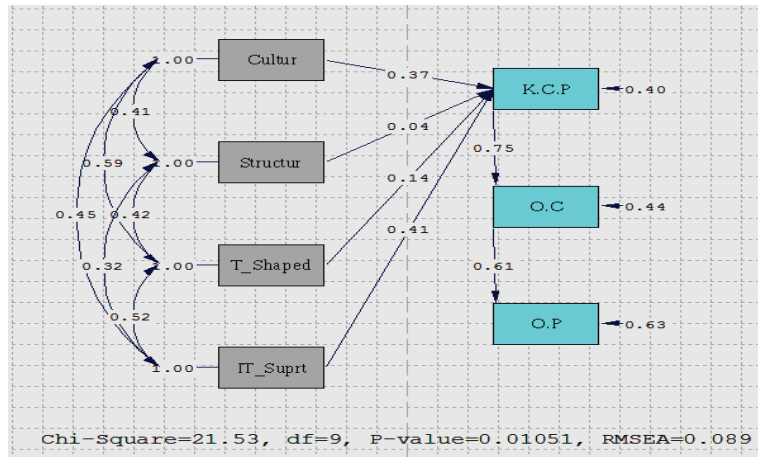
<sup>۷</sup>Latent

<sup>۸</sup>Swell Wright

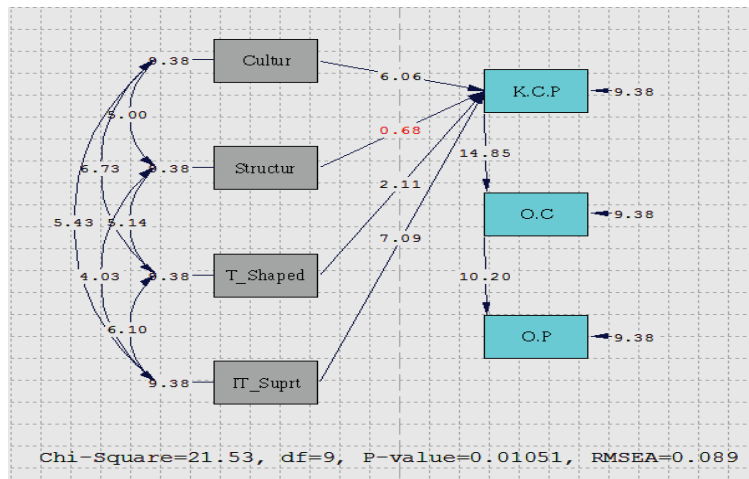
معمولاً آن را با نمودار مسیر نشان می‌دهند، پرداخت. بنابراین، نمودار مسیر<sup>۹</sup> وسیله‌ای برای به نمایش در آوردن الگوی روابط علی در میان مجموعه‌ای از متغیرهاست (هومن، ۱۳۹۳). در این قسمت با استفاده از معادلات ساختاری و تحلیل مسیر به بررسی فرضیات پژوهش پرداخته می‌شود. اگر مدلی به شکل تحلیل مسیر رسم شود و با شاخص‌های برازندگی مدل تایید گردد، از آن نمودار می‌توان برای آزمون فرضیه‌ها استفاده کرد. مدل را در دو حالت می‌توان رسم کرد؛ اگر مدل بر اساس ضرایب معنی‌داری یا همان مقدار  $t$  رسم شود با استفاده از آن می‌توان وجود یا عدم وجود رابطه بین متغیرها را مورد بررسی قرار داد. در این حالت اگر مقدار  $t$  مشاهده شده خارج از بازه  $۱/۹۶$  و  $-۱/۹۶$  قرار گیرد رابطه بین متغیرهای آن مسیر در سطح معنی‌داری  $۰/۰۵$  تایید می‌شود. هرگاه نمودار در حالت ضرایب مسیر رسم گردد شدت رابطه بین متغیرها مشخص می‌شود. در این حالت اگر مقادیر بار عاملی  $۰/۳$  باشد این مسئله بیانگر رابطه قابل قبول و مطلوب بین متغیرها است و مورد تایید قرار می‌گیرد.

نتایج حاصل از برازش کلی مدل پژوهش در قالب ضرایب استاندارد و ضرایب  $t$  برای هریک از مسیرها در شکل (۳) و (۴) و جدول (۵) نشان داده شده است. همان‌گونه که در شکل (۴) مشاهده می‌شود، در آزمون  $t$ -value، مقدار آماره آزمون در یکی از مسیرها، کوچکتر از  $۱/۹۶$  است که این مسئله نشان دهنده عدم وجود رابطه معنادار بین این دو متغیر است. بنابراین رابطه بین ساختار سازمانی و خلق دانش، ساختار سازمانی و خلاقیت سازمانی و ساختار سازمانی و عملکرد سازمانی، با توجه به ضریب مسیر  $۰/۰۴$  و مقدار آماره  $۰/۶۸$  در سطح معنی‌داری مورد تایید قرار نگرفت. در نتیجه از آن رابطه صرف نظر گردیده و آن رابطه از مدل ساختاری پژوهش حذف می‌گردد و مدل مجدداً برازش و سایر فرض‌ها نیز بررسی می‌شود.

<sup>۹</sup>Path diagram



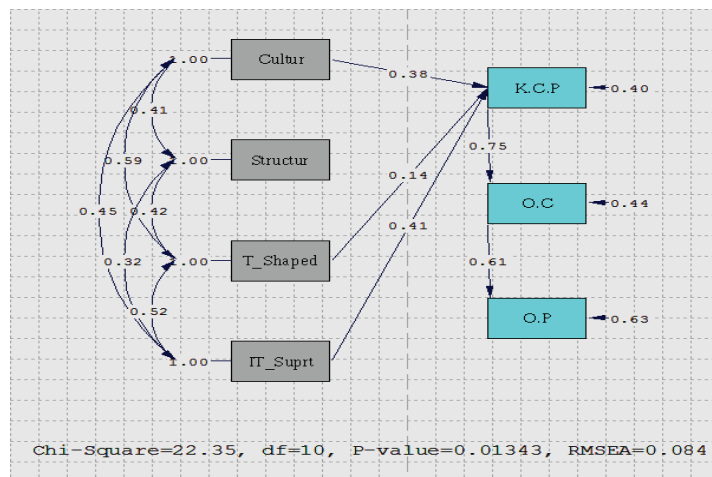
شکل ۳: برآورد ضریب استاندارد مدل مفهومی تحقیق



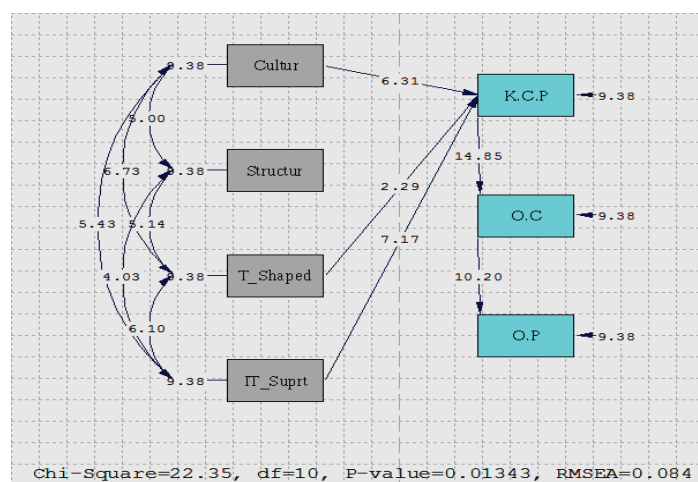
شکل ۴: برآورد ضریب t مدل مفهومی تحقیق

جدول ۵: شاخص‌های اندازه‌گیری برازندگی مدل ساختاری پژوهش

CFI	IFI	NNFI	NFI	AGFI	GFI	RMSEA	RMSR	$\chi^2/df$	شاخص تناسب
> ۰,۹	> ۰,۹	> ۰,۹	> ۰,۹	> ۰,۹	> ۰,۹	< ۰,۱	< ۰,۰۵	< ۳	دامنه مقبول
۰,۹۹	۰,۹۹	۰,۹۷	۰,۹۸	۰,۹۰	۰,۹۷	۰,۰۸۴	۰,۰۲	۲,۲۳	نتیجه



شکل ۵: ضرایب استاندارد اصلاحات پیشنهادی مدل مفهومی تحقیق



شکل ۶: ضرایب t اصلاحات پیشنهادی مدل مفهومی تحقیق

شاخص‌های برازندگی مدل اصلاح شده در جدول (۶) ارائه شده است. با توجه به نتایج به دست آمده و مقایسه آن با دامنه قابل قبول می‌توان اذعان کرد که تمامی شاخص‌های برازندگی مدل ساختاری پژوهش در دامنه قابل قبول قرار گرفته است و بنابراین تناسب داده‌های گردآوری شده با مدل مطلوب بوده و مدل از برازش خوبی برخوردار است، لذا

برازندگی مدل پژوهش اصلاح شده مورد تایید قرار می‌گیرد.

جدول ۶: شاخص‌های اندازه‌گیری برازندگی مدل ساختاری پژوهش نهایی

شاخص تناسب	$\chi^2/df$	RMSR	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	NNFI	IFI	CFI
دامنه مقبول	< ۳	< ۰,۰۵	< ۰,۱	> ۰,۹	> ۰,۹	> ۰,۹	> ۰,۹	> ۰,۹	> ۰,۹
نتیجه	۲,۲۳	۰,۰۲	۰,۰۸۴	۰,۹۷	۰,۹۰	۰,۹۸	۰,۹۷	۰,۹۹	۰,۹۹

در جدول (۷)، تأثیر مستقیم متغیرها از طریق محاسبه ضرایب استاندارد و ضرایب غیرمستقیم از طریق حاصل ضرب ضرایب استاندارد موجود در مسیر و تأثیر کل از مجموع تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم به دست آمده است.

جدول ۷: اثرات مستقیم و غیر مستقیم و کل بر اساس مدل

متغیر	فرآیند خلق دانش			خلاقیت سازمانی			عملکرد سازمانی		
	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل	اثر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر کل
فرهنگ	۰/۳۸	۰	۰/۳۸	۰	۰/۲۸	۰/۲۸	۰	۰/۱۷	۰/۱۷
ساختار	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
کارکنان با	۰/۱۴	۰	۰/۱۴	۰	۰/۱۰	۰/۱۰	۰	۰/۰۶	۰/۰۶
پشتیبانی	۰/۴۱	۰	۰/۴۱	۰	۰/۳۰	۰/۳۰	۰	۰/۱۸	۰/۱۸
فرآیند خلق	-	-	-	۰/۷۵	۰	۰/۷۵	۰	۰/۴۵	۰/۴۵
خلاقیت	-	-	-	-	-	-	۰/۶۱	۰	۰/۶۱

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که متغیر فرهنگ سازمانی به طور مستقیم بر متغیر عملکرد سازمانی اثری ندارد بلکه دارای یک اثر غیرمستقیم (۰/۱۷) بر متغیر عملکرد

سازمانی از طریق اثرگذاری بر متغیرهای فرآیند خلق دانش و خلاقیت سازمانی است. در نهایت میزان اثر کل (مجموع اثرات مستقیم و غیرمستقیم) بر متغیر عملکرد سازمانی برابر با ۰/۱۷ است.

متغیر ساختار سازمانی به طور مستقیم و غیرمستقیم بر روی متغیر عملکرد سازمانی اثری ندارد و فقط ارتباط مبهمی (منحنی با پیکان دو سویه) با سایر توانمندسازها دارد. طبق مدل پژوهش، متغیر «کارکنان با مهارت‌های چند بعدی»، به طور مستقیم بر متغیر عملکرد سازمانی اثری ندارد بلکه دارای یک اثر غیرمستقیم (۰/۰۶) بر متغیر عملکرد سازمانی از طریق اثرگذاری بر متغیرهای فرآیند خلق دانش و خلاقیت سازمانی است. در نهایت میزان اثر کل (مجموع اثرات مستقیم و غیرمستقیم) بر متغیر عملکرد سازمانی برابر با ۰/۰۶ است.

متغیر پشتیبانی فناوری اطلاعات نیز به طور مستقیم بر متغیر عملکرد سازمانی اثری ندارد بلکه دارای یک اثر غیرمستقیم (۰/۱۸) بر متغیر عملکرد سازمانی از طریق اثرگذاری بر متغیرهای فرآیند خلق دانش و خلاقیت سازمانی است. در نهایت میزان اثر کل (مجموع اثرات مستقیم و غیرمستقیم) بر متغیر عملکرد سازمانی برابر با ۰/۱۸ است. فرآیند خلق دانش به طور مستقیم بر متغیر عملکرد سازمانی اثری ندارد بلکه دارای یک اثر غیرمستقیم (۰/۴۵) بر متغیر عملکرد سازمانی از طریق اثرگذاری بر متغیر خلاقیت سازمانی است. در نهایت میزان اثر کل (مجموع اثرات مستقیم و غیرمستقیم) بر متغیر عملکرد سازمانی برابر با ۰/۴۵ است. خلاقیت سازمانی نیز دارای اثری مستقیم (۰/۶۱) بر متغیر عملکرد سازمانی است.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، توانمندسازهای مدیریت دانش و سنجش ارتباط آن با عملکرد سازمان مورد بررسی قرار گرفت. هم‌چنین این تأثیر به صورت خاص، مؤلفه‌های توانمندسازهای مدیریت دانش، عملکرد سازمانی، همکاری، اعتماد، ساختار سازمانی متمرکز، ساختار سازمانی رسمی، وجود کارکنان با مهارت T شکل، حمایت فناوری اطلاعات، فرآیند خلق دانش و خلاقیت سازمانی را نیز دربرمی‌گیرد. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها نشان

می‌دهد که توانمندسازهای مدیریت دانش تأثیر مثبتی بر روی شاخص‌های عملکردی فرآیند مدیریت دانش دارند و با کم کردن هزینه‌ها، تأثیر مثبتی نیز بر عملکرد مالی شرکت دارند، به این معنا که با به کارگیری توانمندسازهای مدیریت دانش در سطح سازمان، می‌توان سیستم‌های مدیریت دانش را به نحو احسن در سازمان پیاده‌سازی نمود. اجرای موفقیت آمیز سیستم‌های مدیریت دانش، منجر به بهبود سطح دانش و حفظ سرمایه دانشی در سازمان شده و در نتیجه عملکرد سازمان را نیز بهبود می‌بخشد.

در نهایت، با استنباط از نتایج پژوهش و پاسخ‌های کارکنان به پرسش‌ها، می‌توان به این نتیجه رسید که کارکنان از میزان همکاری با یکدیگر رضایت دارند و تمایل به همکاری در سراسر واحدهای سازمانی وجود دارد. همچنین آن‌ها مسئولیت انجام کارهای اشتباه خود را بر عهده می‌گیرند. کارکنان به طور کلی قابل اعتماد هستند به طوری که نسبت به مقاصد و رفتارهای یکدیگر و نسبت به تصمیمات یکدیگر که در راستای رسیدن به منافع سازمان به جای منافع فردی گرفته می‌شود، اعتماد متقابل دارند. از طرف دیگر، کارکنان نمی‌توانند کارها را بدون حضور سرپرست انجام دهند. آن‌ها قبل از انجام کارها، نیاز به سؤال پرسیدن از سرپرست خود و کسب اجازه از وی دارند و نمی‌توانند بدون نیاز به تایید (موافقت) سرپرست، تصمیم‌گیری کنند (تمرکز ساختار سازمانی). فعالیت‌های بسیاری وجود دارد که از طریق روش‌های رسمی انجام می‌گیرد. ارتباطات دیگر شرکت‌ها با شرکت مورد مطالعه، به صورت رسمی و برنامه‌ریزی شده انجام می‌گیرد. همچنین کارکنان خودشان قوانین شغلی خود را تعیین نمی‌کنند (رسمیت ساختار سازمانی). کارکنان نه تنها وظایف خود، بلکه وظایف دیگران را نیز به خوبی درک می‌کنند. در نتیجه شایان ذکر است که مدیریت دانش، رسیدن به اهداف سازمانی از طریق ایجاد انگیزه دانشی در کارگران و ایجاد تسهیلات برای آن‌ها با توجه به استراتژی شرکت است تا توانایی آن‌ها برای تفسیر داده‌ها و اطلاعات (با استفاده از نتایج موجود اطلاعات، تجربه، مهارت‌ها، فرهنگ، شخصیت، خصوصیات فردی، احساسات و غیره) از طریق معنابخشی به داده‌ها و اطلاعات بالا رود. از طرفی، ساختار سازمان باید انعطاف‌پذیر بوده و به گونه‌ای طراحی شود که کارکنان را به خلق و اشتراک‌گذاری دانش در سراسر سازمان تشویق کند. در تحقیقات بسیاری از محققان، ساختار سازمانی برای مدیریت دانش مؤثر، بر اساس انعطاف‌پذیری تعریف شده

است زیرا فاکتورهایی که در این تحقیق در مبحث ساختار سازمانی در نظر گرفته شده‌اند شامل تمرکز و رسمیت هستند. ساختار سازمانی نه تنها به عنوان یک کانال برای جریان دانش میان افراد عمل می‌کند، بلکه پایه و اساسی برای تغییر و بهبود آن جریان نیز است. در سازمان‌هایی با رسمی‌سازی بالا، قوانین و رویه‌های صریحی وجود دارد که مانع از خلاقیت و نوآوری لازم در سازمان می‌شود.

در پایان باید اذعان داشت که نتیجه این تحقیق با نتیجه تحقیق نصیری‌پور و همکاران (۱۳۸۸) و تحقیق دوست محمدی (۱۳۸۷) و امیرکبیری و طهرانی (۱۳۸۵) که نشان دادند بین فرهنگ سازمانی و بهره‌وری کارکنان رابطه مثبتی وجود دارد؛ هم‌چنین با تحقیق عباسی و حجازی (۱۳۸۹) که نشان داد فرهنگ سازمانی، رهبری تحول آفرین و یادگیری سازمانی رابطه مثبتی با عملکرد سازمانی دارند و هم‌چنین با تحقیق میلز و اسمیت (۲۰۱۱)، سیائو و همکاران (۲۰۱۱)، چو (۲۰۱۱)، فهیم نیا و همکاران (۱۳۹۰)، رهنورد (۱۳۸۷)، علامه و مقدمی (۱۳۸۹) و سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۱) که یافتند بین یادگیری و عملکرد سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد، همسو می‌باشد. این تحقیق نیز با نتیجه تحقیق پورصادق و همکاران (۱۳۹۰) که نشان دادند بین مدیریت دانش با عملکرد شرکت رابطه معناداری وجود دارد، هم‌چنین با نتیجه تحقیق فضلی و علیشاهی (۱۳۹۰)، شادمانی و همکاران (۱۳۹۰)، گودرزی و همکاران (۱۳۸۸)، علامه و همکاران (۲۰۱۰)، فدایی و همکاران (۱۳۹۰) و وصال (۱۳۹۰) که به رابطه مثبت و معنادار بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش پی بردند؛ هم‌چنین با مطالعه تریو و همکاران (۲۰۱۰) که نتایج آن حاکی از آن است که عوامل توانمندساز مانند رهبری، فرهنگ، استراتژی، فن‌آوری و مردم تأثیر مثبتی بر اثربخشی مدیریت دانش و در نهایت بر عملکرد سازمانی دارند، همسو است.

## منابع

احمدی افشار، سیدمهدی؛ بازایی، علی؛ کریمی زند، علی (۱۳۹۲). بررسی تأثیر عوامل مدیریت دانش بر بهبود عملگرهای مالی (مطالعه موردی: بانک تجارت). مجموعه

- مقالات ششمین کنفرانس مدیریت دانش، اسفند ۶-۷، (ص ۵۳). تهران: مرکز همایش‌های بین‌المللی شهید بهشتی.
- ادواردز، تونی؛ ریس، کریس (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی بین‌المللی: جهانی سازی، تنوع میان فرهنگی و شرکت‌های چند ملیتی (پیوند سپهری و کوروش یزدانی رشوانلویی، مترجمان)، (چاپ اول، صفحه ۱۲۹ و ۲۵۹-۲۹۳). تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی (نشر اثر اصلی ۲۰۰۶).
- افشار هوجقان، فرناز (۱۳۹۲). مدیریت دانش، منابع انسانی و فرهنگ سازمانی. مجموعه مقالات ششمین کنفرانس مدیریت دانش، اسفند ۶-۷، (ص ۱۰۱). تهران: مرکز همایش‌های بین‌المللی شهید بهشتی.
- اکبری کیا، محمدعلی (۱۳۹۲). تأثیر فرایندهای مدیریت دانش بر عملکرد. مجموعه مقالات ششمین کنفرانس مدیریت دانش، اسفند ۶-۷، (ص ۱۱۲). تهران: مرکز همایش‌های بین‌المللی شهید بهشتی.
- امیرکبیری، علیرضا؛ طهرانی، هلیا (۱۳۸۵)، پائیز و زمستان). بررسی اثر عوامل فرهنگی (بر اساس مدل DOCS) بر روی رضایت شغلی و عملکرد کارکنان سازمان تأمین اجتماعی (اداره کل درمان غیرمستقیم استان تهران). دو فصل‌نامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی، ۵ (۱۴)، ۲۰۱-۲۲۳.
- برومند کاخکی، احمد، اخوان، امیرناصر (۱۳۹۶)، چالش‌ها و الزامات توسعه مدیریت دانش در شرکت ملی صنایع پتروشیمی، فصل‌نامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۹ (۳۵)، صص ۲۱۱-۱۸۷.
- پروبوست، گیلبرگ؛ راب، استفن؛ روم هاردت، کای (۱۳۸۶). مدیریت دانش (ساخت بلوک‌ها برای موفقیت) (حسن یاریگرروش، مترجم)، (چاپ اول). تهران: مجتمع خدمات چاپ امید.
- پورصادق، ناصر؛ اسکندری، کریم؛ بابایی هروی، صادق؛ و گل ریحان، رقیه (۱۳۹۰). تعیین رابطه مدیریت دانش با عملکرد شرکت آب منطقه‌ای آذربایجان شرقی. مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس مدیریت دانش، بهمن ۲۵-۲۶، (ص ۶۴). تهران: مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی.

خمسه، عباس؛ قضاتی، حمید (۱۳۹۳). ارزیابی عملکرد مدیریت دانش در صنعت تولید تجهیزات سنگین و ارائه راهکارهای بهبود (تحقیق موردی: شرکت هیکو). *اولین کنفرانس بین‌المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی، خرداد ۳۱، ص ۱-۱۳*. رشت: منطقه آزاد انزلی.

دوست محمدی، محمدعلی (۱۳۸۷). بررسی فرهنگ سازمانی و رابطه آن با عملکرد کارکنان در معاونت صدا از دید کارکنان. *ماهنامه علمی تخصصی صدای جمهوری اسلامی ایران، ۸ (۴۷)، ۷۷-۸۱*.

رضائی، روح اله، صلاحی مقدم، نفیسه، شعبانعلی فمی، حسین (۱۳۹۳). بررسی اثر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان البرز، پژوهشهای ترویج و آموزش کشاورزی، ۷ (۴)، صص ۹۱-۷۷.

رفوآ، شبنم؛ عباسی سورکی، فاطمه (۱۳۹۴). تأثیر عوامل سازمانی و تکنولوژیکی بر تسهیم دانش در کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران. *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، ۱ (۳۱)، ۹۱-۱۱۹*.

رهنورد، فرج اله؛ محمدی، اصغر (۱۳۸۸). پاییز و زمستان). شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران. *نشریه مدیریت فن‌آوری اطلاعات، ۱ (۳)، ۳۷-۵۲*.

زعفرانیان، رضا؛ اسماعیل زاده، مونا؛ و شاهی، نساء (۱۳۸۷). زمستان). *ارایه‌ی الگوی پیاده‌سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط (مطالعه موردی: شرکت نفت ایران زمین). فصل‌نامه توسعه کارآفرینی، ۱ (۲)، ۷۵-۱۰۲*.  
 زنجیرچی، سید محمود؛ ربانی، مژده (۱۳۸۵). آذر). *رویکردی به دانش آفرینی. ماهنامه تدبیر، (۱۷۵)، ۱۶-۲۰*.

سلاجقه، سنجر، پوررشیدی، رستم، موسایی، محمود (۱۳۹۲). تحلیل توانمندسازی روانشناختی کارکنان و رابطه آن با مدیریت دانش، *فصل‌نامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۳ (۷۲)، صص ۱۱۸-۹۹.

سیدنقوی، میرعلی؛ عباسپور، حسین (۱۳۸۹). تابستان). تحلیل رابطه‌ی احساس توانمندی و خلاقیت کارکنان با فرهنگ سازمانی (مطالعه‌ی موردی شرکت ملی پخش

فرآورده‌های نفتی). *فصل‌نامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، ۴ (۱۱)، ۹۱-۱۱۴.

شادمانی، کبری؛ مرادی، محمد؛ و کرمی، سهیلا (۱۳۹۰). نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت دانش (مطالعه در ۶ شرکت دولتی). *مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس مدیریت دانش، بهمن ۲۵-۲۶*، (ص ۶۹). تهران: مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی.

عباسی، عنایت؛ حجازی، یوسف (۱۳۸۹، تابستان). نقش رهبری، فرهنگ و یادگیری سازمانی در ارتقای عملکرد دانشکده‌های کشاورزی ایران (ایجاد دانشکده کشاورزی یادگیرنده). *فصل‌نامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، (۵۶)، ۶۱-۷۹.

عسگرانی، مرتضی، اصغری، مرتضی (۱۳۹۶)، بررسی رابطه بین مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در کارکنان شهرداری منطقه ۴، *ماهنامه شباک*، ۴ (۲۳)، صص ۲۴-۱۳.

علامه، سید محسن؛ مقدمی، مهدی (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: واحد نیرو محرکه‌ی شرکت ایران خودرو). *پژوهشنامه مدیریت اجرایی (علمی-پژوهشی)*، ۱۰ (۳۸)، ۷۵-۱۰۰.

فدایی، حسن؛ رحیمی صدر، مهتاب؛ و منفرد، پرهام (۱۳۹۰). بررسی رابطه فرهنگ و تعهد سازمانی با مدیریت دانش. *مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس مدیریت دانش، بهمن ۲۵-۲۶*، (ص ۸۲). تهران: مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی.

فضلی، صفر؛ علیشاهی، آیدن (۱۳۹۰). بررسی اثر عوامل درون سازمانی بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن نقش مدیریت دانش. *مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس مدیریت دانش، بهمن ۲۵-۲۶*، (ص ۷۲). تهران: مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی.

فهیم نیا، فاطمه؛ موسی خانی، محمد؛ آذرگون، مریم (۱۳۹۰، تابستان). بررسی ارتباط بین ابعاد سازمان یادگیرنده با فرسودگی شغلی (مطالعه موردی: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران). *نشریه تحقیقات کتاب‌داری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۴۵ (۵۶)، ۱۳-۳۴.

کاملی، محمد جواد (۱۳۸۷، تابستان). مدیریت دانش و موانع آن در سازمانهای دولتی (مطالعه موردی در سازمان پلیس). *فصل‌نامه کارآگاه*، ۲ (۳)، ۳۹.

گودرزی، محمود؛ ابوترابی، مجتبی؛ دستی گردی، مهدی؛ و دستی گردی، کاظم (۱۳۸۸)، پاییز). ارتباط فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش مدیران ستادی سازمان تربیت بدنی. *فصلنامه مدیریت ورزشی*، (۲)، ۲۰۱-۲۱۴.

لطفی، امیر (۱۳۹۲). مدیریت دانش، مفاهیم و مدل‌ها. *مجموعه مقالات ششمین کنفرانس مدیریت دانش، اسفند ۶-۷*، (ص ۱۱۳). تهران: مرکز همایش‌های بین‌المللی شهید بهشتی.

محمدی افراکتی، سمیرا (۱۳۹۲)، امکان سنجی کاربرد مدیریت دانش در دانشگاه آزاد تنکابن از دیدگاه اعضاء هیأت علمی، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.

محمود زاده، سید مجتبی، صداقت، مریم (۱۳۹۲)، رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در صنعت هتلداری، *فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت گردشگری*، سال هشتم، شماره ۲۴، صص ۸۹-۱۱۹.

نادرزاده گوارشگی، مریم؛ معقول، علی؛ چرابین، مسلم؛ زنده دل، احمد (۱۳۹۷)، شناسایی عوامل ارزیابی عملکرد سازمانی گروه‌های آموزشی دانشکده‌های دانشگاه علوم پزشکی مشهد، *مجله دانشکده علوم پزشکی نیشابور*، ۶ (۳)، صص ۶۳-۵۲.

نصیری‌پور، امیر اشکان؛ رئیسی، پوران؛ هدایتی، سید پوریا (۱۳۸۸)، بهار). رابطه‌ی فرهنگ سازمانی با بهره‌وری کارکنان در بیمارستان‌های عمومی آموزشی دانشگاه علوم پزشکی ایران. *فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت سلامت*، ۱۲ (۳۵)، ۱۷-۲۴.

وصال، سید مهدی (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در شرکت برق منطقه‌ای خراسان. *مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس مدیریت دانش، بهمن ۲۵-۲۶*، (ص ۶۲). تهران: مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی.

هومن، حیدر علی (۱۳۹۳). *مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل* (چاپ چهارم). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

- Allameh, S. M., Zare, S. M., & Davoodi, S. M. R. (۲۰۱۰). Examining the impact of KM enablers on knowledge management processes. *Procedia Computer Science*, ۳, ۱۲۱۱-۱۲۲۳.
- Chang Lee, K., Lee, S., & Won Kang, I. (۲۰۰۵). KMPI: Measuring knowledge management performance. *Information & Management*, ۴۲, ۴۶۹-۴۸۲.
- Chen, Ch. J., & Huang, J. W. (۲۰۰۷). How organizational climate and structure affect knowledge management-The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, ۲۷ (۲), ۱۰۴-۱۱۸.
- Chin-Loy, C., & Mujtaba, B. G. (۲۰۰۷). The influence of organizational culture on the success of knowledge management practices with North American companies. *International Business and Economics Research Journal*, ۶ (۳), ۱۵-۲۸.
- Cho, T. (۲۰۱۱). *Knowledge management capabilities and organizational performance: an investigation into the effects of knowledge infrastructure and processes on organizational performance*. Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois, Urbana-Champaign.
- Choi, B. (۲۰۰۲). *Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integration and empirical examination*. Unpublished doctoral dissertation, Korea Advanced Institute of Science and Technology (Division of Management Engineering), Seoul, Korea.
- Duffy, J. (۲۰۰۰). Knowledge management: to be or not to be?. *Information Management Journal*, ۳۴ (۱), ۶۴-۶۷.
- Erden, Z., Klang, D., Sydler, R., & von Krogh, G. (۲۰۱۴). Knowledge-flows and firm performance. *Journal of Business Research*, ۶۷, ۲۷۷۷-۲۷۸۵.
- Farhadi, F., Karimi Ghartemani, S., Sadeghian Firoozabad, M. J., Karimi Monjarmouyi, M., & Kahyani, Y. (۲۰۱۴). Assessing the Effect of Knowledge Management on Organizational Innovation Case Study: Isfahan Zarnama Machines Brick Company. *Journal of Social Issues & Humanities*, ۲ (۱۰), ۱۶۲-۱۶۶.

- Horng Lai, Y. (۲۰۱۳). The Moderating Effect of Organizational Structure in Knowledge Management for International Ports in Taiwan. *International Journal of Computer and Information Technology*, ۲ (۲), ۲۴۰-۲۴۶.
- Hsiao, Y. C., Chen, C. J., & Chang, S. C. (۲۰۱۱). Knowledge management capacity and organizational performance: the social interaction view. *International Journal of Manpower*, ۳۲, ۶۴۵-۶۶۰۳.
- Ichijo, K., Von Krogh, G., & Nonaka, I. (۱۹۹۸). Knowledge enablers. In von Krogh, G., Roos, J., & Kleine, D. (Eds.), *Knowing in firms: Understanding, managing and measuring knowledge* (Chap. ۷, pp. ۱۷۳-۲۰۳). London: Sage.
- Kafashpoor, A., Hosseini Moghadam, S. M. R., Khaleghi, Sh., & Hajitabar, J. (۲۰۱۴). The Investigation of Mediating Role of Organizational structure and Organizational learning in Relationship between Knowledge management and Organizational Performance. *Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology*, ۲ (۲), ۱۹۴-۲۰۵.
- Lee, J. H., & Kim, Y. G. (۲۰۰۱). A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis. *Expert Systems with Applications*, ۲۰ (۴), ۲۹۹-۳۱۱.
- Lung Lai, Y., Shin Hsu, M., Jyh Lin, F., Min Chen, Y., & Hsin Lin, Y. (۲۰۱۴). The effects of industry cluster knowledge management on innovation performance. *Journal of Business Research*, ۶۷, ۷۳۴-۷۳۹.
- Mills, A. M., & Smith, T. A. (۲۰۱۱). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. *Journal of Knowledge Management*, ۱۵ (۱), ۱۵۶-۱۷۱.
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (۲۰۰۲). *The performance prism: the scorecard for measuring and managing stakeholder relationship*. Financial times Prentice Hall, London.
- Migdadi, M. (۲۰۰۹). "Knowledge management enablers and outcomes in the small-and-medium sized enterprises", *Industrial Management & Data*

Systems, Vol. ۱۰۹ Issue: ۶, pp. ۸۴۰-۸۵۸, <https://doi.org/10.1108/02635570910968072>

Theriou, N., Maditinos, D., & Theriou, G. (۲۰۱۰). Knowledge management enabler factors and firm performance: an empirical research of the Greek medium and large firms. *European Research Studies Journal*, ۲, ۹۷-۱۳۴.